

## Маркетинговый подход к масштабированию бизнеса инновационного стартапа

**Азоев Геннадий Лазаревич**

Д-р экон. наук, зав. каф. маркетинга  
ORCID: 0000-0002-5627-3097, e-mail: gl\_azoev@guu.ru

**Сумарокова Екатерина Викторовна**

Канд. экон. наук, доц. каф. маркетинга  
ORCID: 0000-0001-8963-6774, e-mail: ev\_sumarokova@guu.ru

**Котова Анастасия Николаевна**

Магистрант  
ORCID: 0000-0002-5627-3097, e-mail: an\_kotova@guu.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

### Аннотация

Высокотехнологичные продукты и инновационные стартапы находятся в зоне высоких рисков. Механизмы их минимизации являются важным условием коммерческого успеха инновации. Данный тезис особенно актуален в период масштабирования бизнеса. В качестве ключевого критерия коммерческого успеха такого масштабирования предлагается показатель массы извлекаемой прибыли. Для ее роста представлено разложение формулы прибыли на три множителя: емкость целевого рынка, рыночная доля стартапа, целевая рентабельность продаж. В предлагаемом подходе разработка проекта масштабирования бизнеса для инновационного стартапа строится на основе маркетинговых мероприятий, способствующих росту указанных множителей. В связи с высокими рисками не всегда инновационный продукт располагает достаточной емкостью рынка, часто ему сложно конкурировать за значимую рыночную долю, следовательно, невозможно наращивать рентабельность. В таком случае проект не проходит фильтрацию по критерию потенциальной прибыли, которую можно получить в результате масштабирования, и откладывается. Для проектов, которые преодолевают фильтрацию по трем ключевым составляющим прибыли, определяются плановые результаты каждого мероприятия, сроки их реализации, исполнители и необходимый бюджет.

### Ключевые слова

Инновации, продукт, стартап, масштабирование, емкость рынка, рыночная доля, рентабельность, прибыль

**Благодарности.** Научная работа выполнена в рамках гранта ГУУ (НИР № 1010–23).

**Для цитирования:** Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В., Котова А.Н. Маркетинговый подход к масштабированию бизнеса инновационного стартапа // Вестник университета. 2023. № 9. С. 38–47.

# Marketing approach to scaling the business of an innovative startup

**Gennady L. Azoev**

Dr. Sci. (Econ.), Head of the Marketing Department  
ORCID: 0000-0002-5627-3097, e-mail: gl\_azoev@guu.ru

**Ekaterina V. Sumarokova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Marketing Department  
ORCID: 0000-0001-8963-6774, e-mail: ev\_sumarokova@guu.ru

**Anastasiya N. Kotova**

Graduate student  
ORCID: 0000-0002-5627-3097, e-mail: an\_kotova@guu.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

High-tech products and innovative startups are at high risk. Mechanisms of their minimization are an important condition for the commercial success of innovation. This thesis is especially relevant in the period of business scaling. As a key criterion for the commercial success of the scaling, an indicator of the mass of the extracted profit is proposed. For its growth, the decomposition of the profit formula into 3 factors is presented: the capacity of the target market, the market share of the startup, the target profitability of sales. In the proposed approach, the development of a business scaling project for an innovative startup is based on marketing activities that contribute to the growth of these factors. Due to high risks an innovative product does not always have sufficient market capacity, it is often difficult for it to compete for a significant market share, therefore, it is impossible to increase profitability. In this case the project is not filtered by the criterion of potential profit that can be obtained as a result of scaling, and is postponed. For projects that overcome filtering by 3 key components of profit, the planned results of each event, the timing of their implementation, the performers and the necessary budget are determined.

## Keywords

Innovation, product, startup, scaling, market capacity, market share, profitability, profit

**Acknowledgements.** The scientific work was carried out within the framework of the SUM grant (Research no. 1010–23).

**For citation:** Azoev G.L., Sumarokova E.V., Kotova A.N. (2023) Marketing approach to scaling the business of an innovative startup. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 38–47.

## ВВЕДЕНИЕ

В Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации ключевой задачей современных научных исследований и технических разработок являются ускорение инноваций и создание новых эффективных решений актуальных задач развития промышленности [1]. Поток инновационных проектов и стартапов увеличивается, однако многие из них не преодолевают барьеры, препятствующие масштабированию. В этой связи появляются риски, которые в значительной степени связаны с отсутствием должной проработки концепций, моделей и методов масштабирования бизнеса для стартапов в приоритетных инновационных областях. В результате около 80 % масштабируемых стартапов терпят коммерческий провал. И одной из первоочередных причин является слабое развитие хай-тек маркетинга, учитывающего специфику венчура.

Для решения данной проблемы необходимы маркетинговые модели, позволяющие сократить риски и на самых ранних этапах развития высокотехнологичной компании ориентировать ее на рынок в будущем, создать условия для формирования масштабного и прибыльного инновационного бизнеса в приоритетных областях развития науки и техники. Это особенно актуально для стартапов, занятых снижением материалоемкости, повышением энергоэффективности и улучшением качества медицинского обслуживания населения. Технологические компании могут придать консолидированный импульс в выделенных секторах экономики, но без него сложно рассчитывать на качественное улучшение ситуации в инновационной индустрии России.

## ИССЛЕДОВАНИЯ БАРЬЕРОВ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Когда поднимается вопрос о масштабировании, имеется в виду стремительный рост в рекордные сроки, то есть быстрое преодоление фазы стартапа и выход на масштабное производство и сбыт, совместимые с понятием как минимум серийного производства [2–4]. Под стремительным ростом понимается быстрое прохождение 5-ти стадий: от идеи/инициативы к опытным образцам, к созданию компании и от нее к крупному производству, а затем, при успехе, – к экосистеме [5]. В этом переходе большинство исследователей выделяют ключевое звено – методы и технологии преодоления сопротивлений (барьеров роста) с помощью адаптированной бизнес-модели, которая формируется на основе тщательного экономического анализа и амбиций роста предпринимателей [6–13].

Исследования в области состояния коммерциализации и масштабирования технологических инноваций, освещенные в трудах представителей современных теорий маркетинга, инноваций, менеджмента и экономики, позволили выявить 7 основных барьеров, возникающих на пути построения эффективной маркетинговой модели масштабирования бизнеса инновационных стартапов [14].

1. Понятия и категории. Существование смешения понятий масштабирования, коммерциализации, диффузии, замещения и трансфера технологических инноваций затрудняет внесение необходимой конкретики в процесс масштабирования. В.А. Антонец, Г.Г. Балаян, Н.Н. Бондарева, Т.Ф. Гареев, Д. Гибсон, О.В. Зонова, Н.И. Комков, И.А. Леонтьев, А.С. Маева, Н.В. Нечаева, Г. Пильнов, О. Тарасова, В.В. Шведова, В.И. Черенков, К.А. Хомкин, А. Яновский и др. занимались глубоким изучением такой проблемы.

2. Концепции и подходы. Доминирование традиционного (производственного) подхода к масштабированию технологических инноваций значительно ограничивает возможности рыночной оценки данного процесса и построения маркетинговой системы управления им («движение от рынка»). В.А. Антонец, Д.С. Демиденко, А.И. Каширин, Э.А. Козловская, Н.В. Нечаева, А.С. Семенов, К.А. Хомкин, В.В. Шведова, Е.А. Яковлева и др. ученые освещали данный барьер в своих трудах.

3. Модели диффузии инноваций, технологии их коммерциализации и масштабирования ограничены в основном концептуальными решениями, требующими детализации и разработки конкретных приложений. Ф. Басс, К. Кристенсен, Дж. Мур, Э. Роджерс и др. авторы сосредоточились на рассмотрении этой темы.

4. Проблема сопротивлений внедрению и масштабированию инноваций рассматривается недостаточно применительно к отраслевым рынкам (англ. business to business – бизнес для бизнеса, далее – B2B) в отличие от сопротивлений, возникающих в процессе диффузии на потребительских рынках (англ. business to consumer – бизнес для потребителя, далее – B2C), что осложняет процесс поиска путей по их преодолению. Исследователями данного направления выступают Дж. Мур, С. Слейтер, С. Рам, Э. Роджерс и др.

5. Методы оценки инновационных товаров и услуг не учитывают сопротивления, возникающие как на B2B, так и на B2C рынках. В.А. Антонец, А. Бретт, П. Бэйки, Д. Кингхэм, Ф. Котлер, Н.В. Нечаева, Г. Пильнов, Д. Рэй, О. Тарасова, Б. Твисс, В.В. Шведова, Р.А. Фатхутдинов, К.А. Хомкин, А. Яновский и др. углубились в изучение этой темы в своих исследованиях.

6. Стратегии и инструменты масштабирования в рамках «квантового общества» не касаются вновь созданных инновационных компаний (стартапов). Д. Зохар, К. Кристенсен, И. Маршалл, М. Рейнор, Ч. Файн, Г. Хамел и др. в своих трудах детально рассматривали такую проблему.

7. Проблема поиска решения. Комплексные решения задачи масштабирования бизнеса инновационного стартапа на основе технологий маркетинга практически не представлены в современной зарубежной, российской научной и научно-практической литературе.

Немногочисленные профильные исследования в настоящее время ведутся в известных зарубежных научных центрах (табл. 1).

Таблица 1

**Направления исследований ведущих зарубежных научных центров в области преодоления барьеров масштабирования**

Наименование университета, учебного центра	Проблемы, исследуемые университетами и консалтинговыми компаниями			
	Преодоление стартапом «долины смерти» (выход на безубыточность) и акционирование стартапа	Привлечение крупного инвестора, взаимодействие стартапов с централизованными фондами и местными властями, купля/продажа стартапов	Сетевое взаимодействие стартапов	Масштабирование инновационного бизнеса в сферах ИТ и биотехнологий
1. Стэнфордский Университет (США)	•		•	•
2. Университет Калифорнии в Беркли (США)		•		
3. Государственный университет Сан-Хосе (США)				•
4. Массачусетский Технологический институт (США)	•	•		•
5. Гарвардский университет (США)	•			•
6. Государственный университет Северной Каролины (США)			•	•
7. Университет в Осаке (Япония)		•		
8. Университет Тохоку (Япония)	•			
9. Университет Мейдзи (Япония)	•			
10. BCC Research (США)		•	•	•
11. Lux Research (США)			•	•
12. Cientifica (Великобритания)		•		

Составлено авторами по материалам исследования

Важно отметить, что отдельные успешные (как правило, зарубежные) решения редко публикуются в научной и научно-практической литературе, так как охраняются авторами от тиражирования как источники получения доходов от консалтинга в хайтек индустрии.

Поиск решений представленной задачи продолжается, к сожалению и главным образом, за рубежом. Практика бизнеса вынуждает технологически развитые страны заниматься данной проблемой как в теоретическом, так и в практическом плане. Есть возможность использовать данный опыт и с учетом российской специфики построить более адекватные отечественным реалиям механизмы масштабирования бизнеса отечественных стартапов на основе современных маркетинговых технологий, ориентирующих новые инновационные компании на высокие социально-экономические результаты.

## ВЫДЕЛЕНИЕ РИСКОВ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Отталкиваясь от сделанных заключений относительно состояния проблемы, авторы предлагают маркетинговый подход к масштабированию бизнеса инновационного стартапа. Ключевая идея, положенная в основу последующих построений, базируется на необходимости минимизации/преодоления ключевых рисков данного процесса. Для удобства следующих рассуждений риски сгруппированы в трех ключевых плоскостях (рис. 1).

<b>Невысокая востребованность инновационного продукта</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие внимания к маркетинговому анализу инновационного продукта и его соответствия требованиям и возможностям потребителей;</li> <li>– очарованность создателей собственной идеей и продуктом на ее основе;</li> <li>– высокие дополнительные затраты у потребителей;</li> <li>– низкие адаптивность и качество нового продукта, отсутствие его развития в соответствии с запросами рынка</li> </ul>
<b>Низкие компетенции в области конкуренции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неверная формулировка цели проекта и отсутствие стратегии конкуренции;</li> <li>– неспособность справиться с растущей (при росте бизнеса) конкуренцией со стороны существующих оппонентов;</li> <li>– появление новых конкурентов в смежных продуктовых областях;</li> <li>– появление клонов и имитаций</li> </ul>
<b>Низкая прибыльность бизнеса</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отсутствие или низкое качество планирования экономической эффективности проекта;</li> <li>– низкий уровень экономической грамотности команды, отсутствие маркетинговых и управленческих знаний и навыков ведения бизнеса;</li> <li>– недостаточное финансирование и рискованный выбор заемных источников;</li> <li>– низкий уровень управления маржинальностью продуктового предложения;</li> <li>– неспособность к делегированию полномочий, приводящая к неадекватному росту затрат</li> </ul>

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Группы рисков масштабирования бизнеса инновационного стартапа

Одним из характерных рисков для инновационных стартапов является очарованность создателей собственной идеей/продуктом. Конечный продукт нравится разработчику, но не имеет достаточного количества потребителей, похожих на создателя, что критически сокращает потенциал рынка.

Даже предварительная высокая оценка спроса на продукт на стадии опытного образца не является панацеей. Продукт должен быть гибким. Необходимо понимать, что выход на новый рынок и расширение в рамках текущего могут потребовать изменения самого продукта, масштабов его производства и дистрибуции.

Критически важно объективно оценивать свой продукт, текущий и прогнозируемый рынок, а также соответствие продукта в его фактической комплектации и планируемом объеме рыночным возможностям. В первую очередь, в фокусе внимания должен быть потребитель. Нельзя игнорировать его возможности и ограничения. Например, часто, когда инновационный продукт предназначен для рынка B2B, его внедрение требует дополнительных капиталовложений со стороны промышленного потребителя, что останавливает или резко сокращает продажи масштабируемого стартапа.

Рыночная конкуренция как внешний фактор является генератором множества рисков. Неспособность компании отследить деятельность конкурентов и оперативно разработать стратегии конкурентирования для захвата планируемой рыночной доли является серьезным препятствием, которое не преодолевают

многие стартапы. Причинами такой ситуации часто являются некорректная бизнес-модель и отсутствие в ней стратегии конкуренции, что приводит к неверному позиционированию относительно конкурентов, к отсутствию инструментов поддержания конкурентоспособности продуктов, к «застыванию» компании на стадии «новичка для битвы». Так происходит, например, при появлении конкурентов в смежных областях или при возникновении клонов и имитаторов.

Компетентное планирование экономических результатов масштабирования является обязательным условием успеха проекта. Цель, измеренная экономическими показателями, и обоснованные инструменты ее достижения часто, к сожалению, являются второстепенным объектом внимания для разработчиков продукта, уверенных в успехе. Как правило, это связано с низким уровнем экономической грамотности команды, с отсутствием маркетинговых и управленческих знаний и навыков ведения бизнеса. Коллектив стартапа, как правило, небольшой, сотрудники берут на себя сразу несколько функций, от этого чаще всего страдает экономика.

Перечисленные риски ведут к низкой прибыльности стартапа. Однако риски прибыльности могут возникать также из-за недостаточного финансирования, вызванного неумелым подсчетом всех возможных затрат на расширение производства, дистрибуцию, работу персонала, маркетинг. Как показывает практика, недостаточное финансирование может стать решающим фактором не только для развития, но и для возможности существования стартапа. Неверный выбор «дорогих» источников финансирования приводит к аналогичному результату. Особые риски вызывает неумение управлять маржинальностью за счет развития продуктового предложения.

Отсутствие систем и структур (как физических, так и организационных), способных выдержать усложнение коммуникации, и процессов принятия решений, вызванных ростом и увеличением кадрового состава, отрицательно отражается на процессе работы и на конечном продукте. При этом делегирование полномочий как метод позволяет сократить затрачиваемые ресурсы и передать часть задач более компетентным сотрудникам, в том числе на аутсорсинг. Часто страх за свою интеллектуальную собственность, продукт и бизнес не дает предпринимателям разумной свободы в подобных решениях, что в итоге приводит к понижению прибыльности.

## ФОРМУЛА МАСШТАБИРОВАНИЯ, МИНИМИЗИРУЮЩАЯ РИСКИ

Обобщая представленные выше риски, очевидно, что большинство из них связаны с тремя экономическими критериями:

- емкость рынка инновационных продуктов стартапа (Е), обеспечивающая потенциал продаж;
- рыночная доля стартапа на рынке профильных продуктов (Δ), определяющая насколько быстро в процессе конкуренции осваивается емкость рынка;
- целевая (нормативная, плановая) рентабельность продукции стартапа (Р), определяющая насколько экономически эффективно используются ресурсы и осуществляются продажи в процессе роста.

В результате несложных арифметических действий нетрудно доказать, что рост данных показателей обеспечивает увеличение массы прибыли стартапа (Π), что в конечном счете является главным критерием успешного масштабирования инновационного, коммерчески ориентированного бизнеса:

$$\Pi = E \cdot \Delta \cdot P \quad (1)$$

Очевидность равенства в данной формуле легко доказать, раскрыв формулы рыночной доли и целевой рентабельности (двух последних сомножителей в формуле 1). Формула 2 имеет следующий вид:

$$\Pi = E \cdot \frac{O}{E} \cdot \frac{\Pi}{O}, \quad (2)$$

где О – объем продаж стартапа.

В результате сокращений равенство преобразуется в тождество.

Таким образом, успех масштабирования констатируется в результате роста емкости рынка, рыночной доли и рентабельности, то есть в результате роста прибыли. В таком разложении формулы прибыли нет ничего нового. Данную формулу впервые использовал В.В. Портных в книге «Стратегия бизнеса» в контексте построения концепции стратегического управления маркетингом [15]. Авторы статьи предложили развитие и детализацию такой концепции применительно к проблеме масштабирования бизнеса стартапа. В отличие от существующих подходов, предлагаемый подход оперирует основными составляющими прибыли, за которые отвечает маркетинг в процессе масштабирования бизнеса.



## ФИЛЬТРАЦИЯ ПРОЕКТА МАСШТАБИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ СОМНОЖИТЕЛЕЙ ФОРМУЛЫ

Из формулы 1 видно, что максимизация прибыли возможна при одновременном наращивании емкости целевого рынка, рыночной доли и целевой рентабельности. Все перечисленные составляющие (и их рост) являются ключевыми ориентирами маркетинга.

Если на завершающем этапе разработки проекта масштабирования будут определены все необходимые мероприятия, и оценены затраты проекта масштабирования (выявлены содержание деятельности в рамках проекта и необходимые инвестиции), то на начальном этапе нужно получить ответ на вопрос – будут ли эти будущие затраты экономически целесообразны, насколько они будут прибыльными?

Первый элемент формулы – емкость рынка нового продукта, она же является первым фильтром перед началом работ по масштабированию. Расчет емкости рынка представлен в многочисленных публикациях авторов (например, в учебнике «Маркетинг: модели, технологии, инструменты» [16]). Отдельную позицию в этом ряду занимает очень точный и малозатратный метод оценки емкости рынка инновационных цифровых продуктов с использованием баз данных федеральных операторов мобильной связи и элементов искусственного интеллекта [17]. Метод многократно апробирован и регистрируется как ноу-хау («секрет производства»). Результаты апробации такого метода представлены в труде «Краткосрочное прогнозирование спроса на новые цифровые продукты: опыт Института маркетинга ГУУ» [18].

Оценка емкости с заданной статистической ошибкой (не более  $\approx 3\%$ ) даст основания для продолжения или остановки работ над проектом масштабирования. Все будет зависеть от результатов оценки. Величина емкости должна быть достаточной для возврата инвестиций за период масштабирования. Конечно, емкость рынка – это всего лишь потенциальный объем продаж (а не прибыль), который еще нужно достичь, в том числе за счет специальных маркетинговых акций, которые также требуют затрат. Но это первый фильтр, который укажет на экономическую целесообразность проекта масштабирования и, как показывает практика, во многих случаях убережет от ненужных затрат начинающих инноваторов.

Второй фильтр сложнее. Он заключается в оценке рыночной доли, которую может занять инновационный продукт среди аналогичных сервисов или их заменителей. В действительности, данная оценка напрямую связана с конкурентоспособностью как самого продукта, так и команды стартапа. Для того чтобы приступить к оценке, целесообразно разработать конкурентную карту рынка [19]. Пример такой карты представлен на рис.2.

Рыночная доля, $D_i$				Классификационные группы			
				I	II	III	IV
Темп прироста рыночной доли, $T_i$				Лидеры рынка	Компании с сильной конкурентной позицией	Компании со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
				I	II	III	IV
Классификационные группы	I	Компании с быстро улучшающейся конкурентной позицией	I	1	5	9	13
	II	Компании с улучшающейся конкурентной позицией	II	2	6	10	14
	III	Компании с ухудшающейся конкурентной позицией	III	3	7	11	15
	IV	Компании с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	IV	4	8	12	16

Составлено авторами по материалам источника [19]

Рис. 2. Пример конкурентной карты рынка

В сущности, это состав реальных и потенциальных конкурентов, их рыночные доли и темпы их роста. На основе анализа конкурентной карты устанавливается плановое значение рыночной доли. Такое значение рыночной доли стартап может/должен занять в процессе масштабирования бизнеса с составом мероприятий, в которых ключевым содержательным элементом являются инструменты конкурирования, и, конечно, затраты на реализацию стратегии конкуренции.

Размер рыночной доли и ее рост определяются возможностью стартапа конкурировать по характеристикам назначения и ценам с аналогами и заменителями. Инструментарий конкуренции является ключевым элементом маркетинга стартапа.

Третий фильтр – это рентабельность продуктов масштабируемого бизнеса.

Целевая (плановая) рентабельность продаж задается в процентах к отпускной цене продукта. Никто лучше маркетолога не сможет определить на чем можно сэкономить без ущерба для продаж. «Чистка» затрат на разработку, производство, логистику, маркетинг, рекламу, продажи является не только средством роста маржи, но и инструментом, позволяющим шире использовать возможности ценовой борьбы с конкурентами. Кроме того, маркетинг располагает стратегиями роста маржинальности предложения за счет развития продуктового портфеля и сопутствующих услуг с целью повышения добавленной стоимости и цены. Все мероприятия, связанные с обеспечением плановой рентабельности, должны быть продуманы и просчитаны с точки зрения затрат.

## СТРУКТУРНЫЕ СВЯЗИ КОМПОНЕНТ ФОРМУЛЫ, МАРКЕТИНГОВЫХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ СТАРТАПА НА ЭТАПЕ МАСШТАБИРОВАНИЯ

При успешном прохождении представленных выше трех фильтров важно установить связи между составляющими формулы (1) с конкретными маркетинговыми мероприятиями, которые будут способствовать росту составных сомножителей формулы. В конечном счете имеется в виду состав мероприятий, который необходимо реализовать в процессе внедрения проекта масштабирования, определив исполнителей, результаты, бюджет и сроки (рис. 3).

Рост емкости рынка	Рост рыночной доли	Рост рентабельности
<ul style="list-style-type: none"> <li>– полное освоение существующей рыночной ниши;</li> <li>– расширение ассортимента за счет дополняющей продукции, обеспечивающей комплексное использования инновации;</li> <li>– наращивание ассортимента за счет сопутствующих услуг;</li> <li>– создание дополнительного сегмента за счет модификации продукта и выхода к новым группам потребителей;</li> <li>– расширение каналов продаж (онл, розница);</li> <li>– развитие рынка за счет партнерств и коллабораций;</li> <li>– развитие франшизы, открытие филиалов и представительств на новых географических рынках страны;</li> <li>– выход на зарубежные рынки с исходным и новым продуктом;</li> <li>– организация продаж на цифровых рынках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение конкурентоспособности продукта по характеристикам назначения и качеству за счет инновационных конструкторских и технологических решений;</li> <li>– продвижение информации о превосходстве характеристик назначения продукта в целевых группах потребителей;</li> <li>– обеспечение конкурентоспособности цены продукта за счет снижения себестоимости;</li> <li>– развитие клиентоориентированности продаж;</li> <li>– непрерывный бенчмаркинг конкурирующих продуктов и технологий продаж конкурентов;</li> <li>– формирование инструментов повторных продаж;</li> <li>– повышение лояльности потребителей</li> </ul>	<p>Экономия затрат на:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– приобретение/строительство производственного помещения за счет его аренды;</li> <li>– приобретение дорогостоящего оборудования за счет его лизинга;</li> <li>– отдельные операции технологического процесса за счет использования возможностей центров коллективного пользования;</li> <li>– управлении за счет аутсорсинга юридического сопровождения, бухгалтерского учета, доставки сырья и материалов, поставки готовой продукции;</li> <li>– на персонал за счет агрегирования функций управления;</li> <li>– приобретение (аренду) офисного помещения за счет дистанционной работы.</li> </ul> <p>Рост маржинальности продуктового предложения за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использования ценовой стратегии «снятия сливок»;</li> <li>– развития премиального и сезонного ассортимента;</li> <li>– предложение кастомизированных продуктов;</li> <li>– развития персонализированных и клиентоориентированных продаж;</li> <li>– предложения премиальных опций к стандартному продукту;</li> <li>– предложение высокомаржинальных расходных материалов и кросс-селлинг блоков;</li> <li>– повышения частоты покупок</li> </ul>
Результаты, исполнители, сроки, бюджет		

Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 3. Мероприятия плана масштабирования, направленные на увеличение массы прибыли за счет роста целевой емкости рынка, рыночной доли и рентабельности



Представленный состав мероприятий не является исчерпывающим. Более того, каждое из предложенных действий должно предварительно «настраиваться» на особенности инновационного продукта и целевого рынка. Авторы удостоверились в необходимости такой кастомизации проекта масштабирования в ходе частичной апробации предлагаемого подхода на примере 50 новых цифровых продуктов/сервисов, разрабатываемых в Институте маркетинга Государственного университета управления (табл.1) [18].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Апробация предлагаемых решений дала положительные результаты и определила направления возможного использования модели, а также выделила потенциальных пользователей:

- разработка планов масштабирования бизнеса руководителями и участниками инновационного стартапа;
- фильтрация стартапов при рассмотрении заявок на их финансирование инвестиционными фондами и банками;
- создание/покупка инновационных стартапов крупными компаниями, связывающими свое развитие с инновациями;
- диверсификация бизнеса оборонно-промышленного комплекса, направленная на создание стартапов для организации производства и продаж гражданской продукции с использованием инновационных технологий и продуктов.

Работа над детализацией решений в рамках предлагаемого маркетингового подхода к масштабированию бизнеса инновационных стартапов продолжается в направлении конкретизации инструментов расширения емкости рынка, повышения рыночной доли и рентабельности. Общая цель заключается в разработке типового проекта масштабирования, минимизирующего риски и направленного на максимизацию прибыли.

## Библиографический список

1. Президент Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 01.12.2016 №642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». <https://base.garant.ru/71551998/> (дата обращения: 26.05.2023).
2. Хоффман Р., Йе К., Гейтс Б. Блиц-масштабирование. Как создать крупный бизнес со скоростью света. М.: Альпина Паблишер; 2019. 400 с.
3. Skala A. Characteristics of Startups. *Digital Startups in Transition Economies*. 2018.C.41–91.
4. Mahadevan G., Chejarla K. Lean Management for Small and Medium Sized Enterprises. *Springer Singapore*; 2023. 341 с.
5. Tippmann E., Ambos T., Giudice M., Monaghan S., Ringov D. Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*. 2023;58(1):101397. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101397>
6. Сафин Р.И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации. *Актуальные научные исследования в современном мире*. 2021;12–8(80):160–162.
7. Mulder J. *Scaling the Business with Enterprise Architecture. Using DevSecOps and Cloud-Native in Large Enterprises*. CA: Apress Berkeley; 2023. 205 p.
8. Cavallo A., Cosenz F., Noto G. Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of World Business*. 2023;58(1):8. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>
9. Никонов О.К. Бизнес-модели масштабирования как стратегия развития иностранных и российских компаний. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022;12(4–1):350–357.
10. Sharma S., Meyer K. *Industrializing innovation – the next revolution*. Springer Cham; 2019. 216 p.
11. Shepherd D., Gruber M. The lean startup framework: closing the academic–practitioner divide. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2021;45(2):967–998.
12. Hultberg E., Pal R. Exploring Scalability from a Triple Bottom Line Perspective: Challenges and Strategic Resources for Fashion Resale. *Circular Economy and Sustainability*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s43615-023-00267-0>
13. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: on the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2023.
14. Быкова М.К. Маркетинговая модель коммерциализации нанотехнологических инноваций. Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М.: Государственный университет управления; 2013. 233 с.
15. Портных В.В. *Стратегия бизнеса*. М.: Дашков и К; 2017. 276 с.
16. Азоев Г.А. (ред.), Окольников И.Ю., Старостин В.С. и др. *Маркетинг: модели, технологии, инструменты: учебник для вузов*. СПб.: Питер; 2023. 544 с.

17. Азоев Г.Л., Хохлов Д.А. Формирование модели прогнозирования спроса на проектируемые цифровые продукты. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2021;1:18–27.
18. Азоев Г.Л., Сумарокова Е.В. Краткосрочное прогнозирование спроса на новые цифровые продукты: опыт Института маркетинга ГУУ. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2021;4:248–257.
19. Азоев Г.Л. *Конкурентные преимущества фирмы*. М.: типография «Новости»; 2000. 256 с.

## References

1. The President of the Russian Federation. Decree of the President of the Russian Federation dated 01.12.2016 no. 642 “On the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation”. <https://base.garant.ru/71551998/> (accessed 26.05.2023). (In Russian).
2. Hoffman R., Ye K., Gates B. Blitz scaling. How to create a large business at the speed of light. Moscow: Alpina Publisher; 2019. (In Russian).
3. Skala A. Characteristics of Startups. *Digital Startups in Transition Economies*. 2018. Pp.41–91.
4. Mahadevan G., Chejarla K. Lean Management for Small and Medium Sized Enterprises. *Springer Singapore*. 2023.
5. Tippmann E., Ambos T., Giudice M., Monaghan S., Ringov D. Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*. 2023;58(1):101397. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2022.101397>
6. Safin R.I. The main risks of business scaling: the essence and features of minimization. *Current scientific research in the modern world*. 2021;12–8(80):160–162. (In Russian).
7. Mulder J. *Scaling the Business with Enterprise Architecture. Using DevSecOps and Cloud-Native in Large Enterprises*. CA: Apress Berkeley; 2023. 205 p.
8. Cavallo A., Kozentz F., Noto G. Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of World Business*. 2023;58(1):8. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>
9. Nikonov O.K. Business models of scaling as a strategy for the development of foreign and Russian companies. *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2022;12(4–1):350–357. (In Russian).
10. Sharma S., Meyer K. *Industrializing innovation – the next revolution*. Springer Cham; 2019. 216 p.
11. Shepard D., Gruber M. The lean startup framework: closing the academic–practitioner divide. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2021;45(2):967–998.
12. Hultberg E., Pal R. Exploring Scalability from a Triple Bottom Line Perspective: Challenges and Strategic Resources for Fashion Resale. *Circular Economy and Sustainability*. 2023. <https://doi.org/10.1007/s43615-023-00267-0>
13. Kleinert S. The promise of new ventures growth ambitions in early-stage funding: on the crossroads between cheap talk and credible signals. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 2023.
14. Bykova M.K. *Marketing model of commercialization of nanotechnological innovations*. Diss. ... Cand. Sci. (Econ.): 08.00.05. Moscow: State University of Management; 2013. 233 p. (In Russian).
15. Portnykh V.V. *Business strategy*. Moscow: Dashkov and K; 2017. (In Russian).
16. Azoev G.L. (ed.), Okolnishnikova I.Yu., Starostin V.S. et al. *Marketing: models, technologies, tools: textbook for universities*. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
17. Azoev G.L., Khokhlov D.A. Formation of a demand forecasting model for projected digital products. *Marketing and marketing research*. 2021;1:18–27. (In Russian).
18. Azoev G.L., Sumarokova E.V. Short-term forecasting of demand for new digital products: the experience of the Marketing Institute of SUM. *Marketing and marketing research*. 2021;4:248–257. (In Russian).
19. Azoev G.L. *Competitive advantages of the company*. Moscow: Novosti printing house; 2000. (In Russian).