

Розділ 7. Маркетинг, підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 339.138+330.341.1

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ Й УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕАЛІЗАЦІЇ СТАРТАП-ПРОЕКТІВ

Кофанов О.Є.

асистент кафедри інженерної екології, Інституту енергозбереження та енергоменеджменту, Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

м. Київ, проспект Перемоги, 37, 03056, Україна

тел.: (044) 204-99-17, e-mail: aleckof@protonmail.com

ORCID: 0000-0003-2181-9288, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-164-169>

MARKETING STRATEGIC PLANNING AND MANAGING THE PROCESS OF THE STARTUP DEVELOPMENT

O. Kofanov

assistant of the department of environmental engineering, Institute of energy saving and energy management, National technical university of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv polytechnic institute»,

Kyiv, Peremohy Ave, 37, 03056, Ukraine

tel.: (044) 204-99-17, e-mail: aleckof@protonmail.com

ORCID: 0000-0003-2181-9288, DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-52-164-169>

Анотація. Розвиток стартап індустрії сприяв стрімкому поширенню технологій та зміцненню економіки країн-лідерів в інноваційній сфері. Однак, частка неуспішних проектів все ще залишається значною. І в багатьох випадках причиною цього є відсутність якісного маркетингового забезпечення, стратегічного планування й управління. Ролі маркетингу під час реалізації стартап-проектів приділяється недостатньо уваги. Крім того, дослідники часто концентруються на певних напрямках маркетингової діяльності, не враховуючи необхідність стратегічного управління й впровадження цілісного маркетингового забезпечення. Тому актуальність дослідження зумовлена необхідністю перегляду, переосмислення і доповнення теоретико-практичного базису маркетингового забезпечення стартап-проектів. Метою дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій з удосконалення маркетингового забезпечення стартап-проектів за рахунок стратегічного планування й управління процесом їх реалізації, а також шляхом врахування специфіки функцій і завдань маркетингу на різних етапах їх життєвого циклу. В результаті проведення досліджень висунуто авторське визначення поняття «стартап». У роботі також визначено місце стартап-проектів у законодавстві України. Розроблено композицію авторських маркетингових стратегій стартап-проектів. Стратегії поділено за такими критеріями – по кооперації (незалежна або кооптирування), на що націлена команда (холдерська або девелоперська), по цілі масштабування (класична, взаємозалежної масштабованості, залежної масштабованості, мінімалістична), по ступеню економічної свободи ринкових суб'єктів (самостійна чи несамостійна), по товару (холічна, інклюзивна, сервісна). Запропонована композиція маркетингових стратегій є актуальною і для промислового, і для споживчого ринків та може бути імплементована, зокрема, під час реалізації стартап-проектів у сферах комп'ютерного програмування, виробництва устаткування, машинобудування, телекомунікацій, екології (виробництва екологічно чистої електроенергії, альтернативних палив), видавництва та поліграфії, 3D друку, в авіаційній промисловості тощо.

Ключові слова: стартап-проект, маркетингове планування, управління, VUCA-середовище, маркетингове забезпечення стартап-проектів, нормативно-правова база, маркетингові стратегії.

Формули: 0, рис.: 1, табл.: 1, бібл.: 15

Annotation. The development of the startup industry contributed to the rapid spread of technologies and the strengthening of the economy of the leading innovative countries. However, the share of unsuccessful projects still remains significant. And in many cases, the reason for this is the lack of strong marketing maintenance, strategic planning and management. It was found that during the startup development process, marketing is not adequately taken into account. In addition, researchers often focus on certain areas of marketing activity, without taking into account the need for the marketing strategic managing and implementation of holistic marketing maintenance. Therefore, the relevance of the study is substantiated by the need to revise and improve the theoretical and practical basis of startup marketing

maintenance. The aim of the study is to develop scientific and practical recommendations for improving the startup marketing maintenance through the strategic planning and managing during their development, as well as taking into account the specific features of marketing functions and tasks at different stages of their life cycle. As a result of the research, the unique definition of the «startup» term was proposed. The place of startups in the Ukrainian legislation was also identified. The composition of startup marketing strategies has been developed. Strategies were divided according to the following criteria: cooperation (independent and co-optation), the team purpose (holder or developer strategy), scaling purpose (classical, interconnected scalability, dependent scalability, minimalism), the degree of the economic freedom of market subjects (self-sufficient or not self-sufficient), product (holistic, inclusive, service). The proposed marketing strategies are relevant both for industrial and consumer markets and can be implemented, in particular, during the startup development in the fields of computer programming, equipment manufacturing, machine building, telecommunications, ecology (production of environmentally friendly electricity, alternative fuels), publishing and printing, 3D printing, in the aviation industry, etc.

Key words: startup, marketing planning, marketing managing, VUCA environment, startup marketing maintenance, legislation, marketing strategies.

Formulas: 0, fig.: 1, tabl.: 1, bibl.: 15

Постановка проблеми. Поява «стартапу» як унікальної форми венчурного підприємництва сприяла стрімкому розвитку інноваційних технологічних рішень та їх глобальному поширенню. Однак, частка неуспішних проєктів все ще залишається значною. І в багатьох випадках причиною цього є не відсутність якісного продукту, який задовольняє потреби споживачів, а відсутність якісного маркетингового забезпечення, стратегічного планування й управління. Тому актуальність проведеного дослідження зумовлена, перш за все, необхідністю перегляду, переосмислення і доповнення теоретико-практичного базису маркетингового забезпечення стартап-проєктів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових літературних джерел показує, що дослідженню аспектів маркетингового планування й управління діяльністю компаній в цілому приділяється сьогодні значна увага, оскільки запровадження концепцій стратегічного маркетингу дає можливість підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку [1–3].

Водночас, завдяки своїм унікальним особливостям стартап-проєкти стають дедалі популярнішою і важливішою формою підприємництва [4, 5]. Однак ролі маркетингу під час реалізації стартап-проєктів приділяється недостатньо уваги. Крім того, дослідники часто концентруються лише на певних напрямках маркетингової діяльності стартапів, не

враховуючи необхідність імплементації цілісного маркетингового забезпечення стартап-проєктів використовуючи конкретні маркетингові стратегії [6–9].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій з удосконалення маркетингового забезпечення стартап-проєктів за рахунок стратегічного планування й управління процесом їх реалізації, а також шляхом врахування специфіки функцій і завдань маркетингу на різних етапах їх життєвого циклу.

Вклад основного матеріалу дослідження. Аналіз стартап-проєктів в різних сферах економічної діяльності, а також наукових літературних джерел надав можливість запропонувати авторське визначення, відповідно до якого стартап-проєкт (стартап) – це форма венчурного підприємництва, спрямована на створення та масштабування бізнес-моделі в умовах VUCA-середовища й обмеженості власних ресурсів, реалізація якої забезпечується через використання ринкової інфраструктури.

Однією з ключових складових запропонованого визначення є VUCA-середовище [10], яке характеризується нестійкістю і мінливістю (volatility), невизначеністю (uncertainty), складністю (complexity) та певною незрозумілістю (ambiguity). Таке оточуюче середовище має «хаотичний» характер, його показники постійно змінюються, а тому стратегічне планування діяльності стартап-проєкту потребує неординарних підходів й

ерудованого мислення команди засновників [11]. Завдяки цьому з'являється можливість швидко адаптуватись до мінливих умов і коригувати маркетингову й управлінську стратегії в реальному часі. Тобто задля досягнення суттєвих конкурентних переваг в умовах VUCA-середовища стартап-проектам потрібна синергія, яка виникає завдяки взаємодії інструментів маркетингу і менеджменту під час їх реалізації.

Для України стартап-проекти є новим економічним явищем, яке активно розвивається. Однак специфікою «стартапу» в Україні є нестача фінансових ресурсів і недостатня розвиненість інноваційної інфраструктури. В даному контексті особливої уваги заслуговує місце стартап-проектів у законодавстві України. На основі аналізу літературних джерел та нормативно-правової бази було визначено основні нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність наукомістких підприємств у інноваційній сфері, в тому числі й стартап-проектів (рис. 1.). Як видно з рис. 1, хоча в Україні й існує нормативно-правова база, яка регулює діяльність організацій в інноваційній сфері, у

законодавстві все ще залишаються прогалини, які необхідно поступово заповнювати для покращення інноваційного бізнес-клімату в країні.

В Україні є сприятливі передумови для реалізації стартап-проектів за такими видами економічної діяльності, як виробництво машин та устаткування, зокрема в сфері авіабудівництва; комп'ютерне програмування; виробництво екологічно чистої електроенергії та альтернативних видів палива; видавництво та поліграфія тощо. Перспективним є напрямок 3D друку, зокрема, на промисловому ринку, включаючи програмне забезпечення для створення 3D моделей.

Встановлено, що маркетинг стартап-проектів в цілому ґрунтується на поєднанні положень маркетингу інновацій, промислового маркетингу, маркетингу малих підприємств та маркетингу венчурних (високо-ризикових) проектів. При цьому необхідно також враховувати особливості попиту, мотиваційне поле споживачів, конкурентне середовище тощо.



Рис. 1. Основні нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність наукомістких підприємств у інноваційній сфері, в тому числі стартап-проектів

Джерело: складено автором на основі аналізу літературних джерел [12–15] та нормативно-правової бази

В результаті проведення досліджень розроблено композицію маркетингових стратегій стартап-проектів, кожна з яких має унікальні особливості й сприяє прискоренню капіталізації та забезпеченню

стабільного розвитку стартап-проектів. Композицію маркетингових стратегій стартап-проектів за різними критеріями та їх характеристику наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Маркетингові стратегії стартап-проектів

Критерій	Тип стратегії	Чим характеризується
По кооперації	Незалежна	Фінансування, розвиток і просування стартап-проекту за власний рахунок без звернення до бізнес-ангелів, стартап-акселераторів або інкубаторів, венчурних інвесторів тощо аж до етапу масштабування бізнесу.
	Кооптирування	Стартап-проект на етапі апробації або капіталізації приєднується до стартап-акселератору або інкубатору.
На що націлена команда	Холдерська	Стартап-проект створюється і розвивається як власний бізнес.
	Девелоперська	Стартап-проект створюється з метою його подальшого продажу.
По цілі масштабування	Класична	Стартап-проект є «класичним» і його бізнес-модель передбачає масштабування, тобто стрімке розширення і капіталізацію. Такі проекти частіш за все створюються на основі проривних інновацій і є пріоритетними для інвесторів.
	Взаємозалежної масштабованості	Стартап-проект (А) реалізується, створюючи рішення для вже існуючого стартапу (Б), який перейшов на етап масштабування бізнесу. Технологічні рішення проекту (А) частіш за все є модульними або системними інноваціями, базуються на ноу-хау і є запатентованими. Взаємозалежність виникає завдяки тому, що проект (Б) для розширення потребує постійно зростаючої кількості «комплектуючих», які виробляються стартапом (А), що, у свою чергу, стимулює масштабування проекту (А).
	Залежної масштабованості	Стартап-проект (А) реалізується, створюючи рішення для вже існуючого стартапу (Б), який перейшов на етап масштабування бізнесу. Однак технологічні рішення проекту (А) частіш за все базуються на інкрементальних інноваціях і при цьому не мають захищених прав інтелектуальної власності або взагалі не є неповторними. Тому проект (А) має обмежені можливості для масштабування і скоріш за все залишиться локальною компанією. Проект (Б) від нього не залежить, оскільки для задоволення зростаючих потреб може звернутися до інших компаній без втрати ресурсів та конкурентних переваг. Рішення стартапу (А) не є достатньо унікальними, щоб виникла взаємозалежність.
	Мінімалістична	Бізнес-модель стартапу не передбачає масштабування. Такі проекти часто є представниками малого/середнього бізнесу, тобто не є стартапами у «класичному» розумінні.
По ступеню економічної свободи ринкових суб'єктів	Самостійна	Стартап-проект є окремим ринковим суб'єктом і має відносно високий ступінь економічної свободи від інших компаній.
	Несамостійна	Стартап є інноваційним проектом в складі іншої компанії або створюється як її дочірне підприємство, а тому будь-які управлінські рішення є залежними.
По товару	Холічна	Стартап-проект орієнтований на створення цілісного кінцевого продукту.
	Інклюзивна	Стартап-проект спеціалізується на створенні специфічних компонентів, які є складовими продуктів, що виробляються іншими компаніями.
	Сервісна	Виконання робіт на основі аутсорсингу.

Джерело: авторська розробка

*При цьому для оцінки перспективності стартап-проектів можуть застосовуватися регресійний аналіз, ймовірно-графічне моделювання на основі Басових мереж, метод реальних опціонів тощо.

Висновки. В результаті проведення досліджень висунуто авторське визначення поняття «стартап», яке на відміну від існуючих ґрунтується на симбіозі маркетингового та управлінського підходів та визначає стартап як форму та бізнес-модель венчурного підприємництва в

умовах турбулентного ринкового середовища (VUCA-середовища).

З'ясовано, що в Україні стартап підприємництво активно розвивається, хоча і є доволі новим економічним явищем. Однак його специфікою в нашій країні є нестача фінансових ресурсів і недостатня

розвиненість інноваційної інфраструктури. У роботі проаналізовано нормативно-правову базу й визначено місце стартап-проектів у законодавстві України. Зроблено висновок, що в Україні є сприятливі передумови для реалізації стартап-проектів у різних сферах промисловості. Визначено також, що в цілому маркетинг стартап-проектів ґрунтується на поєднанні маркетингу інновацій, промислового маркетингу, маркетингу малих підприємств та маркетингу венчурних проектів.

Розроблено композицію авторських маркетингових стратегій стартап-проектів, кожна з яких має унікальні особливості й сприяє прискоренню капіталізації та забезпеченню стабільного розвитку стартап-проектів. Запропоновані стратегії поділено за певними критеріями – по кооперації (незалежна або кооптирування), на що націлена команда (холдерська або девелоперська), по цілі масштабування (класична, взаємозалежної масштабованості, залежної масштабованості, мінімалістична), по ступеню економічної свободи ринкових суб'єктів (самостійна чи несамостійна), по товару (холічна, інклюзивна, сервісна).

Запропонована композиція маркетингових стратегій є актуальною як для промислового, так і для споживчого ринку та може бути імплементована, зокрема, під час реалізації стартап-проектів у сферах комп'ютерного програмування, виробництва устаткування, машинобудування, телекомунікацій, екології (виробництва екологічно чистої електроенергії, альтернативних палив, модифікувальних добавок), видавництва та поліграфії, 3D друку, в авіаційній промисловості тощо. Перспективність стартап-проектів при цьому може бути оцінена із застосуванням регресійного аналізу, ймовірно-графічного моделювання на основі Баєсових мереж тощо.

Література:

1. Liu S. S. Integrating Sales Force into Marketing Strategic Planning. Spotts H. (eds) Revolution in Marketing: Market Driving Changes. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science: Cham. 2015. doi:10.1007/978-3-319-11761-4_82.

Marketing Science. Springer, Cham. 2015. doi:10.1007/978-3-319-11761-4_82.

2. West D. C. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. New York: Oxford University Press, 2015. 571 с.

3. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice. The Marketing Book. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. С. 86–120.

4. Ries E. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2011. 296 p.

5. 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.

6. Beier M. Startups' Experimental Development of Digital Marketing Activities. A Case of Online-Videos. 14th Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER) (September 7, 2016, Chur). Chur, 2016. С. 1–8.

7. Joglekar N. R. Marketing, R&D, and Startup Valuation. Ieee Transactions on Engineering Management. 2009. № 56(2). P. 229–242. doi :10.1109/tem.2008.927827.

8. Yim H. R. A Strategic Pathway to Rapid Growth of Startups : Niche Marketing, Strategic Investment, and First Mover Advantage. Actual Problems of Economics. 2010. №110. P. 307–341.

9. Fedorko I. Specifics of a marketing mix for a startup business. EXclusive E-JOURNAL. 2018. № 1 (33). С. 1–9.

10. Bennett N. What VUCA Really Means for You. URL : <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (дата звернення 27.08.2018).

11. Berinato S. A Framework for Understanding VUCA. URL : <https://hbr.org/2014/09/a-framework-for-understanding-vuca> (дата звернення 27.08.2018).

12. Незалежний аудитор. URL : http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material (дата звернення 27.08.2018).

13. Правова допомога. URL : http://pravdop.com.ua/publications/kommentarii_zakonodatelstva/startap_i_ego_registraciya/ (дата звернення 27.08.2018).

14. Міністерство освіти і науки України. URL : <http://mon.gov.ua/activity/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-texnologij/normativno-pravova-baza-u-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-ta-transferu-texnologij> (дата звернення 27.08.2018).

15. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws> (дата звернення 27.08.2018).

References:

1. Liu S. S. Integrating Sales Force into Marketing Strategic Planning. Spotts H. (eds) Revolution in Marketing: Market Driving Changes. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science. Springer, Cham. 2015. doi:10.1007/978-3-319-11761-4_82.

2. West D. C. Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage. New York: Oxford University Press, 2015. 571 s.

3. McDonald M. Strategic marketing planning: theory and practice. The Marketing Book. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2016. S. 86–120.

4. Ries E. The lean startup : How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business, 2011. 296 p.

5. Blank S. The startup owners manual: The step-by-step guide for building a great company / S. Blank, B. Dorf. Pescadero, CA : K & S Ranch, 2012. 571 p.

6. Beier M. Startups Experimental Development of Digital Marketing Activities. A Case of Online-Videos. 14th Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER) (September 7, 2016, Chur). Chur, 2016. S. 1–8.

7. Joglekar N. R. Marketing, R&D, and Startup Valuation. Ieee Transactions on Engineering Management. 2009. № 56(2). P. 229–242. doi :10.1109/tem.2008.927827.

8. Yim H. R. A Strategic Pathway to Rapid Growth of Startups : Niche Marketing, Strategic Investment, and First Mover Advantage. Actual Problems of Economics. 2010. №110. P. 307–341.

9. Fedorko I. Specifics of a marketing mix for a startup business. EXclusive E-JOURNAL. 2018. № 1 (33). S. 1–9.

10. Bennett N. What VUCA Really Means for You. URL : <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you> (data zvernennia 27.08.2018).

11. Berinato S. A Framework for Understanding VUCA. URL : <https://hbr.org/2014/09/a-framework-for-understanding-vuca> (data zvernennia 27.08.2018).

12. Nezaleznyi audytor. URL : http://n-auditor.com.ua/uk/component/na_archive/155?view=material (data zvernennia 27.08.2018).

13. Pravova dopomoha. URL : http://pravdop.com.ua/publications/komentarii_zakon_odatelstva/startap_i_ego_registraciya/ (data zvernennia 27.08.2018).

14. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. URL : <http://mon.gov.ua/activity/innovacijna-diyalnist-ta-transfer-texnologij/normativno-pravova-baza-u-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-ta-transferu-texnologij> (data zvernennia 27.08.2018).

15. Verkhovna Rada Ukrainy. Zakonodavstvo Ukrainy. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws> (data zvernennia 27.08.2018).

Стаття надійшла до редакції 28.09.2018 р.