

Научная статья  
УДК 338.242  
JEL M31  
DOI: 10.14529/em230314

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И СТРАТЕГИИ РОСТА РЫНОЧНОЙ ДОЛИ МАСШТАБИРУЕМОГО ИННОВАЦИОННОГО СТАРТАПА

**Г.Л. Азоев**, [gl\\_azoev@guu.ru](mailto:gl_azoev@guu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5627-3097>  
**Е.В. Сумарокова**, [ev\\_sumarokova@guu.ru](mailto:ev_sumarokova@guu.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8963-6774>  
Государственный университет управления, Москва, Россия

**Аннотация.** Наиболее проблемным этапом жизни стартапа является переход от опытного образца к серийному производству. Применительно к инновационным продуктам – это еще и риски диффузии новшества. Преодоление данных проблем требует выделения в отдельное направление планирования процесса масштабирования, в котором наращивание рыночной доли является одним из ключевых параметров успеха. Совместно с ростом емкости рынка и рентабельности масштабируемых продуктов повышение рыночной доли обеспечивает увеличение прибыли стартапа. Для инноваций – это главный критерий успеха. Основываясь на этом тезисе, авторы предлагают методы расчета показателей рыночных долей по стоимости и количеству производимой продукции и схему позиционирования стартапов по данным показателям. Для корректного использования показателей рыночных долей в бизнес-планах масштабирования предлагаются инструменты анализа их взаимной динамики и основные драйверы роста. Разработана технология построения конкурентной карты рынка, необходимая для формирования стратегий конкуренции инновационных продуктов с существующими на рынке. Изложены предложения по разработке стратегий наращивания рыночной доли за счет снижения себестоимости, кастомизации и работы в специальных рыночных нишах. Иллюстрация стратегий представлена на примере российских инновационных продуктов.

**Ключевые слова:** стартап, инновации, масштабирование, прибыль, рыночная доля, формулы расчета, конкурентная карта, стратегии конкуренции, снижение себестоимости, кастомизация, рыночные ниши

**Благодарности.** Работа выполнена в рамках гранта ГУУ (НИР №1010-23).

**Для цитирования:** Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В. Инструменты оценки и стратегии роста рыночной доли масштабируемого инновационного стартапа // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 3. С. 151–159. DOI: 10.14529/em230314

Original article  
DOI: 10.14529/em230314

## ASSESSMENT TOOLS AND STRATEGIES FOR THE GROWTH OF THE MARKET SHARE OF A SCALABLE INNOVATIVE STARTUP

**G.L. Azoev**, [gl\\_azoev@guu.ru](mailto:gl_azoev@guu.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5627-3097>  
**E.V. Sumarokova**, [ev\\_sumarokova@guu.ru](mailto:ev_sumarokova@guu.ru), <https://orcid.org/0000-0001-8963-6774>  
State University of Management, Moscow, Russia

**Abstract.** The most problematic stage of a startup's life is the transition from a prototype to mass production. In relation to innovative products, these are also the risks of diffusion of innovation. Overcoming these problems requires singling out the scaling process as a separate direction of planning, in which increasing market share is one of the key parameters to success. Together with the growth of the market capacity and profitability of scalable products, an increase in the market share ensures an increase in startup profits. For innovation, this is the main criterion to success. Based on this thesis, the authors

---

© Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В., 2023

propose methods for calculating the indicators of market shares by value and quantity of products, and a scheme for positioning startups according to these indicators. For the correct use of the market share indicators in business scaling plans, tools for analyzing their mutual dynamics and the main drivers of growth are offered. The technology of building a competitive market map has been developed, which is necessary for the formation of strategies for the competition of innovative products with the existing ones on the market. The proposals for the development of strategies for increasing the market share by reducing costs, customization and work in special market niches are presented. An illustration of the strategies is presented on the example of Russian innovative products.

**Keywords:** startup, innovation, scaling, profit, market share, calculation formulas, competitive map, competition strategies, cost reduction, customization, market niches

**Acknowledgments.** The work was carried out within the framework of a grant from the State University of Management (Research No. 1010-23).

**For citation:** Azoev G.L., Sumarokova E.V. Assessment tools and strategies for the growth of the market share of a scalable innovative startup. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2023, vol. 17, no. 3, pp. 151–159. (In Russ.). DOI: 10.14529/em230314

### Введение

Разработка бизнес-плана масштабирования бизнеса стартапа подразумевает определение заданий по наращиванию объемов продаж и захвату определенной части целевого рынка. Одним из наиболее значимых выражений степени реализации этой цели является достигаемая рыночная доля в общем объеме реализации продукции профильного ассортимента. Это не просто цифра, в ней концентрированно выражена конкурентная позиция компании и ее возможность влиять на лояльность потребителей. В значительной степени рыночная доля является стратегической оценкой конкурентоспособности любой организации. Для стартапа она еще и ключевой критерий успеха масштабирования, а для инновационного стартапа – свидетельство восприятия инновации рынком [1–6].

Экспертиза планов масштабирования инновационных продуктов, проводимая авторами, свидетельствует о большом количестве ошибок и неточностей в использовании данного показателя в бизнес-планах [7–11]. Их анализ показал некорректность расчетов рыночных долей, анализа динамики и построения стратегий роста, что неудивительно, так как данные вопросы недостаточно изучены и, как следствие, не доведены до практических рекомендаций. Авторы статьи попытались устранить этот пробел.

### Теория и методы

#### Условия корректного расчета рыночной доли

Для того, чтобы показатель рыночной доли можно было использовать в бизнес-плане масштабирования, для корректного расчета важно закрепить 3 условия:

1. Определить географические границы рынка.

Обычно это административные границы территории, на которой представлена продукция конкурентов. Однако в такой, казалось бы, простой процедуре есть некоторые сложности. Часто в проектах масштабирования представители стартапа необоснованно сужают границы целевого рын-

ка только предложением своей продукции. В результате стартап, имеющий опытный образец, представляется «монополистом» на традиционном рынке, продукты которого он хочет заместить. И происходит это из-за отсутствия альтернативного предложения на выделенной территории. Вместе с тем, необоснованное расширение границ до мирового рынка также непродуктивно, особенно для молодой начинающей компании. Для того, чтобы избежать крайностей, целесообразно иметь в виду ограничения, определяемые особенностями масштабируемого продукта, возможностями его поставки и интенсивностью покупок.

Для промышленных продуктов границы рынка обычно определяются на основе мест локализации производства, и в качестве географии целевого рынка выделяются и объединяются территории расположения ключевых конкурентов-производителей. На рынке B2C, напротив, географию рынка обычно определяют по локализации сферы продаж (торговых сетей). И только в случае с уникальным продуктом, который невозможно позиционировать на существующих продуктовых рынках (а это бывает не так часто), географические границы могут включать и зарубежные рынки, если они доступны по логистике. В этом случае на практике пользуются простым правилом – географические границы ограничивают стоимостью транспортировки товара потребителю, которая не должна превышать 20 % рыночной стоимости продукции.

На рынке B2C частота покупок также оказывает большое влияние на определение географических границ рынка. Они сужаются при увеличении частоты покупок и наоборот. Причина – в экономии времени совершения каждой покупки.

2. Выделить целевую продуктовую группу.

Экспертиза множества проектов масштабирования инновационных стартапов сталкивается с частой ошибкой при определении продуктовой группы, в которой оценивается рыночная доля. Очарованный своей уникальностью стартапер час-

то считает, что до его инновационного продукта ничего не было. Он первый и единственный. В подавляющем большинстве случаев это не так. Рынок мобильной телефонной связи появился как инновационная альтернатива (продукт-заменитель) на классическом рынке стационарной связи и занимал там некоторое время небольшую долю. И только через 3–4 года он практически полностью его вытеснил. Еще более радикальные продуктовые инновации также появляются как альтернативы уже существующим продуктам на действующих рынках (табл. 1). Поэтому при выделении продуктовой группы, в которой оценивается рыночная доля, необходимо учитывать существующие продуктовые группы, которые инновационный продукт стремится эффективно заместить.

3. Зафиксировать период оценки.

Наиболее простое условие. Несмотря на то,

что рыночная доля является динамическим показателем (как и все рыночные индексы), в связи со стратегически характером она рассчитывается в годовом интервале, иногда в более широких временных диапазонах.

При выполнении перечисленных условий расчет рыночных долей считается корректным.

#### Расчет рыночных долей

В практике планирования маркетинг оперирует двумя показателями рыночной доли, рассчитанной

– по количеству ( $D_k$ ):  $D_k = P_k : E_k$

– и стоимости ( $D_c$ ):  $D_c = P_c : E_c$ ,

где  $P_k$  ( $P_c$ ) – реализованная продукция стартапа, измеренная в натуральных (стоимостных) показателях;  $E_k$  ( $E_c$ ) – общий объем продаж всех операторов выделенного территориального продуктового рынка (реальная (фактическая) емкость рынка.

Таблица 1

Примеры российских инновационных продуктов и традиционные рынки, на которых стартапы их масштабируют

Разработчик	Инновационный продукт стартапа	Целевой традиционный рынок (продуктовая группа)
<b>Медицина и биотехнологии</b>		
ООО «Медсинтез»	Фосфолипидная транспортная система на основе липосом	Противоопухолевые препараты
ООО «Векторпро»	Хитиновый гель с ионами серебра	Противомикробные материалы
ООО «Гиредмет»	Нанокристаллический диоксид титана для защиты от ультрафиолетового излучения	Солнцезащитные средства и косметика
ООО «Нелад-Оксид»	Биосовместимые покрытия на алюминии, титане и их сплавах	Медицинские приборы и импланты
<b>Промышленность и энергетика</b>		
Институт прикладной механики РАН	Многокомпонентные композиты на основе препаратов серебра и шунтинга	Лакокраски
МИСиС	Композит на основе полиэтилена и полипропилена	Подшипники, зубчатые передачи, уплотнения
Институт сильноточной электроники СО РАН	Наноструктурированные слои и покрытия	Режущий инструмент
Институт химии твердого тела и механохимии СО РАН	Углеродные нанокompозиты	Хранение и переработка энергии
ООО «Термиона»	Термоэлектрические преобразователи по технологии Ceratom	Мобильные термостатированные емкости
<b>ТЭК и экология</b>		
ООО «Новосибирский завод химконцентратов»	Катализаторы на основе высококремнеземных цеолитов	Переработка легкого углеводородного сырья
Институт катализа им. Г.К.Борескова	Генераторы водорода на протообменных мембранах	Генерация водорода
Институт проблем химической физики РАН	Сенсоры CO на основе миниатюрных катализаторов высокой селективности. Фотокаталитический очиститель воздуха	Мониторинг загрязнений воздуха и очистка воздуха
ГМК «Норникель»	Твердооксидные топливные элементы	Экологические чистые и высокоэффективные источники энергии
ЗАО НТЦ «Владипор»	Нано мембранное полотно и мембранные модули	Фильтрация и обратный осмос

Источник: составлено авторами по результатам собственного исследования.

Методы ее расчета подробно представлены в работах авторов, например [12]), измеренный в натуральных (стоимостных) показателях.

Оба показателя рыночной доли имеют важное значение для правильного выбора и использования маркетинговых технологий и инструментов масштабирования. Первый показатель особенно важен для монопродуктовых рынков с узким номенклатурным предложением, где маркетинг стартапа должен на основе бенчмаркинга фокусироваться на всем рынке, продвигая конкурентные преимущества инновации. Второй – для продуктовых рынков с высокой степенью дифференциации, а следовательно, и широким диапазоном цен, что требует стоимостных измерителей для интегрированной оценки.

Еще более важна сравнительная оценка данных показателей и анализ их взаимной динамики (рис. 1).

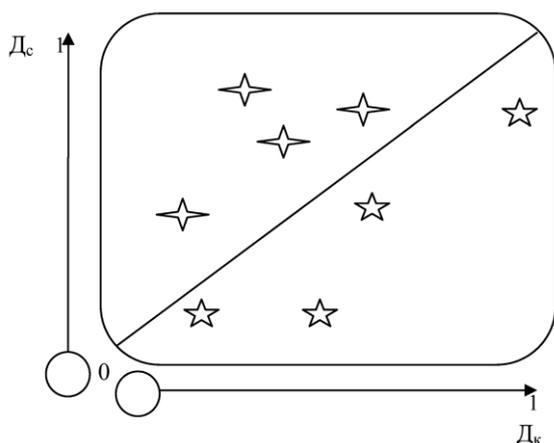


Рис. 1. Позиционирование стартапов на основании соотношения рыночных долей, рассчитанных по количеству и стоимости продукции

Если рыночная доля, рассчитанная по стоимости, выше рыночной доли по количеству реализованной продукции, стартап позиционируется в ценовом диапазоне выше среднего (☆) и наоборот (★).

Диагональ указывает на средний ценовой сегмент. Поскольку цена часто выступает мерилем качества, возможна замена слова «цена» на «качество». В этом случае при нахождении в правой части фигуры ниже диагонали, маркетинг оперирует инструментами воздействия на массовый спрос, в левой – на искушенных потребителей, ориентированных на высокое качество. По данным показателям в бизнес-плане масштабирования можно оценить желаемое позиционирование стартапа и адекватность выбранных инструментов маркетинга.

Исходя из формулы расчета, ключевые драйверы рыночной доли – объем собственных продаж и общие продажи на целевом рынке. Следовательно, в конечном счете, соотношение темпов роста данных показателей и является критерием, опре-

деляющим динамику рыночной доли:

Если	$\begin{cases} T_n > T_e \\ T_n = T_e \\ T_n < T_e \end{cases}$	рыночная доля	растет
			стабилизируется
			падает

где  $T_n$  – темпы роста продаж масштабируемого стартапа;  $T_e$  – темпы роста фактической емкости рынка (общих продаж на рынке).

Как это не странно прозвучит, но рост рыночной доли стартапа может происходить и без каких-либо усилий. Например, при неизменном (или даже подающем) объеме продаж стартапа, в ситуации, когда весь рынок проседает большим темпом, чем стартап. Это, конечно, частный случай. В целом же представленное соотношение показывает насколько эффективней развивается стартап в сравнении с конкурентами.

### Результаты

#### Разработка конкурентной карты рынка

Для наглядного представления изменения конкурентной позиции стартапа относительно других операторов рынка в бизнес-планах масштабирования целесообразно построение конкурентной карты рынка.

Во всей массе конкурентов выделяются: лидер рынка, обладающий наибольшей рыночной долей и компании-аутсайдеры с минимальными долями. Границы промежуточных групп определяются на основании среднеарифметического значения рыночных долей. Если рыночная доля компании (не лидера и не аутсайдера) превышает среднеарифметическое значение рыночных долей всех операторов – она относится в промежуточную группу за лидером, если меньше – в группу перед аутсайдерами.

Поскольку предполагается, что масштабируемый стартап наращивает продажи и, соответственно, рыночную долю, в конкурентной карте важно учесть динамику конкурентной среды. Это можно сделать с помощью показателя – темп роста доли ( $T_r$ ). Разбиение конкурентов на группы по величине роста рыночной доли, производится аналогично. Подробно процедуры выделения групп по величине рыночных долей и темпов их роста представлены в монографии авторов [12].

С учетом сделанных замечаний в табл. 2 показана матрица формирования конкурентной карты рынка, в которой выделены 16 типовых позиций компаний, отличающихся размерами рыночных долей и темпами их роста. Конкурентный статус компаний убывает сверху вниз по вертикали и слева направо по горизонтали матрицы – от первой группы к шестнадцатой.

Идеальная траектория масштабируемого стартапа – движение по диагонали от слабой стартовой позиции к быстро улучшающейся – «16-1», приемлемые – «16-5» и «16-2».

Поскольку в матрице видны позиции реальных конкурентов стартапа и их динамика, это позволяет более обоснованно подойти к вопросам

Таблица 2

Конкурентная карта рынка

Рыночная доля, $D_i$				Классификационные группы			
				I	II	III	IV
Темп прироста рыночной доли, $T_i$				Лидеры рынка	Компании с сильной конкурентной позицией	Компании со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
				I	II	III	IV
Классификационные группы	I	Компании с быстроулучшающейся конкурентной позицией	I	1	5	9	13
	II	Компании с улучшающейся конкурентной позицией	II	2	6	10	14
	III	Компании с ухудшающейся конкурентной позицией	III	3	7	11	15
	IV	Компании с быстроухудшающейся конкурентной позицией	IV	4	8	12	16

Источник: на основе работы автора [13, с. 110].

разработки стратегии увеличения рыночной доли, учитывающей стартовую позицию стартапа и особенности конкурентного окружения.

### 3 стратегии роста рыночной доли

Рамочные условия роста рыночной доли определяет рыночная среда (рис. 2). Вместе с тем, каковы бы не были преимущества среды масштабирования, аналогичные условия распространяются на всех операторов рынка, поэтому ключевой компетенцией стартапа является способность использовать характеристики среды для повышения собственной рыночной доли.

1. Одной из таких компетенций является способность реализации в процессе масштабирования эффекта масштаба – снижения себестоимости продукции при увеличении объемов производства и реализации. В идеальном случае рост рыночной доли стартапа должен происходить за счет конкурентов с более высокой себестоимостью (ценой) на аналогичные изделия.

Однако такой путь приемлем не для всех видов продуктов. Значимые результаты можно получить только для изделий массового спроса при возможности наращивать закупку относительно недорогого сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий. Немаловажна также высокая эластичность спроса по цене. К таким изделиям, например, можно отнести инновационный, экологически чистый источник питания – твердооксидный топливный элемент, масштабируемый «Нор-

никелем». Продукт предполагается для массового рынка с широким спектром потенциальных потребителей.

Инновационность масштабируемого топливного элемента в очень высоком коэффициенте полезного действия, а также в возможности работы не только на чистом водороде, но и на многих других углеводородах. Кроме того, в процессе работы твердооксидные топливные элементы генерируют тепло, которое можно использовать для горячего водоснабжения или отопления, что очень важно при освоении российской Арктики.

Анализ мощностей ключевых мировых производителей твердооксидных топливных элементов свидетельствует о том, что зона оптимального объема продаж, на которую целесообразно выходить стартапу для обеспечения минимальной себестоимости конечного изделия, находится в диапазоне 400–500 тыс. шт. изделий в год (рис. 3).

Заниженный и завышенный объемы повышают себестоимость и снижают рентабельность продаж. Производственные мощности ключевых игроков рынка Mitsubishi Hitachi Power Systems Ltd, DuPont de Nemours Inc., Bloom Energy Corp., Sunfire GmbH, Convion Ltd и Elcogen AS подтверждают этот вывод. Их объемы продаж позиционированы в этом диапазоне и увеличиваются каждый год в среднем на 25 % за счет появления новых фабрик, работающих в оптимальном режиме с точки зрения удельных затрат.

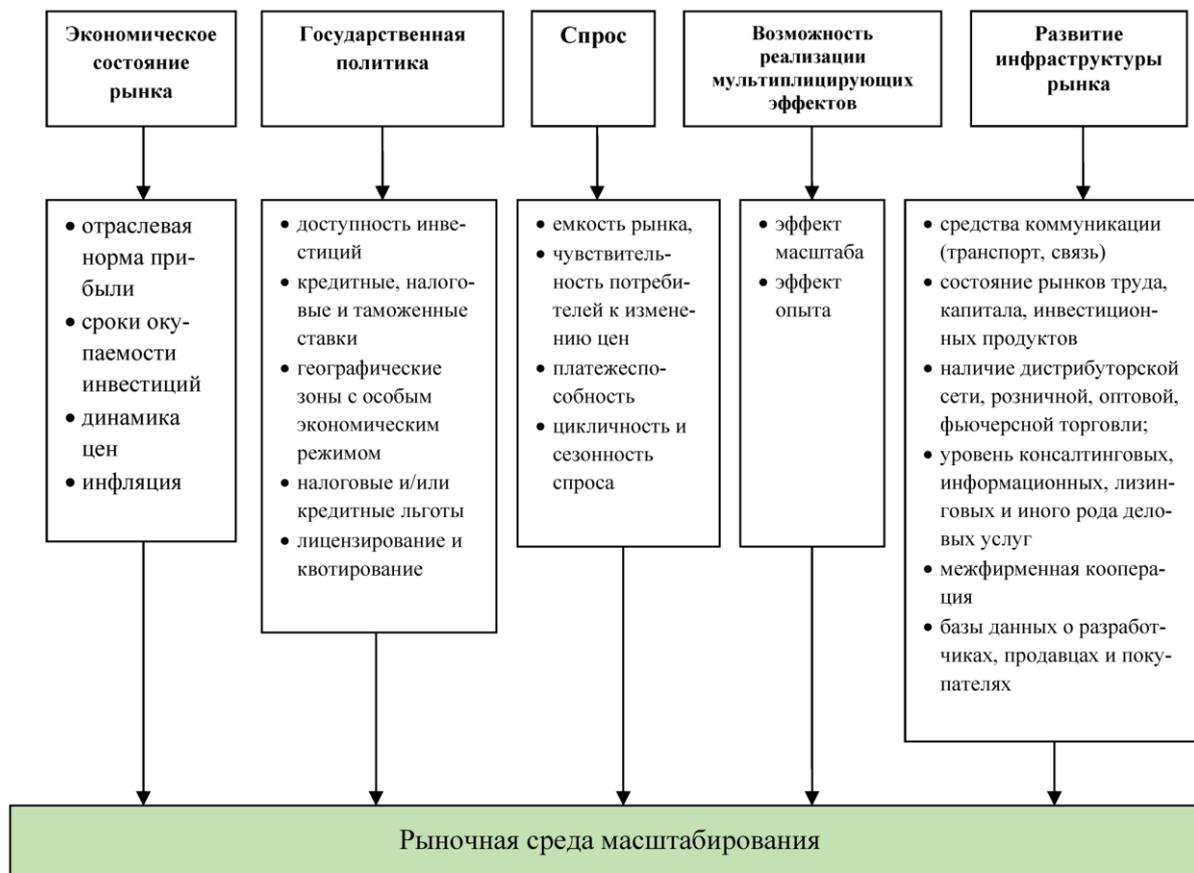


Рис. 2. Характеристики рыночной среды масштабирования, влияющие на рост рыночной доли стартапа

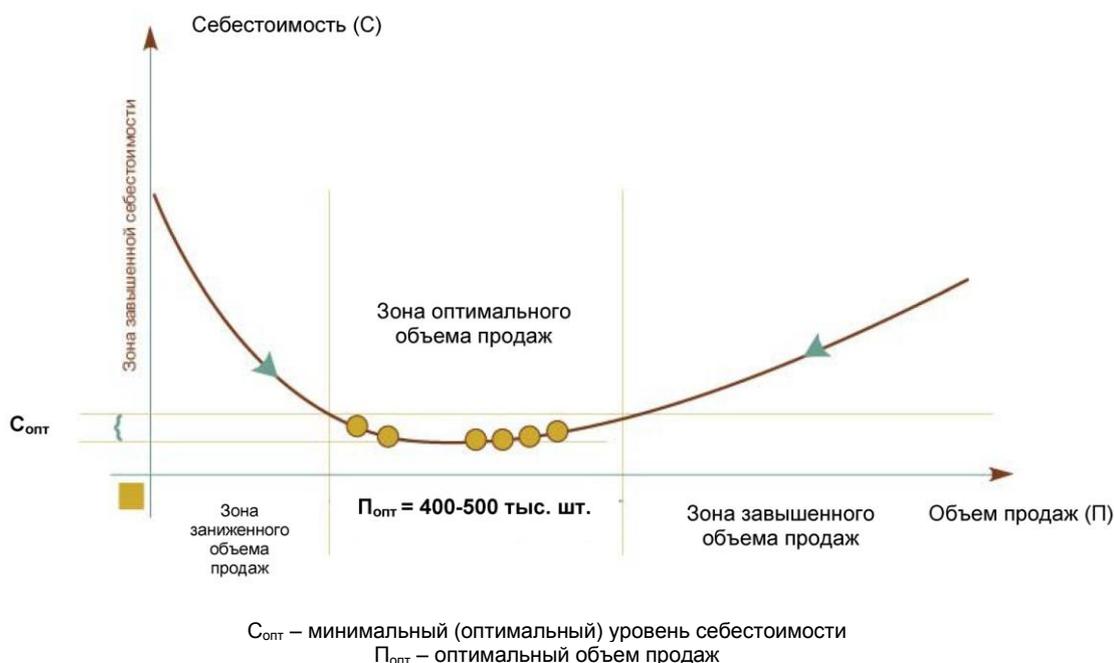


Рис. 3. Эффект масштаба производства твердооксидных топливных элементов

Рост рыночной доли при низкой себестоимости может происходить за счет более привлекательной цены, чем у конкурентов, себестоимость у которых выше. Процесс реализации этого преимущества и ценового вытеснения конкурентов можно представить следующей логической последовательностью. Понижения цен инициирует рост продаж и, соответственно, ведет к росту объемов производства (движение по кривой на рис. 3 вправо), что в свою очередь снижает себестоимость единицы продукции, компенсируя проведенное понижение цены. Качественно спланированная «игра на понижение», таким образом, приводит не только к росту объемов продаж, но и к сохранению удельной прибыли, так как в конечном счете уменьшение цены ведет к сокращению себестоимости продукции. Подобная последовательность действий в практике конкуренции часто называется «ценовыми войнами». Практические примеры таких войн на российском рынке представлены в работах авторов [12–15].

Рассматривая данную схему, нужно иметь в виду, что снижение цен не обязательно должно быть абсолютным. Оно может быть относительным. Такой же эффект можно получить, если цены стартапа повышаются меньшим темпом, чем у конкурентов, или же, вовсе не меняются при росте цен конкурентов.

Эффект масштаба не всегда достижим для стартапа в виду относительно скромной производственной программы на первых этапах масштабирования. В этом случае «добирать» продажи можно за счет роста цены эксплуатации – предложения продукции, необходимой для эффективной эксплуатации масштабируемого продукта. Обычно рентабельность дополняющей продукции выше.

2. Более системный путь роста рыночной доли при невозможности реализовать эффект масштаба состоит в фокусировании на *специфические группы потребителей*. Главным конкурентным преимуществом инновационного стартапа в этом случае должно стать превосходство продукции в технологических и конструкторских решениях.

Частным случаем работы со специфическими группами потребителей является *кастомизация* – производство уникальных модификаций изделия по заказу потребителя. В последнее время становится популярным достаточно простой (экономичный) путь кастомизации за счет индивидуальной сборки. В этом случае производство может не включать окончательную сборку готового продукта, если ее стоимость высока, но при этом важно, чтобы потребитель был заинтересован самостоятельно собрать необходимую ему модификацию. В результате кастомизация ассортимента может происходить автоматически по «принципу легио»<sup>1</sup>.

В соответствии с ним количество ассортиментных позиций равняется количеству возможных сочетаний различных деталей, из которых состоит готовое изделие. Если стандартизировать сборочные узлы и обеспечить разнообразие собираемых деталей по характеристикам назначения, качеству, дизайну и т. д., то понятно, как практически бесконечно и автоматически может расширяться ассортимент для тех, кто за счет более низкой цены готов самостоятельно собирать готовый продукт. Простой инновационный продукт, реализующий данный принцип, предлагается в США. Речь идет о популярном наборе для внешнего кузовного detailingа автомобиля с помощью набора индивидуальных гибких соляриных материалов (светящихся в темное время суток). Геометрическую форму данных материалов покупатель определяет сам, сам же наносит их на кузов автомобиля в выбранных местах по своему усмотрению.

Кастомизация по принципу легио генерирует значимый экономический эффект – затраты на сборку (установку) выносятся за пределы цены, так как сборку осуществляет потребитель. В результате ценовое предложение выглядит более привлекательным, чем у продукта в собранном виде, особенно если стоимость сборки велика. Такой подход создает и дополнительный эмоциональный эффект за счет создания «авторского», уникального изделия.

3. Если в процессе масштабирования стартап не в состоянии обеспечить низкую себестоимость и невозможно кастомизировать свой продукт для особых потребителей, он может наращивать рыночную долю в целевой рыночной нише, определяемой инновационными характеристиками продукции.

Выбор ниши осуществляется на основе процедур вложенного сегментирования. Среди сегментов выбирается наиболее привлекательный (целевой) сегмент; затем данная процедура проводится уже для целевого сегмента – в нем определяется наиболее привлекательный субсегмент. Процедура повторяется до тех пор, пока выделенная ниша рынка в наибольшей степени будет соответствовать возможностям стартапа и будет свободна от присутствия конкурентов.

Следуя этой схеме, российский инновационный стартап, который в настоящее время готовится к масштабированию (его название пока остается непубличным), тестирует свой революционный цифровой продукт, способный подзаряжать смартфон без зарядных устройств. Перед его разработкой был выбран целевой рынок устройств зарядки смартфонов, затем субсегмент беспроводных устройств, и наконец, ниша, в которой бес-

сумку, которую интересно собрать из деталей конструктора (возможны индивидуальные варианты), а потом с удовольствием носить.

<sup>1</sup> Бренд «Лего» приверженец такого подхода. Недавно он предложил инновационный продукт – женскую

проводное устройство заменит мобильное приложение для подзарядки смартфона на основе взаимодействия приложения с ретрансляционными вышками компаний мобильной связи. Цифровой продукт предназначен для использования в мегаполисах, где покрытие ретрансляторами высокое, так как их количество влияет на качество и скорость подзарядки. Разработчики надеются, что мобильное приложение (выбранная ниша) постепенно вытеснит классический рынок проводных и беспроводных зарядных устройств для всех смартфонов, как это произошло в свое время с нишей мобильной телефонной связи и классическим рынком стационарных телефонов.

#### Заключение

Представленные стратегии и инструменты роста рыночной доли за счет снижения затрат с использованием эффекта масштаба, кастомизации и работы в специальных рыночных нишах не яв-

ляются жесткими альтернативами. Если стартап производит масштабирование не монопродукта, а продуктового портфеля, выбираются релевантные каждому продукту средства наращивания рыночной доли. Поскольку рыночная доля является критерием-мультипликатором прибыли, ее рост, при прочих закреплённых условиях (ёмкости рынка и рентабельности продукции), обеспечивает увеличение массы прибыли и, таким образом, способствует достижению главной цели масштабирования.

Прибыльность масштабирования инновационных продуктов в настоящее время редкость из-за наличия большого количества барьеров и рисков. Именно поэтому предварительная оценка целевых значений рыночной доли и формирование стратегий ее роста позволит определить целесообразность инвестиций в масштабирование, и в ряде случаев уберечь от непродуктивных затрат.

#### Список литературы

1. Хоффман Р., Йе К., Гейтс Б. Блиц-масштабирование. Как создать крупный бизнес со скоростью света. М.: Альпина Паблишер, 2019. 400 с.
2. Сафин Р.И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации// Актуальные научные исследования в современном мире, № 12-8 (80), 2021. С. 160–162.
3. Никонов О.К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. № 12 (4-1). С. 350–357.
4. Aniskin Yu., Moiseeva N., Rygalin D., Sedova O. Developing the Modules of the Innovative Activity Management Mechanism Using the System Integrator // International Journal of Economic Research. 2017. Vol. 14 (4). P. 469–479.
5. Geni L. Determination of Competitive Advantage and its Impact on Marketing Performance // International Journal of Economic Research. 2017. Vol. 14 (10). P. 389–401.
6. Liao S.H., Yang C.A. Big data analytics of social network marketing and personalized recommendations // Soc. Netw. Anal. Min. 11, Article number: 21, 2021. <https://doi.org/10.1007/s13278-021-00729-z>
7. Su Y., Jin L. The Impact of Online Platforms' Revenue Model on Consumers' Ethical Inferences // J Bus Ethics, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04798-0>
8. Маркетинг: проблемы, решения и перспективы: монография / под научн. ред. В.В. Никишкина. М.: ООО «Русайнс», 2022. 422 с.
9. Ронда А. Бизнес-план на 100 %: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2021. 496 с.
10. Пономарева Е.В. Trendwatching. Как найти идеи для создания и развития бизнеса. М.: Литрес, 2022. 299 с.
11. Сюняева Д., Резанова В. Бизнес-анализ: 25 [не]классических методов. СПб.: Питер, 2022.
12. Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В. AI-технология оценки востребованности новых цифровых продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. 2022. № 6. С. 20–26.
13. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. 256 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017. 454 с.
15. Портных В.В. Стратегия бизнеса. 4-е изд. М.: Дашков и К, 2021. 274 с.

#### References

1. Hoffman R., Ye K., Gejts B. *Blic-mashtabirovanie. Kak sozdat' krupnyj biznes so skorost'yu sveta* [Blitzscaling. How to create a large business at the speed of light]. Moscow, 2019. 400 p.
2. Safin R.I. The main risks of scaling a business: the essence and features of minimization. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire* [Current scientific research in the modern world], 2021, no. 12-8 (80), pp. 160–162. (In Russ.)

3. Nikonov O.K. Business models for scaling as the development strategy of foreign and Russian companies. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 2022, no. 12 (4-1), pp. 350–357. (In Russ.)
4. Aniskin Yu., Moiseeva N., Rygalin D., Sedova O. Developing the Modules of the Innovative Activity Management Mechanism Using the System Integrator. *International Journal of Economic Research*, 2017, vol. 14 (4), pp. 469–479.
5. Geni L. Determination of Competitive Advantage and its Impact on Marketing Performance. *International Journal of Economic Research*, 2017, vol. 14 (10), pp. 389–401.
6. Liao S.H., Yang C.A. Big data analytics of social network marketing and personalized recommendations. *Soc. Netw. Anal. Min.* 11, Article number: 21, 2021. <https://doi.org/10.1007/s13278-021-00729-z>
7. Su Y., Jin L. The Impact of Online Platforms' Revenue Model on Consumers' Ethical Inferences. *J Bus Ethics*, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04798-0>
8. Nikishkin V.V. (Ed.) *Marketing: problemy, resheniya i perspektivy* [Marketing: problems, solutions and prospects]. Monografiya. Moscow, 2022. 422 p.
9. Ronda A. *Biznes-plan na 100 %: Strategiya i taktika effektivnogo biznesa* [Business plan 100%: Strategy and tactics for an effective business]. Moscow, 2021. 496 p.
10. Ponomareva E.V. *Trendwatching. Kak najti idei dlya sozdaniya i razvitiya biznesa* [Trendwatching. How to find ideas for creating and developing a business]. Moscow, 2022. 299 p.
11. Syunyaeva D., Rezanova V. *Biznes-analiz: 25 [ne]klassicheskikh metodov* [Business analysis: 25 [non]classical methods]. St. Petersburg, 2022.
12. Azoev G.L., Sumarokova E.V. AI technology for assessing the demand for new digital products. *Marketing v Rossii i za rubezhom* [Journal of Marketing in Russia and Abroad], 2022, no. 6, pp. 20–26. (In Russ.)
13. Azoev G.L. *Konkurentnye preimushchestva firmy* [Competitive advantages of the company]. Moscow, 2000. 256 p.
14. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology for analyzing industries and competitors]. Transl. from Engl. Moscow, 2017. 454 p.
15. Portnyh V.V. *Strategiya biznesa* [Business strategy]. 4th ed. Moscow, 2021. 274 p.

#### **Информация об авторах**

**Азоев Геннадий Лазаревич**, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга, Государственный университет управления, Москва, Россия, [gl\\_azoev@guu.ru](mailto:gl_azoev@guu.ru)

**Сумарокова Екатерина Викторовна**, к.э.н., доцент, доцент кафедры маркетинга, Государственный университет управления, Москва, Россия, [ev\\_sumarokova@guu.ru](mailto:ev_sumarokova@guu.ru)

#### **Information about the authors**

**Gennadiy L. Azoev**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Marketing, State University of Management, Moscow, Russia, [gl\\_azoev@guu.ru](mailto:gl_azoev@guu.ru)

**Ekaterina V. Sumarokova**, Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, State University of Management, Moscow, Russia, [ev\\_sumarokova@guu.ru](mailto:ev_sumarokova@guu.ru)

**Статья поступила в редакцию 08.09.2023**

**The article was submitted 08.09.2023**