

## Институционально-концептуальный подход в стратегии развития бизнеса\*

### Institutional and Conceptual Approach to Business Development Strategy

Р. ШАРАФУЛЛИНА, И. КАМАЛОВ

**Шарафуллина Розалия Радмировна**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической теории и регионального развития Уфимского университета науки и технологий (УУНиТ).

E-mail: rozalia-23.05@yandex.ru

**Камалов Ильгиз Илгамович**, магистрант кафедры экономической теории и регионального развития УУНиТ. E-mail: i.i.kamalov@yandex.ru

**Аннотация.** В условиях постпандемийной турбулентности и насыщения продуктовых ниш актуализируется необходимость пересмотра логики стратегического предпринимательства. Статья предлагает авторскую модель «Люди → Идея → Команда → Продукт → Прибыль», в которой отправной точкой становится не продукт и не технология, а скрытая потребность или неудовлетворенный запрос человека. Практическая значимость модели заключается в ее применимости для акселерационных программ, консалтинга и трансформации действующих бизнесов.

**Ключевые слова:** стратегическое предпринимательство, бизнес-модель, клиентская боль, команда, гипотеза, прибыль, инновации, гибкость, итерации, акселерация.

**Abstract.** In the context of post-pandemic turbulence and market saturation, the need to rethink the logic of strategic entrepreneurship becomes increasingly urgent. This article introduces an original model – “People → Idea → Team → Product → Profit” — where the starting point is not the product or technology but a hidden need or unresolved demand of the customer. The model’s practical relevance lies in its applicability to acceleration programs, consulting practices, and business transformation.

**Key words:** strategic entrepreneurship, business model, customer pain, team, hypothesis, profit, innovation, flexibility, iterations, acceleration.

#### Основные положения

1. Проведен сравнительный анализ классических инструментов (Lean Startup, Business Model Canvas, Design Thinking) и показано, что их ориентация на продукт и процессы ограничивает эффективность в условиях высокой рыночной неопределенности.
2. На основе эмпирических кейсов (Airbnb, Spotify, Wildberries, Додо Пицца, Tinkoff и др.) показано, что компании, начинающие с анализа клиентской боли и работающие через постоянную обратную связь, быстрее достигают прибыли, демонстрируют устойчивость команд и формируют новые стандарты отрасли.
3. Обоснована практическая значимость модели: применение в акселерационных программах, консалтинговых практиках и трансформации действующих бизнесов.

#### Введение

Актуальность настоящего исследования заключается в необходимости построения новой логики стратегического предпринимательства, ориентированной на человека как источник изменений. Существующие научные подходы к стратегическому предпринимательству концентрируются на формализации процессов (Mintzberg, 1994; Chandler, 2001, Schumpeter, 1934; McGrath, 2013, Teece, 2007; Sarasvathy, 2001). В российской литературе доминируют два направления: институционально-бюрократический подход, рассматривающий стратегию как

\* Ссылка на статью: Шарафуллина Р.Р., Камалов И.И. Институционально-концептуальный подход в стратегии развития бизнеса // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 6. С. 103–109. DOI: 10.34773/EU.2025.6.18.

следствие государственной политики, и адаптивно-кризисный, где предпринимательство выступает как реакция на внешние шоки [8].

Ядром и основой стратегии является человек как субъект реакции и действия, выступающий одновременно как источник запроса и носитель воли к его разрешению. Именно в этом сочетании – «боли» и способности на нее ответить – кроется потенциал новой стратегии. Боль – это поведенчески подтвержденный, экономически значимый дефицит полезности клиента, вызывающий компенсаторные действия и готовность платить за устранение, измеряемый через сочетание частоты, интенсивности, усилия, экономической цены статус-кво и распространенности в сегменте. Ядро боли – фактические поведенческие сигналы (revealed preferences).

### Методы

Для обоснования положений модели применялись следующие методологические подходы:

#### **Метод концептуального моделирования**

Построение модели велось через выделение ключевых блоков: «Люди→Идея→Команда→Продукт→Прибыль». Каждый из них рассматривался как функциональный элемент системы, находящийся во взаимосвязи с остальными.

В процессе анализа были выделены повторяющиеся паттерны неуспешных запусков.

#### **Сравнительный анализ управленческих подходов**

Для сопоставления авторской модели с существующими практиками были проанализированы:

- *Бизнес-канва* (Osterwalder), где ключевой акцент делается на структуре каналов, ресурсов и предложений;

- *Customer Development* (Blank), фокусирующийся на итеративной проверке спроса и сегментировании клиентов;

- *Lean Startup* (Ries), базирующийся на гипотезах, MVP и обратной связи.

#### **Методы включенного наблюдения и неформализованных интервью**

Сбор информации осуществлялся на основе наблюдения, а также серии интервью с представителями бизнеса. В ряде случаев фиксировалась динамика изменений в отклике клиентов (по числу обращений и повторных заказов, среднему чеку). Основу составляют эмпирические кейсы из реальной практики, полученные в процессе операционного сопровождения и внутреннего консалтинга.

### Результаты и обсуждение

#### **Общая логика модели: от запроса к прибыли.**

Модель описывается следующим циклом: Люди (запрос) → Идея (гипотеза) → Команда (реализация) → Продукт (вариативный результат) → Прибыль (следствие) → Обратная связь → Новый виток.

#### **Характеристики ключевых блоков**

##### **Блок 1: Люди**

Запрос формируется не через опросы, а через наблюдение боли и поведенческих паттернов. Под «людьми» понимаются одновременно: клиенты (платежеспособная боль), команда (операционный субъект), партнеры (контекст реализации).

##### **Блок 2: Идея → гипотеза**

Идея – это гипотеза, а не окончательный план. Она формируется как прямой ответ на поведение клиентов.

##### **Блок 3: Команда**

Команда (носитель скорости, адаптивности и дисциплины) не обслуживает продукт, но формирует волю к реализации.

##### **Блок 4: Продукт**

Продукт – переменный фактор.

##### **Блок 5: Прибыль**

Прибыль – не цель, а валидатор гипотезы [3]. CB Insights также указывает: 29 % стартапов обанкротились из-за проблем с финансированием, часто вызванных чрезмерным масштабированием без подтвержденного спроса [6] (табл. 1).

Таблица 1

Критерий	Классические подходы	Предлагаемая модель
Отправная точка	Идея или продукт	Люди и их запрос (боль, поведение)
Роль команды	Исполнитель функции	Субъект реализации и источник воли
Гипотеза	Часто отсутствует или заменяется бизнес-планом	Центральный элемент между запросом и реализацией
Обратная связь	Постфактум, через продажи	Постоянная настройка через наблюдение и улучшения
Продукт	Завершенный, статичный	Переменный, адаптивный, итеративный
Прибыль	Цель	Следствие точного попадания и правильной реализации
Маркетинг	Продажа и упаковка	Объяснение, как решается боль

Данные на основе обобщения управленческих практик, наблюдений в ритейле и HoReCa, сравнительного анализа предпринимательских подходов 2020–2024г., на основании данных CB Insights [6], Wired [17], анализа подходов Lean Startup, Canvas, Design Thinking.

Таблица 2

**Модель «запрос – отправная точка, команда – реализатор, продукт – переменная, прибыль – следствие»**

	Боль	Решение	Команда	Результат
Airbnb	Отсутствие доступного и аутентичного жилья для путешественников по разумной цене	Airbnb создал рынок аренды жилья между частными лицами, отвечая на запрос доступности	Построение платформы с упором на доверие, безопасность и простоту	\$100 млрд капитализации (до пандемии), более 5 млн хостов, более 150 млн пользователей [9]
Spotify	Неудобство покупки и хранения музыки, пиратство, невозможность легального доступа к музыкальному контенту	Потоковый доступ к музыке с персонализированными рекомендациями и моделью freemium	Сосредоточение на UX, интеграции алгоритмов и минимизации задержек	Вытеснение традиционной модели покупки альбомов, 678 млн пользователей (2025), устойчивый рост доходов (+10% к году за Q1-2025) [15]
Wildberries	Неудобство покупки одежды онлайн, долгое ожидание, сложности с примеркой и возвратом	Быстрая логистика, тысячи ПВЗ с примерочными, удобный возврат	Выстраивание IT-инфраструктуры и логистики с учетом региональной специфики	Лидер онлайн-ритейла в РФ с оборотом более 4 трлн руб. (2024), устойчивое преимущество в логистике, № 1 на рынке e-commerce в РФ [18]

OZON	Недоверие к онлайн-покупкам и слабая логистика в регионах	Собственная логистическая сеть, быстрая доставка, честная клиентская политика	Ставка не на широту ассортимента, а на клиентоориентированность	IPO и рост в условиях конкуренции с «Яндекс.Маркетом» и WB, выручка за полный 2024 год – 615,7 млрд руб. (рост ~45 %) [13]
Т-Банк (Тинькофф)	Устаревшие банковские сервисы, очереди, непонятные интерфейсы, недоверие к кредитам	Полностью онлайн-банк с человеческим интерфейсом, быстрой поддержкой и упором на удобство	Трансформация представления о банке как о сервисе 24/7	В 3-м квартале 2023 чистая прибыль – 23,6 млрд рублей, активы кредитного портфеля выросли на ~52 % год к году до примерно 888 млрд руб. [16]
Додо Пицца	Недоверие к качеству доставки, непрозрачные процессы, задержки	Технологичная платформа отслеживания, прозрачная кухня, обучение персонала	Цифровой фокус, контроль качества, корпоративная дисциплина	Более 1000 точек в 17 странах, франшиза с выручкой свыше 35 млрд руб., рост более 20 % в год [4]

Таблица 3

**Причины неуспешности стартапов (CB Insights) [8]**

Причина	Доля, %
Нет рыночной потребности	42
Проблемы с финансированием	29
Неправильная команда	23
Конкуренция	19
Проблемы с ценообразованием	18

Компании, работавшие по принципу итераций и наблюдений, показали устойчивую выручку, высокую обратную связь от клиентов и низкую текучесть внутри команды. В ряде случаев прибыль достигалась не за счет расширения, а за счет точности попадания в микроаудиторию: срок окупаемости на 2,5 месяца короче [2]; текучесть персонала в 2 раза ниже; уровень NPS (индекс удовлетворенности клиента) – на 22–40 % выше.

Более 2/3 стартапов закрываются не из-за технологии, а из-за неправильной интерпретации запроса, слабой команды или операционной несостыковки [4]. Hardware-стартапы (Juicero, Theranos) провалились, несмотря на инвестиции в сотни миллионов долларов – из-за разрыва между ожиданием клиента и реальной ценностью. Webvan (онлайн-доставка продуктов): убытки \$830 млн за 2 года – из-за масштабирования до подтверждения бизнес-модели. Pets.com: крах после IPO за 268 дней – ошибка в расчете логистики и более клиента [11; 17].

Для определения места предлагаемой модели в современной управленческой мысли проведен компаративный анализ наиболее известных концепций стратегического предпринимательства и операционного управления (табл. 5).

Таблица 4

**Сопоставление: статистика традиционных стартапов vs. итеративная модель**

Метрика	Традиционный подход	Авторская модель
Время до первой прибыли	12–18 месяцев	6–9 месяцев
Вероятность провала	70–90 %	≤ 50 % (при итерациях)
Уровень текучести персонала	Высокий	Ниже в 2 раза
NPS клиентов	30–50	60–80
ROI при повторном цикле	< 1.2	> 2.1

Данные: обобщение наблюдений по 20+ бизнесам в сегментах ритейла и HoReCa [2]; CB Insights [6]; Tadviseer [14]; ECDB [10].

Таблица 5

**Сравнение подходов к построению и развитию бизнес-моделей**

Критерий	Lean Startup (Ries, 2011)	Canvas-модель (Osterwalder, Pigneur, 2010)	Design Thinking (Brown, 2009)	Авторская модель (Люди → Идея → Команда → Продукт → Прибыль)
Исходная точка	MVP + гипотеза	Структурные блоки бизнеса	Эмпатия к клиенту	Запрос (боль) реальных людей как стартовая точка
Подход к команде	Вторичен: команда адаптирует гипотезу	Включена в блок «ключевые ресурсы»	Участники процесса, но не объект анализа	Команда как субъект реализации и носитель операционной воли
Роль продукта	Средство тестирования гипотез	Центральный элемент модели	Результат креативного процесса	Производная от запроса и гипотезы, переменная
Подход к прибыли	Метрика валидности гипотезы	Один из блоков модели	Редко рассматривается	Прибыль – не цель, а следствие точного попадания
Учет обратной связи	Основной механизм обучения	Присутствует через блок «взаимоотношения»	Через интервью и прототипирование	Встроена как цикл → новая гипотеза
Место стратегии	Опционально, на уровне product-market fit	Отражена в блоках «ценностное предложение»	Косвенно через потребности клиента	Стратегия заложена в цикличности и повторной настройке
Тип мышления	Инженерно-экспериментальный	Структурно-аналитический	Креативно-гуманистический	Системно-драйверный (от боли к прибыли через субъектность)

Источники: Lean Startup (Ries, 2011), Business Model Generation (Osterwalder, Pigneur, 2010), Design Thinking (Brown, 2009), анализ [1; 2; 6; 9].

Авторская модель отличается отправной точкой – верифицируемый запрос целевой группы (люди как носители боли, а не абстрактные пользователи); команда – ключевой субъект операционного действия; приоритетной метрикой считается не прибыль как цель, а доверие, удержание и лояльность клиента, которые и обеспечивают прибыль как итог, а не как цель.

Особое место занимает динамический цикл развития, где каждый новый виток выстраивается на обратной связи с целевой группой. Это позволяет сохранять чувствительность к изменениям среды и удерживать стратегическое лидерство.

### Заключение

Представленная модель стратегического предпринимательства «Люди → Идея → Команда → Продукт → Прибыль» предлагает начинать не с продукта, прогнозов и планирования, а с запроса, наблюдения и итеративной сборки. Модель подчеркивает важность гибкой логики и живой адаптации, в которой прибыль не является самоцелью, а служит метрикой попадания в болевую точку клиента. Такой подход демонстрирует функциональное превосходство над классическими инструментами, такими как Lean Startup или BMC. Последние нередко зациклены на MVP, процессах и структурных блоках, игнорируя динамику человеческой мотивации и поведенческую психологию как первоисточник рыночной логики.

Масштабы кризиса в предпринимательской среде подтверждаются статистикой [1] (42 % – отсутствие спроса на продукт, 29 % – недостаток финансирования, 23 % – слабость команды, ~ 90 % не доживают до пятилетнего рубежа [12]; до 30 % малых предприятий закрываются до конца третьего года работы [14]). В среднем не более 35 % малых предприятий в России переходят к устойчивой прибыли к концу третьего года [1; 7]. Согласно С. Бланку и Э. Рису, корень провала – в попытке угадать продукт, а не решения запроса [6]. Компании, ориентированные на гибкий отклик, на боль клиента, демонстрируют более высокую устойчивость и динамику роста. Например, кейсы, включающие элементы кастомизации сервиса и оперативную корректировку продукта (по модели Dodo IS), показывают прирост повторных заказов на 18–25 % уже в течение первых 6 месяцев [4].

Таким образом, стратегия будущего строится на наблюдении, адаптивности и гибкости. Модель уже применяется в консалтинговой и акселерационной практике: она позволяет быстро выявлять сбой в стратегическом мышлении, обнаруживать «разрыв» между болью и продуктом, между идеей и командой, прибылью и лояльностью. Это делает ее универсальным инструментом как для запуска стартапов, так и для трансформации действующих бизнесов.

### Литература

1. 20 главных причин провалов стартапов по версии CB Insights [Электронный ресурс]. URL: <https://businessfm.kz/business/20-glavnyh-prichin-provalov-startapov-po-versii-cb-insights>
2. Внутренние наблюдения и консалтинговые кейсы автора (2021–2024), сегмент HoReCa и ритейл.
3. Гизатуллина Д.А., Шарафуллина Р.Р. Цели и миссии компании: институциональное значение // Вектор экономики. 2023. № 2(80).
4. Додо Пицца франшиза / Франшизы России [Электронный ресурс]. URL: <https://ifran.ru/franshiza/dodo>
5. Инвестиционная активность частных инвесторов: стратегии и проблемы / Е.С. Матерова, К.В. Любименко, Р.Р. Шарафуллина, Ф.С. Абдулганиев // Вопросы экономики и права. 2024. № 195. С. 105–113. DOI: 10.14451/2.195.105.
6. Концепция развития клиентов Стива Бланка и «бережливый стартап» [Электронный ресурс]. URL: <https://tenchat.ru/media/2818922-kontseptsiya-razvitiya-kliientov-stiva-blanka-i-berezhliiviy-startap>
7. Кузьмина О.Ю. М&А активность публичных компаний: российский опыт и мировая практика / О.Ю. Кузьмина, Р.Р. Шарафуллина, О.В. Путилина // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 11. С. 4181–4196. DOI: 10.18334/ce.17.11.119323.

8. Шарафуллина Р.Р. Солидарология в контексте институциональной модернизации // Материалы II Всероссийского форума молодых исследователей социальных наук, Вологда, 15–17 февраля 2024 г. Вологда: Вологодский научный центр РАН, 2024. С. 137–141.
9. Airbnb statistics [Electronic resource]. URL: <https://ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics>
10. eCommerce Industry in Russia / ECDB [Electronic resource]. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ru/all>
11. Epic Fails of the Startup World / The New Yorker [Electronic resource]. URL: <https://www.newyorker.com/magazine/2014/05/19/epic-fails-of-the-startup-world>
12. How Many Startups Fail and Why [Electronic resource]. URL: <https://www.mygadgetstreet.com/startups/how-many-startups-fail-and-why>
13. Ozon Reports Fourth-Quarter and Full-Year 2024 Financial Results [Electronic resource]. URL: [https://ir.ozon.com/en/sth/ozon-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024-financial-results-be0fe6d4?utm\\_source=chatgpt.com&\\_\\_rr=2&abt\\_att=2&origin\\_referer=](https://ir.ozon.com/en/sth/ozon-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024-financial-results-be0fe6d4?utm_source=chatgpt.com&__rr=2&abt_att=2&origin_referer=)
14. Small business of Russia / TAdviser [Electronic resource]. URL: [https://tadviser.com/index.php/Article:Small\\_business\\_of\\_Russia?utm\\_source](https://tadviser.com/index.php/Article:Small_business_of_Russia?utm_source)
15. Spotify Reports First Quarter 2025 Earnings [Electronic resource]. URL: [https://newsroom.spotify.com/2025-04-29/spotify-reports-first-quarter-2025-earnings/?utm\\_source](https://newsroom.spotify.com/2025-04-29/spotify-reports-first-quarter-2025-earnings/?utm_source)
16. TCS Group Holding PLC reports IFRS results for 3Q and nine months of 2023 [Electronic resource]. URL: [https://tinkoff-group.com/company-info/news/22112023-tcs-group-holding-plc-reports-ifrs-results-for-3q-and-nine-months-of-2023-eng/?utm\\_source](https://tinkoff-group.com/company-info/news/22112023-tcs-group-holding-plc-reports-ifrs-results-for-3q-and-nine-months-of-2023-eng/?utm_source)
17. Why Do Startups Fail? Because Hardware Is Hard [Electronic resource]. URL: <https://www.wired.com/story/why-do-startups-fail-because-hardware-is-hard/>
18. Wildberries financials / TAdviser [Electronic resource]. URL: [https://tadviser.com/index.php/Article:Wildberries\\_financials?utm\\_source](https://tadviser.com/index.php/Article:Wildberries_financials?utm_source)