

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Васильева З.А.
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Исследование возможностей масштабирования российских IT-стартапов на
зарубежные рынки

38.04.02 Менеджмент
38.04.02.08 Иновационный менеджмент

Научный руководитель	_____ докт. экон. наук, профессор	Белякова Г.Я.
Выпускник	_____	Сазонов Д.А.
Рецензент	_____ канд. экон. наук	Васильев Е.Е.
Нормоконтролер	_____ доцент кафедры ЭУБП	Лихачева Т.П.

Красноярск 2019

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретико-методологические основы использования возможностей масштабирования IT-стартапов России на зарубежные рынки	5
1.1. Сущность, виды и основные составляющие развития стартапов	5
1.2. Отличительные особенности IT-стартапов	12
1.3. Сущность масштабирования.....	16
2. Анализ рынка IT-стартапов	24
2.1. Анализ рынка IT-услуг.....	24
2.2. Инвестиции в IT-рынок России.....	35
3. Проект масштабирования IT-стартапа России на зарубежные рынки	47
3.1. Паспорт плана мероприятий и целевые ориентиры плана мероприятий по выходу IT-стартапа России на зарубежные рынки.....	47
3.2. План мероприятий масштабирования IT-стартапа России на зарубежные рынки	48
3.3. Детализация отдельных мероприятий дорожной карты	57
Заключение	75
Список использованных источников	77
Приложение А: Акт внедрения в ООО «Ельчик».....	87
Приложение Б: Акт внедрения в ООО «Совинфсистемы».....	88

Введение

Современный мир очень быстро меняется, и в авангарде развития мировой экономики становится новая нестандартная идея, инновационные технологии, научные разработки и исследования, глобализация рынков. В настоящее время влияние сектора высокотехнологичных производств на экономики отдельных стран и мировую экономику в целом трудно переоценить. По оценкам экспертов, в настоящий момент объем сектора высокотехнологичной продукции в денежном выражении составляет около 3 трлн долларов. К 2020 году прогнозируется рост этого показателя как минимум на целый порядок, что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности и значительном потенциале развития данного сектора.

Приоритетными направлениями государственной политики в сфере экономики и экономического развития, как известно, являются:

- превращение инноваций в ведущий фактор экономического роста отраслей народного хозяйства;
- переход к формированию новой технологической базы социально-экономического развития, основанной на инновациях

В настоящее время отмечается увеличение конкуренции на рынке IT-стартапов, что требует выстраивания новых методов и систем управления. Есть разные способы масштабирования бизнеса, одним из них является выход на зарубежные рынки

Исследованием проблем использования возможностей масштабирования стартапов России на зарубежные рынки занимались многие отечественные и зарубежные ученые и специалисты-практики, среди которых можно выделить Максимцева И.А., Межевича Н.М., Разумовского М.Н., Костина К.Б. и др.

Цель исследования состоит в обосновании возможности масштабирования IT-стартапов России на зарубежные рынки.

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы использования возможностей масштабирования IT-стартапов России на зарубежные рынки;

- провести анализ рынка IT-стартапов;

- разработать проект масштабирования IT-стартапа России на зарубежные рынки.

Объект исследования - IT-стартап.

Предметом исследования является процесс масштабирования IT-стартапа России на зарубежные рынки.

Для решения поставленных задач в работе нашли отражение инструменты системного анализа, методы сравнений и аналогий, метод обобщений, сбор и систематизация информации.

1. Теоретико-методологические основы использования возможностей масштабирования IT-стартапов России на зарубежные рынки

1.1. Сущность, виды и основные составляющие развития стартапов

Стартап (от английского Start-up, переводиться как стартовать, начинать, начать что-то) – это только что созданная молодая компания, фирма или проект, которая имеет уникальную идею или продукт и благодаря привлечению денег инвесторов желает заработать большую прибыль. [6]

Выделяют 6 признаков стартапа [15]:

1. Инновационная идея. Каждый стартап начинается с инновационной или оригинальной идеи. Это может быть решение какой-либо проблемы людей, создание нового и полезного продукта, который улучшит жизнь и пр.

2. Скорость создания. На Западе, если стартап не реализовал свою идею в течении 6-8 месяцев и не приносит большой прибыли, то он закрывается. В нашей стране достаточно часто стартап раскручивают 2-3 года, что является ошибкой.

3. Создатель стартапа, как правило, молод. Средний возраст стартаперов – 24-25 лет. Зачастую это студенты, у которых есть грандиозная идея, но нет денег на её реализацию. Раньше стартапы называли «гаражным» бизнесом, ведь молодые люди, не имея денег начинали свою деятельность в гаражах.

4. Невысокие шансы на успех. В первый год на рынке продолжают свою работу 30% стартапов. На второй год таких проектов остаётся лишь 15-20%. Есть ещё такая статистика, из 10 стартапов, выживает только один.

5. Цель создания стартапа. Цель создания любого стартапа – это получение большой или достаточно большой прибыли от реализации инновационной идеи или продажа самого стартапа более крупным компаниям.

6. Наличие команды. Для создания любого стартапа необходима команда единомышленников. Конечно, идею может придумать один человек, но реализовать её сможет только команда. Кстати, людей, которые занимаются стартапом называют стартаперами.

На рисунке 1 схематично представлена соответствующая классификация стартапов [78].



Рисунок 1 - Виды стартапов в соответствии с классификацией

К стартапам в малом бизнесе относят небольшие компании сферы обслуживания. Лидирующее положение на рынке не является приоритетом собственников данных стартапов, а их успешность, как правило, определяется высокими показателями рентабельности. Стартапы на продажу характеризуются низкими затратами на создание мобильных и интернет приложений. С учетом привлечения рискованного капитала, как правило, на сумму не более 1 млн долл., стартап впоследствии продается за 5–50 млн долл. крупным организациям. Особую ценность представляют талантливые кадры,

занятые в подобных стартапах. Социальные стартапы, как правило, создаются с целью решения какой-либо поставленной проблемы, а не с целью получения прибыли. Такие стартапы можно определить, как инновационные некоммерческие структуры. Большое количество подобных стартапов создается в области здравоохранения и сельского хозяйства. [58]

Основателями стартапов в крупном бизнесе выступают сами крупные компании, поскольку их развитие во многом определяется усовершенствованием и созданием новых версий своего базового продукта, т.е. за счет так называемых стабилизирующих инноваций. Революционные инновации обычно происходят в те периоды, когда крупные компании начинают продвигать новые продукты на новые рынки [12].

Однако для эффективного внедрения такого рода инноваций необходимо формировать масштабируемые стартапы внутри компании, поскольку размеры, структура и корпоративная культура зачастую препятствуют внедрению революционных инноваций. Масштабируемые стартапы создаются предпринимателями в области высоких технологий. На начальном этапе данные стартапы занимаются созданием воспроизводимой и масштабируемой бизнес-модели. Последующий рост масштабов, как правило, осуществляется за счет привлечения венчурного капитала. Масштабируемые стартапы в большинстве случаев располагаются в крупных технологических центрах (таких как, например, Кремниевая долина в США, г. Хельсинки в Финляндии и др.). В итоге собственники стартапа в случае успеха получают компанию с оборотом продаж в сотни миллионов долларов [11, с. 26].

Рассмотрим стадии развития стартапа (рис.2). [24]

1. Стадия зарождения. Это стадия, когда придумывается новая идея, проходит её тестирование. На этой стадии привлекаются инвестиции для запуска нового проекта. Без привлечения денег следующая стадия не наступит. В основном стартапы финансируют венчурные компании, различные фонды или частные лица, называемые бизнес-ангелами.

2. Стадия запуска. Когда уже непосредственно новый проект запускается в действие и при удачном раскладе инвесторы получают первую прибыль от вложенных денег.

3. Стадия роста. Это стадия, когда новый проект вышел на рынок, его продукт или продукция успешно продаются, прибыль возрастает.

4. Стадия расширения. Когда новый стартап набрал обороты, продукция выпускается уже большими партиями и успешно продаётся.

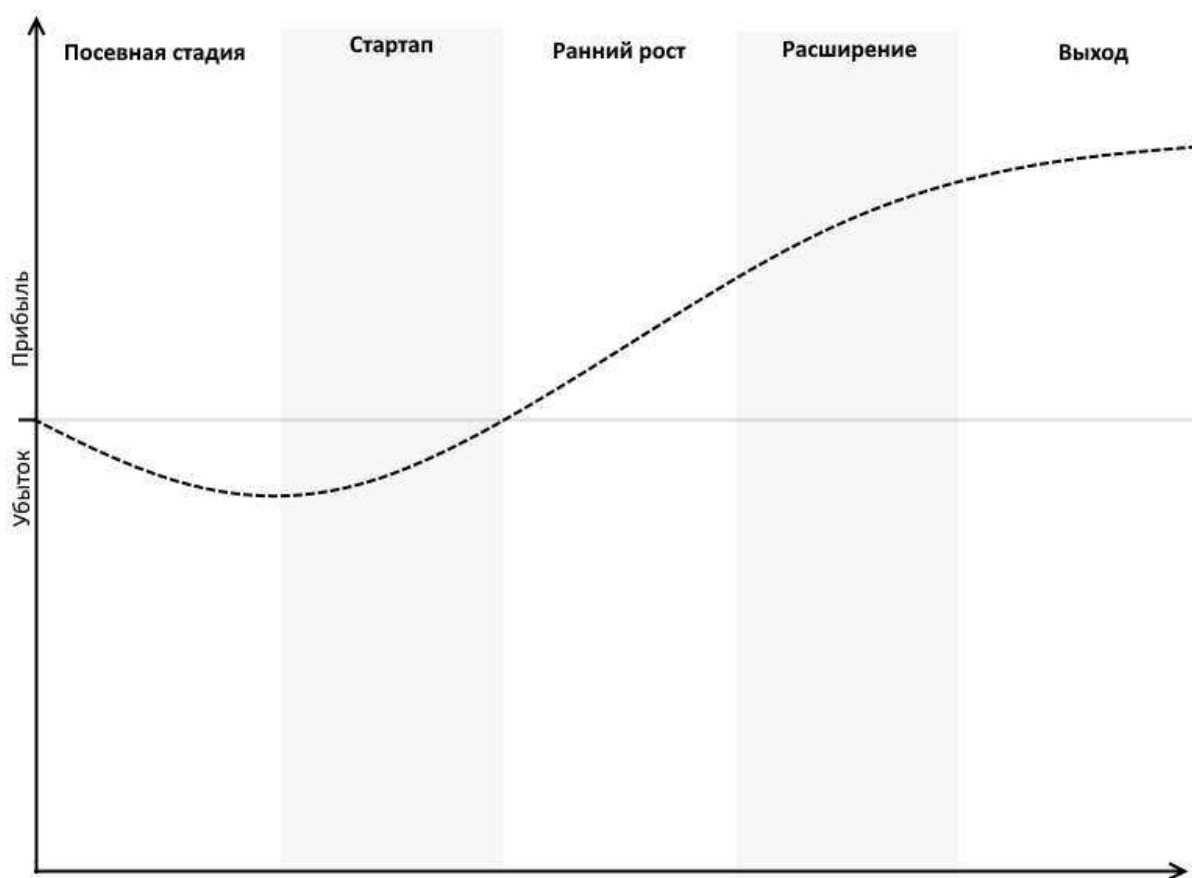


Рисунок 2 - Стадии развития стартапа

5. Стадия завершения или стадия выхода. Когда стартап продаётся другому человеку или крупной компании. Это финальная стадия, ради этого в принципе и создаются стартапы.

Инвестор же, который вначале вложил деньги в новый стартап, может продать свою долю другим инвесторам или продолжать получать свой процент от прибыли, который заранее был оговорен. [65]

Существенное значение в развитии и становлении стартапа придается финансированию (основные источники представлены на рис.3).

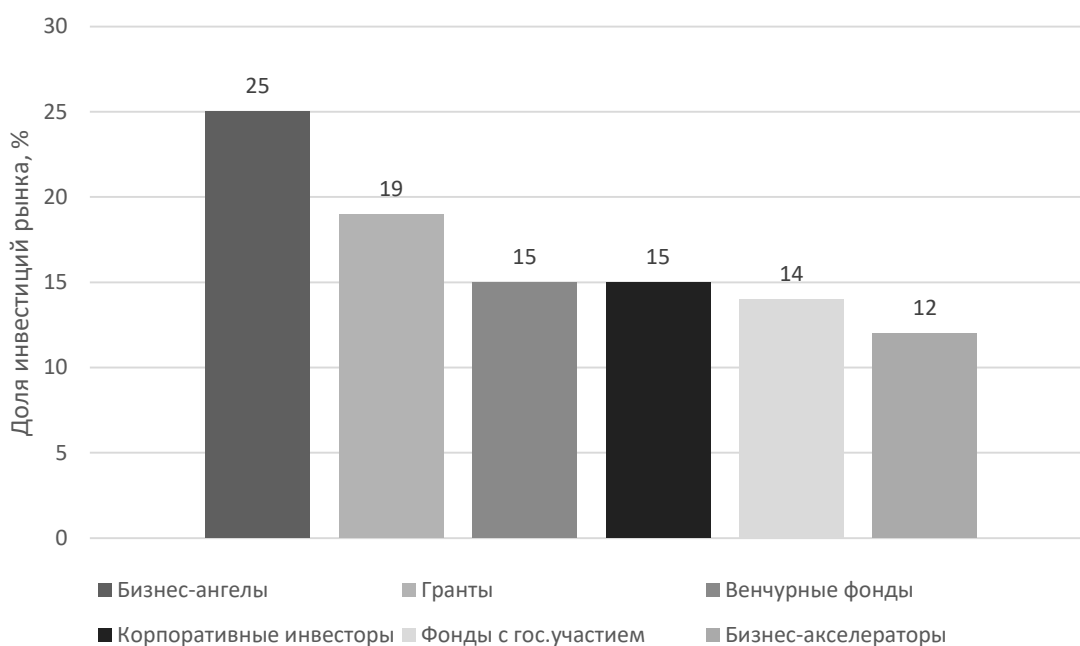


Рисунок 3 - Основные источники финансирования стартапов

Рассмотрим стадии финансирования стартапа (рис.4). [10]

Стадия «посевных инвестиций» — первая стадия привлечения средств, на которой инвесторами часто являются основатели стартаппроекта, их друзья или родственники. В исключительных случаях инвестором на данной стадии является венчурный фонд, при этом сумма инвестиционных средств существенно повышается. [39]

На стадии «ангельских инвестиций» инвестиционные средства предоставляют частные инвесторы, имеющие заинтересованность в развитии организаций. Бизнес-ангел, входящий в капитал организации, как правило

получает место в совете директоров и имеет возможность заблокировать решения основателей, если посчитает их неэффективными. На этой стадии стартап-проект получает возможность закончить работу над первой версией продукта, расширить штат, привлечь первых клиентов. [63]

На стадии, называемой «раунд «А»», в организацию привлекают средства венчурного фонда при наличии работоспособного продукта, клиентов и планов развития. Сумма инвестиционных средств превышает значительно полученные прежде, и стартап-проект приступает к строительству формальной структуры и расширению. [25]

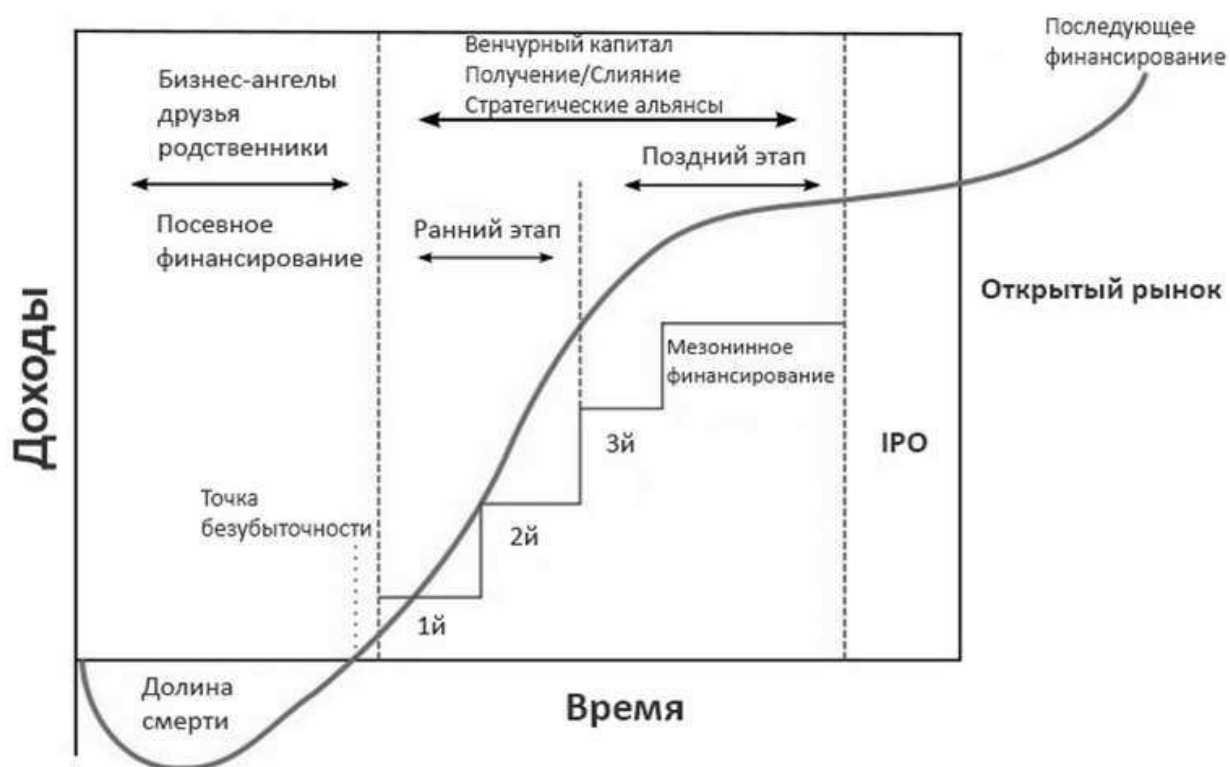


Рисунок 4 - Этапы финансирования стартапа

Зачастую инвестор забирает 90% прибыли, ведь благодаря его деньгам новый проект смог начать работать. Стартапер же получает 5-10% прибыли. Если стартап был действительно успешным, то эти 5-10% могут оказаться огромной суммой, которой хватит до конца жизни. [78]

Преимущество стартапа для инвестора заключается в том, что, если новый проект выстрелит и новая идея будет с успехом реализована, он получит свою прибыль, размер которой может быть огромным. Кроме этого инвестор может продать свою долю в новом проекте другим инвесторам или продолжать получать процент от прибыли стартапа. [51]

Выгода владельца стартапа и его команды в том, что он, не имея денег, с помощью инвестора реализовывает свою идею и тоже получает свою прибыль. Вопрос о том, кто сколько прибыли в процентном соотношении получит, инвестор и стартаперы оговаривают заранее.

Основные причины неудач стартапов представлены в таблице 1. [21]

Большее количество неудач стартапов (51 %) происходит по причине некомпетентности стартапера, а именно недостатком знаний по вопросам ценообразования, неграмотным планированием, несвоевременными выплатами налогов, недостатком знаний по вопросам экономики и отсутствием опыта в ведении учета. Чуть больше трети неудач стартапов (35 %) происходит по причине отсутствия управленческого опыта, 11 % неудач стартаппроектов происходит по причине плохо выстроенных каналов сбыта. Главная причина неудачи: нет потребности рынка в продукте. [74]

Таблица 1

Основные причины неудач стартапов

Главная причина	Процент неудач	Субпричины
Некомпетентность	51	отсутствие знаний по ценообразованию; неуплата налогов; недостаток планирования; незнание экономики; отсутствие опыта в ведении учета

Неустойчивый опыт или отсутствие управленческого опыта	35	отсутствие опыта в работе с кредитами; слишком быстрое расширение; неправильный выбор «опыта для заимствования»
Недостаток опыта в линии товаров и услуг	11	неправильное проведение инвентаризации; незнание поставщиков; пустая трата рекламного бюджета
Мошенничество, катастрофы и прочее	3	-

1.2. Отличительные особенности IT-стартапов

Важно определить отличия IT-стартапов от других стартаппроектов. В соответствии с представленной ранее классификацией любой IT-стартап является масштабируемым стартапом. Это связано с тем, что на этапе его создания осуществляется поиск нового продукта, рынка сбыта и масштабируемой бизнес-модели. Для дальнейшего развития необходимы внешние инвестиции, обычно в виде венчурного капитала. [34]

Можно выделить два основных структурных отличия IT-стартапа:

1) IT-стартапы владеют патентами на продаваемые или используемые технологии;

2) значительная часть их ресурсов направляется на научные исследования и разработки (Research and Development).

Патенты на технологии необходимы для защиты интеллектуальной собственности бизнеса. Научные исследования и разработки формируют базу

для внедрения инновационных технологий, которые впоследствии можно запатентовать. [37]

Процесс оформления патента включает в себя не только правовые аспекты, но также апробирование и доработку технологии. То есть продажа инновационной технологии возможна после того, как патент оформлен.

Каждый стартап выбирает собственную стратегию дальнейшего развития. Несмотря на то, что стратегии в зависимости от модели развития бизнеса разнятся, можно выделить некоторую общую последовательность действий по развитию IT-стартапов, представленную на рисунке 5. [21]

Следовательно, IT-стартапы, являясь масштабируемыми по своей сути, требуют больших капитальных вложений по сравнению с другими видами стартапов. Тем не менее, при условии создания востребованного продукта, воспроизводимой бизнес-модели и определения рынка сбыта именно данный вид стартапа представляет наибольший потенциал для дальнейшего развития.

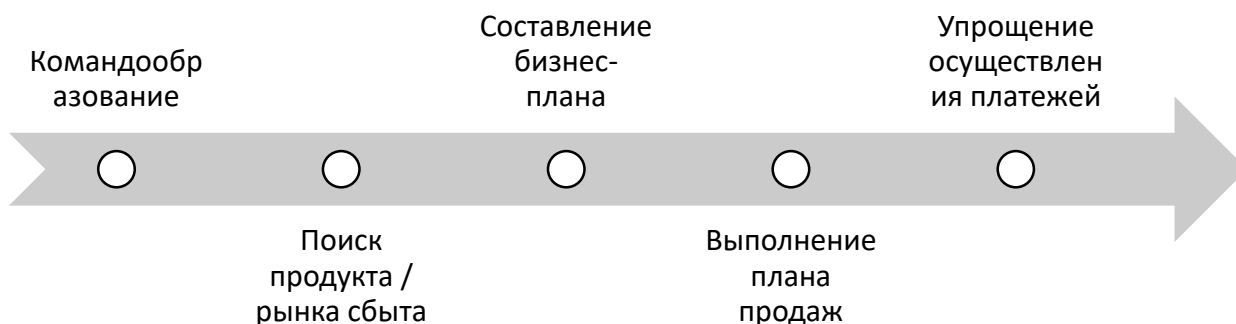


Рисунок 5 - Общая последовательность действий по развитию IT-стартапа

По мнению экспертов, 2010 год стал переломным для IT-бизнеса. В настоящее время уже можно говорить о становлении отрасли и формировании рынка IT-стартапов в полном смысле этого слова. [61]

Интерес к IT-стартапам также связан с постоянным ростом интернет-аудитории и увеличением ее покупательской способности. У проектов с работающей бизнес-идеей есть все шансы сформировать большую аудиторию

и в последствии монетизировать ее, окупив относительно небольшие инвестиционные затраты. [30]

В кризис на рынке были заметны 2 существенные тенденции. [72] Во-первых, инвестиции в новые проекты, даже с интересной идеей, прекратились из-за больших рисков, связанных венчурной отраслью в принципе. Во-вторых, кризис освободил от работы многих менеджеров, которые получили возможность заняться реализацией собственных идей и проектов. Несмотря на нехватку денег, в кризис запускались проекты, связанные с экономией для пользователей. Стартапы вроде darberry.ru, kupivip.ru и многочисленные клоны западного сервиса коллективных покупок groupon.com показали свою живучесть и эффективность даже в тяжелые времена. [41]

В настоящее время на рынке появились инвесторы, бизнес-ангелы и инкубаторы, готовые вкладывать средства в серьезные и оригинальные проекты, но самих проектов, которые были бы достойны, недостаточно. Вместо того, чтобы стартаперы стояли в очереди к инвесторам, специалисты фиксируют конкуренцию самих инвесторов за интересные проекты. [70]

Важной особенностью российского рынка IT-стартапов является то, что большинство успешных идей проектов было взято из-за рубежа. В России и странах СНГ явно ощущается отсутствие действительно новых и востребованных идей, поэтому рынок идет по пути адаптации идей из Силиконовой долины. [56]

Российский рынок IT-стартапов еще очень мал, серьезных аналитических работ и исследований пока не было создано. Тем не менее, некоторые эксперты выделяют несколько классификаций стартап-проектов.

Некоторые венчурные фонды традиционно подразделяют IT-стартапы на 2 вида: нишевые и трендовые проекты. Нишевые стартапы разрабатываются на объединении различных и уже существующих функций или идей в разных сферах и для разных услуг. Задача успешного стартапа в этом случае — найти незанятую нишу и стать в ней лидером рынка. Трендовые стартапы

базируются на использовании новых, не использовавшихся ранее идей. Эти идеи возникают из представлений о дальнейшем развитии общества и интернета. Здесь важно правильно спрогнозировать всплеск интереса в будущем, оценить риски и быть первым в такого вида стартапах. [63]

Маркетинговый подход к классификации IT-стартапов использует эти 2 понятия. Конвергенция означает объединение функций, дивергенция — их разделение. Все IT-стартапы предлагают своим пользователям набор услуг и часто разница заключается в собирании нескольких функций в одном сервисе или выделении и доработке какой-либо одной функции. Например, Твиттер — дивергентный продукт, который построен на одной функции социальных сетей — написании статусов. [63]

Еще одна классификация IT-стартапов с позиции инвестора делит проекты на 3 типа. Коммерческие — это проекты с понятной бизнес-моделью, где каждый пользователь является потенциальным покупателем предлагаемого товара или услуги. Социальные — это проекты, основанные на взаимодействии людей друг с другом. Чаще всего они нацелены на максимально возможный рост аудитории с целью потом ее каким-то образом монетизировать. Технологические — это проекты, в основе которых лежит не бизнес-модель, и не набор аудитории, а новая уникальная технология, интерфейс или технологическое ноу-хау. [63]

Основная проблема Российских IT-стартапов в отсутствии оригинальных и своевременных идей, в основе которых лежит понятная бизнес-модель, что делает их интересным для инвесторов. Еще одной проблемой является непонимание маркетинга в интернете, грамотного продвижения интернет-стартапов и создания репутации. Дополнительные барьеры создает низкая готовность изобретателей и исследователей проводить работы по коммерциализации своих продуктов. [16]

1.3. Сущность масштабирования

Под масштабированием бизнеса понимают расширение деятельности, причём в первую очередь физическое. [80]

Выделяют несколько точек роста, работа над которыми позволяет из небольшой компании сделать крупный бизнес: [26]

- Увеличение среднего чека. Этого можно добиться путём продажи дополнительных товаров или повышения цен.

- Расширение ассортимента. В основном расширение перечня предлагаемой продукции происходит за счёт поиска новых поставщиков.

- Установление длительных взаимоотношений с клиентами с помощью таких инструментов как Upsell, абонентская плата, система лояльности и особые предложения для постоянных покупателей.

- Уменьшение себестоимости бизнеса. Для этого можно сократить штат, оптимизировать работу сотрудников, а также по возможности сократить издержки на производство.

- Открытие региональных офисов.

- Заключение договоров с предприятиями из смежных областей.

- Вывод на рынок инновационных товаров и услуг.

С каждым годом специалисты разрабатывают новые способы масштабирования организации. Однако есть множество путей, которые уже неоднократно проверены на практике: [41]

- Улучшение системы продаж. Принцип простой: чем лучше организованы продажи, тем больше товара можно реализовать, тем самым увеличив прибыль.

- Расширение и обновление ассортиментного ряда. Новинки можно внедрять в уже существующий перечень товаров, или же постепенно менять устаревшие модели на более современные.

- Увеличение площади производственных или торговых помещений. Если сделать это невозможно, стоит задуматься об аренде более просторного зала.

- Открытие новых офисов, выход на национальный или международный рынок. Этот метод масштабирования бизнеса весьма эффективен, однако требует серьёзных вложений. Бюджет нужно будет выделить не только на открытие дополнительных точек и доставку продукции, но и на всестороннее изучение нового рынка и проведение рекламной кампании.

- Освоение новых каналов сбыта, работа с другими категориями клиентов. Например, от розничной торговли можно перейти к мелкому опту или даже обеспечить полноценные оптовые поставки.

- Интернет-торговля. Стоит обратиться к этому способу, если вы продаёте малогабаритные товары. Можно существенно увеличить охват рынка и обеспечить стабильный поток клиентов, если создать удобный интернет-магазин и обеспечить его бесперебойную работу.

- Захват соседних ниш на рынке. Здесь речь идёт о том, чтобы инвестировать прибыль в создание дочерних предприятий, работающих в смежных отраслях. Например, для строительной компании будет актуальным освоение вторичного рынка через открытие фирмы по продаже недвижимости.

- Франчайзинг. Многие успешные бренды уже организовали всероссийскую сеть, продавая права на открытие аналогичного бизнеса партнёрам в разных регионах. Однако использовать франчайзинг могут только те предприятия, на которых существует отлаженная и хорошо зарекомендовавшая себя схема работы. В таком случае новые точки будут быстро выходить на рынок и обзаводиться клиентской базой. Главный минус работы по франшизе в том, что большую часть прибыли будут получать ваши партнёры, а вам достанется лишь небольшой процент.

- Аутсорсинг маркетинга и прямых продаж. Отчасти этот способ масштабирования схож с франчайзингом и открытием филиала. Однако здесь

для работы в новых пунктах продаж, находящихся в других регионах, привлекаются подрядчики. Обработка заказов производится в головном офисе, продажи осуществляют партнёры, а прибыль делится.

Работать можно не только над самими продажами, но и над общей стратегией предприятия. Есть две концепции: первая основывается на увеличении цены, а вторая – на снижении себестоимости. [64]

В первом случае ключевую роль играет имидж бренда и правильная маркетинговая деятельность. Они одновременно создают добавленную стоимость и обеспечивают стабильный поток покупателей. Затем хорошо обученные специалисты отдела продаж доводят максимально возможное количество потенциальных клиентов до покупки. Благодаря серьёзной наценке предприятие получает высокую прибыль. Однако при этом повышаются и издержки на обеспечение качества продукции и продаж. [34]

Во втором случае прибыль возрастает за счёт того, что компания закупает сырьё по более низкой цене, самостоятельно производит комплектующие, выходит на крупные объёмы производства при одновременном сокращении издержек. В результате на изготовление аналогичного товара тратится меньше средств.

Франчайзинг как способ масштабирования бизнеса подразумевает, что создаётся эффективная модель работы предприятия, а затем продаётся другим организациям. Когда партнёры-франчайзи открывают точки под брендом в разных уголках страны, бизнес выходит на совершенно новый уровень. [50]

Можно перечислить множество преимуществ франчайзинга как метода масштабирования. Вот наиболее значительные из них:

1. Роялти.

Так называют плату за использование бизнес-модели, которая производится разово или регулярно (раз в месяц, квартал или год). По сути это финансовое вознаграждение за право пользоваться плодами вашего

интеллектуального труда и тем имиджем, который уже успела наработать организация.

2. Популярность бренда.

Помимо того, что франчайзи отдаёт партнёру небольшую часть прибыли, он ещё и выполняет функции рекламного агента. Присутствие вашей компании в разных городах при условии качественной работы коллег помогает раскрутить бренд.

3. Выгодные условия работы.

Условия работы по франшизе можно устанавливать согласно своим желаниям и возможностям. К примеру, многие компании лично поставляют партнёрам товары, изготавливают для них рекламные материалы и так далее. Таким образом франчайзер может со временем выйти на новый рынок, получить достаточно опыта и начать продавать франшизы в других направлениях.

Процесс подготовки к открытию филиала аналогичен тому, как компания разрабатывает бизнес-модель для продажи франшизы. В этом случае также необходимо регламентировать все происходящие в организации процессы – такие как закупка сырья, производство и распределение продукции, проведение маркетинговых мероприятий, поиск сотрудников, контроль выполнения текущих задач и составление отчётности. Отличие лишь в том, что управлять новым офисом и получать прибыль от его работы будете вы, а не другой предприниматель. [52]

При масштабировании бизнеса с помощью филиалов в структуре компании создаётся специальное подразделение. Его сотрудники контролируют соблюдение бюджета в каждом из офисов, анализируют все важные показатели и решают мелкие управленческие вопросы. Помимо этого, данное подразделение отвечает за составление плана развития филиалов и его реализацию. Данные об эффективности работы структуры и предложения по её модернизации регулярно направляются руководству. В итоге владелец

бизнеса лишь изучает готовую аналитику и только изредка занимается решением каких-либо вопросов напрямую.

При создании филиала нужно решить множество разноплановых задач. Для начала проводится исследование территориального рынка, позволяющее подтвердить целесообразность развития бизнеса в этом городе или регионе. Затем осуществляется поиск помещения, закупка техники и мебели, запуск маркетинговой кампании. Для будущих руководителей филиалов организуется обучение существующим корпоративным стандартам. [54]

Когда филиал уже открылся, его работу необходимо регулярно контролировать. Этим занимаются специальные сотрудники, вооружённые чёткой инструкцией относительно того, каким нормативам должны соответствовать ключевые показатели. Руководитель вмешивается в процесс только в том случае, если данные говорят о низкой окупаемости новой точки. При этом важно оценивать деятельность каждого филиала, а не бизнеса в целом. Только так можно понять, насколько выгодно для организации существование того или иного подразделения.

Основные сложности при развитии сети можно описать так: [54]

- Потеря управления. В компании, где нет чёткой бизнес-модели и системы контроля, практически всегда снижается эффективность работы филиалов. Персонал просто имитирует активность, поскольку знает, что отследить реальные результаты невозможно.

- Дублирование бизнес-процессов. Часто филиалы оказываются неспособны самостоятельно справляться со всеми своими задачами. В итоге заполнение документов, общение с клиентами и ряд других функций приходится брать на себя сотрудникам головного офиса. В таком случае целесообразность существования филиала оказывается под вопросом.

Однако у создания новых подразделений как метода масштабирования бизнеса есть и свои плюсы: [50]

1. Установление связи с конечными потребителями.

2. Полный контроль процесса продаж и формирования клиентской базы.
3. Возможность перевода лучших сотрудников в главный офис.
4. Наибольшая маржинальность среди всех возможных способов расширения бизнеса.

Франчайзинг и консалтинг популярные, но не единственные способы расширения бизнеса. Помимо этого, современные предприниматели используют ряд маркетинговых стратегий, в том числе агрессивный маркетинг. С его помощью можно также подготовить молодую организацию к заключению франчайзингового договора. [53]

Если при масштабировании бизнеса компания делает ставку на агрессивный маркетинг, это значит, что значительная часть бюджета тратится на рекламу и различные методы привлечения внимания. Суть метода в том, что в медиа-среде должно присутствовать большое количество прямой рекламы данного бренда, способствующей его узнаваемости и побуждающей людей покупать определённую продукцию. Здесь действует принцип, что из нескольких товаров человек скорее выберет тот, который ему знаком. При этом важно, чтобы рекламные материалы были интересными и необычными. Эффект от применения данной стратегии хотя и заметный, но недолговечный.

Последствия агрессивного маркетинга могут быть и положительными, и отрицательными. Иногда фирмы перегибают палку в плане количества и навязчивости рекламы, в результате чего у многих клиентов формируется неприязнь к бренду.

Масштабирование бизнеса состоит из нескольких этапов: [40]

1. Определение целей и задач. Здесь бизнесмен должен понять, к каким результатам он хочет прийти, начиная работы по развитию филиалов или продажу франшиз.

2. Предварительный анализ предприятия. В ходе исследования учитывается множество факторов, которые влияют на эффективность

масштабирования бизнеса. В структуре фирмы могут быть выявлены слабые места, над которыми придётся поработать.

3. Поиск подходящих методов масштабирования. На этом этапе необходимо понять, какие из существующих способов расширения предприятия подходят для конкретной ситуации и разработать общий план мероприятий.

4. Претворение плана в жизнь. Руководителю необходимо контролировать, как шаг за шагом выбранная стратегия реализуется на практике. Важно, чтобы всё происходило постепенно, потому что резкие изменения в принципах функционирования предприятия приводят к критическому увеличению объёма и сложности текущих задач.

5. Определение эффективности проведённых мероприятий через анализ ключевых показателей.

Если всё было сделано правильно, компания довольно быстро начнёт развиваться.

Одним из важнейших этапов масштабирования является брендинг. Этот процесс связан с определением миссии и ключевых ценностей компании, а также формированием фирменного стиля. Это необходимо как для открытия новых филиалов, так и для работы по схеме франчайзинга. В ходе брендинга компания получает новые ориентиры: помимо привлечения прибыли важно по максимуму понимать желания, интересы и мировоззрение клиентов и соответствовать им. Если раньше вы производили товар, который приобретается для удовлетворения определённых потребностей, то теперь ваш продукт должен стать чем-то гораздо большим, неким атрибутом определённого стиля жизни. [41]

В условиях жесткой конкуренции масштабирование бизнеса является едва ли не единственным способом удержаться на плаву.

Упростить стратегию масштабирования бизнеса может помочь автоматизация, которая позволяет не только сэкономить время сотрудников, но и улучшить общую эффективность работы компании.

Многие компании достигают успеха, используя современные инструменты масштабирования. [39] Они довольно быстро расширяются, не испытывая при этом финансовых проблем. Важно разработать простую стратегию, учитывающую особенности рынка и ресурсы организации, и найти специалистов, которые смогли бы её реализовать. Так компания может увеличить свою прибыль при минимальном уровне дополнительных вложений.

Заключение

В работе решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы применения возможностей масштабирования IT-стартапов России на зарубежные рынки;
- проведен анализ рынка IT-стартапов;
- разработан проект масштабирования IT-стартапа России на зарубежные рынки.

Выход на международный рынок российского стартапа сопряжен с большими финансовыми затратами. Несмотря на выявленные проблемы выхода на международный рынок, российские IT-стартапы способны стать вполне серьезными конкурентами крупным западным предприятиям. Их конкурентные преимущества подтверждены зарубежными инвестициями.

Мировая IT-отрасль сохраняет большой потенциал роста на долгосрочную перспективу. Достаточно значимым потенциалом обладает и отечественная IT-отрасль. Она может внести более заметный вклад в ВВП РФ, но еще более важную роль информационные технологии должны будут сыграть в деле увеличения эффективности и конкурентоспособности экономики страны в целом

Информационные технологии являются одним из обязательных условий роста производительности труда, которая, в условиях неблагоприятной демографической динамики, является главным фактором сохранения существующих темпов экономического роста в РФ. Роль IT в увеличении эффективности государственного управления также трудно переоценить.

Ускоренное развитие IT-отрасли требует активного содействия со стороны государства. При этом государство должно не ограничиваться проведением отдельных стимулирующих мероприятий, а реализовывать комплексную систему мер (программ), направленных на формирование благоприятной для развития IT-отрасли «экосистемы».

Такая экосистема складывается за счет поддержания высокого уровня спроса на продукцию отрасли; обеспечения общих благоприятных условий ведения бизнеса и, особенно, технологического предпринимательства; наличия системы расширенного воспроизводства «человеческого капитала», прежде всего эффективной высшей школы; доступности финансовых ресурсов в целом и в форме венчурных и посевных фондов и, наконец, наличия развитой отраслевой инфраструктуры.

Россия отстает от конкурентов по развитию практически всех элементов «экосистемы» ИТ-отрасли и более активное участие государства в ее формировании имеет большое значение. В зависимости от созданных в стране условий для развития ИТ-отрасли, ее вклад в ВВП в 2020 году может составить от 1,3 до 4%, а экспортная выручка, при средне-оптимистичном сценарии, превысит 27 млрд. долл.

В правительстве страны есть ряд институтов, в компетенцию которых входят вопросы, касающиеся формирования «экосистемы» ИТ-отрасли, однако единого органа, наделенного достаточными полномочиями для реализации соответствующей комплексной программы, нет. Отсутствует и сама программа развития «экосистемы» отрасли на долгосрочную перспективу. В случае принятия и реализации такой программы в рамках существующей структуры правительства, Минкомсвязи - единственному ведомству, которое имеет непосредственную ответственность за ИТ как за отрасль, вероятно потребуются расширение полномочий для вовлечения других государственных институтов в процесс создания отраслевой «экосистемы» и координацию их участия в программе.

Список использованных источников

1. 40 самых инновационных компаний 2014 года [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <https://vc.ru/p/innovate>
2. Абдульманов, Сергей Бизнес как игра. Грабли российского бизнеса и неожиданные решения Уцененный товар (№1) / Сергей Абдульманов , Дмитрий Кибкало , Дмитрий Борисов. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
3. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. - М.: Дашков и Ко, 2014.
4. Бодина К.В. Проблемы развития франчайзинга как формы предпринимательской деятельности в России // Международный студенческий научный вестник. 2017. № 1. С. 34-38.
5. Бунич Г. А. Франчайзинг: теория и практика: монография / Г. А. Бунич, Л. В. Федякина. – Москва: Дашков и Ко, 2017. – 139 с.
6. Волков В.А. финансирования бизнеса. Выбор оптимальных схем. – М.: Вершина, 2016. – 328 с.
7. Выход на международный рынок — опыт российского стартапа Hot WiFi [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/p/hot-wifi-abroad>.
8. Вывод стартапа на международный рынок — опыт выпускников ФРИИ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/p/startup-integration>.
9. Вывод стартапа на международный рынок — опыт выпускников ФСИ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/p/startup-integration>.
10. Герасимов, Б.И. Маркетинг / Б.И. Герасимов. - М.: Форум, 2012.
11. «Глобальный инновационный индекс – 2013»: США возвращается в пятерку лидеров по уровню развития инноваций, Швейцария сохраняет первое место, динамика на местах выступает в качестве ключевого фактора преодоления глобального разрыва в сфере инноваций [Электронный ресурс] –

Режим доступа. – http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2013/article_0016.html

12. Глобальный инновационный индекс 2015 г.: в рейтингах лидируют Швейцария, Соединенное Королевство, Швеция, Нидерланды и США [Электронный ресурс] – Режим доступа. – http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2015/article_0010.html

13. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. – М: Вузовский учеб., 2016

14. Гражданский Кодекс Российской Федерации (ГК РФ)

15. Григорьев Л.Ю. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л. Ю. Григорьева. М. : Альпина Паблишерз, 2016. 692 с.

16. ДеЛюка, Ф. Начни с малого. Правила ведения бизнеса от основателя Subway / Ф. ДеЛюка. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

17. Дорф Б., Бланк С. Старт UP. Настольная книга основателя. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 616 с.

18. Единый информационно-аналитический портал государственной поддержки инновационного развития бизнеса [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://innovation.gov.ru/ru>

19. Еремеева Н.В., Калачев С.Л. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: КолосС, 2017. 192 с.

20. Жигач А. Здоровье инвестиций наших соседей. Чем живут финские стартапы. Др. [Электронный ресурс]. URL: https://www.dp.ru/a/2017/04/11/Zdorovie_investicii_nashih (дата обращения: 06.05.2019).

21. Закон Российской Федерации от 01.01.01 г. «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями, внесенными Федеральным Законом от 01.01.01 г. «О внесении изменений и дополнений в Закон Российской Федерации «О

товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»)

22. Зарубежный опыт государственной поддержки инновационных малых и средних предприятий [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <https://kfpp.ru/analytics/material/innovation.php>

23. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОСТРОЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://foykes.com/zarubezhnyj-opyt-postroeniya-innovatsionnoj-infrastruktury-na-primere-ssha/>

24. Ильин А.И., Планирование на предприятии: Учебник. — 2—е изд. Новое знание, 2016.

25. Инновационная инфраструктура [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://economics.studio/innovatsionnyiy-menedjment/innovatsionnaya-infrastruktura7312.html>

26. «Инновационная инфраструктура России не может развиваться локально» - Технологии будущего – ТАСС [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://tass.ru/skolkovo/1542586>

27. Инновационная инфраструктура: мировой опыт создания технопарков [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://tehsovet.ru/404/413.html>

28. Инновационная инфраструктура - это... Что такое Инновационная инфраструктура? [Электронный ресурс] – Режим доступа. –URL: <http://official.academic.ru/8088>.

29. Инновационная модель развития США [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://www.konspekt.biz/index.php?text=52829>

30. Инфраструктура инновационного бизнеса в России: проблемы и решения [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <https://e-koncept.ru/2013/53223.htm>

31. Как выбрать страну для выхода на международный рынок и протестировать спрос [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://habrahabr.ru/company/friifond/blog/318560>.

32. Кирилл Бигай: Так что же такое стартап? [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://ain.ua/kirill-bigaj-tak-chto-zhe-takoe-startap>

33. Колина И. Свой бизнес на готовом фундаменте // Business excellence Деловое совершенство. 2017. № 9. С.22-26.

34. Костин К.Б. Использование маркетинга как эффективного средства развития в менеджменте гостиничных сетей. / Монография. – СПб: СПбГИЭУ, 2017. – 111 с.

35. Костин К.Б. Методология и инновационный маркетинговый инструментарий повышения эффективности международного предпринимательства // Проблемы современной экономики. – 2017. – № 2(62). – с. 133-136.

36. Костин К.Б. Управление доходами в международном бизнесе. / Монография. – СПб: Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 163 с.

37. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник для бакалавров [Текст] / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М. : Издательство «Юрайт», 2015. - 365 с.

38. Ливингстон, Джессика Как все начиналось. Apple, PayPal, Yahoo! и еще 20 историй известных стартапов глазами их основателей / Джессика Ливингстон. - М.: Эксмо, 2011.

39. Макашев С.В. Интегрированные формы организации бизнеса: Учеб. пособие для вузов / , 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 142 с.

40. Маллинс, Джон Поиск бизнес-модели. Как спасти стартап, вовремя сменив план / Джон Маллинс, Рэнди Комисар. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

41. Максимцев И.А., Межевич Н.М., Разумовский В.М. Мировая экономика перед вызовами «Annus Horribilis»: на пороге новой реорганизации // Известия санкт-петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-2(103). – с. 19-24.

42. Масино Н.Н., Растов М.А. Стратегическая карта инновационного развития как инструмент интеллектуальной системы стратегического управления // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2015. № 2. С. 97-102.

43. Маслов, Анатолий Викторович Тренажёр обучения специалистов инновационной деятельности / Маслов Анатолий Викторович. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011.

44. Межов С.И., Растов М.А. Теоретико-методологические подходы к разработке операционно-инновационной программы промышленного предприятия на основе моделирования // Экономика и предпринимательство. 2017. №1-3 (42-3). С. 397-400.

45. Модели формирования национальных инновационных систем [Электронный ресурс] – Режим доступа. – http://kapital-rus.ru/articles/article/modeli_formirovaniya_nacionalnyh_innovacionnyh_sistem/

46. Мрочковский, Николай Экстремальный тайм-менеджмент / Николай Мрочковский , Алексей Толкачев. - М.: Альпина Паблишер, 2012.

47. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В РОССИИ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.top-technologies.ru/ru/article/view?id=25159>

48. Необходимость и проблемы формирования инновационной инфраструктуры в современной России [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: http://arbir.ru/articles/a_4045.htm

49. Об инновационном развитии в России [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://government.ru/info/19839/>

50. Оsono, Эми Экстремальная Toyota. Парадоксы успеха японского менеджмента / Эми Оsono , Норихико Симидзу , Хиротака Такеути. - М.: Альпина Паблишер, Юрайт, 2011.

51. Пашутин, Сергей Физиология ажиотажа. Маркетинговые приемы привлечения потребителей к торговой марке / Сергей Пашутин. - М.: КноРус, 2012.

52. Питер, Ф. Друкер Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества / Питер Ф. Друкер. - М.: Вильямс, 2007.

53. Питер, Тиль От нуля к единице. Как создать стартап, который изменит будущее / Тиль Питер. - М.: Альпина Паблишер, 2017

54. ПОВЕСТКА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РОССИИ [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://sntr-rf.ru/materials/povestka-razvitiya-innovatsionnoy-infrastruktury-v-rossii/>

55. Поддержка инновационной инфраструктуры [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <https://www.oprf.ru/press/news/2015/newsitem/28261>

56. Поддержка и стимулирование малого инновационного предпринимательства в США [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <http://ru-90.ru/node/1497>

57. Производственная и инновационная инфраструктура России Ernst & Young Global Limited [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.ey.com/ru/ru/industries/real-estate/ey-russia-industrial-and-innovation-infrastructure-overview>

58. Развитие инновационной инфраструктуры: государственная политика и состояние [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.engineering-info.ru/analiz-razvitiya-innovacionnoy-infrastruktury/>

59. Развитие инновационной системы России на основе проблемно ориентированного подхода [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <http://www.journal-discussion.ru/publication.php?id=1165>

60. Рейтинг инновационной активности регионов 2009–2012 гг. Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий (НАИРИТ) [Электронный ресурс] – Режим доступа. –URL: <http://www.nair-it.ru>.

61. Рейтинг стран мира по уровню валового внутреннего продукта. Гуманитарная энциклопедия: Исследования [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/rating-countries-gdp/rating-countries-gdp-info>

62. Рейтинг стран мира по численности населения. Гуманитарная энциклопедия: Исследования [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/world-population/info>

63. Рейтинг стран мира по уровню развития Интернета. Гуманитарная энциклопедия: Исследования [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/internet-development/info>

64. Рейтинг стран мира по уровню образования. Гуманитарная энциклопедия: Исследования [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info>

65. Рейтинг урбанизации стран мира. Гуманитарная энциклопедия: Исследования [Электронный ресурс] // Центр гуманитарных технологий, 2006–2019 (последняя редакция: 23.04.2019). URL: <https://gtmarket.ru/ratings/urbanization-index/info>

66. Рекундаль, Яна Маркетинговые коммуникации для интернет-стартапов / Яна Рекундаль. - М.: Нобель Пресс, 2013.

67. Роберт, Т. Кийосаки Богатый папа, бедный папа / Роберт Т. Кийосаки, Шэрон Л. Лектер. - М.: Попурри, 2012.

68. Рыкова И.В. Франчайзинг в России. [Электронный ресурс]./ Университет имени С.Ю.Витте. Режим доступа: <http://www.fpsr.ru/f/Franchajzing-2008.pdf> (дата обращения: 27.04.2019).

69. Серновиц, Энди Сарафанный маркетинг. Как умные компании заставляют о себе говорить / Энди Серновиц. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

70. Современная политика и международные отношения / под ред. М. Кукарцевой, М. Грановской. – М.: Канон+РООИ «Реабилитация», 2016. – 244

71. Современная инфраструктура инновационной экономики России: воспроизводство, продвижение и коммерциализация инноваций [Электронный ресурс] – Режим доступа. – URL: <https://www.inventech.ru/pub/club/106/>

72. Соколова Н. Г. Основы маркетинга. Практикум. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010.

73. Сорвилов Б.В., Баранов А.М., Западнюк Е.А. Теория конкуренции. Учебно-методический комплекс. М.: Интеграция, 2017. 221 с.

74. Состояние франчайзинга в России [Электронный ресурс].// Экономический Интернет-журнал «NotaBene». Режим доступа: <http://nbene.narod.ru/comm/fcomm10.htm> (дата обращения: 22.03.2019).

75. США, Япония и Франция стали лидерами инноваций в 2016 году [Электронный ресурс] – Режим доступа. – <https://hightech.fm/2017/02/06/innovators>

76. Талыбов Р. Страны Азии в системе международных отношений / Р. Талыбов – М.: Инсан, 2016. – 304 с.

77. Тарануха Ю.В. Конкуренция: система и процесс, М.: Дело и сервис, 2016. 928 с. 20.

78. Тарануха Ю.В. Глобальная конкуренция: истоки и последствия // Экономист. 2017. № 11. С. 58-72.

79. Терновая Л. Социология воображения международных отношений / Л. Терновая – М. Инфра-М, 2016. – 256 с.
80. Фонотов А. Россия. Инновации и развитие / А. Фонотов – М.: Бином. Лаборатория знаний, 2014. – 432 с.
81. Харниш, Верн Правила прибыльных стартапов / Верн Харниш. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
82. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка: моногр. / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. - М.: Финансы и статистика, 2005.
83. Шитов Н. Экономика идей. Новые тренды развития. Forbes. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.forbes.ru/mneniya/idei/327919-ekonomika-idei-novye-trendyrazvitiya> (дата обращения: 07.05.2019).
84. Щетинина Е.Д., Кочина С.К. Корпоративная стратегическая диагностика и ее развитие с учетом современных социально-экономических условий // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2017. № 2 (46). С. 155-158.
85. Ягудин С.Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг: учебное пособие по специальности «Антикризисное управление» Санкт-Петербург: Питер, 2017. 256 с.
86. The Top 20 Reasons Startups Fail [Электронный ресурс] Дата обращения: 03.03.2019 URL: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>
87. National innovation system of the United States [Электронный ресурс] Дата обращения: 03.03.2019 URL: <http://csef.ru/en/nauka-i-obshchestvo/306/naczionalnaya-innovaczionnaya-sistema-ssha-7824>
88. Philip Shapira The Innovation System and Innovation Policy in the United States // From the Selected Works of Philip Shapira, Manchester: University of Manchester, 2015.

89. Naumanen Mika, Hyvönen Jukka. / National innovation system profile of Finland. FRIENZ, Facilitating Research and Innovation Cooperation between Europe and New Zealand: Compendium of innovation measures and national innovation system profiles. European Union, 2015. pp. 5-61


90. OECD Reviews of Innovation Policy: Finland 2017 [Электронный ресурс] Дата обращения: 03.03.2019 URL: <https://www.oecd.org/finland/oecd-reviews-of-innovation-policy-finland-2017-9789264276369-en.htm>

Приложение А: Акт внедрения в ООО «Ельчик»

Приложение Б: Акт внедрения в ООО «Совинфсистемы»

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»


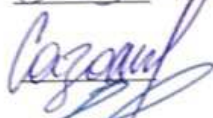

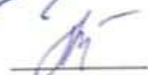
Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 Васильева З.А.
« 9 » июни 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Исследование возможностей масштабирования российских IT-стартапов на
зарубежные рынки

38.04.02 Менеджмент
38.04.02.08 Инновационный менеджмент

Научный руководитель		докт. экон. наук, профессор	Белякова Г.Я.
Выпускник			Сазонов Д.А.
Рецензент		канд. экон. наук	Васильев Е.Е.
Нормоконтролер		доцент кафедры ЭУБП	Лихачева Т.П.

Красноярск 2019