

УДК 338.24:339.138

JEL Classification M30, M31

*Чайковська Марина Петрівна**д-р. екон. наук, доцент**професор кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування**Беленькая Еліна Петрівна**магістр**Одеський національний університет імені І.І. Мечникова**(Одеса, Україна)*

СУЧАСНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ВИКЛИКИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ІТ-СТАРТАП ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

Стаття присвячена аналізу детермінант та критичних викликів маркетингового менеджменту ІТ-стартап індустрії в сучасних турбулентних умовах в Україні. Проаналізовано передумови та перспективи розвитку екосистеми ІТ-стартапів.. Розглянуто проблеми трансформації цільових ринків, релокації команд, підтримки фінансової стійкості українських ІТ-стартапів. Запропоновано інструменти адаптивного маркетингового менеджменту, корекції бізнес-моделей, пошуку інноваційних джерел інвестування та управління персоналом. Наголошено на ролі ІТ-стартапів як каталізатора інноваційних перетворень та цифрових трансформацій усіх секторів економіки країни, основи забезпечення економічного зростання. Обґрунтовано важливість формування ефективної системи адаптивного маркетингового менеджменту ІТ-стартапів як драйвера прискореного інноваційного розвитку та національної безпеки України.

Ключові слова: ІТ-стартап індустрія, екосистема ІТ-стартапів, маркетинговий менеджмент, бізнес-модель, адаптивний менеджмент.

DOI: 10.15276/mdt.6.3.2022.11

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими або практичними завданнями. В даний час в умовах підвищення ентропії на всіх рівнях соціального систем критичного значення для адаптації до зовнішніх турбулентностей набуває венчурне інвестування, насамперед розвиток індустрії стартапів. Прогресує глобальна тенденція збільшення кількості та вартості стартапів по всьому світу, яка цілком здатна впливати на світову економіку. Україна не є винятком, тому національна індустрія стартапів сьогодні постає драйвером прискореного інноваційного розвитку економіки країни, основою забезпечення стійкого економічного зростання та національної безпеки [1, с. 8-30].

Сьогодні пріоритети управління національною економікою повинні зміщуватися в напрямку пошуку можливостей для активного формування та використання інтелектуального потенціалу країни на базі ефективного маркетингового менеджменту стартап-індустрії [2, с. 98]. В Україні стартап-індустрія складає лише понад 20% ІТ-ринку, але розвивається швидкими темпами та демонструє темпи зростання до 30% на рік, що перевищує середньосвітові показники.

© 2022 The Authors. This is an open access article under the CC BY license
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)

Зараз в Україні розробляється понад 5 тис ІТ-стартапів [3, с. 78], які являють собою потужну та гнучку силу щодо економічного відродження, стають каталізатором інноваційних перетворень та цифрових трансформацій усіх секторів економіки. Прибутковість капіталу в ІТ-галузі зростає прискореними темпами. У найближчі 10 років прогнозується подвоєння частки інформаційних технологій у світовому ВВП [4].

Інноваційні компанії є джерелом залучення іноземних інвестицій, детермінантами зростання ВВП, грають життєво важливу роль в поліпшенні економічного розвитку. Підтримуючи та заохочуючи більше стартапів, можна отримати більше доходів усередині країни, сприяти диверсифікації економіці, сприяти створенню нових робочих місць, що зменшує безробіття. Інноваційні рішення, які пропонують стартапи, приносять свій внесок у галузі матеріального виробництва (промисловість, сільське господарство, транспорт та інше) та в галузі соціально-культурної сфери: освіта, охорона здоров'я, наука, соціальне забезпечення та інше.

Необхідно згадати, що багато українських ІТ-стартапів докладають багато зусиль для того, щоб наблизити перемогу нашої країни. Наприклад, стартап Cargoфу розробив платформу Romich для доставки гуманітарної допомоги, а також евакуації українців із небезпечних регіонів країни. Команда стартапу 3DLOOK зібрала більш як \$14 тис., придбала необхідні ліки та доставила їх на південь України. Culver Aviation передала Збройним Силам України власноруч розроблені дрони. Українському стартапу Urtech вдалося залучити закордонні інвестиції, що допомогло їм зробити внесок у благодійний фонд України. Стартап All Right запустив безкоштовні заняття з вивчення англійської мови для дітей з України [5]. І це лише мала частина тієї допомоги, яку надають вітчизняні стартапи, незважаючи на нинішні важкі умови для підтримки бізнес-процесів.

Проте багатьом стартапам, які знаходяться на початкових стадіях свого розвитку, було тяжко і в довоєнних умовах. Стартапи, які вже стали успішними, теж стикаються з труднощами війни. Компаніям необхідно проаналізувати можливості та потреби ринку та переробити відповідні стратегії, для того, щоб впровадити їх для прибуткової реалізації інноваційних продуктів та послуг. Серед критичних детермінант сучасних ІТ-стартапів слід виділити питання вибору форм, методів та інструментарію маркетингового менеджменту інноваційних проєктів при реалізації маркетингової стратегії. Згідно зі статистикою, понад 25% ІТ-стартапів не в змозі вивести свій продукт на ринок і перерости у повноцінну компанію через неправильно збудовану бізнес-модель [6, с. 81].

Саме тому зараз виникає потреба у визначенні детермінант та викликів маркетингового менеджменту ІТ-стартапів в Україні та пошуку вирішення проблем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких покладений початок вирішенню даної проблеми і на які спирається автор. Вагомий внесок у дослідження особливостей такого явища, як стартап у економіці та бізнесі, належить таким вченим та експертам, як Стів Бланк, Боб Дорф [7], Ерік Райс [8], Пол Грем, Фелд Бред [9], Мендельсон Джейсон, Кел Колвел [10] та інші. Починаючи з 1939 року ведеться дискусія про визначення, що таке «стартап», експерти аналізують підходи до типізації стартапів, життєві цикли та джерела отримання інвестицій [11].

Сучасні теоретичні підходи до менеджменту стартапів, світовий та вітчизняний досвід розроблення стартап проєктів аналізували українські вчені О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко, Н. І. Ситник, Ж. М. Жигалкевич, К. О. Бояринова, О. В. Гук, Г. А. Мохонько, Є. В. Дергачов, К. О. Копішинська [12].

Вчені та дослідники в країні та за кордоном О. Гасман, М. Шик, К. Франкенбергер, А. Остервальдер, І. Пинье, Адріан Слівотські, Альберт Висці та Брюс

Пастернак, Пол Тіммерс, Александр Остервальдер представляли світові своє розуміння про бізнес-моделі, деталізували їх елементи та розвивали сфери впровадження [6].

Теоретичні аспекти та практичні проблеми впровадження маркетингового менеджменту на різних рівнях соціо-економічних систем опрацьовано вітчизняними та західними авторами, такими як Ф. Котлер, К. Келлер, Жан-Жак Ламбен, Пітер Дойл та Філіп Штерн [13], С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська [14], О. В. Гуменна, К. В. Пічик, Н. В. Романченко. У своїх роботах експерти розглядали маркетинговий менеджмент як функцію та процес менеджменту й намагались встановити взаємозв'язок між маркетингом і менеджментом та його роль у розвитку та конкурентоспроможності суб'єктів економіки різних рівнів у конвергентній взаємодії.

Відоме видавництво Forbes також аналізує інноваційні компанії та відокремлює риси стартапів. Екосистеми стартапів та їх вплив на державні економіки щорічно досліджуються різними міжнародними організаціями: Корнельським університетом [15], Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, Startup Genome, Банком Силіконової Долини. Аналізи останніх двох років досліджень показують регрес інноваційного потенціалу України. Щодо української індустрії стартапів, вона активно аналізується щорічно Українським Фондом Стартапів [16] та Міністерством та Комітетом цифрової трансформації в Україні. Ці дослідження виявляють проблеми, які стосуються саме українських стартапів, викликаних саме повномасштабним вторгненням, частина яких потребує вирішень у сфері маркетингового менеджменту. Для вивчення ІТ-ринку праці було використано дослідження редакції відомого українського job-сайту dou.ua, яке показало основні нюанси роботи ІТ-сфери у нинішній час [17].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття. Багато авторів вивчали такі явища, як стартап та маркетинговий менеджмент, безліч міжнародних та національних організацій досліджували міжнародну та вітчизняну стартап індустрію. Але досі існує необхідність в об'єднанні цих досліджень для того, щоб виявити взаємозв'язок між глобальними та вітчизняними тенденціями стартап індустрій, виявленню проблемних питань розвитку української екосистеми стартапів та місце маркетингового менеджменту у розв'язанні викликів, з якими зіткнулись вітчизняні стартапи під час повномасштабного вторгнення.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження української екосистеми стартапів та виділення детермінантів та викликів маркетингового менеджменту національної ІТ-стартап індустрії в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Поняття «маркетинговий менеджмент» складається з двох основних частин – маркетинг і менеджмент та має на увазі управління маркетингом. На думку Пітера Дойла і Філіпа Стерна, маркетинговий менеджмент – це професійне виявлення потреб клієнтів та розробка тих пропозицій, які дають клієнтам те, що вони хочуть. [13, с. 78]

Управління маркетингом складається з п'яти завдань:

1. Визначення цільових ринків.
2. Розробка продукції: розробка продукту (і/або послуги), які задовольняють потреби та бажання достатньою мірою, щоб залучити цільових клієнтів до покупки.
3. Маркетингові дослідження: збір інформації про поточні та потенційні потреби клієнтів на вибраних ринках, про те, як вони купують і що пропонують конкуренти.

4. Маркетинг-мікс: визначення ціни, просування та розподіл товару. Цей маркетинг-мікс підбирається таким чином, щоб запропонувати цінність для клієнтів, донести пропозицію та зробити її доступною та зручною.

5. Моніторинг: отримання зворотного зв'язку про задоволеність клієнтів обміном та змінювати продукт та маркетинг-мікс у міру зміни потреб та конкурентного середовища.

Управління маркетингом можна визначити як процес визначення цільових ринків, вивчення потреб клієнтів на цих ринках, а потім розробки продукту, ціни, просування та розподілу для створення обмінів, які задовольняють цілям зацікавлених сторін організації. У цьому визначенні увага концентрується на конкурентоспроможності.

Що стосується стартапів, то історія їх появи бере початок у 1939 році, коли розробляли свій невеликий проект з початковим капіталом в 538 доларів США, який згодом переріс у всім відому компанію в сфері інформаційних технологій Хьюлетт-Паккард. З часом почали з'являтися нові швидкозростаючі технологічні компанії – Amazon, Google, Facebook, Twitter, eBay та багато інших. Так і зародилася ера стартапів, які привернули увагу бізнесменів, бізнес-експертів та дослідників [18].

Насамперед необхідно уточнити, що конкретного, чіткого та єдиного визначення у поняття "стартап" не існує. Кожен автор дає цьому поняттю своє власне визначення, акцентуючи увагу на певних характеристиках (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція трактувань терміну стартап

Автор	Визначення
Е. Райс	Стартап – це організація, яка створює новий продукт або нову послугу в умовах високої невизначеності” [8].
С. Бланк	Стартап – це “тимчасова структура, яка існує з метою пошуку відтворюваної і зростаючої бізнес-моделі”[7].
П. Грем	Стартап – це компанія, створена для швидкого зростання, яка не знайшла свою стійку бізнес-модель [9].
Н. Блюменталь	Стартап – це компанія, яка працює над вирішенням проблеми, де рішення не є очевидним, а успіх не є гарантованим [10].
А. Пахва	Стартап – це бізнес-структура, заснована на руйнівних інноваціях, створена для вирішення проблем споживачів шляхом пропозиції нового продукту або послуги в умовах невизначеност [11].

[Створено на основі 7–14]

Отже, можемо зробити висновок, що стартап – це компанія з інноваційною складовою, яка працює в умовах надзвичайної невизначеності та обмеженості в ресурсах і знаходиться на етапі розробки стійкої і масштабованої бізнес-моделі.

Також стартапам притаманні наступні ознаки:

- 1) коротка тривалість існування проекту;
- 2) економічний та організаційний розвиток, що знаходяться на стадії формування;
- 3) інноваційність ідей;
- 4) обмеження початкових інвестицій;
- 5) швидкий розвиток;
- 6) активне представлення проекту на тематичних і професійних форумах, конференціях, просування через ЗМІ та подання інвесторам;

7) активне освоєння цільової аудиторії і відповідного ринкового сегменту.
Серед численних підходів до класифікації стартапів слід відокремити класифікаційну ознаку за метою їх створення (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація стартапів за метою їх створення

Тип стартапу	Мета створення
Малі інноваційні підприємства	власний бізнес, реалізація інноваційної ідеї
Масштабовані стартапи	пошук масштабованої рентабельної бізнес-моделі, яка є описом цінності компанії, створюються в сфері високих технологій, в них зосереджена невелика кількість підприємців, орієнтованих на отримання надприбутків.
Стартапи на продаж	представляють собою фірми, зайняті в галузі ІТ (інтернет і мобільні додатки); як правило, вони створюються для продажу великим компаніям.
Масштабовані стартапи всередині великих компаній	створюються для реалізації інновацій - виведення нових продуктів, послуг на нові ринки і ін.
Соціальні стартапи	пошук інноваційних рішень в соціальній сфері, наприклад, в аграрному секторі, освіті, охороні здоров'я, водопостачанні

[Створено на основі 7–14]

Як і будь-який процес, створення та становлення стартапу поділяють на етапи. Однак, розподіл на стадії розвитку стартапу є узагальненим, і не менш важливо впливатиме на розвиток проекту мета, спрямованість проекту, сфера діяльності та інші фактори. Стів Бланк у своїй книзі «4 кроки до осяяння» [7] описав модель поступового розвитку стартапу, яка послужила основою для створення більш докладного розподілу етапів розвитку стартапу.

1. Зародження стартапу (pre-seed, або передпосівний).

Це стадія появи ідеї, в основі якої лежить якийсь інноваційний продукт, послуга, технологія, здатна поліпшити і полегшити життя, видозмінити існуючий товар, в залежності від сфери діяльності творця ідеї.

2. Становлення стартапу (seed, або посівний).

На посівній стадії розвитку стартапу вже існує робоча модель, створена злагоджена команда, де чітко розподілені функції кожного її члена, складена докладна стратегія просування проекту на ринок або в призначене для користувача середовище, оформлена юридична особа, зроблені перші кроки в рекламі і пошуку інвесторів.

3. Ранній розвиток проекту (Alpha-версія).

Стадія раннього розвитку характеризується наявністю діючої компанії, яка приносить прибуток, займає помітне місце на ринку або в іншому споживчому середовищі і має популярність серед користувачів продукту.

4. Розширення стартапу (закрита Beta-версія).

Розширення - це стадія, коли компанія має завершений функціональний продукт, який приносить постійний прибуток. Маркетингова стратегія на цьому етапі відпрацьована до дрібниць, і компанія готова до масштабування, тобто збільшення обсягів продажів, поширення в суміжних сферах діяльності або залучення масового кола споживачів.

6. Зрілість проекту (відкрита Beta-версія).

Етап зрілості є ознакою того, що стартап-проект перетворився на серйозний бізнес, і компанія займає на ринку лідируюче або близьке до нього місце, має високу окупність, штат компанії складає команда висококваліфікованих фахівців, і робота їх налагоджена.

Що стосується України, то для підтримки розвитку екосистеми стартапів в Україні у 2018 році почалось створення Українського національного фонду стартапів за ініціативою Кабінету Міністрів України. Місія фонду: «Сприяти створенню та зростанню в Україні технологічних стартапів на ранній стадії розвитку, з метою підвищення їх глобальної конкурентоспроможності» [16].

На сьогоднішній день Український фонд стартапів опрацював більш ніж 750 заявок та профінансував більш ніж 50 стартапів. Фінансування стартапів здійснюється на конкурсній основі, використовуючи Грантову програму Українського фонду стартапів. Державний фонд надає фінансування українським стартапам на стадіях pre-seed та seed у розмірі \$25000 та \$ 50000 відповідно без участі в капіталі.

Для оцінки стану інноваційного потенціалу України на міжнародному рівні проаналізуємо дослідження «Global Innovation Index 2021» та «Global Innovation Index 2020». Global Innovation Index (GII) це глобальне дослідження і супроводжуючий його рейтинг країн світу за показником рівня розвитку інновацій. Воно здійснюється з ініціативи Корнельського університету, Всесвітньою організацією інтелектуальної власності у співпраці з іншими організаціями та установами. Глобальний інноваційний індекс 2021 року відображає інноваційну ефективність інноваційної екосистеми 132 економік та відстежує останні глобальні інноваційні тенденції. GIІ заснований на двох субіндексах - субіндекс витрат на інновації та субіндекс результатів інновацій.

Субіндекс витрат на інновації включає в себе п'ять компонентів:

1. Інститути, показник, який оцінює політичне середовище, правове середовище та бізнес-середовище.

2. Людський капітал і дослідження, показник, який досліджує якість освіти в країні та вимірює рівень і якість науково-дослідницької діяльності.

3. Інфраструктура, показник, який враховує інформаційні та комунікаційні технології, ефективність логістики; закупівлі установок, машин і обладнання; будівництва автомобільних і залізних доріг тощо, включаючи школи, офіси, лікарні, приватні житлові будинки, комерційні та промислові будівлі.

4. Розвиненість ринку оцінює кредити, інвестиції, аналізується обсяг імпорту, рівень конкуренції на місцевих ринках, вплив розміру країни на її здатність впроваджувати і тестувати інновації на ринку.

5. Розвиненість бізнесу: зайнятість в наукомістких послугах; наявність формального навчання на рівні фірми; НДДКР, що проводяться комерційними підприємствами. Крім того, до даного показника включено показник, пов'язаний з відсотковою часткою зайнятих жінок з вищою освітою та ін.

Субіндекс інноваційної продукції: інноваційна продукція є результатом інноваційної діяльності в економіці, включає тільки два компоненти.

Результати використання знань і технологій: надходження від інтелектуальної власності у відсотках від загального обсягу торгівлі (середнє значення за три роки); чистий експорт високотехнологічної продукції в процентах від загального обсягу торгівлі; експорт послуг ІКТ у відсотках від загального обсягу торгівлі; і чистий відтік ПІІ у відсотках від ВВП (середнє значення за три роки).

Творчі результати включає у себе онлайн творчість, нематеріальні активи (вартість брендів кожної економіки), творчі товари та послуги.

Загальний бал ГІІ – це середнє значення субіндексів. Що стосується України, то в табл. 3 представлені рейтинги нашої країни за останні три роки [15].

Таблиця 3

Місце України за рейтингом «Global innovation index» у 2019-2021 рр

Рік	ГІІ	Субіндекс витрат на інновації	Субіндекс інноваційної продукції
2021	49	76	37
2020	45	71	37
2019	47	82	36

Як бачимо, у 2021 році Україна займає 76-е місце за витратами на інновації, що нижче, чим у попередньому році, і вище у порівнянні з 2019 роком. Що відповідає результатам інноваційної діяльності, то Україна займає 37-е місце. Ця позиція не змінилась з 2020 року. Взагалі, за рейтингом у 2021 Україна, на жаль, опустилася на 4 позиції та займає 49 місце. Держава увійшла в рейтинг топ-3 країн економік в своїй групі, як показано в табл. 4.

Таблиця 4

Рейтинг країн економік в групі "Дохід нижче середнього" 2020-2021 рр.

Рік 2021	Країна	ГІІ	Рік 2020	Країна	ГІІ
1	В'єтнам	42	1	В'єтнам	42
2	Індія	45	2	Україна	45
3	Україна	48	3	Індія	48

На жаль, Україна показує негативну динаміку, поступаючись своїм другим місцем, яке країна займала в 2020 році, Індії.

Для того, щоб з'ясувати причини втрати позицій за рейтингом ГІІ розглянемо рейтинги України за сімома компонентами оцінювання у порівнянні з 2020 роком (рис. 1).

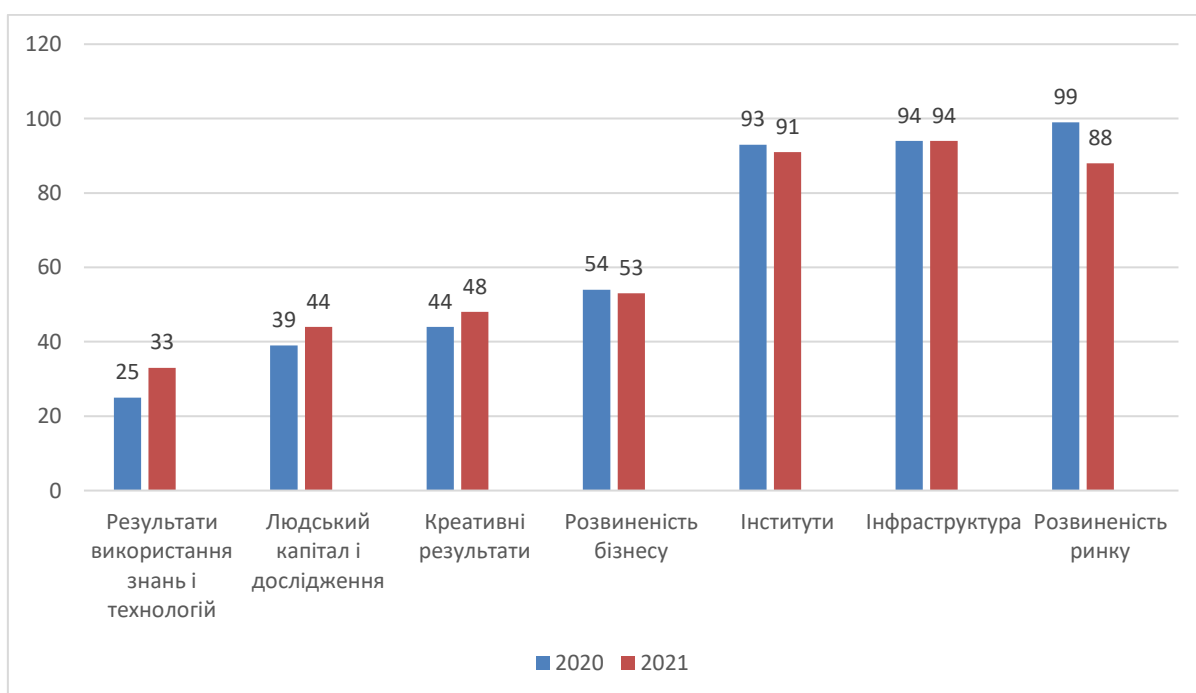


Рисунок 1 – Порівняння рейтингів України за сімома компонентами оцінювання ГІІ за 2020-2021 рр. [опрацьовано 15]

За рік Україна значно погіршила своє становище по трьох з семи категорій, а саме: «результати використання знань та технологій», «людський капітал», «креативні результати», але значно покращився показник «розвиненість ринку», та частково покращились показники «розвиненість бізнесу» та «інститути». Показник інфраструктура залишився незмінним та, на жаль, демонструє найгірший результат за 2021 рік. Україна продовжує демонструвати непогані результати у сфері знань і технологій, навіть незважаючи на втрату позицій, а найслабші показники – у сфері інфраструктури. Українські показники по чотирьох з семи компонентів ГПІ: «Людський капітал і дослідження», «Розвиненість бізнесу», «Результати використання знань і технологій» та «Творчі результати» - вище середнього показника для групи з рівнем доходу нижче середнього. Але, на жаль, у порівнянні з іншими економіками Європи, Україна демонструє показники нижче середнього по всіх сімох компонентах ГПІ та посідає 32 місце серед 39 економік Європи.

Що стосується безпосередньо ринку стартапів в Україні, повномасштабна війна не могла не позначитися на процесах розвитку стартап-індустрії. Розглянемо дослідження від Міністерства та комітету цифрової трансформації України, яких змін зазнали українські стартапи. Дослідження проводилося з 2 червня по 3 серпня, було опитано 153 українські стартапи [19].

Перш за все, у регіонах, де почалися і тривають активні бойові дії, релокація була та залишається необхідною. Інші стартапи ухвалили рішення переїхати за кордон з метою збереження ланцюжків доданої вартості, водночас допомагаючи українській армії пожертвуваннями. Аналіз тенденцій змін розташування стартапів з початку війни продемонстрував, що в той час, як 44 % стартапів вже переїхали, 56 % залишаються на колишньому місці. Більше того, 78 % тих, хто ще не переїхав, не розглядають можливість переїзду на даний час, тільки 12 % думають про це. Ще 10 % відсотків ще не вирішили, чи будуть вони переїжджати, чи ні. Що стосується розташування стартапів, то 95 % стартапів заявили, що вони залишаються в Україні в крайній мірі частково, в цей час 55,7 % продовжують свою діяльність виключно із України. Найбільш популярними зарубіжними напрямками є Європейський Союз та Сполучені Штати Америки [18].

Україна залишається ключовим ринком для 60 % стартапів, за яким слідує європейський ринок (46,4 %) та Північна Америка (Сполучені Штати - 34,3 %), Канада (9,3%). Кожен п'ятий український стартап розглядає глобальний ринок як свою основну мету (рис. 2).

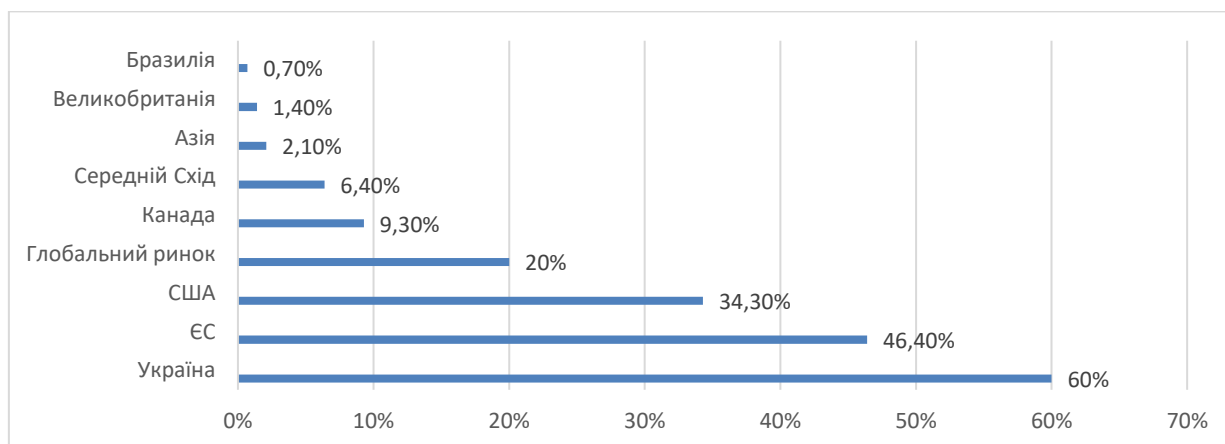


Рисунок 2 – Цільові ринки українських ІТ-стартапів [створено на основі 5,16,17,19]

Також війна не могла не позначитися на розмірах команд, працюючих у стартапах. У деяких випадках стартаперам довелося скоротити чисельність співробітників, щоб скоротити витрати, а в інших випадках стартапи чекають повернення членів команд з військової чи волонтерської служби. Отже, проаналізуємо, як змінилися розміри команд після повномасштабного вторгнення на рис. 3.

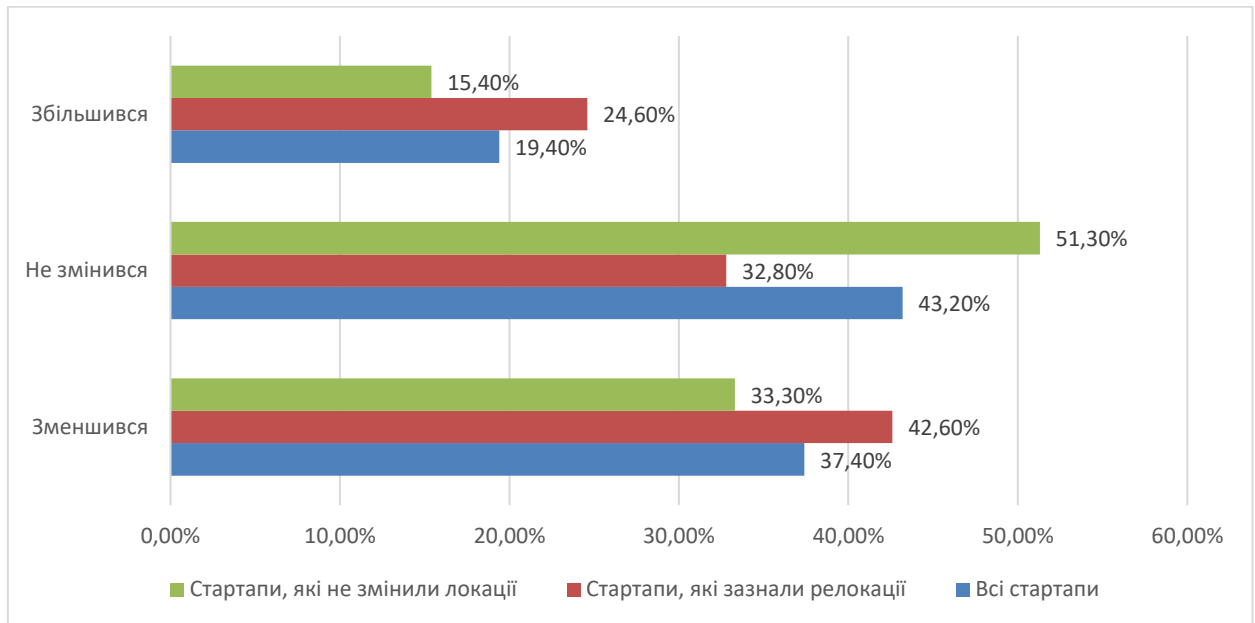


Рисунок 3 – Аналіз динаміки команд ІТ-стартапів [створено на основі 5,16,17,19].

43,2 % стартапів заявили, що вони не зазнали жодних змін у чисельності співробітників. 37,4 % команд стартапів стали меншими, у той час як майже кожен п'ятий стартап (19,4%) заявив про розширення команди. Для команд, що переїхали, цей показник ще вищий – чверть команд зросли (24,6%). Але 42,6 % стартапів втратили частину співробітників. Також 32,8% стартапів цієї категорії не зазнали змін у кількості персоналу. Серед стартапів, які не змінили локації: 15,4% - збільшили свої команди, майже половина не зазнала змін, 33,3% зменшили свої команди. Таким чином, найгірша ситуація склалася у стартапів, які зазнали релокації.

Що стосується найму, то редакція відомого job сайту dou.ua провела дослідження ІТ-ринку праці під час війни, проаналізувавши 140 тисяч вакансій, та прийшла до наступних висновків. Різко зменшилась кількість вакансій, зараз їх близько 40% довоєнного рівня. Падіння стосується усіх категорій спеціалістів, проте зарплатні вилки поки що майже не змінилися. Різко змінилась географія вакансій: збільшилась частка вакансій для віддаленої роботи, а деякі українські компанії активно розміщують вакансії за кордоном (насамперед у Польщі). Так, до 2022 року більшість вакансій на DOU стосувалися роботи в Україні (в січні 2022 року вони становили 82% всіх опублікованих оголошень). Найбільше позицій передбачали роботу в Києві (57% в січні 2022 року), Харкові (18%) та Львові (12%). 48% вакансій мали опцію віддаленої роботи. Закордонних вакансій було 8%. Частка вакансій за кордоном тепер становить 26% всіх публікацій і збільшилась у півтора рази: з 745 вакансій у січні до 1130 вакансій у березні та 1181 вакансії в квітні. 8% - в Польщі, решта в інших країнах, передусім Європи. Найбільшими темпами зростання було видно в Польщі (з 177 вакансій у січні до 405 в

березні та 380 в квітні 2022 року). Також зростає частка вакансій, що передбачають віддалену роботу. Так, в березні їх було 62% всіх оголошень, у квітні вже 70%.

Другий, але важливий виклик - це фінансовий стан українських стартапів.

Перш за все, розглянемо на рис. 4, як довго зможуть українські стартапи продовжувати працювати без інвестицій та доходів.

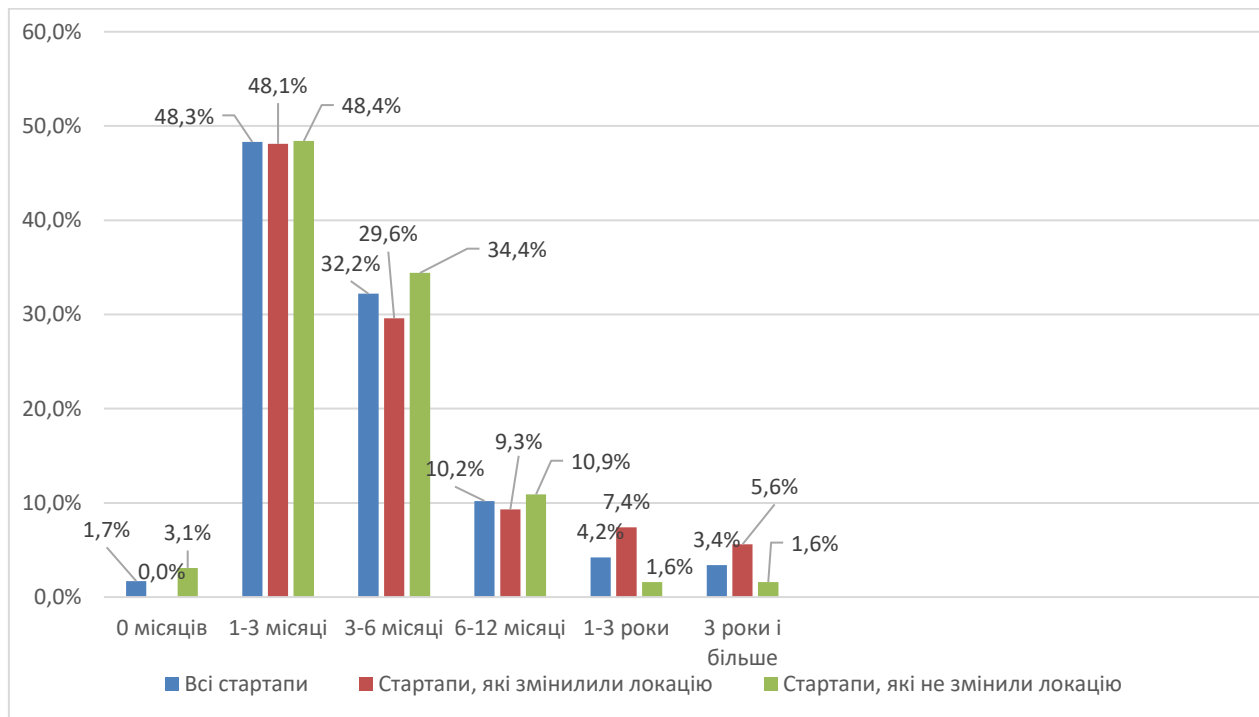


Рисунок 4 – Фінансова стійкість українських ІТ-стартапів [створено на основі 5,16,17,19].

Незважаючи на те, що загалом команди, які переїхали, мали бути більш фінансово стабільними, показники майже однакові з тими, хто залишився. Варто зазначити, що 1,7% всіх стартапів стверджують, що вони не зможуть продовжувати свою діяльність у нинішніх умовах – навіть заглядаючи лише на місяць вперед.

Різницю між командами, які переїхали, і тими, які залишилися, можна чітко побачити, коли порівнюємо прогнози стартаперів про фінансове благополуччя більш ніж через рік. 13% команд, що переїхали, заявили, що вони керуватимуть у майбутньому 1-3 роки, тоді як серед стартапів що не переміщувалися, ця цифра досягає всього 3,2%.

Далі проаналізуємо, якої допомоги потребують українські стартапи для продовження своєї діяльності і яку допомогу їм вдалося отримати. 90,7% компаній-стартапів вказують, що їм потрібна фінансова підтримка. Проте лише 19,4% отримали допомогу. Також 15,8 % підприємців-початківців вказали, що отримали підтримку від партнерів по ланцюжку створення вартості ("партнерства"; в основному у вигляді не фінансової підтримки у вдосконаленні, розробці або розповсюдженні продукції), але майже половина стартапів (47,9%) все ще шукає таких партнерств. 40,7% стартаперів потребують допомоги у маркетингу і PR, але підтримку отримали лише 6,5%. Також 17,1% стартапам необхідна юридична допомога, яку отримали лише 5%. 3,6 % респондентів заявили, що їм потрібна допомога в управлінні персоналом для продовження своєї діяльності, в той час як деякі команди очікують, коли їхні колеги

повернутися на роботу після закінчення військової служби або добровільної діяльності (рис. 5).

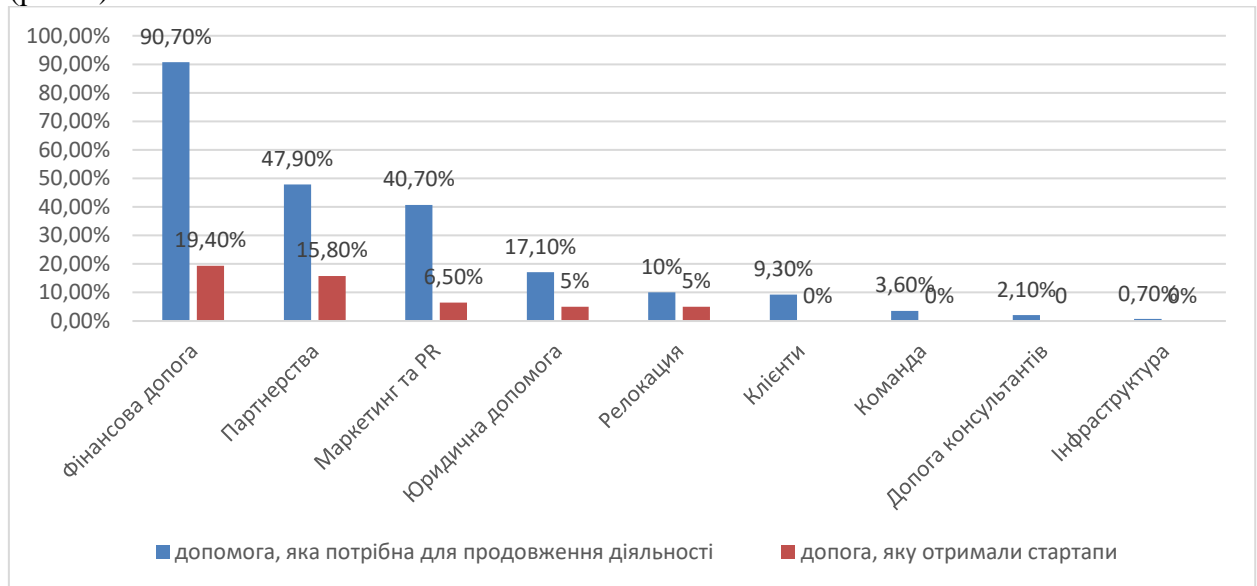


Рисунок 5 – Класифікація типів підтримки ІТ-стартапів

Отже, аналізуючи сучасну українську екосистему стартапів, можна відокремити наступні сучасні виклики менеджменту ІТ-стартап-індустрії в Україні:

- недостатність фінансування на всіх етапах та стадіях стартапу та вимоги трансформації джерел надходження інвестицій;
- розриви логістичних ланцюжків з партнерами та постачальниками;
- вимоги антикризового маркетингу та низько бюджетного гнучкого PR;
- загострення потреби в інституціональному супроводі та юридичній підтримці;
- релокація та оптимізація команд проектів;
- адаптація клієнторієнтованої стратегії до турбуленцій потреб клієнтів;
- управління персоналом в умовах дефіциту кадрів та браку кваліфікації.

По-перше, що стосується фінансової допомоги. Для вирішення цього питання українським стартаперам потрібно звернути увагу на міжнародні фонди підтримки та брати участь у грантах. Наприклад, Google створює Фонд підтримки українських стартапів на \$ 5 млн. Протягом цього року він надасть допомогу для 50 компаній, що були засновані в країні. Вони зможуть отримати підтримку від менеджерів Google, а також кредити на Google Cloud. Європейська мережа стартап-асоціацій прагне підтримати інтеграцію українських стартапів у європейські інноваційні екосистеми. Для цього виділено 20 млн євро. 200 українських стартапів мають шанс отримати підтримку від ЄС на суму до 60 000 євро на кожен проект. Крім того, передбачено не фінансову підтримку, як-от бізнес-консультації та пошук партнерів.

По-друге, як виявилось, стартапи мають проблеми з спеціалістами у сфері маркетингу та HR. Але якщо подивитись дослідження щодо статистики ринку, яке провела редакція dou.ua, то кількість відгуків зросла найбільше якраз на вакансії HR, PM та маркетингу. Спостерігається проблемна ситуація для початківців. Як і до війни, більшість актуальних зараз вакансій розрахована на спеціалістів з досвідом: 38% вакансій, опублікованих у квітні, були для спеціалістів з досвідом 3–5 років, ще 32% з досвідом 1–3 роки. Лише 7% вакансій були для спеціалістів без досвіду чи з досвідом роботи менше як рік. Тому, можливо, стартапам потрібно звернути увагу на маркетологів

з меншим досвідом, але з більшим бажанням здобути фаховий практичний досвід. Міністерство цифрової трансформації разом із партнерами, блокчейн-екосистемою Binance та Львівським IT Кластером запустило проєкт - IT Generation. В рамках проєкту таланти з будь-якого куточка України зможуть безкоштовно отримати професію у сфері IT, але не тільки за технічними спеціальностями, а також за такими професіями, як маркетинг, менеджмент, HR, бізнес-аналітика та інші [20]. Не лише стартапи змінюють локації, та й самі співробітники налаштовані на ремоут, після пандемії COVID 19 українські компанії та команди мають досвід віддаленої роботи..

В умовах повномасштабної війни, коли макро- та навіть мікро- середовище раптово швидко та кардинально змінюється, потрібно проаналізувати та скоригувати бізнес-модель. Тому що саме бізнес-модель – це опис того, як компанія відображає ключові компоненти та процеси підприємства і організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу та включає в себе створення механізму генерації прибутку, формування цінності продукту, доданої вартості, побудови відносин з стейкхолдерами та інше. Наприклад, в умовах війни деякі продукти стають неактуальними. Основні складові бізнес-моделі - продукт та споживачі. Стартаперам необхідно переглянути, кому може допомогти їх інноваційний продукт чи послуга в цей час, яку ціннісну пропозицію стартап пропонує ринку. Можливо, потрібно проаналізувати ще раз споживчі сегменти. Можливо, клієнти змінилися і з B2B ринку стартапу потрібно йти до B2C, або навіть B2G (до державних установ).

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямком. Стартап – це компанія обов’язково з інноваційною складовою, яка працює в умовах надзвичайної невизначеності та обмеженості в ресурсах і знаходиться у пошуку стійкої та масштабованою бізнес-моделі. Тому саме IT-стартапам належить роль ватажка та каталізатора соціального розвитку в цифровій економіці. Для того, щоб знайти саме ту стійку та масштабовану бізнес-модель, IT-стартапам необхідне ефективне управління маркетингом, тому що створення бізнес моделі включає у себе виконання завдань маркетингового менеджменту, а саме: визначення сегментів, розробку продукту, ціннісної пропозиції, каналів збуту, ціноутворення тощо.

Українська індустрія IT-стартапів займає 49 місце у рейтингу стартап екосистем світу та 3 місце серед країн своєї групи (дохід нижче середнього), та показує переважно негативну динаміку по категоріях оцінки GII в порівнянні з попереднім роком, але має потужний потенціал розвитку та повинна розглядатися як драйвер прискорення прогресу. У воєнних умовах національну IT стартап-індустрію характеризують релокація команд, частковий розпад команд, віддалена робота, намагання стартапів допомогти країні своїми інноваційними рішеннями, основна орієнтація на вітчизняний, європейський ринки. Українські IT-стартапи у цей проміжок часу зустріли також безліч викликів, таких як: фінансові та інвестиційні, кадрові та кваліфікаційні, маркетингові та юридичні.

Вирішенню цих проблемних питань та викликів маркетингового менеджменту IT-стартапів сприятимуть ітераційний аналіз та оперативна корекція бізнес-моделей для ефективного управління маркетинговою стратегією щодо пошуку нових цільових ринків, перегляду ціннісної пропозиції, корегування маркетинг-міксу, а також розширенню застосування інноваційних джерел інвестування, активізації участі міжнародних організацій, найму та навчання нових співробітників з меншим досвідом роботи.

1. Чайковська М.П. Концептуально-методичні засади управління маркетинговими ІТ-проектами в умовах цифрових трансформацій: монографія. Одеса, ОЛДІ, 2021. 370 с.
 2. Chaikowska M. Cechy społeczne kształtujące ekosystem IT w Ukrainie. Innovations in science, society, economis: monograph (Poland) Scientific editing Zbigniew Malara, Jan Skonieczny. Wroclaw, Wroclaw Polytechnic Institute, 2018. Pg.97-105
 3. Чайковська М. П. Соціетальні особливості та маркетингові аспекти формування ІТ-екосистеми України. Теоретико-методичні основи управління соціетальними системами в умовах інноваційно-екологічного розвитку: маркетингові аспекти: монографія / за ред. д.е.н., проф. О. В. Садченко. Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова МОН України, 2020. С. 74-86.
 4. Global startup Ecosystem Report – 2020. Startup Genome. URL: <https://startupgenome.com/reports>
 5. Стан українських стартапів під час війни: поради, гранти, тенденції. Kyivstar Bussines Hub. [Електронне джерело]. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/stan-ukrayinskyh-startapiv-pid-chas-vijny-porady-granty-tendencziyi/#1>.
 6. Chaikowska M., Bielienska E. Management Technologies of Business Modeling in IT Startup Marketing. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6, № 1. С. 78-91.
 7. Steve Blank and Bob Doft The Startup Owners Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch; 1st edition, 2012. 608 p.
 8. Eric Ries The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency, 2011. 336.
 9. Field B. Startup Communities: Building an Enterpreneurial Ecosystem in Your City. New York : Willey. 2012. 224 p.
 10. Ken Colwell Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and ... Dream (QuickStart Guides- Business). ClydeBank Media LLC, 2019. 289 p.
 11. Natalie Robehmed. What Is A Startup?: URL: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/>
 12. Менеджмент стартап проектів / О. А. Гавриш, В. В. Дергачова, М. О. Кравченко та ін.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 337 с.
 13. Peter Doyle, Phil Stern Marketing management and strategy.-4th ed.2006. URL: http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/1553/1/Peter%20Doyle_%20Phil%20Stern%20-%20Marketing%20management%20and%20strategy-Financial%20Times%20Prentice%20Hall%20%282006%29.pdf
 14. Маркетинг стартап-проектів / за заг. ред. С. О. Солнцева. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2019. 218 с.
 15. Cornell University, INSEAD, and WIPO (2021). The Global Innovation Index 2021: Who Will Finance Innovation? Ithaca, Fontainebleau, and Geneva. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/
 16. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/>.
 17. Ринок праці під час війни. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/?from=doufp>
 18. Gans J, Erin L. Scott, Stern S. Strategy for Start-ups. Harvard Business Review. 2018. №5. URL: <https://hbr.org/2018/05/doentrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups>
 19. The country at war: the voice of Ukrainian start-ups 2022. TechUkraine, Emerging Europe, Tech Emerging Europe Advocates, Global Tech Ambassadors та TA Ventures. available at: <https://drive.google.com/file/d/18kV886D29iQ3ENmS9NeI3AjFgzeBvoV/view>
 20. IT Generation. URL: <https://it-generation.gov.ua/>
-
1. Chaikowska M. P. (2021). Kontseptualno metodologitchni zasady upravlinniy marketingovymi proektami v umovakx tcifrovirx transformatchij [Conceptual and methodological principles of management of marketing IT-projects in digitally transforming environment]: monograph. Odessa, 2021. 370 p. (in Ukraine).

2. Chaikovska M. (2018). Cechy społeczne kształtujące ekosystem IT w Ukrainie. Innovations in science, society, economy: monograph (Poland) Scientific editing Zbigniew Malara, Jan Skonieczny. Wrocław, Wrocław Polytechnic Institute, 2018. Pg.97-105. (in Polish).
3. Chaikovska M. (2020). Societal features and marketing aspects of the formation of the IT ecosystem of Ukraine. [Societal features and marketing aspects of the formation of the IT ecosystem of Ukraine]. Teoretyko-metodychni osnovy upravlinnia sochietalnymi sistemamy v umovath innovatsiynogo rozvitky; marketingovti aspekt [Theoretical and methodological foundations of managing social systems in the conditions of innovative and ecological development: marketing aspects] /za red. d.e.n., prof. O. V. Sadchenko. Odesa: ONY, 2020. S. 74-86. (in Ukraine).
4. Global startup Ecosystem Report – 2020. Startup Genome. available at URL: <https://startupgenome.com/reports> . (in English).
5. Stan ukrainskikh startapiv pid chas viiny: porady, granty, tendentchii. Kyivstar Bussines Hub. [State of Ukrainian startups during the war: tips, grants, trends]. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/stan-ukrayinskyh-startapiv-pid-chas-vijny-porady-granty-tendenciyi/#1> . (in Ukraine).
6. Chaikovska M., Bielienska E. (2022). Management Technologies of Business Modeling in IT Startup Marketing. Marketing i tsifrovi tekhnologii [Marketing and digital technologies]. 2022. Tom 6, № 1. S. 78-91. (in English).
7. Steve Blank and Bob Doft (2012). The Startup Owners Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch; 1st edition, 2012. 608 p. (in English).
8. Eric Ries (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Currency, 2011. 336. (in English).
9. Field B. (2012). Startup Communities: Building an Entrepreneurial Ecosystem in Your City. New York : Willey. 2012. 224 p. (in English).
10. Ken Colwell (2019). Starting a Business QuickStart Guide: The Simplified Beginner's Guide to Launching a Successful Small Business, Turning Your Vision into Reality, and ... Dream (QuickStart Guides- Business). ClydeBank Media LLC, 2019. 289 p. (in English).
11. Natalie Robehmed. What Is A Startup?: URL: <https://www.forbes.com/advisor/investing/what-is-a-startup/> (in English).
12. Management startap proektiv (2019) [Management of startup projects] / O. A. Gavrish, V. V. Dergacheva, M. O. Kravchenko ta in.; Kiiv: KPI im. Igoria Sikorskogo, Vydavnichtvo «Politekhnika», 2019. 337 s. (in Ukraine).
13. Peter Doyle, Phil Stern Marketing management and strategy.-4th ed.2006.: URL http://196.188.170.250:8080/jspui/bitstream/123456789/1553/1/Peter%20Doyle_%20Phil%20Stern%20-%20Marketing%20management%20and%20strategy-Financial%20Times%20Prentice%20Hall%20%282006%29.pdf (in English).
14. Marketing startap proektiv (2019). [Marketing of startup projects] / za red. d.e.n., prof. S. O. Solntcheva; Kiiv: KPI im. Igoria Sikorskogo, Vydavnichtvo «Politekhnika», 2019. 218 s. (in Ukraine).
15. Cornell University, INSEAD, and WIPO (2021). The Global Innovation Index 2021: Who Will Finance Innovation? Ithaca, Fontainebleau, and Geneva.. URL: https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/ (in English).
16. Ukrainskiy fond startapiv. [Ukrainian startup fund]. URL: <https://usf.com.ua/>. (in Ukraine).
17. Rynok pratsi pid tchas viyny. [The labor market during the war]. available at URL: <https://dou.ua/lenta/articles/job-market-during-wartime/?from=doufp> .(in Ukraine).
18. Gans J, Erin L. Scott, Stern S. (2018) Strategy for Start-ups. Harvard Business Review. 2018. №5. URL: <https://hbr.org/2018/05/doentrepreneurs-need-a-strategy#strategy-for-start-ups>.
19. The country at war: the voice of Ukrainian start-ups 2022. TechUkraine, Emerging Europe, Tech Emerging Europe Advocates, Global Tech Ambassadors ta TA Ventures. available at: <https://drive.google.com/file/d/18kV886D29iQ3ENmS9NeI3AjFgzeBvoV/view>. (in English).
20. IT Generation. available at URL: <https://it-generation.gov.ua/>. (in English).

Chaikovska Maryna. Doctor of Economics, Associate Professor, Department of Marketing and Business Administration, Odessa I.I. Mechnikov National University (Odessa, Ukraine)

Bielienkaia Elina, Master student, Odessa I.I. Mechnikov National University (Odessa, Ukraine)
Modern determinants and challenges of marketing management Ukrainian IT startup industry.

The aim of the article. The aim of the article is to study the Ukrainian ecosystem of startups and highlight the determinants and challenges of marketing management of the national IT startup industry in modern conditions.

The results of the analysis. It was revealed that in the conditions of increasing entropy at all levels of social systems, the development of the start-up industry becomes critical for adapting to external turbulences. The prerequisites and prospects for the development of the ecosystem of IT startups in Ukraine were analyzed. It is emphasized that the priorities of managing the national economy should shift in the direction of finding opportunities for active formation and use of the country's intellectual potential on the basis of effective marketing management of the start-up industry. The critical determinants of modern IT start-ups have been identified: the issue of choosing forms, methods and tools for marketing management of innovative projects

The modern management challenges of the IT startup industry in Ukraine have been identified: insufficient financing at all stages and stages of the startup and requirements for transformation of sources of investment income; breaks in logistics chains with partners and suppliers; requirements of anti-crisis marketing and low-budget flexible PR; aggravation of the need for institutional support and legal support; relocation and optimization of project teams; adaptation of a client-oriented strategy to the turbulence of client needs; personnel management in conditions of shortage of personnel and lack of qualifications. The problems of transformation of target markets, relocation of teams, investment and support of financial sustainability of Ukrainian IT startups were considered. As a solution, it is proposed to use the tools of adaptive marketing management, correction of business models, the use of innovative sources of investment and personnel management.

The role of IT startups as a catalyst of innovative transformations and digital transformations of all sectors of the country's economy, the basis for ensuring economic growth, is emphasized. The importance of ensuring an effective system of adaptive marketing management of IT startups as a driver of accelerated innovative development and national security of Ukraine is substantiated.

Conclusions and direction for further research. IT startup is a company with a necessarily innovative component, which operates in conditions of extreme uncertainty and limited resources and is in search of a sustainable and scalable business model. That is why it is IT startups that have the role of leader and catalyst of social development in the digital economy. In order to find exactly the right sustainable and scalable business model, IT startups need effective marketing management, since the creation of a business model includes the implementation of marketing management tasks, namely: defining segments, product development, value proposition, sales channels, pricing, etc.

The Ukrainian IT startup industry has a strong potential for development and should be considered as a driver of accelerating progress. In wartime conditions, the national IT startup industry is characterized by the relocation of teams, partial disintegration of teams, remote work, efforts of startups to help the country with their innovative solutions, the main focus on domestic and European markets. During this period of time, Ukrainian IT startups also faced many challenges such as: financial and investment, personnel and qualification, marketing and legal.

Solving these problematic issues and challenges of marketing management of IT startups will be facilitated by iterative analysis and operational correction of business models for effective management of the marketing strategy in terms of finding new target markets, revising the value proposition, adjusting the marketing mix, as well as expanding the use of innovative sources of investment, intensifying participation international organizations, hiring and training new employees with less work experience.

Keywords: IT startup industry, IT startup ecosystems, marketing management, business models, adaptive management.

Надійшло до редакції 19 серпня, 2022