

УДК 338.2

DOI 10.25688/2312-6647.2020.23.1.06

**О. А. Ломовцева,  
Б. А. Тхориков,  
О. А. Герасименко**

## **Стратегическое предпринимательство: стартап на платформе социальной ценности продукта**

В статье исследуются предпринимательские компетенции для развития стартапов, в частности применение концепции стратегического предпринимательства на основе создания продуктов, связанных с социальными ценностями. Разработана матрица выбора стратегий стартапа. Предложена авторская методика «Лоцман» выхода стартапа на рынок с незначительными инвестициями. Методика «Лоцман» реализует форму взаимовыгодного партнерства, при которой интересы стартаперов совпадают с партнером, предоставляющим платформу бизнеса. Показаны принципиальные различия в схеме реализации стартапа по традиционной (Push) методике и по методике «Лоцман» (Pull). Предложены базовые метрики для измерения эффективности стартапа. Проведен анализ практик пилотных стартапов, определена возможность достижения уникальных ценностных и финансово-экономических результатов. Рассмотрен кейс по созданию стартапа по продаже и сопровождению профессиональных велосипедов Pinarello.

*Ключевые слова:* социальная ценность; стратегическое предпринимательство; стартап; экосистема стартапа; методика «Лоцман»; метрики эффективности.

### **Введение**

**В**нешняя среда бизнеса становится все более многофакторной, динамичной, сложной и потому — все менее предсказуемой. Глобализация и технико-технологическое развитие, с одной стороны, способствуют появлению новых рынков и возникновению новых бизнес-возможностей, а с другой — значительно обостряют конкуренцию. Исчезают

компании, независимо от их размера, возраста или сектора, к которому они относятся. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компаниям необходимо развивать у себя предпринимательские компетенции, за счет которых они смогут принять риски реализации новых проектов или улучшения существующего положения [6]. Малые и молодые компании более эффективны в выявлении предпринимательских бизнес-возможностей, но менее успешны в развитии конкурентных преимуществ, тогда как их сочетание является неременным условием для выживания на рынке и последующего роста.

По мнению одного из ведущих европейских исследователей феномена предпринимательства Николауса Франке [19], «<...> менеджеры, политики, ученые, деятели искусства, учителя — все они являются предпринимателями. Эти люди находят проблему, видят в этом возможность сделать что-то новое и затем тяжело работают над тем, чтобы претворить идею в жизнь. Предприниматели — это люди, которые не боятся риска и всегда открыты новым идеям. Если мы посмотрим на мир в его нынешнем состоянии, мы увидим множество сфер, в которых нужны предпринимательские способности. В политике, экологии, ликвидации бедности, борьбе с болезнями. Нужны люди, которые скажут: “Да, я вижу проблему, и я попробую ее решить!”. Это определенный склад ума, который в современном мире очень ценен... В XXI веке предпринимательские способности — это такой же необходимый навык, как в XIX веке умение писать, а в XX — пользоваться компьютером и знать английский язык» [19].

### Постановка проблемы и методы исследования

Концепт стратегического предпринимательства как раз представляет собой «интеграцию предпринимательской (поведения, направленного на поиск бизнес-возможностей) и стратегической (поведения, направленного на поиск конкурентных преимуществ) перспектив в разработке и принятии мер по созданию ценности» [20]. Создание ценности является основной идеей как предпринимательства, так и стратегического менеджмента.

Важным аспектом стратегического предпринимательства являются его элементы. По мнению М. Хитта и др., они включают в себя: внешние сети и альянсы, ресурсы и организационное обучение, инновации (создание и реализацию идей), и интернационализацию (быструю адаптацию и расширение), предпринимательскую культуру и лидерство [21]. Деятельность компаний в этих областях, по мнению данных авторов, может быть классифицирована как предпринимательская и стратегическая и приводит к созданию ценности.

Однако подобного сочетания элементов сложно добиться на практике, особенно применительно к крупным, зрелым компаниям, которые ориентированы в основном на поиск конкурентных преимуществ. Для них характерен высокий уровень централизации и формализации процессов. В то же время у них

ослаблены элементы, отвечающие за поиск новых бизнес-возможностей, и неготовность принимать риски инноваций и неопределенности. Среди них преобладающим мотивом является так называемое репликативное предпринимательство (воспроизведение существующих на рынке продуктов и бизнес-моделей), обеспечивающее занятость, но не способствующее экономическому росту [1]. Быть одновременно инновационной, проактивной и готовой к принятию риска способна новая компания — стартап, для которого важным является не сохранение достигнутого положения на рынке, а выход на рынок как таковой, а потому имеющая большой потенциал роста. Концепт стратегического предпринимательства для стартапа включает в себя два укрупненных компонента: поиск нового (бизнес-идея и способность к обучению) и использование существующего (эффективная комбинация ресурсов внешних партнеров и альянсы) [26]. Они могут позволить молодой компании эффективно приспособиться к динамичной высококонкурентной рыночной среде при условии, если отражаются и реализуются соответствующей бизнес-моделью. В основе ее — ориентация на создание особой, очевидной для клиентов, ценности, которая и обеспечивает быстрый выход на рынок, и, следовательно, уменьшает риски смерти стартапа — одной из основных проблем малого бизнеса.

Показатели бизнес-демографии, представляющие собой статистику рождаемости, смертности и выживаемости малых предприятий, являются распространенными современными индикаторами бизнес-климата в стране. В частности, статистика количества зарегистрированных и ликвидированных организаций в России говорит о том, что предприятий малого бизнеса умирает значительно больше, чем появляется новых. Лишь 3,4 % малых предприятий в России живет более трех лет, остальные закрываются раньше. Темпы роста числа зарегистрированных индивидуальных предпринимателей (ИП) в нашей стране остаются низкими — ежегодно их число увеличивается на 4 %, в то время как количество ИП, прекративших свою деятельность, увеличивается на 11 % [3]. Безусловно, основные причины такой динамики связаны с общей экономической ситуацией в стране и некоторыми геополитическими трендами, однако существуют и другие факторы, специфичные именно для стартапов — вновь созданных компаний.

Специалисты едины во мнении [2; 12; 13; 14], что для появления большого количества стартапов необходима сильная экосистема — она состоит из определенного числа игроков (фондов, бизнес-ангелов, венчурных капиталистов, коворкингов, бизнес-инкубаторов, образовательных программ и пр.), вместе создающих атмосферу на рынке, в которой хорошие идеи и стартапы могут развиваться.

В современной российской и зарубежной литературе проблемам исследования стартапов уделяется все большее внимание. Есть ряд работ, раскрывающих различные успешные практики создания стартапов [7], их возможности для выведения на рынок инновационных продуктов [2; 14], но в основном

все это рассматривается в контексте проблем финансирования, поиска и взаимодействия с инвесторами [8].

Традиционно стратегии создания стартапов основаны на принятии рациональных решений: предварительный анализ рынка, работа над бизнес-идеей, выявление конкурентов, оценка команды проекта, финансовых ресурсов, технологических возможностей, каналов сбыта и пр. Подобный классический (например, по Ф. Котлеру [10]) маркетинг нового бизнеса, выбираемый для снижения рисков и минимизации потерь, требует значительного эмпирического материала для глубокого изучения ситуации и разработки продуктов в соответствии с потребностями целевого рынка, детального планирования всех стадий стартапа, для чего нужны профессиональные компетенции и длительное время, которых, как правило, не имеет создатель нового бизнеса. Такой PUSH-подход не применим для большинства инициаторов стартапов, поскольку они еще не имеют истории финансово-хозяйственной деятельности и достаточного опыта для принятия решений на основе эмпирики, а кроме того заинтересованы в быстрой трансформации идеи в продукт, в ее масштабировании и серийном производстве продукта (услуги) [4].

Практика предпринимательства, особенно молодежного, указывает на ряд факторов, сдерживающих развитие стартапов: небольшой опыт рыночной деятельности, отсутствие навыков коммерциализации бизнес-идей, невозможность прибегать к услугам профессиональных консультантов при запуске проектов. Чаще всего инициаторы бизнеса испытывают трудности с выстраиванием внешних бизнес-процессов, а их профессиональные компетенции ограничиваются поиском бизнес-идеи [12; 13].

В то же время существует ряд исследований [1], в которых раскрыто влияние комплекса различных институциональных факторов на предпринимательскую активность. Теоретическую базу этих исследований составляет подход, предложенный В. Р. Скоттом [24; 25] и др., и использованный Е. А. Александровой и О. В. Верховской [1] применительно к предпринимательству в российских условиях [5]. Исследованы три группы институциональных факторов — регулятивный (формальные правила и законы), нормативный (социальные нормы и ценности) и когнитивный (культура и традиции общества), доказаны различия в механизмах их реализации и ожидаемых эффектах. В контексте стратегического предпринимательства нам интересен, в частности, вывод о положительном влиянии ряда когнитивных факторов (например, благоприятные возможности для создания бизнеса, высокая оценка собственных знаний и навыков) на уровень ранней предпринимательской активности (стартапов) и отрицательном — для репликативного предпринимательства (авторы называют его также «вынужденное предпринимательство»). Это доказывает необходимость образовательных программ для предпринимателей и широкого доступа потенциальных стартаперов к информации о возможности создания бизнеса в регионе, отрасли.

## Результаты исследования

Авторы данной статьи располагают материалами опросов слушателей ряда программ дополнительного профессионального образования, реализуемых Высшей школой управления Белгородского государственного национального исследовательского университета<sup>1</sup> (2017–2018 гг.), в ходе которых исследованы факторы мотивации предпринимателей к обучению, среди которых доминируют когнитивные. В частности, было указано на пробелы в компетенциях построения специфичных для стартапов бизнес-процессов:

- оценка коммерческого потенциала будущего продукта;
- выбор каналов распространения товара (услуги);
- проектирование бизнес-процессов производства продукта (услуги);
- экономическая оценка эффективности стартапа.

Анализ литературы [17; 18], посвященной разработке и запуску стартапов, показал, что авторы многочисленных методик и подходов предлагают различные рамочные рекомендации. Среди них и возможность организации стартапа при помощи копирования существующих бизнес-моделей на основе франчайзинга, и еще более простые — прямое подражание с оглядкой на ближайших конкурентов. Вера в то, что конкурент знает рынок, своих клиентов и уже добился их лояльности, снижает в представлении стартапера степень неопределенности принятия решений и даже уровень рисков (см. рис. 1). Однако в таком случае он становится заложником чужих ошибок. И если тот, кого копируют, имея опыт и какие-то накопленные результаты существующего бизнеса, способен исправлять ошибки и оставаться на плаву, то стартапер на ранней старт-стадии (Launch) значительно рискует.

Каким же иным образом можно выходить на рынок? Возможна ли стратегия стартапа, не связанная с трудоемкими и дорогостоящими исследованиями рынка и поиском ниши (как в стратегиях Push)?

Предположим, предприниматель на свой страх и риск создает продукт, в большей мере опираясь на интуицию (высокая неопределенность), но выбирает для работы нишу на уже сформированном другими компаниями рынке, который те используют для других продуктов (вариант стратегии Pull, снижающий риски). Например, для выведения на рынок продуктов, которые нуждаются в особом позиционировании (продукты, связанные с очевидными социальными ценностями).

Комплекс человеческих ценностей оказывает существенное влияние на поведение потребителя [15]. В этом смысле продукты рассматриваются маркетингом как инструменты, помогающие человеку достичь цели, связанной с системой важных для него ценностей. Ценности (внутренний мотив)

---

<sup>1</sup> Опрос ( $N = 84$ ) слушателей программ дополнительного образования Высшей школы управления Белгородского государственного национального исследовательского университета в период 2017–2018 гг.

Неопределенность	Высокая	Стратегия Pull ( <i>социальная ценность продукта</i> )	Отказ от деятельности
	Низкая	Стратегия копирования	Стратегия Push
		Низкие	Высокие
Р и с к и			

*Источник: Составлено авторами.*

**Рис. 1.** Матрица выбора стратегий стартапа

побуждают людей к действиям по поиску и покупке товаров, поэтому исследования поведения потребителей, связанные с идентификацией ценностей, могут стать источником информации для обоснования маркетинговых решений по позиционированию продуктов стартапа. «Стейк продает не корова, а шкворчание сковороды, — пишут Снайдер и Кирнс в своей книге “К черту цену! Создавайте ценность. СПИН-продажи в новых условиях”. — Найдите это шкворчание в том, что вы продаете, — и вы обретете успех» [16].

В исследовании использован ряд маркетинговых моделей поведения потребителей, среди которых особое место занимает модель ценностей потребления Шета, Ньюмана, Гросса (Sheth, Newman and Gross) [9], которые описали рыночный выбор потребителей как многофакторный, включающий континуум ценностей — функциональных, социальных, эмоциональных, познавательных, условных, им соответствует пять типов потребителей. Выбор потребителя зависит от того, насколько товары соответствуют системе его ценностей.

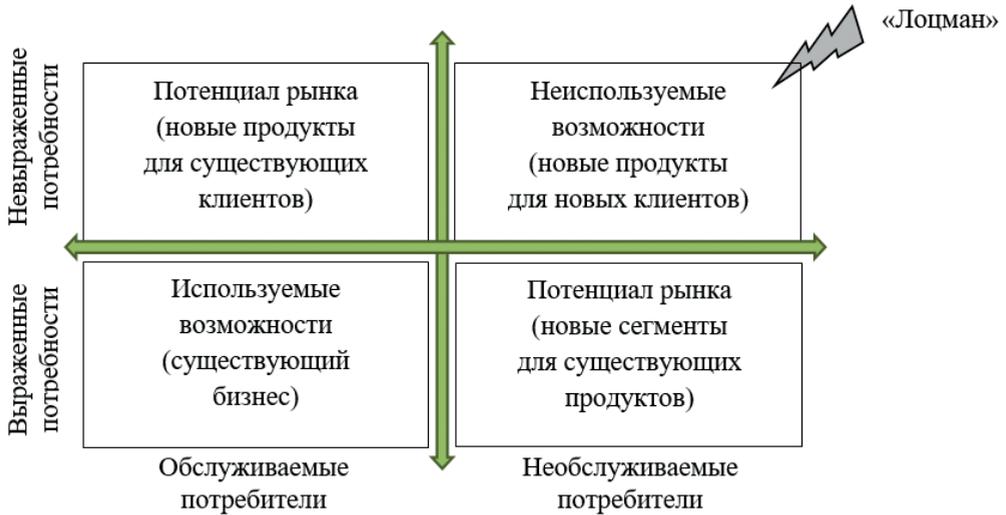
Социальные ценности обладают особым потенциалом влияния, поскольку в этой ситуации продукт оценивается в зависимости от того, насколько он позволяет ассоциировать потребителя с той или иной социальной группой. Продукты приобретают социальную ценность посредством ассоциации с положительным (или отрицательным) стереотипом каких-либо демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп. Использование ценностной ориентации в исследованиях поведения потребителей позволяет ориентироваться на особенности образа жизни. Стиль жизни определяется

тем, как люди проводят свое время (или их деятельностью), тем, что они считают важным, их интересами и взглядами. Жизненный стиль описывает сущность деятельности потребителя или группы потребителей, отражает распределение имеющихся ресурсов потребителя (времени, энергии, денег), влияет на его потребности, поведение покупки и потребление товара (услуги). В целом это позволяет без особых затрат составить профиль целевой аудитории, который используется для сегментации рынка, для разработки товара, выбора имени марки, рекламных обращений, слогана, рекламы и других средств маркетинговых коммуникаций, а также для формулирования уникального торгового предложения.

Ориентация на очевидные социальные ценности позволяет опираться на уже существующее в рынке позиционирование и добавлять продукты стартапа в существующие бизнес-экосистемы, тем самым значительно сокращая затраты на маркетинг. Речь идет о партнерствах (типа мутуализма), особенностью которых являются не просто взаимовыгодные отношения и отсутствие конкуренции за ресурсы, а сотрудничество как обязательное условие существования каждой компании-партнера.

Воплотить такую стратегию стартапа возможно посредством методики, названной авторами «Лощман», которая позволяет действовать даже неподготовленным стартаперам, не имеющим специальных компетенций членам команды проекта. Выбор названия методики основан на аналогии между предлагаемыми в ее рамках действиями и поведением некоторых биологических видов (например, рыб-лоцманов, обязательно сопровождающих акулу), которые сосуществуют вместе и образуют взаимовыгодные отношения, взаимодействуют друг с другом для выживания. При этом невозможно однозначно утверждать, кто является главным в этом союзе.

С точки зрения построения бизнес-модели, в основе методики лежит *стратегия использования социальной ценности нового продукта*, то есть особых убеждений, разделяемых многочисленной группой людей по поводу целей деятельности, реализуемых использованием определенных товаров или услуг. Такая стратегия позволяет видеть в рынке потребности в форме той или иной понятной для определенных людей социальной ценности, представленной различными продуктами, сочетающимися с социальной ценностью. Существующий рынок, как правило, оперирует выраженными потребностями, о которых клиенты знают и имеют опыт удовлетворения, а ниша может возникнуть в области невыраженных потребностей — неосознанных (неявных, скрытых), о которых клиент не думает и не имеет опыта удовлетворения. Эти последние и составляют область неиспользуемых возможностей — нишу для стартапа (см. рис. 2) — так называемый «феномен куркумы» (авт.). Этот феномен проявил себя в последние годы и связан с трендом возрастания значимости такой социальной ценности, как здоровье, одной из составляющих которого является функциональное («правильное») питание.



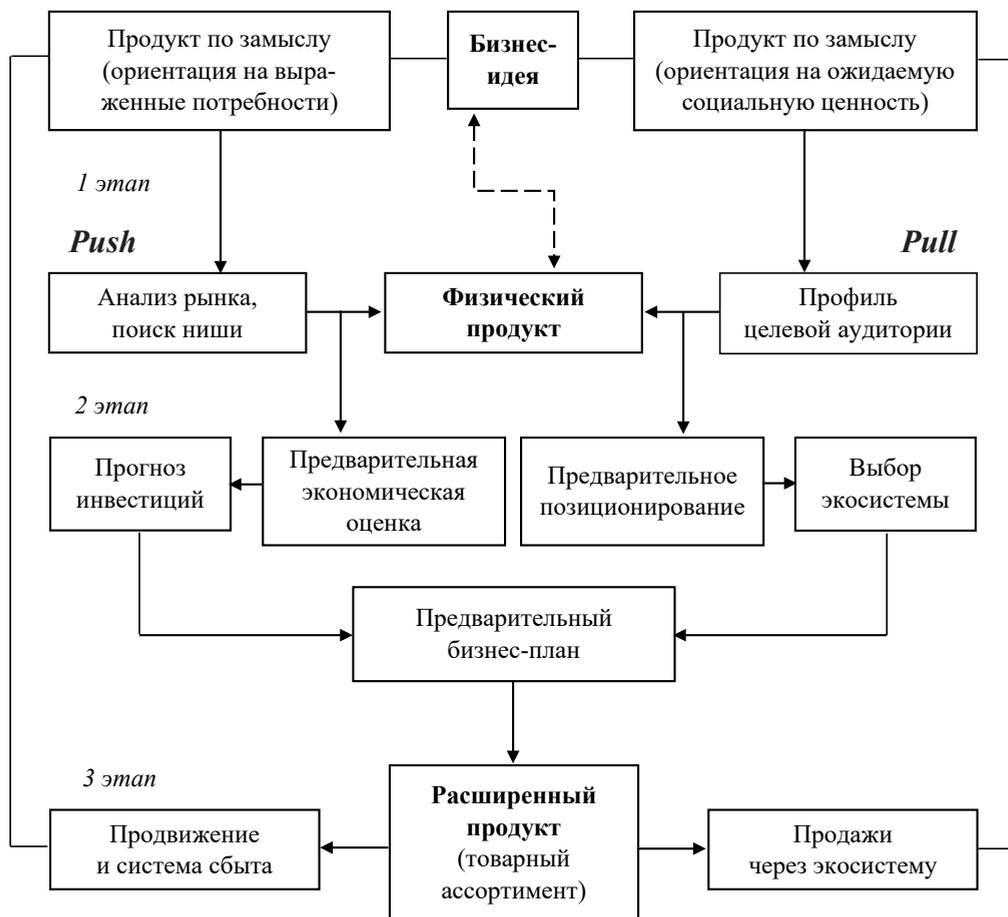
Источник: Составлено авторами.

Рис. 2. Роль методики «Лощман» в создании рыночной ниши

В 2014 г. в мировых СМИ в короткий промежуток времени появились многочисленные (более 580) публикации о целебных свойствах экзотической специи — куркумы, приведших в 2014–2016 гг. к росту поисковых запросов в Google по слову «куркума» на 800 % (агентство New Nutrition). Результатом бума стало появление целой серии новых продуктов, в названиях или составе которых упоминается куркума, успешно продаваемых на рынке. Так было создано единое виртуальное пространство без барьеров, без транзакционных затрат, без дорогостоящего продвижения и позиционирования, без географических ограничений по доступности сегмента. Более того, география проживания будущих потребителей стала второстепенной для стартапа, ориентированного на социальные ценности, набирающие популярность у определенных социальных групп в разных странах.

В этом случае системы распределения можно организовать на основе различных экосистем — виртуальных площадок, мест контакта клиентов с различными товарами (marketplace), на которых легко приобрести связанные друг с другом товары (услуги) и получить синергетический эффект при их одновременном использовании. При этом предлагаемые решения ориентированы на самый широкий спектр сложившихся потребностей клиентов и обладают значительным потенциалом для удовлетворения будущих запросов потребителей. Важным моментом является тот факт, что владелец экосистемы обеспечивает другим компаниям возможность использования ее инфраструктуры в качестве средства для распространения ценности. Это позволяет отказаться при запуске стартапа от значительных затрат на маркетинговое планирование и создание собственных каналов коммуникации. Примерами современных экосистем являются Google, Facebook, Apple, Amazon, AirBnB и другие.

Методика «Лоцман» (рис. 3) использует возможность модификации первоначальной бизнес-идеи в соответствии с трендом социальных ценностей и инфраструктуры конкретной экосистемы транснациональных компаний.



Источник: Составлено авторами.

**Рис. 3.** Принципиальные различия в схеме реализации стартапа по традиционной (Push) методике и по методике «Лоцман» (Pull)

Результатом первого этапа является определение продукта по замыслу (удовлетворяемая потребность). По методике «Лоцман» он представляет собой ожидаемую социальную ценность, являющуюся pull-мотивом для активного поиска продуктов клиентами (как в случае с упомянутым выше эффектом куркумы), без предварительного продвижения и использования маркетинговых push-стимулов. Чем сильнее социальная ценность, тем легче приспособить для нее физический продукт любого стартапа.

На втором этапе при push-подходе переход к расширенному продукту (товарное предложение фирмы на рынке) невозможен без проведения исследований рынка, предварительной оценки инвестиций. А при pull-подходе на основе

«Лоцмана» продукты стартапа позиционируются в выбранной экосистеме в контексте социальной ценности с учетом выявленного ранее тренда, что значительно упрощает и ускоряет выход на рынок.

На третьем этапе (см. рис. 3) необходим бизнес-план для трансформации бизнес-идеи в конкретные бизнес-процессы. По методике «Лоцман» продажи всех продуктов ассортимента не требуют специальной маркетинговой поддержки, используют только возможности выбранной экосистемы, что положительно сказывается на параметрах деятельности стартапа (невысокие затраты, гибкие цены, производство/закупки под заказ и пр.).

### Кейс

Идея стартапа: с помощью экосистемы Facebook организовать продажи и сопровождение профессиональных велосипедов итальянской марки Pinarello.

В основе бизнеса — глубокая кастомизация рынка, ориентация на индивидуальное предложение (велосипеды Pinarello используются преимущественно профессиональными спортсменами, некоторые модели стоят более 1,2 млн руб.), что достигается за счет персональных продаж и настройки конкретной модели на индивидуальные параметры каждого клиента (что является очень важным в шоссейных гонках).

Помимо профессиональных критериев, для сегментирования рынка и выбора целевой аудитории использовалась ориентация на актуальную социальную ценность, набирающую силу в последние десятилетия, — мода на здоровый образ жизни и занятия спортом, особенно высокотехнологичным. Одним из увлечений последних лет является растущее число людей (в России уже более 1000 человек), принимающих участие в сериях соревнований по триатлону (Ironmen). Каждое соревнование включает три этапа: заплыв на открытой воде (3,860 км), заезд на велосипеде по шоссе (180,250 км), марафонский забег (42,195 км). Профиль целевой аудитории: мужчины в возрасте 30–45 лет, ведущие здоровый образ жизни, предпочитающие для этого специализированные продукты, позволяющие добиваться успехов, в том числе — улучшать результаты времени прохождения дистанций Ironmen.

Поиск клиентов проводился в социальной сети Facebook (парсинг по заданным критериям — возраст, пол, тематические хештеги, профильные группы). Поскольку создатель бизнеса обладает высокой тренерской квалификацией и большим опытом велогонок, это позволяло ему на основании изучения фотографий, размещенных потенциальными клиентами в Facebook с соревнований Ironmen, определить степень их увлеченности, потенциальную готовность улучшить используемое оборудование и пр.

Подходящим клиентам направлялись личные сообщения с указанием на возможные направления совершенствования техники езды, а также прогнозируемого улучшения времени шоссейной гонки при использовании велосипеда от Pinarello. В случае отклика направлялись индивидуальные коммерческие предложения по цене, существенно ниже рыночной (прямой контракт с заводом-производителем, оптимизация расходов на транспортировку и таможенные пошлины, отсутствия

ряда традиционных затрат на содержание бизнеса, в том числе рекламу). Дисконт существенно повышал доступность продукта для большого сообщества любителей Ironmen. После получения аванса от клиента предприниматель организует доставку из Италии необходимой модели велосипеда, индивидуальную настройку и гарантирует послепродажный сервис.

В первый год реализации стартапа собственник бизнеса получил следующие результаты: чистая прибыль от продажи одного велосипеда — в среднем около 150 тыс. руб.; за год продано 15 велосипедов.

Для оценки деятельности стартапа авторы предлагаемой методики считают целесообразным ограничить число используемых метрик (см. табл. 1) [3; 11; 22; 23].

Таблица 1

### Базовые метрики эффективности стартапа

№	Показатель	Характеристика
1	Пул заказов (Bookings)	Совокупная стоимость контрактов с клиентами. Метрика отражает обязательства клиентов заплатить компании, указанные в договоре деньги
2	Полная товарная стоимость GMV)	Общий объем товарных транзакций (сделок) за определенный период, реальная выручка. Метрика может использоваться для «оценки набранного темпа» при подсчете годовых показателей
3	Активные пользователи (Active Users)	Метрика определяет за некоторый промежуток времени (день, неделя, месяц) количество клиентов: новых (чем их больше, тем быстрее растет стартап) и повторных (характеризует удержание клиентов)
4	Скорость роста бизнеса (Month-on-month growth, MoM)	Изменения показателей в сравнении с предыдущим месяцем (еженедельный, ежемесячный, годовой) $\text{MoM} = \frac{\text{число пользователей в текущем месяце} - \text{число пользователей в предыдущем месяце}}{\text{число пользователей в предыдущем месяце}}$ <p>Показатель характеризует потенциальную ценность стартапа</p>
5	Отток денег / клиентов (Churn)	Количество клиентов, которых стартап теряет: $\text{Ежемесячный отток} = \frac{\text{потерянные пользователи}}{\text{все пользователи за предыдущий месяц}}$ <p>При этом можно различать валовой отток и чистый отток доходов</p>
6	Скорость выгорания (Burn Rate)	Скорость, с которой уменьшаются наличные денежные средства. $\text{Burn Rate} = \frac{\text{баланс наличных в начале периода} - \text{остаток наличности на конец периода}}{\text{длительность периода деятельности}}$ <p>Коэффициент важен для стартапов, поскольку большинство разоряются именно когда заканчиваются деньги. Инвесторам этот показатель говорит о том, надолго ли хватит денег, которые положили на расчетный счет при запуске компании</p>

№	Показатель	Характеристика
7	Конверсия (Conversion)	<p>Характеризует способность компании продавать продукт и желание покупателей его купить:</p> $\text{Conversion} = \frac{\text{количество реальных покупателей}}{\text{количество посетителей}} \cdot 100 \%$

Источник: [7; 25; 26; 27].

Применение предложенных метрик для оценки результатов стартапа по продаже и сопровождению профессиональных велосипедов Pinarello позволило сделать выводы об успешности выбранной бизнес-идеи.

Расчет метрик не слишком трудоемкий, но ценен тем, что позволяет делать сравнения с прежними показателями компании и превентивно маркетинговыми мероприятиями реагировать на изменения конъюнктуры. Помимо этого, именно эти метрики чаще всего используются потенциальными инвесторами для оценки бизнеса и предложений по сотрудничеству.

### Кейс

Пул заказов (Bookings) на велосипеды Pinarello состоит из фактического сегмента первоначальных клиентов — молодые люди (профессиональные спортсмены), готовые приобрести велосипед по цене 1 млн руб. Их число в 1-й год реализации стартапа составило 15 человек.

*Полная товарная стоимость (GMV) стартапа:*

– I квартал реализации проекта 1 млн руб.

– II квартал — 2 млн руб.

– III квартал — 5 млн руб.

– IV квартал — 7 млн руб.

*Активные пользователи (Active Users):*

– II квартал — 2 чел.

– III квартал — 5 чел.

– IV квартал — 7 чел.

*Среднемесячная скорость роста (MoM) проекта за 1 год реализации стартапа:*

$$\text{MoM} = \frac{2-1}{1} \cdot 100 \% = 100 \% \text{ (II кв.)}$$

$$\text{MoM} = \frac{5-2}{42} \cdot 100 \% = 150 \% \text{ (III кв.)}$$

$$\text{MoM} = \frac{7-5}{75} \cdot 100 \% = 140 \% \text{ (IV кв.)}$$

*Отток клиентов (Churn) за весь период:*

$$\text{Churn} = \frac{1}{15} \cdot 100 \% = 6,7 \%$$

Для стартапов в момент выхода на рынок этот коэффициент обычно достигает 10–15 %, так как их продукт мало известен и подвергается совершенствованию.

*Конверсия стартапа (Conversion):*

$$\text{Conversion} = \frac{42}{42} \cdot 100 \% = 4,7 \% \text{ (II кв.)}$$

$$\text{Conversion} = \frac{75}{53} \cdot 100 \% = 9,4 \% \text{ (III кв.)}$$

$$\text{Conversion} = \frac{7}{64} \cdot 100 \% = 10,9 \% \text{ (IV кв.)}$$

Хорошим считается значение показателя конверсии от 1 до 3 %, если выше — стартап уловил рыночный тренд, успешно вышел на рынок.

## Выводы

1. Рассмотренная в настоящей статье проблема создания и развития стартапов во многом обусловлена разрывом между знаниями предпринимателя о спросе на рынке и представлениями о потребительских свойствах производимой им продукции и услуг. Недостаток собственного опыта, отсутствие компетенций работы в рыночном пространстве, нехватка ресурсов для анализа рынка и проверки жизнеспособности бизнес-идеи, а также желание сделать выход на рынок максимально быстрым добавляют рисков стартапу и снижают вероятность выживания.

2. Использование концепта стратегического предпринимательства может помочь молодой компании в выявлении предпринимательских бизнес-возможностей и развитии конкурентных преимуществ за счет создания партнерств в экосистеме. Именно это сочетание является неременным условием для выживания на рынке и последующего роста.

3. Интеграция двух типов поведения — предпринимательского (идея будущего продукта и способность к развитию) и стратегического (поиск экосистемы и эффективная комбинация ресурсов внешних партнеров) — это и есть стратегия по созданию бизнеса на платформе социальной ценности продукта. Построение нового бизнеса на платформе особой, очевидной и значимой для клиентов, социальной ценности, облегчает выход на рынок, сокращает объем инвестиций и время запуска стартапа.

## Литература

1. Александрова Е. А., Верховская О. Р. Мотивация предпринимательской активности: роль институциональной среды // Вестник СПбГУ. 2016. № 3. С. 107–138.
2. Аллен К. Р. Продвижение новых технологий на рынок. М.: БИНОМ, Лаборатория знаний. 2007. 455 с.

3. *Быркова Е.* Малый бизнес в России: цифры и факты. 2015. URL: <https://legitimist.ru/sight/economics/2015/malyij-biznes-v-rossii-czifry-i-faktyi.html> (дата обращения: 10.10.2019).
4. *Верников В. А.* Бизнес-планирование стартапов в контексте привлечения венчурных инвестиций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2014. № 4 (20). С. 77–87.
5. Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия. 2013. URL: [https://gsom.spbu.ru/gsom/research\\_statistics/gem/](https://gsom.spbu.ru/gsom/research_statistics/gem/) (дата обращения: 12.10.2019).
6. *Ивонен Л. А., Широкова Г. В.* Стратегическое предпринимательство: сущность и основные направления исследований // Вестник СПбГУ. 2016. № 4. С. 21–53.
7. *Кавасаки Г.* Стартап: 11 мастер-классов от Гая Кавасаки. М.: Юнайтед Пресс, 2011. 253 с.
8. *Каширин А. И.* В поисках бизнес-ангела. Российский опыт привлечения стартовых инвестиций. М.: Вершина, 2008. 384 с.
9. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. М.: Альпина Паблицер, 2013. 211 с.
10. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент: учебник. СПб: Питер, 2012. 384 с.
11. *Литвин А.* 15 ключевых метрик стартапа: пожизненная ценность, скорость выгорания и прочее revenue. 2016. URL: <https://bel.biz/hacks/main-metrics/> (дата обращения: 12.10.2019).
12. *Ломовцева О. А.* Развитие инфраструктуры бизнес-сопровождения проектов малых инновационных предприятий // XI Пушкиревские чтения. Россия сквозь века: история, экономика, право, образование, культура. Ст. Оскол: РОСА, 2012. С. 88–94.
13. *Ломовцева О. А.* Развитие методологии маркетингового консультирования проектов нанотехнологий малого и среднего бизнеса // Научные ведомости БелГУ. 2010. № 14/1. С. 63–68.
14. *Секерин В. Д.* Инновационный маркетинг: учеб. М.: ИНФРА-М, 2012. 238 с.
15. *Скавинская Е. Н.* Философия продаж: учеб. пособие. Т.: Эль Контент, 2014. 116 с.
16. *Снайдер Т., Курнс К.* К черту цену! Создавайте ценность. СПИН-продажи в новых условиях. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 214 с.
17. *Степанова Ю. Н., Усова Ю. П.* Роль маркетинга в привлечении частного капитала в инновационный стартап // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 12. С. 188–193.
18. *Токарев Б. Е.* Концепция многоуровневого маркетинга инновационного стартапа // Вестник университета. 2017. № 3. С. 158–164.
19. *Франке Н.* 70 процентов профессий исчезнут в следующие 10 лет. 2019. URL: <https://lenta.ru/articles/2019/07/02/entrepreneurs/> (дата обращения: 10.10.2019).
20. *Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L.* Guest Editors' Introduction to the Special Issue. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation // Strategic Management Journal. 2001. № 22. P. 479–491.
21. *Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., Sexton D. L.* Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth // The Academy of Management Executive. 2001. № 15. P. 49–63.
22. *Madhavan A.* Mistakes You're Making with Month-Over-Month Growth Rates. 2018. URL: <https://amplitude.com/blog/2016/10/25/month-over-month-growth-rates> (дата обращения: 12.10.2019).

23. *Nadel Ph.* The dirty dozen: 12 KPIs you must know before pitching your startup. 2017. URL: <https://www.startups.com/library/expert-advice/the-dirty-dozen-12-kpis-you-must-know-before-pitching-your-startup> (дата обращения: 12.10.2019).
24. *Scott W. R.* Institutions and Organizations. Vol. 2. Thousand Oaks, CA: Sage Publ, 1995.
25. *Scott W. R.* Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2013. 360 s.
26. *Shirokova G., Vega G., Sokolova L.* Performance of Russian SMEs: Exploration, Exploitation and Strategic // Entrepreneurship. Critical Perspectives on International Business. 2013. № 9. P. 173–203.

### *Literatura*

1. *Aleksandrova E. A., Verxovskaya O. R.* Motivaciya predprinimatel'skoj aktivnosti: rol' institucional'noj sredy // Vestnik SPbGU. 2016. № 3. S. 107–138.
2. *Allen K. R.* Prodvizhenie novy'x texnologij na ry'nok. M.: BINOM, Laboratoriya znanij. 2007. 455 s.
3. *By'rkova E.* Maly'j biznes v Rossii: cifry i fakty'. 2015. URL: <https://legitimist.ru/sight/economics/2015/malyij-biznes-v-rossii-czifryi-i-faktyi.html> (data obrashheniya: 10.10.2019).
4. *Vernikov V. A.* Biznes-planirovanie startapov v kontekste privlecheniya venchurny'x investicij // MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie). 2014. № 4 (20). S. 77–87.
5. Global'ny'j monitoring predprinimatel'stva. Rossiya. 2013. URL: [https://gsom.spbu.ru/gsom/research\\_statistics/gem/](https://gsom.spbu.ru/gsom/research_statistics/gem/) (data obrashheniya: 12.10.2019).
6. *Ivonen L. A., Shirokova G. V.* Strategicheskoe predprinimatel'stvo: sushhnost' i osnovny'e napravleniya issledovanij // Vestnik SPbGU. 2016. № 4. S. 21–53.
7. *Kawasaki G.* Startap: 11 master-klassov ot Gaya Kawasaki. M.: Yunajted Press, 2011. 253 s.
8. *Kashirin A. I.* V poiskax biznes-angela. Rossijskij opyt privlecheniya startovy'x investicij. M.: Vershina, 2008. 384 s.
9. *Kotler F.* Marketing ot A do Ya. 80 koncepcij, kotory'e dolzhen znat' kazhdy'j menedzher. M.: Al'pina Pablisher, 2013. 211 s.
10. *Kotler F., Keller K. L.* Marketing menedzhment: uchebnik. SPb: Piter, 2012. 384 s.
11. *Litvin A.* 15 klyuchevy'x metrik startapa: pozhiznennaya cennost', skorost' vy'goraniya i prochee revenue. 2016. URL: <https://bel.biz/hacks/main-metrics/> (data obrashheniya: 12.10.2019).
12. *Lomovceva O. A.* Razvitie infrastruktury' biznes-soprovozhdeniya proektov maly'x innovacionny'x predpriyatij // XI Pushkarevskie chteniya. Rossiya skvoz' veka: istoriya, e'konomika, pravo, obrazovanie, kul'tura. St. Oskol: ROSA, 2012. S. 88–94.
13. *Lomovceva O. A.* Razvitie metodologii marketingovogo konsul'tirovaniya proektov nanotexnologij malogo i srednego biznesa // Nauchny'e vedomosti BelGU. 2010. № 14/1. S. 63–68.
14. *Sekerin V. D.* Innovacionny'j marketing: ucheb. M.: INFRA-M, 2012. 238 s.
15. *Skavinskaya E. N.* Filosofiya prodazh: ucheb. posobie. T.: E'l Kontent, 2014. 116 s.
16. *Snajder T., Kirms K.* K chertu cenu! Sozdavajte cennost'. SPIN-prodazhi v novy'x usloviyax. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2008. 214 s.
17. *Stepanova Yu. N., Usova Yu. P.* Rol' marketinga v privlechenii chastnogo kapitala v innovacionny'j startap // Social'no-e'konomicheskie yavleniya i processy'. 2014. № 12. S. 188–193.

18. Tokarev B. E. *Koncepciya mnogourovnevnogo marketinga innovacionnogo startapa* // Vestnik universiteta. 2017. № 3. S. 158–164.
19. Franke N. 70 procentov professij ischeznut v sleduyushhie 10 let. 2019. URL: <https://lenta.ru/articles/2019/07/02/entrepreneurs/> (data obrashheniya: 10.10.2019).
20. Hitt M. A., Ireland R. D., Camp S. M., Sexton D. L. Guest Editors' Introduction to the Special Issue. *Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation* // Strategic Management Journal. 2001. № 22. P. 479–491.
21. Ireland R. D., Hitt M. A., Camp S. M., Sexton D. L. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth // The Academy of Management Executive. 2001. № 15. P. 49–63.
22. Madhavan A. Mistakes You're Making with Month-Over-Month Growth Rates. 2018. URL: <https://amplitude.com/blog/2016/10/25/month-over-month-growth-rates> (data obrashheniya: 12.10.2019).
23. Nadel Ph. The dirty dozen: 12 KPIs you must know before pitching your startup. 2017. URL: <https://www.startups.com/library/expert-advice/the-dirty-dozen-12-kpis-you-must-know-before-pitching-your-startup> (data obrashheniya: 12.10.2019).
24. Scott W. R. *Institutions and Organizations*. Vol. 2. Thousand Oaks, CA: Sage Publ, 1995.
25. Scott W. R. *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 2013. 360 s.
26. Shirokova G., Vega G., Sokolova L. Performance of Russian SMEs: Exploration, Exploitation and Strategic // *Entrepreneurship. Critical Perspectives on International Business*. 2013. № 9. P. 173–203.

**O. A. Lomovceva,**  
**B. A. Tkhorikov,**  
**O. A. Gerasimenko**

### **Strategic Entrepreneurship: Startup on the Platform of the Social Value of the Product**

The article examines entrepreneurial competencies for the development of startups, in particular, the application of the concept of strategic entrepreneurship based on the creation of products related to social values. A matrix for choosing startup strategies has been developed. The author's "Locman" methodology was proposed for launching a startup on the market with insignificant investments. The Locman method implements a form of mutually beneficial partnership, in which the interests of start-ups coincide with the partner providing the business platform. Fundamental differences are shown in the startup implementation scheme using the traditional (Push) methodology and the Locman methodology. Basic metrics for measuring startup efficiency are proposed. The analysis of the practice of pilot startups is carried out, the possibility of achieving unique value, financial and economic results is determined. A case study on the creation of a startup for the sale and support of professional bikes Pinarello is considered.

*Keywords:* social value; strategic entrepreneurship; startup; startup ecosystem; «Locman» method; performance metrics.