

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/vol9-1.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/85EVN117.pdf>

Статья опубликована 18.03.2017

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Зопунян Ю.С., Рогожин Р.В. Стратегическое развитие стартап-организаций в условиях конкурентной среды // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №1 (2017) <http://naukovedenie.ru/PDF/85EVN117.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 65.01**

**Зопунян Юрий Сергеевич**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
Южно-Российский институт управления (филиал), Россия, Ростов-на-Дону  
Аспирант  
E-mail: [mixfusion@mail.ru](mailto:mixfusion@mail.ru)

**Рогожин Роман Валерьевич**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  
Южно-Российский институт управления (филиал), Россия, Ростов-на-Дону  
Аспирант  
E-mail: [roman.rogozhin161@gmail.com](mailto:roman.rogozhin161@gmail.com)  
РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=772010](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=772010)

## **Стратегическое развитие стартап-организаций в условиях конкурентной среды**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы стратегического развития стартап-организаций в условиях интенсификации конкуренции. В ходе проведенного исследования использована статистическая информация о малом и среднем предпринимательстве в России, а также данные отчета «Глобальный рейтинг стартап-экосистем-2015», на основании которого описаны сильные и слабые стороны российской инфраструктуры стартап-организаций, а также тенденции развития.

Авторами описана конкурентная среда в российской экономике на федеральном и региональном уровнях (на примере Ростовской области), а также меры по развитию конкуренции на рынках в контексте реализации Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации.

Помимо этого, в рамках статьи всесторонне рассмотрены показатели эффективности стратегического развития стартап-организации, играющие ключевую роль как в процессе осуществления эволюционного развития данного хозяйствующего субъекта, так и в вопросе поддержания высокого уровня эффективности стратегического развития подобных организаций. К числу рассмотренных показателей причисляются показатель эффективности управления денежными средствами (коэффициент «выгорания») и показатель эффективности управления денежными потоками, в совокупности с рядом иных показателей, составляющие консолидированный показатель эффективности стратегического развития стартап-организации, играющий важную роль в системе стратегического менеджмента хозяйствующего субъекта данного типа.

**Ключевые слова:** стартап-организация; конкурентоспособность; конкуренция; стратегический менеджмент; стратегическое развитие; конкурентная среда; стартап-инфраструктура

В условиях развития современной рыночной экономики все более значительную роль начинают играть стартап-организации, начинающие составлять конкуренцию не только организациям малого и среднего, но и крупного бизнеса. Особую актуальность это приобретает в связи с тем, что на протяжении тридцати последних лет крупнейшие транснациональные корпорации переживали благоприятный период, связанный с ростом прибыли, расширением рынков и сокращением затрат (объем чистой прибыли увеличился с 2 трлн долл. США в 1980 г. до 7,2 трлн долл. США в 2013 г.). Однако, согласно отчету Глобального института McKinsey<sup>1</sup>, совокупный мировой объем корпоративной прибыли, достигающий в настоящее время почти 10% мирового ВВП, к 2025 г. может сократиться менее чем до 8%, вернувшись к уровню 1980 г.<sup>2</sup>.

Данное обстоятельство обуславливается ростом конкуренции, в том числе и со стороны стартап-организаций (в особенности представителей IT-сектора), ведущих хозяйственную деятельность в условиях воплощения инновационных бизнес-моделей. При этом конкурентная угроза исходит не только со стороны самих технологических гигантов, но и от того, что цифровые платформы (Alibaba, Amazon и т.д.) выступают стартовыми площадками для тысяч малых и средних предприятий, позволяя им соперничать с крупным бизнесом.

В «глобальном корпоративном ландшафте» корпорации должны перейти от конкуренции за расширение своей доли на известных рынках к более дифференцированной и узконаправленной маркетинговой стратегии посредством реализации стратегического менеджмента [7].

Ввиду существования ряда различных дефиниций термина «стартап-организация», считаем необходимым предложить авторское определение. Стартап-организация представляет собой темпоральный хозяйствующий субъект, ориентированный на поиск эффективной бизнес-модели, способной на прохождение верификации рынком и осуществление последующей трансформации в полноценную компанию.

Авторами статьи, в целях анализа, использована статистические данные о малом и среднем предпринимательстве в России (далее - МСП). Малый и средний бизнес рассматривается как одна из стадий развития стартап-организаций, но не отождествляется, так как основная цель стартап-организации - это развитие в полноценную компанию, детерминирующее масштабирование, осуществляемое в кратчайшие сроки, что статистически не возможно рассматривать с точки зрения МСП.

Согласно отчету «Глобальный рейтинг стартап-экосистем-2015» в условиях глобального перехода экономики от индустриальной к информационной отмечено удвоение уровня конкуренции<sup>3</sup>. Из данных, приведенных в таблице 1 следует, что Москва занимает 13-е место рейтинга по развитию инфраструктуры стартап-организаций. По двум показателям Москва входит в группу лидеров: доступность и квалификация кадров (2-е место), достаточность местных рынков (8-е место), при этом обладает наименьшим показателем ожидаемого роста<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт «McKinsey & Company». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/> (Дата обращения: 30.01.2017).

<sup>2</sup> Официальный сайт «McKinsey & Company». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.mckinsey.com/>.

<sup>3</sup> Официальный сайт компании «Compass». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/>.

<sup>4</sup> Официальный сайт компании «Compass». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/> (Дата обращения: 30.01.2017).

Учитывая тот факт, что в условиях глобальной экономики мир становится абсолютно конкурентным и российским компаниям нужно быть готовым к колоссальной самотрансформации и скорости изменений<sup>5</sup>, когда развитие инновационной деятельности и повышение производительности являются только средствами выживания [14].

Таблица 1

Мировой рейтинг стартап-инфраструктуры, 2015<sup>6</sup>

Наименование	Ранг	Индекс эффективности инвестиций	Доступность венчурного капитала	Достаточность местных рынков	Доступность и квалификация кадров	Выход на зарубежные рынки	Ожидаемый рост
Кремниевая долина	1	1	1	4	1	1	2,1
Нью-Йорк	2	2	2	1	9	4	1,8
Лос-Анджелес	3	4	4	2	10	5	1,8
Бостон	4	3	3	7	12	7	2,7
Тель-Авив	5	6	5	13	3	6	2,9
Лондон	6	5	10	3	7	13	3,3
Чикаго	7	8	12	5	11	14	2,8
Сиэтл	8	12	11	12	4	3	2,1
Берлин	9	7	8	19	8	8	10
Сингапур	10	11	9	9	20	9	1,9
Париж	11	13	13	6	16	15	1,3
Сан-Паулу	12	9	7	11	19	19	3,5
Москва	13	17	15	8	2	20	1,0
Остин	14	16	14	18	5	2	1,9
Бангалор	15	10	6	20	17	12	4,9
Сидней	16	20	16	17	6	10	1,1
Торонто	17	14	18	14	15	18	1,3
Ванкувер	18	18	19	15	14	11	1,2
Амстердам	19	15	20	10	18	16	3,0
Монреаль	20	19	17	16	13	17	1,5

В таких условиях в практическую плоскость встает вопрос о «точках роста» российской экономики в контексте поддержки стартап-организаций.

Одним из направлений является развитие добросовестной конкуренции на рынке. Состояние конкуренции - наиболее точный индикатор успешности рыночных преобразований, свободы экономической деятельности и равенства предприятий всех форм собственности [8]. Как отмечено в Стратегии развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период 2013-2024 гг. «конкуренция - это основа поступательного развития страны, она обеспечивает постоянное и динамичное внедрение инновационных технологий в экономику, является главным движущим фактором эволюционного развития общества, порождает разнообразие, эффективное распределение ресурсов и справедливое распределение результатов функционирования экономики».

Для определения потенциала для появления и развития стартап-организаций, приведем статистику численности МСП (таблица 2) и отраслевую структуру МСП (таблица 3).

<sup>5</sup> Официальный сайт Гайдаровского форума. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gaidarforum.ru/> (Дата обращения: 30.01.2017).

<sup>6</sup> Источник: составлено авторами по данным «Compass» «The Global Startup Ecosystem Ranking 2015». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/> (Дата обращения: 30.01.2017).

**Таблица 2**

**Численность МСП в России, тыс.<sup>7</sup>**

Размер	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ИП	3443	3774	4100	2742	2653	4119	1594	3550	3558	2929,4
Малые	1137,4	1347,7	1600	1644,3	1836,4	2003	2063	2103	2110	н/д
Средние	н/д	н/д	14,2	25,2	15,9	13,8	13,7	13,7	13,7	н/д

Исходя из данных в таблице 3 можно сделать вывод о том, что сфера торговли занимает наибольший вес для индивидуальных предпринимателей и малых предприятий<sup>8</sup>. В сфере среднего предпринимательства примерно сопоставимые сферы промышленного производства и торговли.

**Таблица 3**

**Отраслевая структура МСП в России, в %<sup>9</sup>**

Отрасль	ИП	Малые (включая микро)	Средние
Сельское хозяйство	5,3	7,7	16,8
Промышленное производство	4,5	26,1	28,4
Строительство	3	24,3	11,6
Торговля	54	70,3	26,4
Транспорт и связь	12,4	12,5	4,7
Операции с недвижимостью, аренда и услуги	11,7	41	9,6
Прочие услуги	9,2	18,1	2,4

Рассматривая региональную специфику конкурентного положения, в настоящее время органами региональной власти реализуется Стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации. В качестве примера, приведем мониторинг состояния развития конкурентной среды в Ростовской области<sup>10</sup>.

Согласно мониторингу<sup>11</sup>, основанному на выборке из 1000 представителей предприятий и организаций всех форм собственности, размеров и видов экономической деятельности одним из основных негативных факторов, препятствующих развитию конкуренции являются административные барьеры (ограничения ведения предпринимательской деятельности и входа на рынок новых участников, создаваемые органами государственной власти и местного самоуправления и иными органами и организациями, наделенными аналогичными правами), снижающие стимулы входа на рынки новых участников, повышающие непроизводственные издержки. Такой точки зрения придерживаются 43,8% респондентов.

Приоритетными направлениями по развитию конкуренции, по мнению респондентов, являются: контроль работы естественных монополий; контроль за ростом цен; обеспечение условий, чтобы одна компания не полностью диктовала условия на рынке; создание условий

<sup>7</sup> Составлено авторами по данным Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/) (Дата обращения: 30.01.2017).

<sup>8</sup> Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Официальный сайт Правительства Ростовской области. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=124053&mid=128713&itemId=126893>.

<sup>11</sup> Официальный сайт Правительства Ростовской области. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.donland.ru/Donland/Pages/View.aspx?pageid=124053&mid=128713&itemId=126893> (Дата обращения: 30.01.2017).

для увеличения хозяйствующих субъектов на рынках Ростовской области; помощь начинающим предпринимателям.

В таких условиях состояние конкуренции неотъемлемым атрибутом успешного функционирования стартап-организации выступает стратегическое управление.

Реализация стратегии стартап-организации дает возможность совершить прорыв в использовании и комбинации ресурсов. Суть разработки стратегии заключается в выборе таких методов работы, которые будут отличаться от действий конкурентов, позволять добиться успеха и уникальных конкурентных преимуществ. В тоже время, негибкая стратегия превращается в типовую и не обеспечивает конкурентных преимуществ. В практическую плоскость встает вопрос встроенного механизма изменений. П. Сенге в книге «Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций» отметил, что в современном бизнесе стратегическим конкурентным преимуществом выступает механизм «глубинных изменений» основанный на трансформации мышления менеджеров, а именно: «способности менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты» [9]. Все виды ресурсов: капитал, труд, сырье, даже технологии и знания (высококвалифицированные специалисты) - могут быть перехвачены или скопированы конкурентами, но никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться.

Конкурентные преимущества экономики и возможности ее модернизации в значительной степени определяются накопленным и реализованным в производстве человеческим потенциалом. Именно люди с их образованием, квалификацией и опытом определяют сегодня границы и возможности технологической, экономической и социальной модернизации общества [5].

Стратегическое управление предполагает взаимодействие со стейкхолдерами (группами влияния) как внешними (потребители, поставщики, конкуренты, органы государственной и муниципальной власти), так и внутренними (менеджмент организации) [4]. В тоже время, согласно модели «Пяти сил Портера» важнейшие значение имеют: угроза появления продуктов-заменителей; угроза появления новых игроков; рыночная власть поставщиков; рыночная власть потребителей; уровень конкурентной борьбы [6]. Экспертами также выделяется «шестая сила» - воздействие органов государственной и муниципальной власти. Схематично представим на рисунке 1.



**Рисунок 1.** Модель «Пяти сил Портера» с учетом влияния органов власти  
(составлено авторами)

Включение органов власти в оценку необходимо с целью определения регуляторного воздействия на рынок, в котором планируется реализация стартап-организации.

Таким образом, рассмотрев текущие тенденции экономического развития стартап-организаций на мировом, национальном и региональном уровнях перейдем к анализу показателей эффективности стратегического развития стартап-организации.

Одним из основных показателей эффективности стратегического развития стартап-организации является эффективность управления денежными средствами стартап-

организации, выражающаяся в коэффициенте выгорания, представляющем собой скорость, с которой стартап-организация растрчивает располагаемые денежные средства, и являющемся особенно актуальным в процессе преодоления стартап-организацией «долины смерти». По мнению Р. Бермана и П. Эрнандеза [12], между коэффициентом выгорания и вероятностью провала стартап-организации существует U-образная зависимость. Исследование, проведенное учеными, доказывает, что компании, способные эффективно сбалансировать скорость выгорания отличаются более низкими процентами провала и долгосрочностью функционирования.

Коэффициент выгорания рассчитывается в соответствии с формулой:

$$K_{\text{выг.}} = \frac{(НС_{\text{ноп}} - НС_{\text{коп}})}{НС_{\text{ноп}} \cdot \text{Поп}},$$

где:  $K_{\text{выг.}}$  - коэффициент выгорания;

$НС_{\text{ноп}}$  - наличные средства на начало отчетного периода;

$НС_{\text{коп}}$  - наличные средства на конец отчетного периода;

Поп - продолжительность отчетного периода.

Полученное значение коэффициента выгорания в совокупности с использованием метода экстраполяции предоставляет возможность определить перспективный срок существования хозяйствующего субъекта.

Значение коэффициента выгорания стартап-организации поддается интерпретации, позволяющей определить темпы растраты наличных средств за отчетный период и варианты действий для хозяйствующего субъекта при условии сохранения текущей динамики (таблица 4).

**Таблица 4**

**Коэффициент выгорания стартап-организации.**

Значение коэффициента	Стратегическая эффективность управления денежными средствами стартап-организации	Варианты действий по завершении следующего отчетного периода при условии сохранения текущей динамики
$0,75 < K_{\text{эфф.у.}} < 1$	Критическая	Сворачивание хозяйственной деятельности.
$0,5 < K_{\text{эфф.у.}} < 0,75$	Низкая	Поиск инвесторов. Повышение доходов. Оптимизация хозяйственной деятельности. Реструктуризация долговых обязательств. Сворачивание хозяйственной деятельности.
$0 < K_{\text{эфф.у.}} < 0,5$	Средняя	Поиск инвесторов. Повышение доходов. Оптимизация хозяйственной деятельности.
$K_{\text{эфф.у.}} < 0$	Высокая	Поддержание коэффициента на текущем уровне.

*Составлено авторами*

Следующим показателем является эффективность управления денежными потоками стартап-организации, выражающаяся одноименным коэффициентом, позволяющим количественно оценить отдачу от движения денежных средств в рамках стартап-организации за отчетный период. Коэффициент эффективности управления денежными потоками рассчитывается в соответствии с формулой:

$$K_{\text{эфф.у.}} = \frac{\text{ЧДП}}{\text{ВДП} - \text{ИДП}},$$

где:  $K_{\text{эфф.у.}}$  - коэффициент эффективности денежного потока;

ЧДП - чистый денежный поток;

ВДП - входящий денежный поток;

ИДП - исходящий денежный поток.

Значение коэффициента эффективности движения денежных средств стартап-организации поддается интерпретации, позволяющей трактовать отдачу от движения денежных средств в рамках стартап-организации за отчетный период и общее состояние данного хозяйствующего субъекта (таблица 5).

**Таблица 5**

**Коэффициент эффективности движения денежных средств стартап-организации**

Значение коэффициента	Стратегическая эффективность управления денежными потоками стартап-организации	Варианты действий по завершении отчетного периода
$-0,99 < K_{эфф.у.} < -0,75$	Низкая	Значительное снижение ИДП/Увеличение ВДП
$-0,75 < K_{эфф.у.} < -0,25$	Средняя	Снижение ИДП/Увеличение ВДП
$-0,25 < K_{эфф.у.} < 0,25$	Высокая	Поддержание баланса ВДП и ИДП
$0,25 < K_{эфф.у.} < 0,75$	Средняя	Увеличение ИДП
$0,75 < K_{эфф.у.} < 0,99$	Низкая	Значительное увеличение ИДП

*Составлено авторами*

Значение коэффициента эффективности движения денежных средств, лежащее в пределах диапазона  $0,75 < K_{эфф.у.} < 0,99$ , означает, что положительный характер денежного потока практически не используется стартап-организацией в качестве трансформационного инструмента и предприятие идет по пути стагнации, накапливая резервы, вместо того, чтобы использовать их для дальнейшего развития и масштабирования.

Значение коэффициента эффективности движения денежных средств, лежащее в пределах диапазона  $-0,99 < K_{эфф.у.} < -0,75$ , означает, что организация реализует конкурентную стратегию в рамках диаметрально противоположной ситуации, осуществляя хозяйственную деятельность в условиях отрицательного денежного потока, зачастую, вызванного ведением рискованной политики превышения расходов над доходами, избираемой многими стартап-организации в период прохождения «долины смерти» с целью акселерации процесса стратегического развития. Однако, в отличие от неэффективного управления в условиях положительного денежного потока, описанного выше, высокие отрицательные значения, характеризующие данный диапазон, водворяют стартап-организацию на грань критической черты выживания - под угрозой полного прекращения хозяйственной деятельности.

Таким образом, значение коэффициента, лежащее в пределах диапазонов  $-0,99 < K_{эфф.у.} < -0,75$  и  $0,75 < K_{эфф.у.} < 0,99$ , означает стратегическую неэффективность управления денежными потоками стартап-организации и предполагает значительное снижение исходящего денежного потока и увеличение входящего денежного потока в первом случае либо значительное увеличение исходящего денежного потока во втором.

Расположение коэффициента в диапазонах  $-0,75 < K_{эфф.у.} < -0,25$  и  $0,25 < K_{эфф.у.} < 0,75$  может быть расценено как менее радикальные модификации описанных выше ситуаций, предполагающих критическую отрицательность либо чрезмерную положительность денежного потока. Следовательно, расположение коэффициента в диапазонах  $-0,75 < K_{эфф.у.} < -0,25$  и  $0,25 < K_{эфф.у.} < 0,75$ , позволяет сделать вывод о среднем уровне стратегической эффективности управления денежными потоками стартап-организации и предполагает снижение исходящего денежного потока и увеличение входящего денежного потока в первом случае либо увеличение исходящего денежного потока во втором.

Коэффициент эффективности управления денежного потока, находящийся в пределах диапазона  $-0,25 < K_{эфф.у.} < 0,25$ , позволяет прийти к заключению о высоком уровне стратегической эффективности управления денежными потоками стартап-организации и достижении состояния относительной сбалансированности между входящим и исходящим

денежными потоками, являющегося одним из ключевых условий успешного завершения процесса стратегического развития стартап-организации - трансформации в полноценную компанию.

Отметим, что осуществление мероприятий, направленных на поддержание эффективности стратегического развития стартап-организации по результатам анализа проведенного в соответствии с вышеприведенными показателями на приемлемом уровне позволяет существенно повысить шансы данного темпорального хозяйствующего субъекта на осуществление мероприятий по трансформации в полноценную компанию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Жданов И.Ю. Чистый денежный поток (Net Cash Flow, NCF). Виды денежных потоков. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://finzz.ru/chistyj-denezhnyj-potok-net-cash-flow-ncf-vidy-denezhnyx-potokov.html#i-2>.
2. Жданов И.Ю. Экономическая добавленная стоимость EVA. Формула. Анализ и пример расчета для ОАО «АЛРОСА». [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://finzz.ru/ekonomicheskaya-dobavlenaya-stoimost-eva.html>.
3. Зопунян Ю.С. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ в рамках системы стратегического менеджмента стартап-организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2016. №4.
4. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент: Системный подход. - М.: Генезис: 2011. - 848 с.
5. Игнатова Т.В., Васильев П.П. Повышение значимости теории человеческого капитала для управления модернизацией российской экономики // Вопросы регулирования экономики. 2013. Том 4. №2.
6. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. И. Минервина; - М.: «Альпина Паблишер», 2011. - 454 с. - ISBN 978-5-9614-1605-3.
7. Корпорации в условиях растущего многообразия: познание, руководство и институты [Текст] / пер. с англ. Ю. Каптуревского; науч. ред. перевода Т. Дробышевская. - М.: Изд-во Института Гайдара, 2015.
8. Рогожин Р.В. Современное состояние и перспективы развития конкурентных отношений в экономике России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2015. №1.
9. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш., и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. - 624 с.
10. Фокина О.М., Красникова А.В. Методология оценки инвестиционной привлекательности предприятия: развитие на основе стоимостного подхода.// ИнВестРегион №3 / 2011.
11. Щербакова О. Методы оценки и управления стоимостью компании, основанные на концепции экономической добавленной стоимости. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_20/article\\_1148](https://iteam.ru/publications/strategy/section_20/article_1148).
12. Berman R., Hernandez P. Startup Survival and a Balanced "Burn Rate". Abstract. [Электронный ресурс] - Режим доступа: [http://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/02/FP0319\\_Working-Paper.pdf](http://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/02/FP0319_Working-Paper.pdf).
13. Villalobos L. Investment Valuations of Seed- and Early-Stage Ventures // Valuing Pre-revenue Companies. - Kauffman July 2007.
14. Официальный сайт Гайдаровского форума. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.gaidarforum.ru/>.



### **Zopunyan Yuri Sergeevich**

Russian presidential academy of national economy and public administration  
South-Russia institute of management branch, Russia, Rostov-on-Don  
E-mail: [mixfusion@mail.ru](mailto:mixfusion@mail.ru)

### **Rogozhin Roman Valeryevich**

Russian presidential academy of national economy and public administration  
South-Russia institute of management branch, Russia, Rostov-on-Don  
E-mail: [roman.rogozhin161@gmail.com](mailto:roman.rogozhin161@gmail.com)

## **Strategic development startup organizations in the competitive environment**

**Abstract.** In this article discusses issues of strategic development of start-up organizations in the conditions of growing competition. In the course of the study we used statistical information about small and medium-sized entrepreneurship in Russia, as well as the data from the report Global Startup Ecosystem Ranking -2015 report, which are described on the basis of the strengths and weaknesses of the Russian infrastructure start-up companies, as well as trends.

The authors described the competitive environment in the Russian economy at the federal and regional level (in the example of the Rostov region), as well as measures to promote competition in the markets in the context of standard development of competition in the Russian Federation.

In addition, under article fully considered indicators of the effectiveness of the strategic development of a start-up organization, playing a key role in the implementation process of evolutionary development of the economic entity, as well as in maintaining a high level of effectiveness of the strategic development of these organizations. Among the considered indicators are ranked as indicator of cash management efficiency (ratio of «burnout») and the index of efficiency of cash flow management, in conjunction with a number of other indicators that make up the consolidated indicator of the effectiveness of the strategic development of a start-up company which plays an important role in the strategic management of an economic entity of this type.

**Keywords:** startup organization; competitiveness; competition; strategic management; strategic development; competitive environment; startup infrastructure

### **REFERENCES**

1. Zhdanov I.Y. Net cash flow (Net Cash Flow, NCF). The types of cash flows. [Electronic resource] - Mode of access: <http://finzz.ru/chistyj-denezhnyj-potok-net-cash-flow-ncf-vidy-denezhnyx-potokov.html#i-2>.
2. Zhdanov, I.Yu., Economic value added EVA. Formula. Analysis and calculation example for PLC. «ALROSA». [Electronic resource] - Mode of access: <http://finzz.ru/ekonomicheskaya-dobavlenaya-stoimost-eva.html>.
3. Zopunyan Y.S. Formation of sustainable competitive advantages within the system of strategic management of startup organizations // State and municipal management. Proceedings of the SKAGS. 2016. No. 4.
4. Zub A.T., Loktionov, M.V. Strategic management: a System approach. - M.: Genesis: 2011. - 848 p.

5. Ignatova T.V., Vasilyev P.P., The increasing role of human capital theory for the management of the Russian economy modernization // Journal of Economic Regulation. 2013. Volume 4. No. 2.
6. Competitive strategy: Methods analyzing industries and competitors / per. from English. I. Minervina; - M.: «Alpina Publisher», 2011. - 454 p. - ISBN 978-5-9614-1605-3.
7. Of the Corporation in the context of growing diversity: knowledge, leadership and institutions [Text] / per. from English. Yu Captures the; scientific. translation ed. by T. Drobyshevskaya. - M.: Publishing house of the Gaidar Institute, 2015.
8. Rogozhin, R.V. Modern state and prospects of development competitive relations in the Russian economy // State and municipal management. Proceedings of the SKAGS. 2015. No. 1.
9. Senge P, Kleiner A., Roberts S., and others. the Dance of change: new challenges samoob - uchashikhsya organizations / Ed. from English. - Moscow: PLC. «Olympus-business», 2004. - 624 p.
10. Fokina O.M., Krasnikova A.V. Methodology of estimation of investment attractiveness of enterprises: development on the basis of the cost approach // Investregion No. 3 / 2011.
11. Shcherbakova O. Methods of assessment and value management based on the concept of economic value added. [Electronic resource] - Mode of access: [https://iteam.ru/publications/strategy/section\\_20/article\\_1148](https://iteam.ru/publications/strategy/section_20/article_1148).
12. Berman R., Hernandez P. Startup Survival and a Balanced “Burn Rate”. Abstract. [Electronic resource] - Mode of access: [http://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/02/FP0319\\_Working-Paper.pdf](http://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/02/FP0319_Working-Paper.pdf).
13. Villalobos L. Investment Valuations of Seed - and Early-Stage Ventures // Valuing Pre-revenue Companies. - Kauffman July 2007.
14. Oficial'nyj sajt Gajdarovskogo foruma. [Jelektronnyj resurs] - Rezhim dostupa: <http://www.gaidarforum.ru/>.