

Экономика и менеджмент предприятий и комплексов

Economy and management of enterprise and complexes

Научная статья

УДК 334.722

DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15404>



«ГЕН» УСПЕШНОСТИ: ЧЕМУ НАЦИОНАЛЬНЫЕ БЫСТРОРАСТУЩИЕ КОМПАНИИ МОГУТ НАУЧИТЬ РОССИЙСКИЙ БИЗНЕС В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Д.А. Плетнёв , Е.В. Козлова  , К.А. Наумова 

Челябинский государственный университет,
г. Челябинск, Российская Федерация

 kozlova@csu.ru

Аннотация. Сегодня возрастает ценность анализа и передачи успешного опыта работы именно национальных компаний, которые становятся и продолжают быть успешными в условиях внешних шоков, высокой неопределенности и активизации новых вызовов. Одним из примеров успешных компаний являются быстрорастущие компании (т.н. «газели»). Целью статьи является обобщение опыта работы быстрорастущих российских компаний с использованием оригинального подхода. Этот подход «кодирует» организационные способности компаний с использованием 12 хромосом – поощрения, познания, командной работы, действия, самоидентификации, оценки, стратегии, структуры, процесса, восприимчивости, созидания и информации. В качестве основного метода исследования в статье используется анализ и синтез информации из открытых источников. Детально исследованы при помощи анализа публикаций в открытых источниках три российские «газели»: Яндекс, Вкусвилл и Красное&Белое. Информационная открытость анализируемых компаний способствовала выявлению хромосом несмотря на различную степень их проявленности. Исследование организационной ДНК быстрорастущих компаний показало, что БРК обладают особыми хромосомами. В результате проведенного анализа организационной ДНК установлено, что в Яндекс наиболее проявлены хромосомы, отвечающие за воодушевление и процесс переосмысления. В компании значительное внимание уделяется обучению как действующих, так и потенциальных сотрудников, а также созданию комфортных условий работы для них. Значительное влияние, оказываемое Яндексом на российскую ИТ-отрасль, обуславливает пристальное внимание к действиям компании, что не позволяет отступать от заявленных ценностей и принципов даже в условиях нестабильности российской и мировой экономики. Во Вкусвилл в наибольшей степени проявляются хромосомы перестройки и оживления. Принципиально новая для российского продуктового ритейла структура и ориентация на покупателей являются определяющими факторами высокой результативности компании. В компании Красное&Белое наиболее сильно развиты гены, отвечающие за перестройку и переосмысление. Вместе с тем, компания выстраивает доверительные отношения с клиентами посредством активной коммуникации в социальных сетях. Выводы анализа трех компаний систематизированы, что позволяет использовать их в работе российских компаний, желающих применить успешный опыт, а также в процессе подготовки будущих бизнес-руководителей.

Ключевые слова: быстрорастущие фирмы, газели, организационная ДНК, хромосомы

Благодарности: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 22-28-01615, <https://rscf.ru/project/22-28-01615/>

Для цитирования: Плетнёв Д.А., Козлова Е.В., Наумова К.А. «ГЕН» успешности: чему национальные быстрорастущие компании могут научить российский бизнес в современных условиях // П-Economy. 2022. Т. 15, № 4. С. 49–67. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15404>



THE “GENE” OF SUCCESS: WHAT NATIONAL HIGH-GROWTH FIRMS CAN TEACH RUSSIAN BUSINESS IN MODERN CONDITIONS

D.A. Pletnev , E.V. Kozlova  , K.A. Naumova 

Chelyabinsk State University,
Chelyabinsk, Russian Federation

 kozlova@csu.ru

Abstract. Nowadays, there is an increasing value in analyzing and transferring the successful experience of the work of national companies that succeed and stay successful in the face of external shocks, high uncertainty and the intensification of new challenges. One case of successful companies is high-growth firms (so-called “gazelles”). The purpose of the article is to summarize the experience of high-growth Russian firms using an original approach. The approach “codes” the organizational capabilities of firms using 12 “chromosomes”. The analysis and synthesis of information from open sources is used as the main research method in the article. Three Russian gazelles, such as Yandex, Vkusvill, and Red&White, have been studied in detail by analyzing publications in open sources. The information openness of the analyzed companies contributed to the identification of chromosomes despite the varying degree of their manifestation. A study of the organizational DNA of fast-growing companies has shown that gazelles have special chromosomes. In Yandex, the chromosomes responsible for inspiration and the process of rethinking are most pronounced. The firm pays considerable attention to training both current and potential employees, as well as creating comfortable working conditions for them. The significant influence exerted by Yandex on the Russian IT industry causes close attention to the company’s actions, which does not allow deviating from the declared values and principles even in the conditions of instability of the Russian and global economy. In Vkusvill, the chromosomes of rearrangement and revitalization dominate. A fundamentally new structure for Russian food retail and a focus on customers are the determining factors for the company’s high performance. Red&White has the mostly developed chromosomes responsible for restructuring and rethinking. At the same time, the firm builds trusting relationships with customers through active communication in social networks. The conclusions of the analysis of the three firms are systematized and can be integrated in the work of Russian firms wishing to apply successful experience, as well as in the process of future business leaders training.

Keywords: high-growth firms, gazelles, organizational DNA, chromosomes

Acknowledgements: The study was supported by Russian Science Foundation grant No. 22-28-01615, <https://rscf.ru/project/22-28-01615/>

Citation: D.A. Pletnev, E.V. Kozlova, K.A. Naumova, The “GENE” of success: what national high-growth firms can teach Russian business in modern conditions, *π-Economy*, 15 (4) (2022) 49–67. DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.15404>

Введение

Быстрорастущие компании (БРК, газели, быстрорастущие фирмы) являются предметом прицельного интереса в течение последних трех десятилетий. Интерес к данным компаниям вызван их особой ролью в национальной экономике и неординарными способностями, выгодно отличающими их от рядовых фирм. В последние годы особенно возросла необходимость в качественных изменениях российской экономики и предпринимательского макроклимата. Существующие барьеры и триггеры в бизнес-среде обострились с наступлением пандемии COVID-19 и продолжают нарастать в виду санкционных ограничений российской экономики, вызванных политическими событиями 2022 года.

Быстрорастущие фирмы являются носителями уникальных практик и неординарных бизнес-решений, благодаря чему достигают высоких результатов хозяйственной деятельности. Они способны создавать «эффект перелива» (spill-over effect) компетенций компаниям своих и смежных отраслей. То есть обеспечивать рост производительности и спроса, перелив знаний к фирмам-выгодополучателям, работающих в отраслях с большим количеством БРК [23, 26, 28]. Распространение генов успешности, которые присущи БРК, может стать подспорьем для увеличения предпринимательской активности и наращиванию результатов деятельности существующих хозяйствующих субъектов, что, в конечном счете, приведет к общему «оздоровлению» экономики России.

Обзор литературы

Существует десяток подходов к определению быстрорастущей фирмы. Подробный обзор которых рассматривается в работах [6, 31, 39]. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) унифицировала существующие подходы и определила быстрорастущую фирму как предприятие «со среднегодовым ростом более двадцати процентов в год в течение трех лет и с десятью или более сотрудниками в начале периода наблюдения. Рост измеряется количеством сотрудников и оборотом» [20, стр. 3].

Место быстрорастущих фирм в экономике

Первая отличительная черта БРК заложена в их определении – способность к быстрому росту. Данные компании способны расти быстро и устойчиво в течение определённого времени [19, 22]. Вторая функциональная особенность газелей чрезвычайно важна для экономики – создание новых рабочих мест. Малая популяция газелей способна создать до 60% вновь созданных рабочих мест. Данная тенденция подтверждена мировыми исследованиями в разные временные периоды [22, 27, 32, 33]. Третьей отличительной чертой выступает высокая концентрация инноваций, заинтересованность в высококлассных кадрах, активное участие в НИОКР и т.д. [3, 8, 29, 39]. Причем, для газелей характерна большая окупаемость инвестиций на НИОКР [36]. Однако, это не означает, что преобладающая доля БРК относится к сектору высокотехнологичных отраслей [18, 24].

Поведение БРК обладает паттернами, не характерными для обычных фирм. Так быстрорастущие фирмы предпочитают использовать собственные источники финансирования, а именно, прибыль, тем самым «жертвую» рентабельностью [2]. Если для средней фирмы характерен рост операционной прибыли к концу цикла роста, то для газелей прибыль начинает расти значительно раньше [25].

Е.И. Баранова выделяет этап перестройки в жизни быстрорастущих фирм, который предшествует фазе стабильного роста и характеризуется снижением основных финансовых показателей фирмы, таких как выручка, внеоборотные активы, капитал, прибыль до налогообложения [1].

Л.М. Божко выделяет следующую особенность газелей – непрерывные организационные изменения по оригинальному сценарию (отходят от построения формальных структур, поддерживая инициативу в компании; не склонны к внедрению сложных систем управления и другие). [5, с. 63]. Автор также отмечает высокую значимость личности предпринимателя в способности достигать высокого роста газелями.

Эволюционно-генетический подход к теории фирмы

Данный блок сфокусирован на одном из направлений теории фирмы, в котором особенности фирмы ассоциируются с генами, а ее уникальность приравнена в виде заимствованной из биологии структурой ДНК. Г. Морган [40] описывает организационную идентичность компании через ее ДНК. Так организационная ДНК состоит из трех компонентов: видение, миссия, ценности.

Каждый компонент уникален для каждой организации и может ее выделить среди конкурентов в любой промышленности и отрасли. Несколько позже модель организационной ДНК синтезировала три компонента организационной социотехнической системы, а именно стратегию, процесс и людей. Далее теория была пересмотрена и разработана новая модель, отражающую процесс повторной адаптации организации, когда произошли изменения в общей среде организации [34]. Модель концепции организационной ДНК Г. Нейлсона состоит из четырех строительных блоков, по которым типологизируются фирмы: структура, информационный поток, мотиваторы и полномочия по принятию решений. Как эволюция теории организационной ДНК фирмы появился организационный генетический реинжиниринг, в рамках которого организационная ДНК представлено как восходящий подход, который пытается понять, описать и предсказать многие организационные действия в различных функциях и процессах в организации. Однако, в отличие от биологической ДНК, ДНК фирмы способно менять во времени в ходе адаптации к меняющимся условиям внешней среды [13].

Д.А. Плетнёв [17] систематизировал существующие концепции развития корпорации в рамках биологических аналогий.

А. Нестеренко представляет фирму как набор рутин, институтов, являющихся самоподдерживающимися самовоспроизводящим социальный феномен. Они обладают свойством «передачи наследственности» по аналогии с биологическим геном [14].

Ю.Г. Мыслякова раскрывает сущность и приводит обзор развития научной мысли относительно генетического подхода в исследовании устойчивого экономического развития регионов на мезоуровне. На примере Уральского региона оценивается социальный иммунитет территории [12].

Е.А. Медведкина [11] использует аналогию со спиралью ДНК для описания основных атрибутов финансовых технологий (финтеха) в целях устойчивого развития. Автор раскрывает суть взаимодействие ДНК финтеха и устойчивого развития.

А.Е. Крусс [9] предпринимает попытку систематизации успеха бизнеса в виде формирование генетического года эффективной фирмы.

Д.В. Удалов использует синтез институционального и эволюционного подходов при исследовании закономерностей эволюции фирмы. Под экономическими генами понимается «особый механизм воспроизведения знаний о существенных характеристиках фирмы, ее саморегуляции, определяющей внутренний потенциал развития, бизнес-моделях, корпоративных ценностях, взаимодействии различных видов капитала (материального, социального, интеллектуального).» [16, с. 51].

Быстрорастущие фирмы являются примером эффективной фирмы, ввиду чего авторы видят необходимость и перспективу в построении модели ДНК газелей. Это поможет пролить свет как на природу быстрорастущей фирмы, так и упростит процесс наследования генов (хромосом) успеха обычными фирмами. Одним из наиболее эффективных инструментов наследования видится государственная поддержка быстрорастущих фирм. Ю.А. Полунин, А.Ю. Юданов [15] рассматривают поддержку быстрорастущих компаний как новую ветвь промышленной политики.

Быстрорастущие фирмы в кризис

Отдельным предметом дискуссии в научной среде является устойчивость БРК в нестабильных условиях хозяйствования. Природа быстрорастущей фирмы подразумевает ограниченность в продолжительности устойчивого роста, что определяется множеством факторов (смена конъюнктуры рынка, фазы/цикла жизни фирмы, экзогенными процессами и другими причинами). А.А. Блохин, А.А. Лихачев [4] уделяют особое внимание отраслевым и региональным институциональным барьерам для быстрорастущих компаний, ограничивающих их рост. Так, большая часть компаний не способна повторить свой успех роста после получения статуса быстрорастущей [27, 30, 35, 37]. Кризисные периоды характеризуются стихийным снижением деловой и



предпринимательской активности у всех участников рынка. В научной литературе нет единого мнения относительно большей устойчивости газелей во времена кризисов. Многие ученые склоняются к мнению, что небольшая доля газелей способна удержать высокий рост в кризисный период [21]. Исследование российской популяции газелей показало, что кризис 2008 года оказал фатальное влияние на газелей, число которых сократилось в 4 раза. Однако, существует и противоположная точка зрения о более высокой устойчивости быстрорастущих фирм во времена экономических спадов Крослакова и др. [35]. Данный факт подтверждается недавним исследованием «СПАРК-Интерфакс». По результатам первого года пандемии численность газелей возросла вопреки ожиданиям.

Цель исследования – установить особенности организационных способностей российских быстрорастущих компаний с применением оригинального, «генного» подхода к их описанию. Объектом исследования являются быстрорастущие российские компании. Предмет исследования – организационная ДНК быстрорастущих российских компаний.

Методы и материалы

Данные о результатах деятельности компаний получены из информационно-аналитической системы «FIRA PRO», годовых отчетов компаний, открытых источников. Выявление R-свойств и хромосом основано на анализе и синтезе информации, размещенной на официальных сайтах компаний, интервью основателей, собственников, руководителей и работников, а также открытой информации сети интернет. Исследование опирается на теорию ДНК корпорации Ф. Гуияру и Д. Келли [7], в которой фирма обладает генетическим кодом, состоящим из 12 хромосом. Хромосомы поделены на четыре группы, отражающих различный уровень «материальности» компании. Каждая хромосома наделена метафорическим описанием, в качестве сравнения приводятся ментальные и физические атрибуты человека. Так в первую группу входят хромосома поощрения, хромосома познания и командной работы, в целом они отвечают за воодушевление в корпорации. Хромосома действия, самоидентификации и оценки, отвечающие за процесс переосмысления, составляют вторую группу хромосом. Третий набор хромосом состоит из хромосомы стратегии, хромосомы структуры и хромосомы процесса. И последняя группа включает в себя хромосомы, отвечающие за оживление: хромосомы восприимчивости, созидания и информации.

Результаты и обсуждение

Д.В. Удалов считает, что «в каждой фирме есть свой экономический генотип (набор генов), часть из которых может наследоваться, т. е. передаваться от одной фирмы к другой, а другая же часть генов, передающихся при помощи рутин, уникальна, создается фирмой самостоятельно и полностью идентифицируется с ее деятельностью.» [16, с. 52]. В связи с этим, авторы видят целесообразность в идентификации генов успешных быстрорастущих фирм, являющихся, своего рода, новаторами, уникальными кейсами. Идентифицированные гены могут стать подспорьем для других компаний в бизнес-среде. В статье представлен детальный обзор генов по модели Ф. Гуияру и Д. Келли трех крупнейших в своей отрасли быстрорастущих компаний.

Компания Яндекс является одной из крупнейших ИТ-компаний России, развивающая помимо основного еще несколько бизнес-направлений – медиасервисы, электронная коммерция, сервисы онлайн-заказов¹, что позволяет ей демонстрировать уверенный рост на протяжении последних лет (рис. 1).

Одним из наиболее проявленных R-свойств в компании является воодушевление. Хромосома поощрения выражена системой оценки результатов работы дважды в год – по итогам полугодового ревью определяется не только размер вознаграждения на следующий период, но и осуществляется постановка задач. Несмотря на строгий контроль в достижении поставленных

¹ Официальный сайт компании Яндекс <https://yandex.ru>

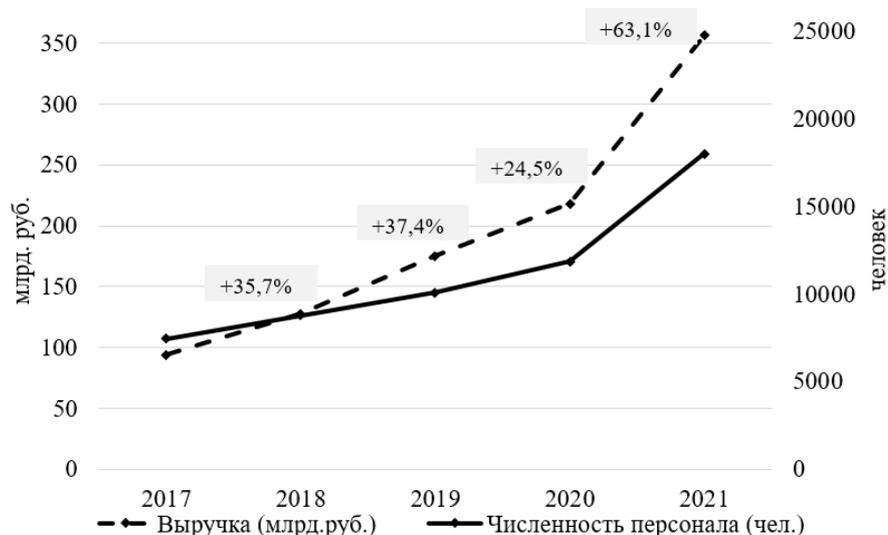


Рис. 1. Динамика показателей компании «Яндекс», 2017–2021 гг.

Fig. 1. Dynamics of Yandex indicators, 2017–2021

Источник: составлено авторами

целей компания предоставляет своим сотрудникам значительную свободу в организации труда, создавая в офисах комфортные условия не только для работы, но и для спорта и отдыха, а также предлагая гибкий график работы и полный отказ от дресс-кода, также для сотрудников действует расширенная программа ДМС (с возможностью компенсации стоимости и для близких родственников). Еще одним стимулом, реализуемым в немногих российских компаниях, является опционная программа для широкого круга сотрудников, а также программа жилищного займа.

Хромосома познания проявлена в рамках реализации большого количества программ внутрифирменного обучения, а также учебных программ для широкого круга лиц. Компания реализует несколько крупных образовательных проектов, ориентированные на различные возрастные категории, как для своих действующих, так и для потенциальных сотрудников. Базовые знания программирования преподаются ученикам 8-9 классов в рамках проекта Яндекс.Лицей, также ведется спонсорская поддержка школьных предметных олимпиад. Компания ведет тесное сотрудничество с несколькими вузами (МФТИ, ВШЭ и др.), а с 2007 года работает собственная бесплатная Школа анализа данных, которая позволяет готовить выпускников вузов и старшекурсников к последующей работе в компании, также работают собственные школы для менеджеров, разработчиков и других специалистов. Сервис Яндекс.Практикум помогает людям с любым образованием освоить цифровые профессии в различных областях с последующим трудоустройством. Обучение сотрудников внутри компании позволяет быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям, а также готовить специалистов для решения конкретных стратегических задач. Каждый сотрудник составляет и реализует индивидуальный план развития, который способствует профессиональному росту и развитию потенциала при помощи собственных курсов и платформ компании.

Большое количество бизнес-направлений в Яндексе позволяет формировать команды для работы как над небольшими проектами, так и целыми направлениями. Хромосома командной работы наиболее ярко демонстрируется собственной системой наставничества, направленная на передачу знаний и опыта начинающим специалистам и работу с их потребностями, при этом в компании создают условия и для самостоятельного развития. Для новых сотрудников проводят

мероприятие «Добро пожаловать в Яндекс», на котором рассказывают о традициях и внутренних процессах в компании, при необходимости обеспечивают ноутбуками и другим оборудованием для работы.

На фоне происходящих экономических потрясений в российской и мировой экономике на протяжении последних лет одним из ключевых R-свойств, позволяющим компании выжить, является переосмысление. Хромосома действия, обеспечивающая мобилизацию ресурсов корпорации, проявляется в реализованных антикризисных мерах на фоне введения новых санкций против российских компаний. В первую очередь действия были направлены на максимальное сохранения штата, при временной заморозке набора новых сотрудников. Яндекс самоидентифицирует себя как корпорацию, деятельность которой направлена на помощь людям в решении их задач с помощью информационных технологий. Сама компания осознает свою степень влияния на развитие и деятельность всей отрасли, поэтому стремится, чтобы это влияние оставалось положительным. Хромосома оценки в компании очень явно выражена – разработанные системы оценки работы сотрудников синхронизированы между отделами и обеспечивают прозрачность и предсказуемость в размере вознаграждений. Оценке руководителем подлежит не только результат работы, но и весь процесс (например, учитывается соблюдение установленных сроков), при этом сотрудники дают обратную связь по поводу согласия или несогласия с выставленной оценкой.

Внутренняя структура компании с каждым годом усложняется и становится более диверсифицированной, в таких условиях хромосомы, отвечающие за ее перестройку, проявляются в полной мере. В 2020 году в системе корпоративного управления был создан фонд общественных интересов для соблюдения баланса между общественными и интересами компании. Большое количество команд, работающих над разными продуктами, требуют четкой структуры и эффективных каналов взаимодействия. Долгое время компания состоит из бизнес-юнитов (хромосома структуры), а в 2021 году произошло объединение близких бизнес-юнитов (с единым руководителем, похожими бизнес-моделями и задачами) в бизнес-группы – Поиск, рекламные и облачные сервисы и Еком и райдтех (хромосома процесса).

Яндекс создает новые сервисы поддержки партнеров и заботится об их благополучии, отслеживает удовлетворенность на основе различных метрик, а также проводит обучение. Компания надеется, что высокие стандарты, создаваемые компанией, станут общепризнанными на рынке.

Очевидно, что компания, разрабатывающая и поддерживающая большое количество сервисов, значительное внимание уделяет потребителям, что демонстрирует хромосому восприимчивости. Яндекс среди своих ключевых ценностей выделяет интересы пользователей. Разработку некоторых ценных для потребителей сервисов продолжают несмотря на отсутствие прибыли от данных направлений. Также в компании создано специальное подразделение, занимающееся улучшением клиентского опыта, за счет постоянной поддержки и анализа потребностей и пожеланий пользователей. В сервисы интегрированы метрики удовлетворенности, что позволяет оперативно решать вопросы и улучшать продукты компании. Каждая команда ежемесячно анализирует полученную информацию и предлагает мероприятия по устранению несовершенств. Параллельно поддержке и совершенствованию существующих сервисов Яндекс продолжает создание новых продуктов и выходит на новые рынки (хромосома созидания). При создании максимально учитываются локальные особенности (законодательство, культура, язык и др.), что соответствует принципу транслокальности компании. Хромосома информации характеризует эффективность коммуникации внутри корпорации, которая реализуется в Яндексе в виде системы экспериментов. Благодаря этой системе каждый сотрудник может предложить новый проект, который будет рассмотрен и оценен комитетом по инвестициям, и в случае одобрения получит бюджет и команду, а также всю необходимую поддержку и ресурсы. Яндекс организует постоянные встречи, в рамках которых происходит обмен опытом между различными командами. На таких встречах возможно не услышать не только о достигнутых результатах, но и планах и новых продуктах различных подразделений.

В компании используют собственную систему внутренней коммуникации, чаты, корпоративный портал, а также еженедельные общекорпоративные встречи (хуралы).

В последние годы на ИТ-рынке России появляются новые игроки в том числе из других отраслей, например, банковской, при этом повторить результативность Яндекса мало кому удается. В отличие от большинства компаний отрасли Яндекс даже при усложнении структуры сохраняет эффективность внутренних коммуникаций, командный дух и заинтересованность работников в развитии и работе в компании. В отличие от конкурентов Яндекс по-прежнему значительное внимание уделяет подготовке будущих кадров для работы в компании и возможностям карьерного роста и самореализации сотрудников, что на протяжении долгих лет обеспечивает компании место в списке лучших работодателей России. Внимание к пользователям, гибкость и готовность инвестировать в новые проекты помогает обеспечивать высокую результативность даже в условиях высокой неопределенности. Хромосомы характеризуются разной степенью проявленности, при этом почти все достаточно легко диагностируются на основе открытой информации (табл. 1). Компания подробно раскрывает информацию не только о результатах деятельности и стратегических целях, но и принципах организации работы, взглядах на ключевые процессы в компании и ее ценностях.

Таблица 1. Проявление R-свойств корпорации «Яндекс»
Table 1. Manifestation of R-properties of Yandex

R-свойство	Хромосома	Проявление
Воодушевление	Поощрения	Оценка результатов работы каждые полгода; комфортные условия для работы и отдыха в офисе; программы ДМС; опционы; жилищные займы
	Познания	Яндекс.Лицей; Школа анализа данных; сотрудничество с вузами; собственные школы для различных специалистов; внутрифирменное обучение; Яндекс.Практикум
	Командной работы	Система наставничества; условия для самостоятельного развития в компании; «Добро пожаловать в Яндекс»
Процесс переосмысления	Действия	Максимальное сохранение штата в условиях кризиса;
	Самоидентификации	Осознания своего влияния на индустрию; ценности и принципы ориентированы на положительное воздействие на отрасль и различные сферы человеческой жизни
	Оценки	Оценка не только результата, но и всего процесса работы; работники выражают согласие/несогласие с оценкой
Перестройка	Стратегии	–
	Структуры	Бизнес-юниты
	Процесса	Объединение бизнес-юнитов в бизнес-группы
Оживление	Восприимчивости	Постоянный анализ потребностей и пожеланий пользователей; интеграция метрик удовлетворенности
	Созидания	Принцип транслокальности
	Информации	Система экспериментов; обмен опытом между командами; корпоративные чаты, портал, хуралы

Источник: составлено авторами

Компания «Вкусвилл» является одним из крупнейших продуктовых ритейлеров России, ориентированным на продажу безопасных и качественных продуктов для здорового питания². Благодаря постоянно растущему числу магазинов, расширению географии присутствия, уникальной системе логистики и контроля демонстрирует уверенный рост на протяжении последних лет (рис. 2).

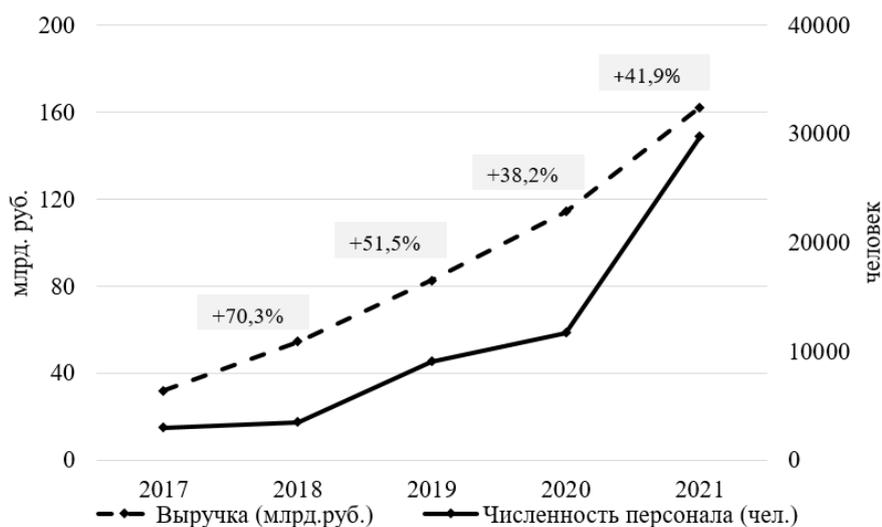


Рис. 2. Динамика показателей компании «Вкусвилл», 2017–2021 гг.

Fig. 2. Dynamics of indicators of Vkusvill, 2017–2021

Источник: составлено авторами

В компании активно проявляются хромосомы, отвечающие за воодушевление. Несмотря на то, что в компании намеренно отказались от специальных проектов, направленных на вовлечение сотрудников (в том числе корпоративов), в компании отмечаются высокие стандарты взаимодействия между сотрудниками. Поддержание хороших отношений внутри коллектива и взаимопомощь являются основными ценностями компании. Яркое проявление хромосомы командной работы основано на внедренной в 2012 году системе обещаний (обязательств, которые сотрудники берут на себя) вместо широко используемых систем поручений (от начальника – подчиненному), при этом единственным критерием оценки выполненного обещания является удовлетворенность того, кому оно было дано. Такая система позволяет выстроить коммуникацию между сотрудниками и подразделениями, повысить доверие и улучшить взаимодействие. Командная работа базируется на ключевых ценностях компании, которые ориентированы в первую очередь на достойный совместный результат, а не индивидуальные достижения. Хромосома познания проявлена во внутрикорпоративных обученных и стажировках, которые рассматривают и как один из ключевых фильтров при подборе персонала, прошедшие обучение соискатели надолго остаются работать в компании. Собственную значимость работники ощущают, помогая компании развиваться и расти – с 2021 года во Вкусвилл действует программа, позволяющая получать вознаграждение за каждого нового привлеченного сотрудника. Сама компания своими ключевыми работниками считает сотрудников магазинов, так как они напрямую работают с покупателями. Выстроенная в компании система вознаграждений (хромосома поощрения) демонстрирует максимальную прозрачность – почасовая оплата и дополнительный процент от выручки магазина, в том числе и интернет-заказов. Каждый сотрудник по собственному желанию может брать подработку, которая оплачивается выше, чем основная работа, таким образом работники могут самостоятельно определять свою занятость без каких-либо шаблонов.

Активный рост компании не останавливался и в периоды нестабильной экономической ситуации в стране, хромосомы, отвечающие за процессы переосмысления, явно проявлены в компании. Хромосому действия можно обнаружить, проанализировав действия компании, направленные на мобилизацию ресурсов в условиях кризиса. В пандемию Вкусвилл полностью сохранил

штат сотрудников за счет открытия внутрифирменной биржи занятости, где работники, оставшиеся без задач, смогли найти работу внутри компании. В условиях высокой неопределённости не отказались от развития новых направлений и реализации проектов за счет гибкого подхода к оценке их потенциальной эффективности и принятия решений на местах, не боясь завершить их в случае смены приоритетов. Вкусвилл самоидентифицирует себя как компанию, ключевые ценности которой направлены в первую очередь на взаимопомощь, честность и доверие с покупателями и поставщиками, вопросы экологии, социальной значимости работы компании и только во вторую – на материальные. Ключевой особенностью созданной в компании системы оценки достижений (хромосома оценки) является полное отсутствие штрафов, которые по мнению руководителей приводят только к росту недоверия. Кроме того, в компании против системы КРІ и наличия бюджетов, что позволяет компании сохранять гибкость и быстро подстраиваться под меняющиеся условия.

Компания Вкусвилл создала новую уникальную структуру управления и бизнес-модель (хромосома стратегии и структуры). В отличие от других крупных ритейлеров пирамида иерархий компании имеет всего три уровня и перевернута – вверху находятся покупатели, а далее те, кто с ними непосредственно работает. Снижение количества уровней привело к упрощению движения информации, повышению качества обратной связи. При этом линейный персонал решает большинство возникающих вопросов самостоятельно (без согласования с руководством), что даже при росте размеров сети не приводит к росту нагрузки на руководство. Обновление бизнес-процессов (хромосома процесса) происходит на всех уровнях – рядовым сотрудникам приходится брать на себя непривычную ответственность, а руководители в большей степени исполняют роль кураторов. Компания много усилий направляет на помощь в развитии партнеров, полностью отказались от маркетинговых и полочных платежей, а также штрафов за недопоставку и возвратов товаров с истекшим сроком годности поставщикам.

Хромосомы корпорации, отвечающие за ее оживление, являются определяющими в работе Вкусвилла. Восприимчивость к потребителям демонстрируется определением ключевых задач исходя из полученной обратной связи, также клиентам дают возможность влиять на сервис и ассортимент продукции. Значительные ресурсы направлены на повышение скорости обработки и реагирования на запросы, а также построение вежливой и оперативной коммуникации. При принятии большинства решений во главу ставится удовлетворенность и комфорт покупателей. Хромосома созидания обеспечивает активное создание новых продуктов внутри компании. Многие крупные продуктовые ритейлеры активно работают со стартапами, наиболее привлекательные проходят апробацию в специализированных магазинах-лабораториях, но все они в первую очередь направлены на оптимизацию уже существующих в компании бизнес-процессов. В отличие от них во Вкусвилл развивают внутреннее предпринимательство, ориентированное на поиск новых бизнес-идей, способных привлечь новых как клиентов, так и получить дополнительный доход от постоянных. Благодаря такому подходу в последнее время реализуется много новых проектов, созданных внутри компании – магазины без продавцов и касс, доставка обедов и других товаров корпоративным клиентам, дарккитчены, вендинговые аппараты, доставка аптечных товаров, запуск стриминга с рецептами и возможностью добавления необходимых продуктов сразу в корзину, и другие. Несмотря на то, что не все проекты становятся успешными во Вкусвилл продолжают активно поддерживать и развивать данное направление, которое рассматривается и как социальный лифт, и возможность развития сотрудников. Хромосома информации, обеспечивающая эффективную коммуникацию внутри компании, лежит в основе готовности к диалогу с любым сотрудником. Для обеспечения такой коммуникации в компании придерживаются следующих принципов – все сотрудники (включая высшее руководство) находятся в одном помещении, у руководителей нет отдельных офисов, столовых и секретарей, каждый сотрудник может лично поговорить с любым руководителем, либо связаться по телефону или через электронную почту.

Компания Вкусвилл уникальная компания для российского продуктового ритейла [10]. В условиях, когда крупные торговые сети ужесточают требования и оказывают существенное влияние на цены закупок за предоставление возможности продажи через их магазины, компания Вкусвилл ключевым критерием отбора оставляет качество продукции, а также реализует программы поддержки и совместного развития для поставщиков. Ключевым отличием в организации работы сотрудников компании во Вкусвилл является упор на совместный результат, а не личные достижения каждого работника, реализуемая в рамках уникальной структуры с небольшим количеством иерархий. В первую очередь усилия направлены на удовлетворенность клиентов и качество обратной связи, в то время как большинство компаний нацелено только на рост финансовых показателей. Информационная открытость компании в ведении бизнеса позволяет идентифицировать большинство хромосом несмотря на различную степень их проявленности (табл. 2).

«Красное&Белое» – особенная газель не только по меркам российского, но и мирового рынка. «Красное&Белое» – крупнейшая в России самостоятельная розничная сеть, специализирующаяся на алкогольной продукции до 2019 года. С 2019 года компания входит в состав холдинговой компании «ДКБР Мега Ритейл Групп Лимитед». Уникальность компании состоит в устойчивости высокого роста. Компания попадала в рейтинг быстрорастущих компаний по версии РБК 6 раз подряд до тех пор, пока оставалась самостоятельной бизнес-структурой³. Высокие темпы роста (рис. 3) достигаются за счет продуманного формата розничных магазинов, собственных логистических мощностей и эффективной работы с контрагентами.

Таблица 2. Проявление R-свойств корпорации «Вкусвилл»
Table 2. Manifestation of R-properties of Vkusvill

R-свойство	Хромосома	Проявление
Воодушевление	Поощрения	Самостоятельное определение продолжительности рабочего времени; почасовая оплата и процент от выручки
	Познания	Обучение и стажировки; программа привлечения новых сотрудников; ключевые работники – сотрудники магазинов
	Командной работы	Система обещаний; ориентир на совместный результат, а не на индивидуальные достижения
Процесс переосмысления	Действия	Открытие внутрифирменной биржи занятости; реализация новых проектов даже в условиях неопределенности
	Самоидентификации	Ключевые ценности направлены на покупателей, работников, экологию
	Оценки	Отсутствие KPI; отсутствие штрафов
Перестройка	Стратегии	Перевернутая пирамида иерархий
	Структуры	Всего три уровня иерархий; решения принимают линейные сотрудники
	Процесса	Новые принципы взаимодействия с поставщиками; обновление бизнес-процессов на всех уровнях
Оживление	Восприимчивости	Возможность клиентам влиять на сервис и ассортимент; принятие решений исходя из удовлетворенности клиентов
	Созидания	Внутреннее предпринимательство
	Информации	Возможность личной коммуникации любого сотрудника с руководством и другими работниками

Источник: составлено авторами

Рассматривая хромосомы, отвечающие за воодушевление в фирме, прежде всего необходимо отметить тип управления в компании – автократичный, брутальный, с жесткой дисциплиной. В компании существуют как система премирования. Сотрудники компании обязаны придержи-

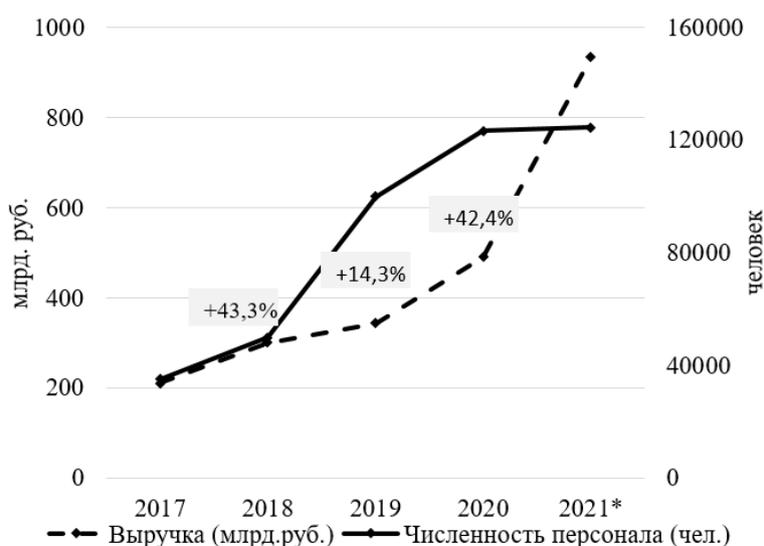


Рис. 3. Динамика выручки компании «Красное&Белое», 2010–2021 гг.

Fig. 3. Dynamics of indicators of Red&White, 2017–2021

*данные о годовой выручке в 2021 году представлены по Mercury Retail Group на основе оценки INFOLine⁴

Источник: составлено авторами

ваться строгих правил поведения в торговом зале розничных магазинов. В целях поощрения инициатив и сплочения коллективов компания регулярно проводит конкурсы для администраторов и других работников магазинов с полезными подарками победителям, результаты конкурсов освещаются на официальном сайте и в социальных сетях. Ген познания реализуется через систему тренингов и повышения квалификации. Каждый день в дегустационной профессиональной сомелье проводит уникальные обучающие мастер-классы для сотрудников. Атрибутом командной работы можно назвать обязательное знание всеми сотрудниками плакатов компании. По наблюдениям авторов, использование возможностей, предоставляемых компанией, не носит стихийный характер для всех сотрудников, а, скорее, характерно для инициативных работников. На данный момент стратегия компании не имеет ярко выраженного ориентира на воодушевление сотрудников в сравнении с вышеописанными кейсами компаний.

Последние два года непростой экономической ситуации в стране и мире показали, что компания способна быстро реагировать на меняющиеся условия хозяйствования. Рассматривая хромосому процесса переосмысления действия, обеспечивающего мобилизацию ресурсов, необходимо отметить сохранение ценовых ниш на многие категории товаров (наиболее низких цен в сравнении с другими торговыми продовольственными и алкогольными сетями продаж). Логистические центры продолжают бесперебойную работу, обеспечивая магазины товарами по всей стране. В последние годы хромосома самоидентификации активно развивается в компании, подхватывая основные мировые тренды. Компания проявляет заботу об экологии посредством ухода от пластиковых карт, использования разлагаемых и наименее токсичных продуктов в своей работе, проведения массовых субботников, наличия штатного эколога, внедрения электронного документооборота, сдаче пакетов и коробок на переработку. Социально ориентированным поведением компании можно назвать проведение акции по привлечению внимания к проблемам распития алкоголя на детских площадках и вождению в нетрезвом виде, что согласуется с миссией компании «поменять отношение к алкоголю». Ген оценки сотрудников соответствует типу управления – жесткая дисциплина с объемным перечнем штрафов и тщательным надзором за исполнением обязанностей рядовыми сотрудниками, жесткий KPI. Исполнение KPI в том числе

достигается за счет выкупа сотрудниками товаров с подходящим сроком годности и остатков, что завуалировано под «внутренним корпоративным соглашением»⁵. Ген оценки самой компании как игрока на рынке проявляется в том, что «Красное&Белое» принимает активное участие в отраслевых и профессиональных конкурсах, рейтингах (недавно компания вошла в топ «50 легендарных брендов» по версии журнала «Комсомольская правда»⁶, стала победителем Wine Retail Week — 2022 как «Лучший выбор вина в формате “магазин у дома”»)⁷.

Таблица 3. Проявление R-свойств корпорации «Красное&Белое»
Table 3. Manifestation of R-properties of Red&White

R-свойство	Хромосома	Проявление
Воодушевление	Познания	Система тренингов, повышения квалификации, мастер-классы сомелье
Процесс переосмысления	Действия	Сохранение ценовых позиций и минимальной наценки на некоторые категории товаров; оперативная работа логистической системы в период пандемии
	Самоидентификации	Забота об окружающей среде; акция по привлечению внимания к проблемам распития алкоголя на детских площадках и вождению в нетрезвом виде.
	Оценки	Система штрафов, жесткие KPI
Перестройка	Стратегии	Формат магазина у дома с маленькой площадью с большой номенклатурой продукции; работа на грани рентабельности; максимально низкие цены от поставщиков
	Структуры	Примитивная, жесткая вертикальная структура власти. Владелец осуществляет контроль над всеми процессами
	Процесса	Реализуются позиции с устойчивым потребительским интересом
Оживление	Восприимчивости	Размещение тематического контента для покупателей; выпуск корпоративного журнала;
	Созидания	—
	Информации	Активное ведение профилей в социальных сетях

Источник: составлено авторами

Гены перестройки в компании можно назвать наиболее сильными, обеспечивающими и поддерживающими высокие темпы роста. Стратегия «Красного&Белого» представляет собой формат магазинов «у дома» с площадью около 80–100 м². Данное позиционирование позволило выстроить широкую сеть магазинов по всей стране, географический охват включает 63 региона России. Выгодным преимуществом магазинов является их доступность магазинов (как правило, располагаются в жилых районах) и разнообразие ассортимента при малой торговой площади. При работе с контрагентами компания добивается максимальной низкой цены у поставщика/производителя, работая с низкой маржой, на грани рентабельности. Принцип работы с поставщиками можно выразить цитатой С.П. Студенникова: «...отжимать аренду, отжимать условия, с индексацией поработать, с компенсациями, с отсрочкой платежа. Это серьезная, длинная работа»⁸. Данная комбинация стратегических позиций выгодно отличает сеть от конкурентов. Структура компании примитивная, брутальная, жесткая вертикальная иерархия. С.П. Студенников осуществляет контроль над всеми процессами. Топ-менеджмент состоит из высококлассных специалистов с многолетним опытом работы. Коррупция в коммерческом отделе исключается посредством коллективного решения о добавлении новой единицы товара (SKU) в ассортиментный портфель

⁵ <https://www.rbc.ru/business/24/02/2015/54eb56279a7947d1aea5d335>

⁶ <https://www.kp.ru/specproject/50-luchshih-brendov-2021/>

⁷ <https://krasnoeibeloe.ru/about/backstage/my-snova-v-prizerakh/>

⁸ <https://www.rbc.ru/business/24/02/2015/54eb56279a7947d1aea5d335>

компания. Не используется листинг (плата) за ввод новых товаров от поставщиков, что позволяет реализовывать товар исключительно высокого спроса. Развитая логистическая система с собственными логистическими центрами и мощностями позволила значительно повысить эффективность процессов. Отношения с арендодателями и другие контрагентами жестко регламентированы. Ген перестройки процесса проявляется в том, что ассортимент реализуемой продукции состоит из позиций с устойчивым потребительским интересом, невостребованные позиции оперативно удаляются из ассортимента и заменяются новыми. Периодически в номенклатуре появляются сезонные товары.

«Красное&Белое» уделяет пристальное внимание коммуникациям с потребителем, повышая восприимчивость со стороны потребителя: размещение тематического контента для покупателей (подборки вин, коктейльный калькулятор и т.д.); выпуск корпоративного журнала; выпуск развлекательного контента. Компания проводит конкурсы для детей и взрослых на разную тематику. В последней версии приложения появился чат с консультантом «Народный контроль». Компания использует различные каналы информации для повышения лояльности потребителей: активно ведет социальные сети, в которых регулярно освещает акции, специальные предложения и обновление ассортимента, а также размещает развлекательный контент в виде мемов, смешных картинок и роликов, что позволяет выстраивать доверительные коммуникации с потребителем.

Заключение

В соответствии с поставленной целью были получены следующие результаты – выявлены особенности организационных способностей российских БРК – обладание особыми «хромосомами»:

1. Познания (большое количество внутрикорпоративных программ обучения; стажировки; трудоустройство через обучение).
2. Командной работы (наставничество; программы адаптации для новых сотрудников; ориентация на совместный результат, а не индивидуальную работу).
3. Стратегии (понятная для потребителей концепция; жесткая система правил, регламентирующих работу сотрудников; правило минимальной цены при взаимодействии с поставщиками; реализация продукции с устойчивым потребительским интересом; удачный формат небольших магазинов с высокой проходимостью и доступностью).
4. Восприимчивости (анализ и учет потребностей и пожеланий потребителей; оценка удовлетворенности потребителей).
5. Информации (хорошо работающие каналы вертикальной и горизонтальной коммуникации в компании; обмен опытом).
6. Самоидентификации (осознания влияния на отрасль и ее развитие; ценности, ориентированные на улучшение различных сфер человеческой жизни, экологию).
7. Действия (максимальное сохранение штата в условиях кризисов (в том числе через переобучение); реализация новых проектов даже в условиях высокой неопределенности).

Быстрорастущие компании учат российский бизнес значительное внимание уделять вопросам поддержки и обучения персонала, грамотной коммуникации с потребителями и поставщиками, а также внутри компании, готовности к внутренней перестройке особенно в нестабильных экономических условиях. Каждая БРК является примером организации, придерживающейся корпоративных ценностей и своей миссии, несмотря на высокие издержки их реализации в условиях кризисов.

Необходима скорейшая интеграция в высшее и бизнес-образование кейсов российских «газелей» для масштабного воспроизводства их практик.

Критерий быстрого роста (на начальном этапе) должен стать основой для налоговых преференций и господдержки – «помогаем успешным». Сохраненная прибыль пойдет на развитие и принесет больше пользы стране в целом.

Направления дальнейших исследований

Учитывая высокую важность исследования позитивного опыта успешных компаний для его обобщения и распространения в российской бизнес-среде, будет целесообразно продолжать исследование по следующим направлениям:

1. изучение большего спектра быстрорастущих компаний, представляющих различные отрасли российской экономики;
2. сопоставление хромосом быстрорастущих компаний с отраслевыми аналогами, не имеющими способности к быстрому росту, при помощи предложенного метода;
3. дополнение анализа опросом работников компаний, направленным на детализацию проявлений отдельных хромосом;
4. проведение международных сопоставлений с компаниями из стран, находящимися под санкциями (в первую очередь, из Ирана).

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Баранова Е.И. Закономерности и стадии эволюции российских быстрорастущих компаний // Вестник евразийской науки. 2019. Т. 11. № 1. С. 4.
2. Баранова Е.И., Юданов А.Ю. Стилизованный цикл жизни быстрорастущих фирм в России // Вопросы экономики. 2022. № 3. С. 77–97. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-3-77-97
3. Баранова В.А., Земцов С.П., Сорокина А.В. Инновационная деятельность быстрорастущих компаний как условие повышения их конкурентоспособности // Экономика науки. 2015. Т. 1. № 3. С. 175–179.
4. Блохин А.А., Лихачев А.А. Институциональные барьеры для быстрорастущих компаний // Проблемы прогнозирования. 2021. № 4 (187). С. 38–52. DOI: 10.47711/0868-6351-187-38-52
5. Божко Л.М. Развитие фирм-газелей: особенности и факторы // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3 (51). С. 59–67. DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.059
6. Буренина И.В., Быль Е.А. Быстрорастущие компании: обзор и сравнение подходов к определению и критериям // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2016. № 4 (18). С. 80–86.
7. Гуияр Ж.Ф. Преобразование организации / Ж.Ф. Гуияр, Д.Н. Келли. М.: Дело, 2000. 376 с.
8. Дзюбенко И.Б. Детерминанты создания и развития самых быстрорастущих технологических компаний // Экономические науки. 2020. № 193. С. 220–235. DOI: 10.14451/1.193.220
9. Крусс А.Е. В поисках ДНК эффективных организаций // Государственное управление. Электронный вестник. 2007. № 10. С. 3.
10. Крылова Т.В., Мальцева С.М., Рыжакова К.А., Зиновьев О.А. Факторы успеха и особенности стратегий быстрорастущих компаний (на примере "Вкусвилл") // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2021. Т. 10. № 2 (35). С. 215–218. DOI: 10.26140/anie-2021-1002-0039
11. Медведкина Е.А. Финансовые технологии для устойчивого развития: методология применения // Финансовые исследования. 2017. № 4 (57). С. 31–36.
12. Мыслякова Ю.Г. Генетический подход в исследованиях устойчивого экономического развития регионов // Журнал экономической теории. 2020. № 4. С. 837–848.
13. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. М.: Дело, 2000. 473 с.
14. Нестеренко А.Н. Экономика и институциональная теория. М.: УРСС, 2002. 416 с.
15. Полуниин Ю.А., Юданов А.Ю. Господдержка быстрорастущих компаний: рождение новой идеологии промышленной политики? // Мир новой экономики. 2020. Т. 14. № 1. С. 62–76. DOI: 10.26794/2220-6469-2020-14-1-62-76
16. Удалов Д.В. Экономические гены фирмы: субстанция и механизм передачи // Экономика и управление. 2008. № 1 (33). С. 49–52.

17. **Плетнёв Д.А.** Корпорация как институциональная система: монография: в 2 ч. Ч. 2 / Челябинск: Изд-во Челяб.гос. ун-та, 2019. 213 с.
18. **Медовников Д.С., Розмирович С.Д., Оганесян Т.К., Степанов А.К., Шишов Е.С.** Российские быстрорастущие компании: Размер популяции, инновационность, отношение к господдержке Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2021. 104 с.
19. **Acs Z.J., Parsons W., Tracy S.** High-Impact Firms: Gazelles Revisited, 2008. Available at: https://www.researchgate.net/publication/267218946_High-Impact_Firms_Gazelles_Revisited [accessed 01 June 2022].
20. **Audretsch D.B.** Determinants of High-Growth Entrepreneurship. Copenhagen: University of Indiana, 2012.
21. **Bannò M., Varum C.A.** Champions during Crises Scenarios: High Growth and Persistent High Growth Firms. *Research in Applied Economics*, 2021, vol. 13 (2). DOI: 10.5296/rae.v13i2.17461
22. **Birch D.L., Medoff J.** Gazelles // *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Boulder: Westview Press, 1994, pp. 159–168.
23. **Bos J.W.B., Stam E.** Gazelles and industry growth: A study of young high-growth firms in the netherlands. *Industrial and Corporate Change*, 2014, vol. 23 (1), pp. 145–169. DOI: 10.1093/icc/dtt050
24. **Brown R., Mawson S., Mason C.** Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2017, no. 29 (5-6), pp. 414–443.
25. **Coad A., Cowling M., Siepel J.** Growth processes of high-growth firms as a four-dimensional chicken and egg. *Industrial and Corporate Change*, 2017, vol. 26 (4), pp. 537–554. DOI: 10.1093/icc/dtw040
26. **Crown D., Wojan T., Rupasingha A.** Local spillovers from high-growth businesses: do gazelles cannibalize or promote employment growth? *Industrial and Corporate Change*, 2020, vol. 29 (5), pp. 1167–1192. DOI: 10.1093/icc/dtaa032
27. **Daunfeldt S.-O.O., Halvarsson D.** Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 2015, vol. 44 (2), pp.361–383. DOI: 10.1007/s11187-014-9599-8
28. **de Nicola F., Muraközy B., Tan S.W.** Spillovers from high growth firms: evidence from Hungary. *Small Bus Econ*, 2021, vol. 57, pp. 127–150. DOI: 10.1007/s11187-019-00296-w
29. **Eklund C., van Criekingen K.** Fast as a gazelle – young firms gaining from educational diversity. *Industry and Innovation*, 2022. DOI: 10.1080/13662716.2022.2044764
30. **Esteve-Pérez S., Pieri F., Rodriguez D.** One swallow does not make a summer: Episodes and persistence in high growth. *Small Business Economics*, 2021, no. 58 (3), pp. 1517–1544. DOI: 10.1007/s11187-020-00443-8
31. **Goswami A.G., Medvedev D., Olafsen E.** High-Growth Firms. Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, 2019. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30800> [accessed 01 June 2022].
32. **Haltiwanger J., Jarmin R.S., Kulick R.B., Javier M.** High Growth Young Firms: Contribution to Job, Output and Productivity Growth. *SSRN Electronic Journal*, 2016. DOI: 10.2139/ssrn.2866566
33. **Henrekson M., Johansson D.** Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 2010, vol. 35 (2,SI), pp. 227–244. DOI: 10.1007/s11187-009-9172-z
34. **Kapla P., Milus T.** Mapping the Organizational DNA: A Living System Approach to Organization Transformation. Working Paper. New York : Kapla Group, 2010, pp. 1–21.
35. **Krošláková V., Kubičková L., Jurkovičová N.** Dynamics of high growth enterprises-"gazelles"-in Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 2015, vol. 13 (2), pp. 27–35.
36. **Majeed O., Balaguer A., Hansell D., Hendrickson L., Latcham A., Satherley T.** What Drives High Growth? Characteristics of Australian Firms. *Economic Record*, 2021, no. 97 (318), pp. 350–364. DOI: 10.1111/1475-4932.12612
37. **Mogos S., Davis A., Baptista R.** High and sustainable growth: Persistence, volatility, and survival of high growth firms. *Eurasian Business Review*, vol. 11, pp. 135–161. DOI: 10.1007/s40821-020-00161-x
38. **Morgan G.** Images of organization. California: Sage Publications, 1995.
39. **Sleuwaegen L., Ramboer S.** Regional competitiveness and high growth firms in the EU: the creativity premium. *Applied Economics*, 2020, vol. 52 (22), pp. 2325–2338. DOI: 10.1080/000368-46.2019.1686454
40. **Wennberg K.** Managing High-Growth Firms: A literature review. Warsaw, 2014. Available at: https://www.oecd.org/cfe/leed/Wennberg_Managing%20a%20HGF.pdf [accessed 02 June 2022].

REFERENCES

1. **Ye.I. Baranova**, Zakonomernosti i stadii evolyutsii rossiyskikh bystrorastushchikh kompaniy [Regularities and stages of evolution of Russian fast-growing companies]. *Vestnik yevraziyskoy nauki*. 2019, vol. 11, no.1, p. 4.
2. **Ye.I. Baranova, A.Yu. Yudanov**, Stilizovannyi tsikh zhizni bystrorastushchikh firm v Rossii [Stylized life cycle of fast-growing firms in Russia]. *Voprosy ekonomiki*. 2022, no. 3, pp. 77–97. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-3-77-97
3. **V.A. Barinova, S.P. Zemtsov, A.V. Sorokina**, Innovatsionnaya deyatel'nost' bystrorastushchikh kompaniy kak usloviye povysheniya ikh konkurentosposobnosti [Innovative activity of fast-growing companies as a condition for increasing their competitiveness]. *Ekonomika nauki*. 2015, vol. 1, no. 3, pp. 175-179.
4. **A.A. Blokhin, A.A. Likhachev**, Institutsional'nyye bar'yery dlya bystrorastushchikh kompaniy [Institutional barriers for fast-growing companies]. *Problemy prognozirovaniya*. 2021, no. 4 (187), pp. 38–52. DOI: 10.47711/0868-6351-187-38-52
5. **L.M. Bozhko**, Razvitiye firm-gazeley: osobennosti i faktory [Development of gazelle firms: features and factors]. *Vestnik Tverskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravleniye*. 2020, no. 3 (51), pp. 59–67. DOI: 10.26456/2219-1453/2020.3.059
6. **I.V. Burenina, Ye.A. Byl'**, Bystrorastushchiye kompanii: obzor i sravneniye podkhodov k opredeleniyu i kriteriyam [Fast-growing companies: review and comparison of approaches to definition and criteria]. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovaniye, ekonomika. Seriya: Ekonomika*. 2016, no. 4 (18), pp. 80–86.
7. **J.F. Gouillart, J.N. Kelly**, *Business Transformation*. Moscow: Delo, 2000. 376 p.
8. **I.B. Dzyubenko**, Determinanty sozdaniya i razvitiya samykh bystrorastushchikh tekhnologicheskikh kompaniy [Determinants of creation and development of the fastest growing technology companies]. *Ekonomicheskiye nauki*. 2020, no. 193, pp. 220–235. DOI: 10.14451/1.193.220
9. **A.Ye. Kruss**, V poiskakh DNK effektivnykh organizatsiy [In search of the DNA of effective organizations]. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. 2007, no. 10, p. 3.
10. **T.V. Krylova, S.M. Mal'tseva, K.A. Ryzhakova, O.A. Zinov'yev**, Faktory uspekha i osobennosti strategiy bystrorastushchikh kompaniy (na primere "Vkusvill") [Factors of success and features of the strategies of fast-growing companies (on the example of Vkusvill)]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye*. 2021, vol. 10, no. 2(35), pp. 215–218. DOI: 10.26140/anie-2021-1002-0039
11. **Ye.A. Medvedkina**, Finansovyye tekhnologii dlya ustoychivogo razvitiya: metodologiya primeneniya [Financial technologies for sustainable development: application methodology]. *Finansovyye issledovaniya*. 2017, no. 4 (57), pp. 31–36.
12. **Yu.G. Myslyakova**, Geneticheskiy podkhod v issledovaniyakh ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiya regionov [Genetic approach in studies of sustainable economic development of regions]. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii*. 2020, no. 4, pp. 837–848.
13. **R. Nelson, S. Winter**, *An Evolutionary Theory of Economic Change*. M.: Delo, 2000. 473 p.
14. **A.N. Nesterenko**, *Ekonomika i institutsional'naya teoriya* [Economics and institutional theory]. Moscow: URSS, 2002. 416 p.
15. **Yu.A. Polunin, A.Yu. Yudanov**, Gospodderzhka bystrorastushchikh kompaniy: rozhdeniye novoy ideologii promyshlennoy politiki? [State support of fast-growing companies: the birth of a new ideology of industrial policy?] *Mir novoy ekonomiki*. 2020, vol. 14, no. 1, pp. 62–76. DOI: 10.26794/2220-6469-2020-14-1-62-76
16. **D.V. Udalov**, Ekonomicheskiye geny firmy: substantsiya i mekhanizm peredachi [Economic genes of the firm: substance and transmission mechanism]. *Ekonomika i upravleniye*. 2008, no. 1 (33), pp. 49–52.
17. **D.A. Pletnev**, *Korporatsiya kak institutsional'naya sistema* [Corporation as an institutional system] Vol. 2. Chelyabinsk: Izd-vo Chelyab.gos. un-ta, 2019. 213 p.
18. **D.S. Medovnikov, et al.** Rossiyskiye bystrorastushchiye kompanii: Razmer populyatsii, innovatsionnost', otnosheniye k gospodderzhke [Russian fast-growing companies: population size, innovativeness, attitude to state support] Moscow: NIU VSHE, 2021. 104 p.
19. **Z.J. Acs, W. Parsons, S. Tracy**, *High-Impact Firms: Gazelles Revisited*, 2008. Available at: https://www.researchgate.net/publication/267218946_High-Impact_Firms_Gazelles_Revisited [accessed 01 June 2022].
20. **D.B. Audretsch**, *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*. Copenhagen: University of Indiana, 2012.

21. **M. Bannò, C.A. Varum**, Champions during Crises Scenarios: High Growth and Persistent High Growth Firms. *Research in Applied Economics*, 2021, vol. 13(2). DOI: 10.5296/rae.v13i2.17461.
22. **D.L. Birch, J. Medoff**, *Gazelles // Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. Boulder: Westview Press, 1994, pp. 159–168.
23. **J.W.B. Bos, E. Stam**, Gazelles and industry growth: A study of young high-growth firms in the Netherlands. *Industrial and Corporate Change*, 2014, vol. 23 (1), pp. 145–169. DOI: 10.1093/icc/dtt050
24. **R. Brown, S. Mawson, C. Mason**, Myth-busting and entrepreneurship policy: the case of high growth firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 2017, no. 29 (5-6), pp. 414–443.
25. **A. Coad, M. Cowling, J. Siepel**, Growth processes of high-growth firms as a four-dimensional chicken and egg. *Industrial and Corporate Change*, 2017, vol. 26 (4), pp. 537–554. DOI: 10.1093/icc/dtw040
26. **D. Crown, T. Wojan, A. Rupasingha**, Local spillovers from high-growth businesses: do gazelles cannibalize or promote employment growth? *Industrial and Corporate Change*, 2020, vol. 29 (5), pp. 1167–1192. DOI: 10.1093/icc/dtaa032.
27. **S.-O.O. Daunfeldt, D. Halvarsson**, Are high-growth firms one-hit wonders? Evidence from Sweden. *Small Business Economics*, 2015, vol. 44 (2), pp. 361–383. DOI: 10.1007/s11187-014-9599-8
28. **F. de Nicola, B. Muraközy, S.W. Tan**, Spillovers from high growth firms: evidence from Hungary. *Small Bus Econ*, 2021, vol. 57, pp. 127–150. DOI: 10.1007/s11187-019-00296-w
29. **C. Eklund, K. van Criekingen**, Fast as a gazelle – young firms gaining from educational diversity. *Industry and Innovation*, 2022. DOI: 10.1080/13662716.2022.2044764
30. **S. Esteve-Pérez, F. Pieri, D. Rodriguez**, One swallow does not make a summer: Episodes and persistence in high growth. *Small Business Economics*, 2021, no. 58 (3), pp. 1517–1544. DOI: 10.1007/s11187-020-00443-8
31. **A.G. Goswami, D. Medvedev, E. Olafsen**, *High-Growth Firms. Facts, Fiction, and Policy Options for Emerging Economies*. Washington: International Bank for Reconstruction and Development, 2019. Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/30800> [accessed 01 June 2022].
32. **J. Haltiwanger, R.S. Jarmin, R.B. Kulick, M. Javier**, High Growth Young Firms: Contribution to Job, Output and Productivity Growth. *SSRN Electronic Journal*, 2016. DOI: 10.2139/ssrn.2866566
33. **M. Henrekson, D. Johansson**, Gazelles as job creators: A survey and interpretation of the evidence. *Small Business Economics*, 2010, vol. 35 (2,SI), pp. 227–244. DOI: 10.1007/s11187-009-9172-z
34. **P. Kapia, T. Milus**, *Mapping the Organizational DNA: A Living System Approach to Organization Transformation*. Working Paper. New York : Kapia Group, 2010, pp. 1–21.
35. **V. Krošlaková, L. Kubičková, N. Jurkovičová**, Dynamics of high growth enterprises-"gazelles"-in Czech Republic. *Problems and Perspectives in Management*, 2015, vol. 13 (2), pp. 27–35.
36. **O. Majeed, A. Balaguer, D. Hansell, L. Hendrickson, A. Latcham, T. Satherley**, What Drives High Growth? Characteristics of Australian Firms. *Economic Record*, 2021, no. 97 (318), pp. 350–364. DOI: 10.1111/1475-4932.12612
37. **S. Mogos, A. Davis, R. Baptista**, High and sustainable growth: Persistence, volatility, and survival of high growth firms. *Eurasian Business Review*, vol. 11, pp. 135–161. DOI: 10.1007/s40821-020-00161-x
38. **G. Morgan**, *Images of organization*. California: Sage Publications, 1995.
39. **L. Sleuwaegen, S. Ramboer**, Regional competitiveness and high growth firms in the EU: the creativity premium. *Applied Economics*, 2020, vol. 52 (22), pp. 2325–2338. DOI: 10.1080/000368-46.2019.1686454
40. **K. Wennberg**, *Managing High-Growth Firms : A literature review*. Warsaw, 2014. Available at: https://www.oecd.org/cfe/leed/Wennberg_Managing%20a%20HGF.pdf [accessed 02 June 2022].

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ / INFORMATION ABOUT AUTHORS

ПЛЕТНЁВ Дмитрий Александрович

E-mail: pletnev@csu.ru

Dmitri A. PLETNEV

E-mail: pletnev@csu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6494-572X>

КОЗЛОВА Елена Викторовна

E-mail: kozlova@csu.ru

Elena V. KOZLOVA

E-mail: kozlova@csu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5884-5896>

НАУМОВА Ксения Андреевна

E-mail: naumova@csu.ru

Kseniia A. NAUMOVA

E-mail: naumova@csu.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9819-5157>

Поступила: 13.06.2022; Одобрена: 18.07.2022; Принята: 19.07.2022.

Submitted: 13.06.2022; Approved: 18.07.2022; Accepted: 19.07.2022.