

Преодоление неопределенности: адаптивные стратегии для успеха стартапов ранних стадий развития на динамичных рынках

Павлюкевич Е. Д.

Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; gekapavl@yandex.ru

РЕФЕРАТ

В работе рассматриваются стратегии адаптации стартапов ранних стадий в условиях неопределенности рынка. Цель исследования — понять преобладающие и недостающие элементы адаптивных стратегий, которые используют стартапы. На уровне гипотезы предполагается, что в условиях большой рыночной неопределенности стартапы ранних стадий уделяют больше внимания работе с командой, ресурсами и клиентами, чем выстраиванию стратегии развития, что может ограничить их рост. С помощью опроса, оцениваемого по шкале Лайкерта, были собраны количественные данные от российских основателей и руководителей стартапов ранних стадий, созданных с 2019 по февраль 2022 г.

Результаты свидетельствуют о низкой и умеренной адаптивности в области стратегического планирования и инноваций. Высокая значимость элементов, связанных с привлечением клиентов и инновациями, свидетельствует о том, что стартапы все больше признают ценность знаний клиентов и технологических достижений в формировании своих продуктов, услуг и бизнес-моделей в целом. Полученные выводы подтверждают как определенные сильные стороны в стратегиях стартапов ранних стадий, так и области, требующие внимания. Результаты данного исследования дают стартапам основу для анализа и корректировки своих стратегий, что поможет им противостоять сложностям и использовать возможности динамично развивающихся рынков. Стартапам предлагаются практические рекомендации по совершенствованию слабых элементов в своих стратегиях для обеспечения устойчивого роста в условиях конкуренции и меняющихся рынков.

Ключевые слова: адаптивные стратегии, стартап, рыночная неопределенность, гибкость бизнес-модели

Для цитирования: Павлюкевич Е. Д. Преодоление неопределенности: адаптивные стратегии для успеха стартапов ранних стадий развития на динамичных рынках // Управленческое консультирование. 2024. № 4. С. 172–181.

Navigating Uncertainty: Adaptive Strategies for Early Stage Startup Success in Dynamic Markets

Evgeny D. Pavlyukevich

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; gekapavl@yandex.ru

ABSTRACT

This paper examines the adaptive strategies of early-stage startups in the face of market uncertainty. The purpose of the study is to understand the predominant and missing elements of adaptive strategies that startups use. At the hypothesis level, it is hypothesized that under conditions of high market uncertainty, early-stage startups focus more on team, resource, and customer relations than on building a development strategy, which may limit their growth. Using a survey assessed on a Likert scale, quantitative data was collected from Russian founders and CEOs of early-stage startups founded from 2019 to February 2022. The results indicate low to moderate adaptability in strategic planning and innovation. The high importance of elements related to customer engage-

ment and innovation suggests that startups increasingly recognize the value of customer knowledge and technological advances in shaping their products, services, and business models in general. The findings confirm both certain strengths in the strategies of early-stage startups and areas that require attention. The results of this study provide a framework for startups to analyze and adjust their strategies to help them face the challenges and seize the opportunities of dynamic markets. Startups are offered practical advice on how to improve the weak elements in their strategies to ensure sustainable growth in the face of competition and changing markets.

Keywords: adaptive strategies, startup, market uncertainty, business model flexibility

For citing: Pavlyukevich E.D. Navigating Uncertainty: Adaptive Strategies for Early Stage Startup Success in Dynamic Markets // Management Consulting. 2024. N 4. P. 172–181.

Введение

Данная работа посвящена изучению возможностей стартапов — адаптации своих стратегий для достижения успеха в изменяющихся и неопределенных рыночных условиях.

В статье будут предложены практические рекомендации по выстраиванию стратегии развития компании в непредсказуемой бизнес-среде для стартапов на ранних стадиях развития в различных отраслях.

За последние 10 лет в России произошел ряд потрясений, которые отразились на бизнес-среде: скачок курса иностранных валют 2014 г., пандемия COVID-19 в 2020 г., череда событий 2022 г., повлекших за собой отключение российских компаний и пользователей от глобальной бизнес-инфраструктуры [25, 26]. Одновременно возросшая рыночная неопределенность снизила размер венчурных инвестиций в российские стартапы [24]. Цель данного исследования — выявить упущенные аспекты в стратегической структуре российских стартапов и предложить подходы к устранению этих недостатков в условиях развивающегося рынка. В подобных случаях, характеризующихся стремительным развитием технологий и нестабильной рыночной ситуацией, стартапы сталкиваются с нестандартными проблемами и возможностями, которые проверяют их устойчивость и способность к адаптации. Адаптивность и гибкость, присущие стартап-организациям, упоминаются в качестве ключевых факторов, определяющих их способность эффективно ориентироваться на динамично изменяющемся рынке. Однако, несмотря на важнейшую роль этих характеристик, в существующей литературе есть заметный пробел в отношении конкретных стратегий, которые позволяют стартапам не просто выживать, но и преуспевать в развитии в условиях неопределенности. Этот пробел подчеркивает острую необходимость в эмпирических исследованиях адаптивных стратегий стартапов, особенно тех, которые работают на быстро меняющихся рынках.

Существует множество исследований касательно стратегий стартапов: Бокен и др. [5], Ислам и др. [14], Пикен [18], Сильвелло и др. [20], Де Симоне и др. [21]. Также существуют исследования, рассматривающие адаптивные стратегии бизнеса: Балбони и Бартолуцци [3], Допфер и др. [10], Саеби и др. [19].

Некоторые исследования дают базовое понимание итеративных и гибких методов проверки бизнес-моделей, например, Геззи и др. [12]. Однако в них не рассматривается широкий спектр последствий принятия неверных стратегических решений в условиях быстро меняющейся рыночной среды. Аналогичным образом исследуется управление инновациями в стартапах и сочетание подходов Lean startup, Effectuation и Design thinking, однако, данные исследования по-прежнему фокусируются на управлении инновациями, а не охватывают более широкий спектр стратегических проблем [17].

Необходимость понимания роли гибкости в снижении рисков становится особенно актуальной в контексте стартапов, где цена ошибочных стратегических решений часто возрастает из-за ограниченности ресурсов и рыночной неопределенности [22]. Однако существующие исследования не затрагивают структуру адаптивных стратегий в стартапах.

Предлагаемое исследование призвано восполнить этот пробел путем изучения адаптивных стратегий, применяемых стартапами на рынках с высокой скоростью развития. Интегрируя выводы из фундаментальных исследований и расширяя их, работа позволит углубиться в стратегии адаптивности стартапов, изучить, как в них включены не только разработка продукта и управление инновациями, но и принятие стратегических решений, снижение рисков и общая организационная гибкость.

Методология: для сбора количественных данных от широкого круга основателей и руководителей стартапов разработан опрос. Опрос включает вопросы закрытого типа, оцениваемые по шкале Лайкерта от 1 (сильно не востребовано) до 5 (сильно востребовано) и охватывающие различные аспекты деятельности стартапов, включая адаптивность бизнес-модели, стратегическое планирование и принятие решений, инновации и разработку продуктов, изучение рынка и привлечение клиентов, а также организационную гибкость и культуру. Такой подход позволяет количественно оценить адаптивные стратегии стартапов по различным параметрам.

Гипотеза: в условиях большой рыночной неопределенности стартапы ранних стадий уделяют больше внимания работе с командой, ресурсами и клиентами, чем выстраиванию стратегии развития.

Цель: выявление и анализ элементов адаптивных стратегий, способствующих успеху российских стартапов ранних стадий в динамичной и неопределенной рыночной среде. В результате будут предложены практические рекомендации, которые могут направить стартапы к устойчивому росту в условиях постоянных изменений и конкуренции.

Предметом исследования являются практики стратегического управления в стартапах ранних стадий, работающих на рынке РФ.

Объектом исследования являются стартапы ранних стадий в РФ.

Обзор литературы

Существующие исследования по стратегиям стартапов, посвященные гибкости бизнес-моделей, формируют представление о том, как стартапы могут ориентироваться в неопределенной и динамичной рыночной среде. Эти исследования в совокупности подчеркивают важность адаптивности и гибкости бизнес-моделей стартапов, выделяя необходимость баланса между стратегической статичностью и способностью меняться в ответ на рыночные условия.

Дэй рассматривает проблемы, с которыми сталкиваются маркетологи из-за огромного притока данных и быстро развивающегося спектра используемых в бизнесе технологий [7]. В работе подчеркивается необходимость развития стартапами трех адаптивных способностей: внимательного изучения рынка, адаптивного рыночного тестирования и открытого маркетинга. Эти возможности имеют решающее значение для того, чтобы стартапы оставались устойчивыми и адаптировали свои бизнес-модели к меняющимся рыночным условиям. В другом исследовании Дэй подчеркивает важность способности к адаптации к изменениям для успеха предприятия [8]. Он выступает за подход к развитию динамических способностей «снаружи-внутри», подчеркивая, что способность фирмы понимать быстро меняющиеся рынки и приспосабливаться к ним имеет основополагающее значение для ее стратегии развития.

Хант и Мадхаварам исследуют слияние трех направлений стратегических подходов: (1) возможности адаптивного маркетинга, (2) инвестиции в адаптивность и (3) теория преимущества ресурсов [13]. Данные подходы подталкивают стартапы в направлении необходимости постоянных обновлений в текущей динамичной, гиперконкурентной глобальной экономике. В исследовании рассматриваются противоречия по поводу того, должна ли стратегия идти в направлении «снаружи-внутри» (outside-in) или «изнутри-наружу» (inside-out) и должна ли она быть статичной или динамичной.

Андрен и др. исследуют 3 концепции адаптивных бизнес-моделей в стартапах: (1) концепцию оппортунистической адаптации, (2) стратегию быстрого обучения и (3) адаптацию к рыночным изменениям [1]. Авторы развивают теоретическую основу, которая сочетает в себе подход ресурсной стратегии с динамическими возможностями и когнитивное измерение бизнеса, подчеркивая важность отраслевого опыта и взаимодействия с клиентами для успеха.

Терра и др. изучают, как университетские стартапы в секторе здравоохранения развивают свои бизнес-модели для достижения устойчивого роста, уделяя особое внимание важности инноваций в разработке продукта и адаптации к рынку [23].

Геззи и др. оценивают вклад сочетания дизайна бизнес-модели и подхода Lean Startup в производительность стартапов по сравнению с традиционными подходами к бизнес-планированию, что подчеркивает роль стратегических инноваций в разработке продукта [11].

Бейнхокер [4] подчеркивает необходимость разработки стратегии в условиях неопределенности, а также рекомендует разрабатывать несколько стратегий, подходящих под потенциальные изменения бизнес-среды. Бейнхокер проводит параллели между биологической эволюцией и эволюцией бизнеса и предполагает, что силы эволюции, действующие на совокупность стратегий, делают их более устойчивыми и адаптивными так же, как факторы внешней среды планеты воздействовали на эволюцию биологических видов на ней. Автор выступает за диверсификацию стратегий по таким параметрам, как временные рамки, риск и связь с текущим бизнесом. Сравнение бизнес-среды с биологической проводят и другие исследователи. Так, Коглан и др. предлагают подход к инновациям на основе адаптивности биологических систем, подчеркивающий соответствие между стратегической ДНК МСП и условиями, в которых они развиваются [6].

Осгир и Дауд указывают на то, как стартапы внедряют инновации, адаптируя свои бизнес-модели для удовлетворения потребностей стейкхолдеров (*англ.* Stakeholder — заинтересованная сторона), делая акцент на изучении рынка и привлечении клиентов для успешного развития стартапа [17].

Муфудза обсуждает необходимость динамичных стратегий в современном бизнесе, подчеркивая важность изучения рынка и вовлечения клиентов для адаптации к постоянно меняющейся бизнес-среде [16].

Динеш и Сушил исследуют факторы стратегических инноваций, которые способствуют успеху и устойчивости стартапов в условиях жесткой конкуренции в цифровой среде [9]. Для понимания этих факторов используется подход, основанный на изучении конкретных примеров, и предлагаются практические рекомендации для менеджмента по созданию климата стратегических инноваций в стартапах.

Андриес и др. рассматривают вопрос о том, как предприятия, открывающиеся в развивающихся отраслях, могут найти баланс между получением финансовых ресурсов, гибкостью и адаптацией бизнес-модели [2]. Также определяются два подхода к развитию бизнеса: целенаправленное долгосрочное плановое развитие и тестирование стратегий.

Кайалар рассматривает стратегический выбор, с которым сталкиваются стартапы между стандартизацией и адаптацией, и подчеркивает роль организационной культуры в принятии этих решений [15].

Таким образом, процесс преодоления неопределенности стартапами можно разделить на ряд основных групп-элементов.

1 группа: элементы стратегий, которые связаны со способностями стартапов адаптироваться к изменениям в рыночной среде и быстро реагировать на новые возможности или угрозы.

В данную группу входят следующие элементы:

- адаптация к рыночным изменениям (гибкость бизнес-моделей): способность быстро изменять стратегию в ответ на изменения рынка;
- оппортунистическая адаптация: способность использовать случайные возможности для роста;
- изучение рынка: активное исследование трендов и потребностей рынка;
- стратегическая гибкость: умение придерживаться ключевых стратегических целей при одновременной готовности к их корректировке в ответ на изменения внешней среды;
- тестирование стратегий: проверка новых подходов и идей через проведение рыночных и продуктовых тестов и экспериментов.

2 группа: элементы стратегий, которые фокусируются на активном взаимодействии и коммуникации с клиентами, чтобы лучше понимать их потребности и предоставлять продукты или услуги, соответствующие их ожиданиям.

В данную группу входят следующие элементы:

- применение концепции открытого маркетинга — использование инноваций в коммуникации и взаимодействии с клиентами;
- взаимодействие с клиентами — активное общение с потребителями для получения обратной связи.

3 группа: элементы стратегий стартапов, связанные с использованием ресурсов, технологий и человеческого капитала для разработки инновационных продуктов, оптимизации бизнес-процессов и создания дополнительных источников дохода.

В данную группу входят следующие элементы:

- использование уникальных ресурсов — фокус на уникальных ресурсах и их эффективном использовании (т. е. ресурсы, которые есть в распоряжении стартапа и отсутствуют или практически отсутствуют у конкурентов);
- быстрое обучение — постоянное обучение и внедрение новых знаний в деятельность;
- инвестиции в адаптивность — развитие внутренних ресурсов и компетенций для адаптации;
- инновации в разработке продукта — внедрение новшеств в процесс создания продуктов или услуг;
- эффективное использование технологий — интеграция современных технологий в бизнес-процессы;
- адаптивность организационной культуры — создание культуры, поддерживающей изменения и инновации;
- развитие человеческого капитала — инвестирование в развитие навыков и знаний команды;
- диверсификация потоков доходов — оптимизация расходов и поиск новых источников финансирования.

Методы исследования

На основе полученного списка элементов адаптивных стратегий был составлен опрос для российских основателей и руководителей стартапов ранних стадий, созданных не ранее 2019 и не позднее февраля 2022 г. В опросе приняли участие 50 респондентов. Он включал вопросы закрытого типа относительно роли элемен-

та в стратегии стартапа, оцениваемые по шкале Лайкерта от 1 (неважная роль) до 5 (важная роль) и охватывающие различные аспекты деятельности стартапов, включая адаптивность бизнес-модели, стратегическое планирование и принятие решений, инновации и разработку продуктов, изучение рынка и привлечение клиентов, а также организационную гибкость и культуру. Такой подход позволяет количественно оценить адаптивные стратегии стартапов по различным параметрам.

Для оценки уровня внимания, уделяемого каждому элементу в стратегии компании, был рассчитан коэффициент на основе среднего значения и стандартного отклонения. Корректировка среднего значения на стандартное отклонение позволила нормализовать данные и учесть разброс оценок. Более высокое среднее значение указывало на относительную важность элемента, а большее значение стандартного отклонения отражало различия во мнениях респондентов.

Коэффициент рассчитывался следующим образом. Для каждого i -го элемента вычислялось среднее значение и стандартное отклонение. Далее вычислялось A_i как отношение между средним арифметическим и стандартным отклонением x_{ij} — оценка, данная j -м респондентом для i -го элемента, N — объем выборки):

$$\left\{ \begin{array}{l} \bar{x}_i = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N x_{ij} \\ \sigma_i = \sqrt{\frac{1}{N-1} \sum_{j=1}^N (x_{ij} - \bar{x}_i)^2} \\ A_i = \frac{\bar{x}_i}{\sigma_i} \end{array} \right.$$

Далее рассчитывалось среднее значение и стандартное отклонение для всей выборки. Для расчета использовались следующие уравнения (n — количество элементов):

$$\left\{ \begin{array}{l} \bar{X} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \bar{x}_i \\ \sigma = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (\bar{x}_i - \bar{X})^2} \end{array} \right.$$

Относительный уровень уделяемого внимания i -му элементу при формировании стратегии определялся в соответствии со следующими критериями:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{если } A_i \geq \bar{X} + \sigma, \text{ то } i\text{-у элементу уделяется относительно много внимания} \\ \text{если } \bar{X} - \sigma < A_i < \bar{X} + \sigma, \text{ то } i\text{-у элементу уделяется умеренное кол-во внимания} \\ \text{если } A_i < \bar{X} - \sigma, \text{ то } i\text{-у элементу уделяется относительно мало внимания.} \end{array} \right.$$

Результаты и обсуждение

В итоге были получены результаты (табл.).

В ходе исследования проведен анализ стратегий стартапов с учетом их адаптивности в условиях динамичной рыночной среды. Элементы стратегии стартапов подразделяются на три основные группы: адаптация к рынку и способность реагировать на его изменения, взаимодействие с клиентами и их вовлечение, а также использование ресурсов для инноваций и оптимизации бизнеса.

Оценка внимания к элементам стратегий развития стартапов ранних стадий
 Table. Assessing attention to elements of early stage startup development strategies

Элемент	A_i	Степень внимания
Адаптация к рыночным изменениям (гибкость бизнес-моделей)	2,17	Низкая
Оппортунистическая адаптация	2,21	Низкая
Изучение рынка	2,99	Низкая
Стратегическая гибкость	3,83	Средняя
Тестирование стратегий	2,24	Низкая
Применение концепции открытого маркетинга	4,40	Высокая
Взаимодействие с клиентами	4,50	Высокая
Использование уникальных ресурсов	2,95	Низкая
Быстрое обучение	5,06	Высокая
Инвестиции в адаптивность	3,95	Средняя
Инновации в разработке продукта	5,00	Высокая
Эффективное использование технологий	4,23	Высокая
Адаптивность организационной культуры	4,09	Средняя
Развитие человеческого капитала	4,70	Высокая
Диверсификация потоков доходов	4,66	Высокая

1. Адаптируемость к рынку и оперативность. Такие элементы, как адаптивность к рынку, оппортунистическая адаптация, исследование рынка, стратегическая гибкость и тестирование стратегии, являются основополагающими для стартапов, позволяя им ориентироваться в неопределенных рыночных условиях. В данной группе не было выявлено ни одного элемента с высоким значением важности. Вероятно, это может быть связано с тем, что в условиях высокой неопределенности основатели уделяют больше времени налаживанию взаимодействия в команде и с клиентами, нежели выстраиванию плана развития на перспективу, так как в краткосрочной перспективе такой подход на первый взгляд кажется более оправданным. Однако результаты исследования показывают, что стратегическая гибкость имеет умеренное значение, что говорит о сбалансированном подходе между сохранением стратегических целей и адаптацией к внешним изменениям.

2. Взаимодействие с клиентами и вовлечение клиентов. Большое значение, придаваемое открытому маркетингу и взаимодействию с клиентами, подчеркивает критическую роль инновационных механизмов коммуникации и активной обратной связи в понимании и удовлетворении потребностей клиентов. Такой клиентоориентированный подход играет ключевую роль для стартапов в приведении своих продуктов и услуг в соответствие с ожиданиями рынка.

3. Использование ресурсов для инноваций и оптимизации бизнеса. Внимание к быстрому обучению, инновациям в разработке продуктов, эффективному использованию технологий и диверсификации потоков доходов подчеркивает важность внутренних возможностей и ресурсоемкости для стимулирования инноваций и обе-

спечения устойчивого роста. Эти элементы получили высокую значимость, что свидетельствует о сильной ориентации на постоянное совершенствование и адаптацию посредством инноваций.

Рекомендации основателям стартапов ранних стадий.

1. Регулярно оценивать и обновлять свою бизнес-модель с учетом текущих рыночных реалий. Для этого можно учитывать отзывы клиентов, конкурентный анализ и отраслевые тенденции при стратегическом планировании.

2. Стимулировать проактивный подход к выявлению и использованию внезапно открывающихся возможностей. Этому может способствовать создание прочных партнерских сетей, поддержание операционной гибкости и поддержка открытого и гибкого мышления среди членов команды.

3. Внедрить систематический подход к тестированию новых стратегий, идей и бизнес-моделей с помощью контролируемых тестов и пилотных программ. Это может помочь подтвердить предположения, снизить риски, связанные с новыми инициативами, и повысить общую эффективность стратегических решений.

4. Создавать культуру, в которой ценится принятие решений на основе данных и извлечение уроков как из успехов, так и из неудач.

5. Эффективнее использовать уникальные ресурсы. Провести аудит уникальных ресурсов и возможностей своего стартапа, чтобы выявить недоиспользуемые активы, которые могут обеспечить конкурентное преимущество.

6. Разработать стратегии по максимизации ценности этих уникальных ресурсов, например, за счет стратегического партнерства, инновационных продуктов или повышения эффективности бизнеса.

Заключение

В рамках данного исследования была подтверждена гипотеза о том, что в условиях большой рыночной неопределенности стартапы ранних стадий уделяют больше внимания работе с командой, ресурсами и клиентами, чем выстраиванию стратегии развития. В результате исследования были получены ценные сведения о многогранном характере адаптивности стартапов и выдвинуты рекомендации по усилению стратегий развития. Высокая значимость элементов, связанных с привлечением клиентов и инновациями, свидетельствует о том, что стартапы все больше признают ценность знаний клиентов и технологических достижений в формировании своих продуктов, услуг и бизнес-моделей в целом. Полученные выводы подтверждают как определенные сильные стороны в стратегиях стартапов ранних стадий, так и области, требующие внимания. Результаты данного исследования дают стартапам основу для анализа и корректировки своих стратегий, что поможет им противостоять сложностям и использовать возможности динамично развивающихся рынков.

Литература/ References

1. Andren L., Magnusson M., Sjolander S. Opportunistic Adaptation in Start-Up Companies // Int. J. of Entrepreneurship and Innovation Management. 2003. Volume 3. P. 546–562.
2. Andries P. Looy, B., & Debackere K. Simultaneous Experimentation as an Entrepreneurial Strategy for Emergent Markets: Transcending the Trade-Off between Flexibility and Funding? // ERPN: Strategy (Topic). 2009.
3. Balboni B., & Bortoluzzi G. Business Model Adaptation and the Success of New Ventures // ERPN: New Venture Start-Up (Topic). 2016. Vol. 11. Is. 1. <https://doi.org/10.7341/20151117>
4. Beinhocker Eric. Robust Adaptive Strategies // MIT Sloan Management Review. 1999. Volume 40. P. 95–106.

5. Bocken N., Rana P., Athanassopoulou N., Ilevbare I., & Phaal R. A Strategy Process for Early Stage Ventures to Develop Sustainable Value Opportunities // *InImpact: The Journal of Innovation Impact*. 2016. Vol. 8. P. 183.
6. Christopher Coghlan, JoAnne Labrecque, Yu Ma & Laurette Dubé. A Biological Adaptability Approach to Innovation for Small and Medium Enterprises (SMEs): Strategic Insights from and for Health-Promoting Agri-Food Innovation // *Sustainability*, MDPI. 2020. Vol. 12 (10). P. 1–21.
7. Day G.S. Closing the Marketing Capabilities Gap // *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 75 (4). P. 183–195.
8. Day G. An outside-in approach to resource-based theories // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2014. Vol. 42 (1).
9. Dinesh Kamala Kannan & Sushil, Professor. Strategic innovation factors in startups: results of a cross-case analysis of Indian startups // *J. for Global Business Advancement*. 2019. Vol. 12. P. 449–470.
10. Dopfer M., Fallahi S., Kirchberger M., & Gassmann O. Adapt and Strive: How Ventures Under Resource Constraints Create Value Through Business Model Adaptations // *Organizations & Markets: Formal & Informal Structures eJournal*. 2017. Vol. 26. Is. 3. P. 233–246. <https://doi.org/10.1111/caim.12218>
11. Ghezzi A., Cavallaro A., Rangone A., Balocco R. On business models, resources and exogenous (dis)continuous innovation: Evidences from the mobile applications industry // *International Journal of Technology Management*. 2015. Vol. 68 (1/2). P. 21–48.
12. Ghezzi A., Cortimiglia M., Bortolini R. Lean Startup: a comprehensive historical review // *Management Decision*. 2018. Vol. 5. P. 1–20.
13. Hunt Sh., Madhavaram S. Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy // *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 89. P. 129–139.
14. Islam M., Fremeth A., Marcus A. Signaling by early stage startups: US government research grants and venture capital funding // *Journal of Business Venturing*. 2018. Vol. 33. P. 35–51.
15. Kayalar C. Marketing Strategy: A Case Study Approach to Standardization & Adaptation Practices in the Commercial Vehicles Market // *SSRN Electronic Journal*. 2011.
16. Mufudza T. Dynamic Strategy in a Turbulent Business Environment // *Strategic Management*. 2018.
17. Ousghir S., Miloud D. “Exploratory Study on Innovation Management in Startups, an Attempt to Design IT Through the Business Model” // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. Vol. 1. Is. 13. P. 20–26.
18. Picken J. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation // *Business Horizons*. 2017. Vol. 60. P. 587–595. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2017.05.002>
19. Saebi T., Lien L., Foss N. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation // *Long Range Planning*. 2017. Vol. 50 (5). P. 567–581. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2016.06.006>
20. Silvello G., Alves A., Alcarde A. Integrated technology roadmapping in startups: a case study of an AgTech in the Cachaça industry // *Scientia Agricola*. 2021. Vol. 78 (5). P. 1–13.
21. Simone V., Iannucci M., Schiraldi M. Guidelines for e-Startup Promotion Strategy // *Journal of Technology Management & Innovation*. 2015. Vol. 10. P. 1–16.
22. Tang C., Tomlin B. The Power of Flexibility for Mitigating Supply Chain Risks // *International Journal of Production Economics*. 2008. Vol. 116. P. 12–27.
23. Terra N., Rodrigues J., Maia C. Business model evolution in university startups of the healthcare sector // *Conference: 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology, and Innovation (ICE/ITMC)*. 2019.
24. На паузе: как венчурный рынок России провел 2023 год [Электронный ресурс] // РБК Тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65857c9b9a79478e92dce749> (дата обращения: 02.02.2024). On pause: how the Russian venture capital market spent 2023 [Electronic resource] // RBC Trends [RBK trendy]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/65857c9b9a79478e92dce749> (date of application: 02.02.2024).
25. Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia — But Some Remain [Электронный ресурс] // Yale school of management, Chief Executive Leadership Institute. URL: <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain> (дата обращения: 02.02.2024).

26. Stop Doing Business with Russia [Электронный ресурс] // Leave Russia: KSE Institute. URL: <https://leave-russia.org/leaving-companies> (дата обращения: 02.02.2024).

Об авторе:

Павлюкевич Евгений Дмитриевич, аспирант кафедры экономики инноваций, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация); gekapavl@yandex.ru

About the author:

Evgeny D. Pavlyukevich, Postgraduate Student of the Department of Innovation Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation); gekapavl@yandex.ru