

УДК 338

## СТРАТЕГИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ

*Артюхова И. В.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: ivartuhova@mail.ru*

Поскольку непрерывность роста является одним из главных факторов выживания бизнеса в условиях современного рынка, то в жизненном цикле каждого стартап–проекта наиболее значимая роль отводится такому этапу, как масштабирование. Именно в процессе масштабирования стартап–проект закрепляется на рынке и проходит трансформацию в зрелую компанию, а созданная в его рамках бизнес–модель проходит проверку на жизнеспособность в условиях реального рынка. В данном исследовании рассматриваются особенности масштабирования стартап–проектов и отличия данного процесса от традиционного бизнеса, а также оценки потенциала роста стартап–проектов и формирования наиболее оптимальной стратегии для их масштабирования.

**Ключевые слова:** стартап, стартап–проект, масштабирование, развитие бизнеса, стратегии масштабирования, управление развитием стартап–проекта.

### ВВЕДЕНИЕ

Непрерывный рост и повышение операционной эффективности являются приоритетными целями развития для любого бизнеса, поскольку в условиях конкурентной рыночной среды даже предприятия, обладающие исключительным коммерческим потенциалом, могут быть вытеснены с рынка на начальном этапе своего жизненного цикла за счёт предложений конкурентов, предлагающих массовый продукт с более привлекательным соотношением цены и потребительских качеств для потенциальной аудитории покупателей. Следовательно, необходимость развития и масштабирования в условиях современного рынка обусловлена потребностью формируемого бизнеса и стартап–проектов закрепиться в рамках своего целевого сегмента и сохранить его за собой в долгосрочной перспективе. При этом в контексте управления развитием стартап–проектов особенно важно выделить различия между понятиями «масштабирование» и «рост».

В подавляющем большинстве случаев понятие роста включает в себя увеличение доходов и объёмов производства продукции, но используемые предприятием бизнес–модель и его коммерческая структура остаются в неизменном виде, что может привести к непропорциональному росту издержек и снижению общей эффективности деятельности.

В свою очередь, масштабирование предполагает не только количественный рост операционных показателей бизнеса, но его коммерческого потенциала в целом посредством внедрения новых продуктов и освоения новых направлений деятельности, перестроения и расширения инфраструктуры сбыта, а также оптимизации управленческих и производственно–технологических процессов. Кроме того, масштабирование предполагает сохранение и/или увеличение уровня коммерческой эффективности бизнеса, достигнутой им ранее на предыдущем этапе своего жизненного цикла, что выгодно отличает его от обычной модели роста, когда

зависимость между увеличением издержек и получаемой прибыли является нелинейной.

Уточнению фундаментальных различий между ростом и масштабированием бизнеса посвящено исследование А. В. Бондаренко. Автор отмечает, что рост бизнеса предполагает увеличение доходов темпами, с которыми в нём увеличиваются задействованные ресурсы – капитал, сотрудники, технологии. В то же время масштабирование предусматривает, что бизнес нашел более эффективные пути для роста, которые позволяют достичь увеличения доходов более существенными темпами, нежели происходит увеличение задействованных расходов и ресурсов [1, с. 224].

Следовательно, рост предполагает экстенсивное развитие бизнеса, а масштабирование – интенсивное, увеличивая отдачу со всех вложений, направляемых его собственниками и инвесторами на его развитие, и делает данную модель более подходящей для стартап-проектов.

Поскольку большинство стартап-проектов направлены на радикальное изменение существующей отрасли рынка или создание принципиально новых, то приоритетной задачей для них является не практическая реализация бизнес-идеи, а создание эффективной модели для её масштабирования и коммерциализации в рамках целевого рынка.

По мнению Е. В. Сумароковой, масштабирование является наиболее ответственным этапом в жизненном цикле стартап-проекта, который успешно прошел стадии первоначального проектирования и формирования начальной бизнес-модели [7, с. 28].

К основным признакам, которые свидетельствуют о необходимости перехода к масштабированию стартап-проекта, можно отнести следующие:

- устойчивый спрос на предлагаемый продукт/услугу, который имеет тенденцию к дальнейшему увеличению и не сможет быть удовлетворён посредством текущей коммерческо-производственной инфраструктуры;
- недостаточная ёмкость выбранного сегмента при выводе продукта на рынок, которая не позволяет в полной мере реализовать его коммерческий потенциал без расширения аудитории покупателей и выхода на новые рынки сбыта;
- необходимость увеличения операционной прибыли пропорционально изменению объёмов выпуска и сбыта;
- необходимость оптимизации производственных и коммерческих издержек посредством экономии ресурсов на эффекте масштаба.

При этом переходу к масштабированию бизнеса должна предшествовать объёмная планово-аналитическая работа по выбору наиболее оптимальной стратегии расширения, а также формированию плана по её практической реализации. Повышенные требования к предварительной проработке сопряжены с повышенным уровнем рисков, отличающихся по своему генезису и форме воздействия на процесс масштабирования бизнеса, которые необходимо учесть и предпринять все доступные меры по их сокращению.

В контексте управления масштабированием бизнеса риск предполагает вероятность отклонения показателей эффективности функционирования бизнеса от

## **СТРАТЕГИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ**

запланированных значений или от уровня, который он демонстрировал на этапе первоначального формирования и выхода на рынок.

В числе ключевых факторов риска, которые могут оказать негативное воздействие на функционирование бизнеса при его масштабировании, можно отметить [5, с. 161]:

- некорректное выполненное обоснование проекта масштабирования, связанное с низким качеством выполнения планово-аналитической работы и нехваткой исходных данных о параметрах целевой рыночной среды;

- незапланированное увеличение стоимости привлечения финансово-инвестиционных ресурсов вследствие увеличения ставки ЦБ, снижения инвестиционной привлекательности бизнеса или общего сокращения рынка инвестиционного капитала;

- неоптимальная структура источников финансирования проекта по масштабированию бизнеса, например, чрезмерное использование банковских кредитов, а также нехватка собственных средств и привлеченных инвестиций;

- неустойчивость циклов внутриотраслевой и макроэкономической динамики, что затрудняет прогнозирование их воздействия на конечную эффективность проекта масштабирования бизнеса;

- общая неустойчивость макроэкономической ситуации внутри национальной экономики, например, замедление темпов роста национальной экономики из-за пандемии COVID-19, экономический кризис 2022 года и иные события, которые оказывают деструктивное воздействие на функционирование бизнеса и темпы его развития внутри страны.

В случае стартапов повышенные риски масштабирования связаны с тем, что большая часть данных проектов носит инновационный характер, что делает невозможным использование управленческих решений и типовых стратегий масштабирования без их предварительной адаптации с учётом специфики конкретного направления бизнеса и имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Именно по указанным выше причинам следует акцентировать внимание на том, что основным приоритетом команды стартап-проекта на первичных этапах его жизненного цикла является не практическая реализация своей изначальной идеи, а формирование релевантной бизнес-модели, которая бы позволила успешно развивать проект и масштабировать его с минимальным уровнем сопутствующих рисков, а также исключая избыточное увеличение требуемых для этого расходов.

Цель исследования – разработать систему методических инструментов выбора стратегии масштабирования стартапов. Задачами являются рассмотрение типологии и анализ перспективности стратегий масштабирования стартапов, построение модели механизма стратегии стартапа, представление кейсов оптимальных стратегий.

### **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

Авторами большинства тематических исследований выделяются два базовых пути масштабирования бизнеса – горизонтальный и вертикальный, которые существенно отличаются по своему содержанию.

Горизонтальное масштабирование бизнеса предполагает расширение операционной зоны бизнеса посредством открытия дополнительных торговых точек или производственных линий, что приводит к увеличению его присутствия на рынке, но в то же время не предполагает качественных изменений в самой бизнес-модели, что делает данный сценарий недостаточно релевантным для использования при масштабировании стартап-проектов из-за более высокого уровня рисков.

Вертикальное масштабирование предполагает качественное развитие бизнеса посредством изменений в продуктивном ассортименте, качественных и/или стоимостных характеристик продукции, а также развития сопутствующего сервиса.

В рамках рассмотренных нами выше путей масштабирования бизнеса существует классификация частных стратегий, предложенная О. К. Никоновым [3, с.352].

Однако данная классификация, на наш взгляд, требует дополнения, поскольку некоторые из предложенных автором стратегий также могут быть сегментированы на отдельные виды, механизм реализации которых в рамках процесса масштабирования различается. Дополненная классификация представлена наглядно на рисунке 1.



Рисунок 1. Базовые стратегии масштабирования стартап-проектов.

Источник: составлено автором на основе [3].

На наш взгляд, открытие новых филиалов – торгово-розничных точек или производственных подразделений является наименее приемлемым решением для масштабирования стартап-проекта, поскольку требует значительного вложения

## ***СТРАТЕГИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ***

финансовых ресурсов, но при этом не гарантирует эквивалентный прирост доходности.

В частности, создание дополнительных торговых представительств при сосредоточении основного производства в одной точке потребует существенных вложений не только на аренду помещений, найм и обучение персонала, но и на исследование местного рынка и организацию рекламной компании, а также существенного роста логистических издержек по доставке продукции, что приведет к увеличению её итоговой себестоимости и снижению общей маржинальности бизнеса. Кроме того, создание обширной сети филиалов повышает вероятность дублирования отдельных бизнес-процессов, что снижает общую эффективность работы стартапа и повышает накладные издержки.

К числу основных преимуществ данного подхода по сравнению с прочими стратегиями горизонтального масштабирования бизнеса можно отнести возможность сохранения полного контроля бизнеса в руках основной управленческой команды проекта, а также потенциально самый высокий уровень доходности по сравнению с прочими альтернативами. Более выгодными с позиции материально-финансового обеспечения является масштабирование стартап-проекта путём создания франшизы или же лицензирования. Создание франшизы является более гибким и прибыльным способом дальнейшего масштабирования стартап-проекта, а также увеличения узнаваемости и присутствия созданного в его рамках бренда на рынке. Для того чтобы созданная франшиза была эффективной, команда стартап-проекта должна создать не только эффективную бизнес-модель, которая хорошо покажет себя в рамках конкретного предприятия, но также быть понятной для использования франчайзи, входящих в новый для себя бизнес.

Кроме бизнес-модели необходима также и проработка механизма работы материнской компании с потенциальными франчайзи, которая бы представляла им всестороннюю поддержку и сокращала сроки открытия новых филиалов.

Отличительным преимуществом создания франшизы по сравнению с созданием собственных филиалов для масштабирования стартап-проектов является значительное увеличение финансовой нагрузки, поскольку издержки по открытию новых филиалов ложатся на франчайзи, но при этом сохраняются широкие возможности по управлению за деятельностью новых филиалов и развитием бренда.

Недостатками данного подхода являются повышенные требования к организации взаимодействия головной компании и франчайзи, а также необходимость делить получаемую прибыль с последними.

В контексте масштабирования стартап-проектов следует также отметить, что в их случае ситуация может быть осложнена низким интересом потенциальных франчайзи к приобретению франшизы на начальных этапах её существования и соответственно, невысокой величине паушальных взносов и ставок роялти.

Объясняется это тем, что интерес к покупке любой франшизы связан с получением для франчайзи возможности использовать зарекомендовавшего себя на рынке бренда и поверенной бизнес-модели, что с высокой вероятностью обеспечит для него получение прибыли уже в первые месяцы работы.

В случае стартап–проектов, успешно прошедших этап первичного выхода на рынок, известность бренда среди покупателей находится на довольно низком уровне, повышение которой и является одной из главных задач масштабирования бизнеса.

В подобной ситуации более оправданным может быть использование такого подхода, как лицензирование, который предполагает полную передачу лицензиату прав на использование бренда головной компании и его развитие на определённом рынке за фиксированную сумму или регулярные отчисления лицензионных сборов.

Финансовые риски головной компании в данном случае являются минимальными, но при этом она утрачивает управленческий контроль за деятельностью лицензиата, а также развитием своего бренда на определённом рынке или его сегменте, что может привести к ухудшению потребительских качеств продукта и снижению общего уровня доверия к бренду среди потребителей. Кроме того, если лицензионный договор имеет бессрочный характер, то при успешной работе филиала, управляемого лицензиатом, данный рынок может оказаться закрытым для головной компании в будущем или ей придётся создавать для выхода на него аналог, который будет представлен под новым брендом.

На наш взгляд, наиболее оправданным использованием лицензирования для масштабирования стартап–проектов является увеличение узнаваемости бренда за счёт рынков, самостоятельное освоение которых для головной компании является неоправданным по финансовым или юридическим основаниям.

Данный шаг позволит команде стартапа аккумулировать дополнительные средства за счёт лицензионных отчислений, а также получить необходимую информацию об отношении потребителя к их продукту на рынке, где его присутствие было лицензировано, которая поможет более эффективно спланировать открытие собственных филиалов.

Наиболее оптимальным решением для первичного масштабирования стартап–проекта, на наш взгляд, является передача функций по маркетинговому продвижению и реализации продукции на аутсорс путём заключения соответствующих соглашений с партнерами, каждый из которых будет отмечать за продажи продукции в рамках своего целевого рынка. Данный подход позволяет головной компании концентрироваться на обработке заказов, а также развитию производства и доработке своего продукта, что очень важно для молодых стартапов, поскольку смещение акцента на продажи может привести к распылению ограниченных ресурсов и ухудшению качества продукта.

Основным недостатком в данном случае является необходимость разделения получаемой прибыли между головной компанией и её коммерческими подрядчиками, а также риски недополучения прибыли и нанесения ущерба деловой репутации из-за недостаточной квалификации деловых партнёров.

Как можно заметить, все рассмотренные выше стратегии могут быть в равной степени эффективными при переходе стартап–проекта на стадию масштабирования, но выбор наиболее оптимального варианта или их комбинации должен исходить из целей, которые ставит перед собой команда стартап–проекта и его актуального состояния.

## СТРАТЕГИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ

В свою очередь, использование вертикальных стратегий масштабирования более оправданно рассматривать как второй шаг после укрупнения своего присутствия на рынке и создания приемлемой по размерам коммерческой сети, которая сможет обеспечить необходимую ёмкость потребительского рынка для сбыта новых видов продукции и окупаемости вложений в развитие производства.

Как было отмечено выше, в большинстве случаев эффективность масштабирования любого бизнеса зависит от последовательности и качества проработки данного процесса.

На наш взгляд, в процессе масштабирования любого бизнеса или стартап-проекта можно выделить 6 ключевых этапов (рис. 2).



Рисунок 2. Механизм масштабирования стартап-проекта.

Источник: составлено автором на основе [4].

В данном случае следует отметить, что выбор правильной цели имеет очень весомое значение для успешного масштабирования, поскольку установка как нереалистичной цели, так и цели, несоответствующей фактическому потенциалу стартап-проекта, может привести к выбору его командой заведомо неподходящей стратегии.

В случае стартап-проектов наиболее частым является установка завышенных целей масштабирования, поскольку для команды проекта свойственно завышать коммерческий потенциал своего продукта, фактический уровень спроса на который среди потребителей может оказаться существенно ниже. Для предотвращения данных ошибок целесообразно опираться не только на результаты самоанализа, но также на оценки бизнеса от независимых аудиторских и аналитических организаций.

Самоанализ проекта и его независимая оценка бизнеса не только позволяют оценить потенциал масштабируемости, но также и наиболее узкие места в его хозяйственной инфраструктуре, устранение которых является обязательным для разработки и успешной реализации стратегии масштабирования.

Для того чтобы оценить степень масштабируемости стартап-проекта, целесообразно опираться на следующие индикаторы [2, с. 144]:

1. Наличие и объём свободных ресурсов. Повышение эффективности использования ресурсов является залогом эффективного развития любого бизнеса, поэтому чем больше величина незадействованных финансовых, трудовых и производственных мощностей, тем больше потенциал проекта для дальнейшего масштабирования.

2. Величина неудовлетворенного спроса на рынке. Получение данных сведений возможно посредством проведения маркетинговых исследований рынка или с учетом количества потребительских запросов, которое предприятие не может выполнить из-за ограничения своих текущих мощностей.

3. Устойчивость финансовых показателей. Масштабирование предполагает повышение финансовой нагрузки на проект из-за роста издержек, поэтому чем более стабильными и высокими являются его текущие показатели, тем больший запас финансовой прочности он имеет для успешного расширения.

4. Наличие прямых аналогов и их количество на рынке. Конкуренция выступает сдерживающим фактором для развития любого бизнеса, поэтому чем меньше прямых аналогов предлагаемого командой стартап-проекта находится на рынке, тем выше его потенциал для масштабирования при наличии платёжеспособного спроса.

Выбранная командой стартап-проекта стратегия должна учитывать состояние данных индикаторов и обеспечивать достижение поставленной цели при комфортном уровне сопутствующих рисков. Рассмотрим три кейса по выбору оптимальной стратегии масштабирования стартап-проекта, обладающих различными вводными (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика кейсов по выбору оптимальной стратегии масштабирования стартап-проекта

Характеристика	Кейс 1	Кейс 2	Кейс 3
Объём свободных ресурсов	Минимальный	Средний	Высокий
Величина неудовлетворённого спроса	Высокая	Низкая	Низкая
Уровень конкуренции на текущем рынке	Низкий	Высокий	Средний
Устойчивость финансовых показателей	Низкая	Средняя	Высокая
Способ масштабирования по горизонтали	Лицензирование	Создание франшизы	Открытие новых филиалов
Способ масштабирования по вертикали	Расширение производственных мощностей и ассортимента	Выход на новые рынки сбыта	Модернизация системы распространения продукции

Источник: составлено автором.

## ***СТРАТЕГИИ МАСШТАБИРОВАНИЯ СТАРТАПОВ***

Первый сценарий характерен для малых стартап–проектов, сосредоточенных на выпуске инновационного продукта и ограниченных в ресурсах, большая часть которых была направлена на разработку и тестирование опытных образцов.

При этом из-за новизны продукта спрос на него находится на высоком уровне, но не может быть удовлетворен по причине нехватки производственных мощностей стартап–проекта. Наиболее целесообразным шагом в данном случае будет лицензировать свою продукцию и бренд на рынках, которые не представляют интереса для команды стартап–проекта в долгосрочной перспективе. При этом основной рост проекта будет обеспечен за счёт текущего рынка и увеличения производственных мощностей благодаря полученным от лицензиатов денежных средств.

Второй сценарий предполагает, что стартап–проект посвящен выпуску уже существующей продукции, но обладающей уникальными качествами, которые могут заинтересовать потребителей. При этом высокий уровень конкуренции и ограниченность в свободных ресурсах затрудняет развитие для нового бизнеса на текущем рынке.

Наиболее целесообразным сценарием в данном случае будет создание франшизы, которая позволит привлечь дополнительные средства, а также вывести бренд и продукцию компании на более свободные и перспективные рынки, сохраняя при этом управленческий контроль за деятельностью новых филиалов. Данный шаг поможет стартап–проекту сформировать материальную и потребительскую базу для самостоятельного выхода на новые рынки, где популярность его бренда является наиболее высокой.

Последний сценарий предполагает, что продукт, выпускаемый в рамках стартапа, обладает минимальными отличиями от аналогов на рынке, что позволило сэкономить значительную часть ресурсов на разработке и выходе на рынок. При этом конкуренция находится на среднем уровне из-за устойчивости рынка и низкого интереса к нему со стороны новых игроков. В данном случае целесообразно сделать ставку на расширение присутствия на рынке за счёт открытия собственных филиалов, а также повышения эффективности системы продвижения и распространения продукции.

Следует отметить, что независимо от того, какая стратегия масштабирования была выбрана изначально, в процессе её реализации могут потребоваться корректировки в зависимости от реакции бизнеса на происходящие изменения.

Для оперативного отслеживания данных изменений предполагается использовать такие метрики, как [6, с. 161]:

1. **Время ответа** – позволяет оценить изменения оперативность выполнения бизнес–процессов по мере увеличения нагрузки, например, период производства продукции после поступления заказа. Чрезмерное увеличение времени отклика свидетельствует о проблемах в процессе масштабирования проекта и неправильном выборе стратегии.

2. **Пропускная способность** – характеризует количество задач, которые позволяет выполнить бизнес–система за единицу времени, например, объём выпуска продукции или число оказанных клиентам услуг за месяц (квартал). Наиболее

благоприятным сценарием является линейное увеличение пропускной способности бизнеса по мере роста нагрузки на него.

3. Параллелизм – характеризует количество одновременно выполняемых процессов и задач внутри бизнес системы без существенного снижения её общей производительности. Например, средний уровень рентабельности должен сохраняться одинаковым независимо от рынка и модели присутствия на нём бизнеса. Как правило, для успешного масштабирования бизнес–система должна обеспечивать высокий уровень параллелизма при минимальном снижении эффективности.

Своевременное выявление отрицательной динамики рассмотренных выше индикаторов позволяет команде стартап–проекта сделать вывод о том, что выбранная ими стратегия масштабирования является неэффективной и необходима её доработка с учётом полученных данных.

### **ВЫВОДЫ**

По итогам проделанной работы можно заметить, что масштабирование является наиболее важным и рискованным этапом в жизненном цикле стартап–проекта, некачественное планирование которого может не обеспечить достижения поставленных целей, но привести к банкротству успешного ранее бизнеса.

Основной проблемой выбора оптимальной стратегии масштабирования стартап–проектов в отличие от более привычного бизнеса является ограниченность ресурсов, в первую очередь финансовых, что повышает риски и делает затруднительным создание собственной производственной–торговой сети.

По нашему мнению, наиболее оптимальным решением для большинства стартап–проектов будет создание франшизы или передача функций по продвижению своей продукции на аутсорс, что позволит увеличить присутствие бренда на рынке без существенных вложений и привлечь дополнительные средства, которые можно направить на развитие собственного производства и доработки продукта. При этом исключается вероятность конкуренции внутри одного бренда и/или снижения доверия к нему со стороны потребителей, как это допустимо в случае заключения лицензионных договоров.

При этом конечная эффективность масштабирования стартап–проекта и достижение поставленных целей во многом зависит от качества аналитической работы как на предварительном этапе, так и в процессе реализации выбранной стратегии.

Наличие исчерпывающих сведений о стартап–проекте позволяет не только определить потенциальный уровень его масштабируемости, но также и своевременно произвести корректировку выбранной стратегии при получении негативной реакции на неё со стороны бизнес–системы проекта.

Перспективы исследования заключаются в том, чтобы предложить механизм стратегического планирования различных форм масштабирования стартапов, а также разработать и апробировать систему показателей оценки эффективности масштабирования стартапов, в том числе для представленных кейсов.

### **Список литературы**

1. Бондаренко А. В. Механизмы масштабирования микробизнеса // Социальные и экономические системы. 2023. № 2. С. 219–234.
2. Громов А. И., Фляйшман А., Шмидт В. Управление бизнес–процессами: современные методы: монография. Москва: Издательство Юрайт, 2024. 367 с.
3. Никонов О. К. Бизнес–модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: Вчера, Сегодня и Завтра. 2022. № 12. С. 350–357.
4. Паштова Л. Г., Шохин Е. И., Булава И. В. Корпоративные финансы и управление бизнесом: монография. Москва: КноРус, 2021. 392 с.
5. Сафин Р. И. Основные риски масштабирования бизнес: сущность и особенности минимизации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 12. С. 160–162.
6. Смирнова Е. А., Лукашов С. О. Сущность и способы масштабирования бизнеса // CHRONOS. 2022. № 11. С. 161–162.
7. Сумарокова Е. В., Давлатов А. М., Котова А. Н. Маркетинговые решения в масштабировании бизнеса // Материалы X Международного научно-исследовательского конкурса «Наука и просвещение». 2023. С. 26–30.
8. Кирильчук С. П., Артюхова И. В. Методологический инструмент в менеджменте отбора и масштабирования стартапов // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. Т. 8. № 1. С. 49–56.

*Статья поступила в редакцию 16.09.2024*