

УДК: 005.4

*Сапунов А.В., кандидат экономических наук, доцент*

*Академия ИМСИТ*

*Россия, г. Краснодар*

*Маглюк А.В.*

*студент*

*4 курс, факультет Менеджмента*

*Академия ИМСИТ*

*Россия, г. Краснодар*

*Sapunov A.V., PhD in Economics, associate professor*

*The Academy IMSIT*

*Russia, Krasnodar*

*Maglyuk A.V.*

*Student*

*4th year, Management faculty*

*The Academy IMSIT*

*Russia, Krasnodar*

**ПРИМЕНЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ  
РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМЫ СТАРТАПОВ**

**APPLICATION OF STRATEGIC PLANNING FOR THE SOLUTION OF  
THE PROBLEM OF START-UP**

*Аннотация: В последние годы популярность стартапов значительно увеличилась. Статья посвящена проблеме их выживаемости. Рассматриваются основные проблемы, которые возникают у начинающих предпринимателей. Проводится анализ каждой выявленной проблемы и даются рекомендации по их решению.*

*Ключевые слова: Стратегическое планирование, зарубежный опыт, стартап, предпринимательство, успех предприятия.*

*Annotation: In recent years, the popularity of start-ups has increased significantly. The article is devoted to the problem of their survival. The main problems that beginner entrepreneurs face are discussed. Each problem is analyzed and recommendations are given for their solution.*

*Keywords: Strategic planning, foreign experience, start-up, entrepreneurship, enterprise success.*

Старта́п (от англ. startup company, startup, букв. «стартующий») — компания с короткой историей операционной деятельности. Фактически, так называются компании, имеющие в качестве основной идеи – введение нового продукта или услуги на существующий рынок. Некоторые основатели стартапов сразу откровенно говорят о желании прямо зарабатывать на этом виде деятельности. Некоторые, однако, ставят на первое место не выручку – а именно получение известности как основатель удачного стартапа.

Молодые энтузиасты зачастую пребывают в уверенности, что именно их продукт «разорвет» рынок и будет пользоваться огромной популярностью. Однако статистика, зачастую, говорит об обратном. Умирают 92% запущенных стартапов, 74% интернет-стартапов закрываются из-за преждевременного масштабирования, переоценив свои силы и раздув штат компании в несколько раз. Половина стартапов закрываются в течение первых пяти лет, и это характерно для всех секторов.

Что же приводит к таким низким показателям выживаемости стартапов? На самом деле – причин много, но в целом можно выделить определенные просчеты при выработке стратегии будущего предприятия. Для того, чтобы убедиться в этом, проанализируем основные факторы, ведущие к падению стартапа.

Идея и бизнес-модель – Многие идеи стартапов звучат многообещающе, но их бизнес-модель либо не дает возможности масштабироваться, либо требует для этого невероятные подвижки на

существующем рынке. Например, стартап с нечеткой целевой аудиторией, с плохо проанализированным потенциальным спросом – скорее всего обречен. Для облегчения наших подсчетов представим, что у компании действительно сильная идея, ее исполнение тоже оказалось на хорошем уровне, у стартапа не появились более сильные и более смышленные конкуренты до запуска, но могут появиться в будущем, — тогда «отрежем» условные 50% от вероятности успеха.

Рынок - Допустим, предприниматели переоценивают размер своего целевого рынка, не понимают на нем расстановки сил и механизмов входа на него, не учитывают необходимости законодательных изменений для распространения придуманной стартапом инновации. Опять же, все эти частые ошибки сводят вероятность успеха компании к нулю. Но мы снова будем верить в качественную проработку оценки рынка нашим стартапом: рынок есть, предприниматели его знают. Вместе с тем, показатели спроса на рынке и появление и развитие конкурентов все равно сложно спрогнозировать на старте, так что придется ополовинить шансы стартапа на «взлет».

Основатели – вполне вероятно, что у них не окажется опыта работы, нацеленной на конкретные результаты (особенно это возможно в том случае, когда человек уходит из работы по найму ради работы «на себя»), а также не окажется серьезных личных и командных достижений, да и в целом окажется дефицит лидерских качеств и понимания психологии людей. Кроме того, дополнительный риск появляется в ситуации, когда основатель – один человек. По статистике, почти 60% успешных стартапов основаны как минимум двумя партнерами. Допустим, у нас два партнера, которые дружили до основания проекта, но не работали вместе. На первый взгляд, оба умные, порядочные и способные договориться парни. Однако, риски конфликтов, ухода одного из партнеров из проекта, или банальной

некомпетентности начинающих предпринимателей все равно остаются. Снова придется вычесть половину от оставшихся шансов.

Команда – тут особенностей очень много - часто молодые руководители не любят, чтобы кто-то в коллективе имел собственное мнение, не дают хорошим профессионалам расти или нанимают слабых специалистов, чтобы выделяться на их фоне. После подписания сделки с инвестором могут начаться проблемы – замены людей на ключевых должностях, увольнения и заявления «по собственному желанию». Все это отвлекает непосредственно от самого бизнеса и разработок. Вместо работы команда начинает заниматься выяснением отношений, обнажаются конфликты и проект может намертво встать. Командный фактор содержит в себе большие риски, поэтому делим оставшиеся 12% успеха пополам, остается 6%.

Инвесторы – с одной стороны, стартапы, которые решили не привлекать внешнего финансирования, избегают целую группу рисков, однако, для некоторых проектов, отказ от денег инвестора может быть критическим. Кроме того, у инвестора могут быть различные цели – как всесторонне поддерживать проект, так и сделать условия инвестирования максимально выгодными для себя, загнав команду практически в каббалу. Все это – новые риски. От того, как и с кем договорятся основатели проекта – зависит, превратятся ли оставшиеся 6% успеха в ноль, или же нет. Читая новости о том, что перспективный стартап получил огромное финансирование, всегда стоит задумываться, на каких условиях это произошло, не стоит приравнивать получение инвестиций как коммерческий успех компании в бизнесе. Поэтому мы отсекаем еще половину шансов на успех.

Итак, в итоге мы получаем 3% вероятности успеха в базовом сценарии для типичного стартапа. Однако, при этом стоит помнить, что шансы могут стать нулевыми на любом из перечисленных этапов, как на старте, так и по

пути. К этому стоит добавить различные форс-мажоры, особенности страны, изменения на рынке, личные проблемы ключевых людей в проекте.

И все же, попробуем выделить именно факторы, на которые можно оказать влияние через стратегическое планирование в рамках реализации проекта и представим, какие действия могут помочь избежать этих проблем.

Общая цель стратегического планирования при реализации проекта – сделать свой стартап максимально крепким, разработать краткосрочный план подробных пошаговых действий и общий долгосрочный план, продумать ответные реакции на внешние и внутренние изменения, и альтернативные пути решения проблем. Для конкретности – представим типичный стартап – проект в сфере IT (разработка нового сервиса), основанный двумя приятелями (не работавшими до этого вместе).

Можно объединить идею, бизнес-модель и анализ рынка в один этап – предварительную подготовку. На этом этапе необходимо максимально четко и хладнокровно оценить предлагаемую идею, представить реальную целевую аудиторию и оценить необходимость этого сервиса для нее (насколько это реально необходимо), а также инновационность (насколько это уникально, есть ли похожие проекты). Нужно хорошо изучить рынок, чтобы выявить текущих и потенциальных конкурентов. Таким образом, перед тем, как приступить непосредственно к реализации проекта, нужно понять, кому и зачем он будет нужен, а также – кто может составить конкуренцию на рынке в перспективе.

Факторы основателей и команды можно объединить в этап формирования персонала. В нашем примере необходимо начать непосредственно с партнеров-основателей, определить ключевую роль каждого из них в самом проекте, чтобы в последствии, не возникало противоречий в действиях, и можно было анализировать ошибки, а не сбрасывать их друг на друга. Команду необходимо подбирать также обдуманно, не занимать ключевые должности приятелями, которые не

смогут выполнять свои функции и доставят множество проблем стартапу. Также среди простых специалистов проекта должно быть четкое разграничение обязанностей, каждый должен понимать идеи и суть проекта, знать свои задачи, иначе, получив финансирование есть риск просто впасть в застой, решив, что теперь все проблемы уже решены.

Инвестиции – последний выделенный нами фактор. Здесь (особенно на этапе переговоров) основателям следует проявить большое количество своих качеств и не терять голову. Как уже упоминалось, не все инвесторы следуют цели раскрутить компанию, некоторые специально создают невыгодные для основателя условия с целью «подсадить» проект на крючок. Именно поэтому, если основатель – идейный (а практически все, кто задумывается о стартапах, движимы идеей «перевернуть мир»), он может потерять голову из-за денег и не обратить внимания на условия сделки, впоследствии обнаружив себя не в лучшем положении. Однако, в то же время – отказаться от инвестора – довольно серьезный шаг, поэтому основателю нужно все же продавливать свои интересы в соответствии со стратегией компании. Если же приходит осознание, что инвестор не подходит для проекта – лучше все же отказаться от его участия, и поискать другого.

Конечно, эти рекомендации довольно условны и недостаточно конкретны, но дают примерное понимание необходимости формирования стратегии при основании стартапа. Действия вслепую в этом случае приведут к краху проекта, личным (а возможно, и финансовым) проблемам и прочим неприятным последствиям. Вспомним, что рынок может оказаться не готов к продукту или сервису, поэтому нельзя не учесть фактор времени и то, что в одной точке должны сойтись многие технологические тренды и глобальные тенденции в изменении привычек потребления. Повысить шансы на успех может только реальный опыт предпринимателей, эффективность бизнеса, налаженные связи, настрой, готовность вести дела до конца и не опускать руки. Но такие случаи все-таки редки —

«дебютантов» на стартап-рынке намного больше немногих по-настоящему успешных серийных предпринимателей.

Читая в следующий раз об 1% стартапов, добравшихся до больших объемов продаж и принесших инвесторам высокий возврат инвестиций, не удивляйтесь — цифра закономерна. Но без предпринимателей и венчурных капиталистов не было бы мира, каким мы знаем его сегодня, и влияние этих людей в экономике, все более ориентированной на инновации и эффективность, только возрастает.

### **Список использованных источников**

1. Startup Genome - Startup Genome Report Extra on Premature Scaling - [https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2\\_Why\\_Startups\\_Fail\\_v2.pdf](https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport2_Why_Startups_Fail_v2.pdf)

2. Sage – Survey report 2015 State of the Startup - [https://www.sage.com/na/~/\\_media/site/sagena/responsive/docs/startup/report](https://www.sage.com/na/~/_media/site/sagena/responsive/docs/startup/report)

3. Сапунов А.В., Приходченко Ю.Н. Стратегическое планирование регионального развития, Приоритетные направления развития образования и науки, Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Чебоксары 2017, С. 217-220.