

УДК 339.138+339.13.021+330.341.1

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБЛЕННЯ  
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ НА  
ПРОМИСЛОВОМУ РИНКУ****Кофанов О. Є.****Зозульов О. В., к.е.н.***Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Сьогодні в Україні спостерігається поступовий розвиток засобів та інструментів, що сприяють інноваційній підприємницькій діяльності. Про це свідчить поява стартап інкубаторів, акселераторів, шкіл, а також технопарків та різноманітних стартап платформ. Всі вони потребують маркетингового забезпечення. Таким чином, мета даного дослідження полягає в уточненні теоретичного підґрунтя маркетингу стартап-проектів та формуванні структурно-логічної схеми реалізації стартапів на промисловому ринку. В результаті дослідження встановлено, що фахівці та вчені пропонують різні підходи до розроблення стартап-проектів. Окрім того, більшість існуючих підходів не враховує особливостей промислового ринку. Під час проведення досліджень було уточнено, що теоретичне підґрунтя маркетингу стартап-проектів на промисловому ринку забезпечується поєднанням таких ключових елементів: промислового маркетингу, маркетингу малих підприємств та маркетингу високоризикових проектів (маркетингу венчурної індустрії). Авторами було сформовано структурно-логічну схему реалізації стартап-проектів на промисловому ринку, яка складається з таких основних етапів: генерація ідеї, маркетинговий аналіз стартап-проекту, планування стартап-проекту, фінансово-економічний аналіз та оцінка ризиків, комерціалізація стартап-проекту, організація стартап-проекту та аналіз ефективності його реалізації, заходи з масштабування бізнесу. Визначено, що в межах усього процесу розроблення стартап-проекту можливе повернення до попереднього етапу чи підетапу з метою його удосконалення.

**Ключові слова:** стартап, маркетингова стратегія, венчурна індустрія, технологічний аудит, мінімально життєздатний продукт, MVP, промисловий маркетинг

УДК 339.138+339.13.021+330.341.1

**SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF THE  
MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT OF STARTUPS IN THE  
INDUSTRIAL MARKET****Zozul`ov O., PhD in Economics****Kofanov O.***National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

A gradual development of various tools that promote innovative entrepreneurship can be seen in Ukraine today. Startup incubators, accelerators, schools and various startup

---

© Кофанов О. Є., Зозульов О. В., к.е.н., 2016

platforms appear in Ukraine and all of them need marketing instruments. Thus, the purpose of this research is to specify the theoretical foundations of the startup marketing and to form the scheme of the startup development in the industrial market. It was found that experts and scientists offer various approaches to the startup development process. In addition, most of the existing approaches do not take into account peculiarities of the industrial market. During the research, it was determined that theoretical foundations of the startup marketing in the industrial market are represented by the combination of the industrial marketing, small business marketing, and marketing of the high-risk projects (venture industry marketing). The scheme of the startup development in the industrial market was formed. It includes the following key steps: idea generation, marketing analysis of the startup, planning of the startup, financial and economic analysis and risk assessment, commercialization of the startup, organization of the startup and analysis of the effectiveness of its development, measures for the scaling of the business. It was determined that during the entire startup development process it is possible to return to the previous steps for their improvement.

**Keywords:** startup, start-up, marketing strategy, venture industry, technological audit, minimum viable product, MVP, industrial marketing

**Актуальність проблеми.** Сьогодні в Україні спостерігається поступовий розвиток засобів та інструментів, що сприяють інноваційній підприємницькій діяльності. Про це свідчить поява стартап інкубаторів, акселераторів, шкіл, а також технопарків та різноманітних стартап платформ. Всі вони потребують маркетингового забезпечення. Отже, актуальність дослідження зумовлена тим, що ключовим елементом діяльності будь-якого підприємства є чітко розроблена маркетингова стратегія. У свою чергу, для розроблення маркетингової стратегії необхідно розуміти теоретичне підґрунтя маркетингу стартап-проектів на промисловому ринку.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Вивченню особливостей промислового маркетингу присвячено роботи Зозульова О. В., Ковальова А. І., Мінетта С., Оснача О. Ф., П'янової Н. В., Святненко В. Ю., Семенової Е. Е., Старостіної А. О., Уебстера Ф. та інших. У свою чергу, аналізу особливостей стартап-проектів присвячено публікації Бейгул К. М., Бланка С., Ванічевої Е. А., Грехема П., Дорфа Б., Євсейчева А., Легенчука С. Ф., Мастерса Б., Нікіфорової С. В., Пилипчука Г. В., Пономарьова Д., Ріса Е., Романса Е., Ситник Н. І., Тена В. С., Тіля П. та інших авторів. Було встановлено, що вчені, фахівці та навіть венчурні

інвестори пропонують своє бачення щодо процесу розроблення стартап-проектів, однак єдиного підходу сьогодні не існує. До того ж, більшість підходів не враховує особливостей промислового ринку, що зумовлює необхідність проведення подальших досліджень.

**Мета роботи** полягає в уточненні теоретичного підґрунтя маркетингу стартап-проектів та формуванні структурно-логічної схеми реалізації стартапів на промисловому ринку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В результаті проведених досліджень, зокрема аналізу літературних джерел та досвіду зарубіжних й вітчизняних стартапів, було зроблено висновок, що теоретичне підґрунтя маркетингу стартап-проектів на промисловому ринку поєднує три ключові складові – промисловий маркетинг, маркетинг малих підприємств та маркетинг високоризикових проектів (маркетинг венчурної індустрії) (рис. 1). На рис. 1 також наведено особливості кожного компоненту, визначені на основі власного досвіду та аналізу джерел [3, 7, 9–18, 20].

Уточнення теоретичного підґрунтя маркетингу стартапів дало можливість сформулювати структурно-логічну схему реалізації стартап-проектів на промисловому ринку (рис. 2) із врахуванням досвіду маркетингологів та фахівців стартап індустрії, зокрема [19]. З метою економії часу, фінансових та інших ресурсів під час створення стартапу у запропонованій нами схемі впроваджено підхід Е. Ріса та його однодумців [1, 4, 5] – lean-методологію «економічного стартапу», яка передбачає певну циклічність та постійне тестування гіпотез у процесі роботи над проектом.

У структурно-логічній схемі на рис. 2 використано наступні скорочення та умовні позначення: ГНП – гіпотеза не підтвердилась; ГП – гіпотеза підтвердилась; MVP – мінімально життєздатний продукт; блоки суцільною лінією – основні блоки; блоки пунктиром – складові суцільних блоків; лінії та стрілки суцільною лінією – вказують напрямок від етапу А до етапу Б; лінії та стрілки пунктиром – повернення до будь-якого з попередніх етапів, максимально до того, на який вказує стрілка.

Першим ключовим етапом розробленої структурно-логічної схеми є генерація ідеї декількома сучасними методами, а саме методом мозкового штурму, шести капелюхів, синектики, ментальних карт, фокальних об'єктів, непрямих стратегій, пастки для ідей,

морфологічного аналізу, методом Делфі та методом SCAMPER [2]. Після цього проводиться попередній маркетинговий аналіз та висувається ряд гіпотез.



*Рис. 1. Теоретичне підґрунтя маркетингу стартап-проектів на промисловому ринку*

*Джерело: власна розробка авторів*

Згідно з lean-методологією, для швидкої перевірки гіпотез використовується модель «канвас», за допомогою якої попередньо визначаються споживчі сегменти, ціннісні пропозиції, канали збуту, взаємовідносини з клієнтами, потоки надходження доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнери та структура витрат [5]. Далі проводиться тестування «канвасу» та ідеї шляхом звернення до потенційних споживачів.

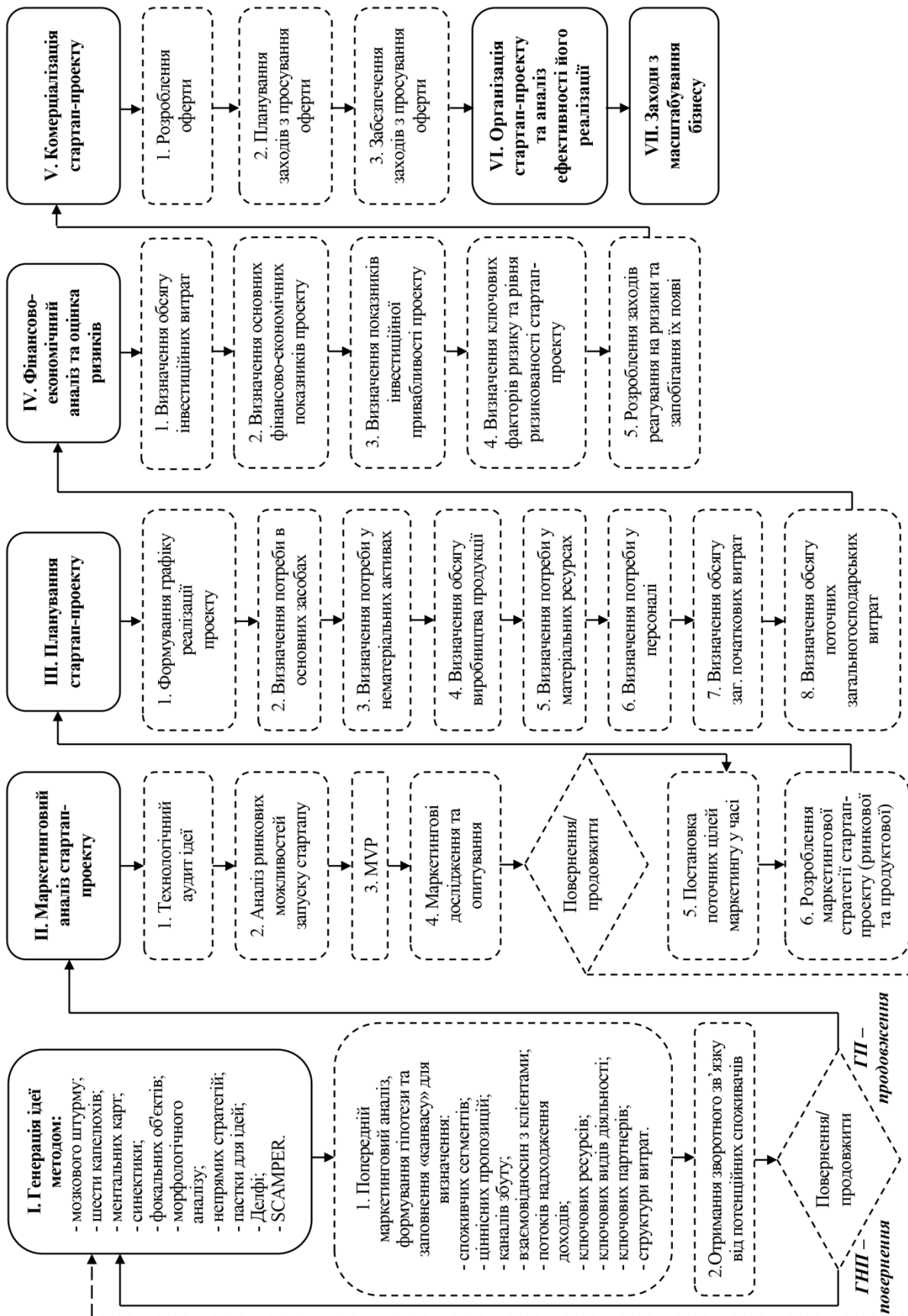


Рис. 2 Структурно-логічна схема реалізації стартап-проекту на промисловому ринку

Джерело: власна розробка авторів

На основі отриманого від них зворотного зв'язку приймається рішення про продовження розроблення стартап-проекту або про повернення до етапу генерації ідеї та її корекція, після чого стадії повторюються. Такий цикл може здійснюватися багато разів, доки задуманий продукт не почне задовольняти потреби споживачів. Це дає можливість економити час, гроші та ресурси.

Коли прийнято рішення про продовження розроблення стартап-проекту, відбувається перехід до другого ключового етапу – маркетингового аналізу стартап-проекту. На даному етапі першим підетапом є технологічний аудит. Якщо проект остаточно визнано здійсненним, на другому підетапі відбувається аналіз ринкових можливостей запуску стартап-проекту. Спочатку здійснюється детальний аналіз попиту, потім визначаються потенційні групи клієнтів, їх характеристики та формується орієнтовний перелік вимог до товару для кожної групи.

Наступним кроком проводиться аналіз ринкового середовища, тобто з'ясовуються фактори, що сприяють або перешкоджають ринковому впровадженню стартап-проекту. Далі здійснюється аналіз пропозиції, визначаються загальні риси конкуренції на ринку та найбільш небезпечні конкуренти, а також фактори конкурентоспроможності. Після цього виконується SWOT-аналіз та розробляються альтернативи ринкової поведінки. За умови успішного завершення другого підетапу на третьому відбувається розробка MVP. На промисловому ринку MVP може бути представлений навіть комп'ютерною моделлю продукту чи симуляцією інноваційного процесу із використанням такого програмного забезпечення, як AutoCAD та SolidWorks.

На четвертому підетапі виконуються маркетингові дослідження та здійснюється опитування потенційних споживачів з метою одержання зворотного зв'язку щодо MVP. Якщо гіпотеза підтверджується, тобто реакція на MVP є позитивною, відбувається продовження розроблення стартап-проекту. Якщо ні, на основі зворотного зв'язку від потенційних споживачів приймається рішення про повернення до одного з попередніх етапів чи підетапів структурно-логічної схеми – аж до етапу генерації ідеї. П'ятим підетапом є постановка поточних цілей

маркетингу стартап-проекту в часі, а шостим – розроблення маркетингової стратегії стартап-проекту (ринкової та продуктової).

Третім ключовим етапом є планування стартап-проекту, під час якого доводиться можливість ефективного організаційного та ресурсного забезпечення стартапу та висуваються організаційні рішення щодо його ефективної реалізації. На першому підетапі складається графік реалізації проекту, на другому – визначається потреба в основних засобах, необхідних для реалізації стартапу та шляхи використання цих засобів. На третьому підетапі з'ясовуються потреби у нематеріальних активах та обсяги витрат на їх залучення; на четвертому – обсяг виробництва продукції, а на п'ятому – потреби у матеріальних ресурсах та обсяг витрат на забезпечення ними стартап-проекту.

На шостому підетапі характеризуються потреби у персоналі та обсяг витрат на його залучення. При цьому слід враховувати підхід П. Тіля та Б. Мастера [8], відповідно до якого для того, щоб стартап-проект розвивався, необхідно працювати разом з іншими людьми, але, щоб досягти успіху, їх кількість повинна бути невеликою. У свою чергу, на сьомому підетапі розраховується обсяг загальних початкових витрат, а на восьмому – обсяг необхідних для реалізації проекту поточних загальногосподарських витрат.

На четвертому ключовому етапі проводиться фінансово-економічний аналіз та оцінка ризиків стартап-проекту для характеристики його фінансово-економічної ефективності та інвестиційної привабливості, а також найбільш загрозливих та вірогідних ризиків й заходів запобігання ним. Отже, на першому підетапі визначається обсяг інвестиційних витрат для реалізації стартап-проекту, на другому – його основні фінансово-економічні показники, такі як повна собівартість одиниці продукції, виручка від реалізації продукції та чистий прибуток, а також рівень прибутковості стартап-проекту. На третьому підетапі з'ясовуються показники інвестиційної привабливості, такі як рівень беззбитковості, запас фінансової міцності, рентабельність продаж, період окупності та рентабельність інвестицій; на четвертому підетапі – ключові фактори ризику та рівень ризикованості стартап-проекту.

Відповідно до теоретичного підґрунтя (рис. 1), маркетинг стартапів має багато спільного з маркетингом венчурної індустрії, тому тут чинять

вплив такі ключові фактори ризиків, як занадто великі припущення щодо перспективності інновацій, наявність внутрішньо-корпоративних напружень, пов'язаних із впровадженням нового, недостатній ступінь розрізнення нової розробки серед інших товарів, ризик появи несподіваних технічних проблем, лавиноподібне зростання витрат на інноваційний проект тощо [20]. У свою чергу, на п'ятому підетапі проводиться розробка заходів для адекватного реагування на ризики та запобігання їх появи.

П'ятим ключовим етапом є комерціалізація стартап-проекту, в межах якої на першому підетапі проводиться розроблення оферти, тобто формується зміст пропозиції для потенційного інвестора у довільній формі. Спочатку визначається група потенційних цільових інвесторів та їх бізнес-інтереси, на основі чого виявляються ключові характеристики стартап-проекту, які необхідно відобразити в оферті.

Другим підетапом є планування заходів з просування оферти, в межах якого визначаються комунікаційні інструменти та обираються заходи з просування оферти. Третім підетапом є забезпечення заходів з просування оферти, що передбачає планування необхідних ресурсів та визначення виконавців для кожного заходу. Ці заходи фактично є програмою дій для запуску ринкової реалізації проекту.

На шостому ключовому етапі відбувається організація стартап-проекту та аналіз ефективності його реалізації. У свою чергу, сьомий ключовий етап присвячено заходам з масштабування бізнесу. Окрім того, в межах усього процесу розроблення стартап-проекту можливе повернення до попереднього етапу чи підетапу з метою його удосконалення. Відповідно до [6], індикаторами того, що необхідно повернутися до одного з попередніх етапів, є наступні критерії: стартап-проект не вирішує проблему споживачів; стартап-проекту не вдається залучити потрібних споживачів; стратегія залучення або утримання споживачів не надає достатніх рівнів зростання проекту; споживачі не готові платити стартапу; виробництво продукту обходиться стартап-проекту занадто дорого.

**Висновки.** Отже, під час проведення досліджень уточнено теоретичне підґрунтя маркетингу стартап-проектів, сформовано структурно-логічну схему їх реалізації на промисловому ринку.



З'ясовано, що теоретичне підґрунтя поєднує промисловий маркетинг, маркетинг малих підприємств та маркетинг високоризикових проектів.

У роботі розроблено структурно-логічну схему реалізації стартап-проектів на промисловому ринку, яка складається з наступних основних етапів: генерації ідеї, маркетингового аналізу стартап-проекту, планування стартап-проекту, фінансово-економічного аналізу та оцінки ризиків, комерціалізації стартап-проекту, організації стартап-проекту та аналізу ефективності його реалізації, а також заходів з масштабування бізнесу. Планується продовжити дослідження даного питання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Blank S. The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company / S. Blank, B. Dorf. – Pescadero, CA : K & S Ranch, 2012. – 571 p.
2. Executive [Електронний ресурс]: [Сайт]. – Режим доступу: <http://www.executive.ru/quorums/229-metody-generirovaniya-novyh-idey>. – Назва з екрана.
3. MY-MARKET исследовательская компания [Електронний ресурс]: [Сайт]. – Режим доступу: [http://www.my-market.ru/market\\_\\_185.html](http://www.my-market.ru/market__185.html). – Назва з екрана.
4. Ries E. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses / Eric Ries. – New York, NY : Crown Business, 2011. – 296 p.
5. Stfalcon [Електронний ресурс]: [Сайт]. – Режим доступу: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/planning-lean-startup-development-quickly>. – Назва з екрана.
6. Stfalcon [Електронний ресурс]: [Сайт]. – Режим доступу: <https://stfalcon.com/ru/blog/post/when-to-pivot-your-startup>. – Назва з екрана.
7. Studme [Електронний ресурс]: [Сайт]. – Режим доступу: [http://studme.org/17310524/marketing/spetsifika\\_marketinga\\_malogo\\_biznesa](http://studme.org/17310524/marketing/spetsifika_marketinga_malogo_biznesa). – Назва з екрана.
8. Thiel P. Zero to one: Notes on startups, or how to build the future / P. Thiel, B. Masters. – New York, NY : Crown Business, 2014. – 210 p.
9. Бебрис А. О. Примеры успешной реализации стратегии в венчурном бизнесе / А. О. Бебрис // Инновации в науке. – 2013. – № 26. – С. 139–143.
10. Гурьянова И. А. Венчурный бизнес и университеты: опыт анализа иностранных исследований / И. А. Гурьянова, О. Б. Зильберштейн // Мир (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2012. – №12. – С. 84–87.
11. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия / А. В. Зозулев. – К.: Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.

12. Іванюта С. В. Проблеми та перспективи формування ефективної венчурної індустрії в регіонах України / С. В. Іванюта // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – т. 2. – № 1. – С. 306–309.
13. Кизим А. А. Маркетинг и логистика в контексте развития предприятий малого бизнеса / А. А. Кизим, Т. Б. Филичкина // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2014. – № 1 (44). – С. 20–29.
14. Ковалев А. И. Промышленный маркетинг (ч. I) / А. И. Ковалев. – М. : ООО Фирма «Благовест-В», 2002. – 304 с.
15. Ковалев А. И. Промышленный маркетинг (ч. II) / А. И. Ковалев. – М. : ООО Фирма «Благовест-В», 2002. – 312 с.
16. Костюченко В. М. Концептуальні засади розвитку венчурного бізнесу в контексті забезпечення економічного суверенітету України / В. М. Костюченко // Вісник Житомирського державного технологічного ун-ту. Сер. : Економічні науки. – 2012. – т. 61. – № 3. – С. 316–320.
17. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств : монографія / К. М. Краус. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 226 с.
18. Минетт С. Промышленный маркетинг : Принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / С. Минетт. – М.-СПб.-К. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208 с.
19. Розроблення стартап-проекту : методичні рекомендації до виконання розділу магістерських дисертацій для студентів інженерних спеціальностей [Електронний ресурс] / За заг. ред. О. А. Гавриша. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 28 с.
20. Хаустова Т. В. Оценимы будете... Об оценке рисков венчурного бизнеса / Т. В. Хаустова // Креативная экономика. – 2010. – № 12. – С. 22–27.