

DOI: 10.18572/3034-2341-2024-2-2-23-32

Обзор подходов к формированию ценностного предложения в инновационных стартапах

Пяткова Оксана Николаевна

кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций
Алтайский государственный университет, Барнаул
pyatkovaon@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-7341-1252>

Лобова Светлана Владиславьевна

доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры экономики и эконометрики
Алтайский государственный университет, Барнаул
barnaulhome@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5784-1260>

Аннотация. В статье обосновывается утверждение о преобладании роли изучения ценностных ориентиров потребителей в создании инновационных продуктов. Показано, что MVP (Minimum Viable Product), соответствующий представлениям целевой аудитории о выгодах и их ожиданиям, является эффективным инструментом тестирования рынка и источником информации о предпочтениях потребителей. Уделено внимание концепциям «бережливого стартапа» и «бережливого развития потребителя» с точки зрения оценки возможностей снижения рисков, связанных с превышением издержек и времени на разработку и выведение на рынок инновационного продукта. С целью расширения границ исследовательского внимания авторами предпринята попытка логического совмещения моделей *покупательского поведения Ф. Котлера* и разработки ценностного предложения А. Остервальдера. Представлен обзор некоторых методов и инструментов разработки инновационного продукта, способствующих формированию ценностного предложения.

Ключевые слова: инновация, инновационный продукт, ценность, ценностное предложение, бережливый стартап, дизайн-мышление

JEL classification: M3

ВВЕДЕНИЕ

В основе большинства методик оценки состоятельности предпринимательских проектов лежат традиционные, с точки зрения финансового анализа, методы и формальные критерии. Подобный подход игнорирует такие важные аспекты как новизна, возможность развития продукта, выстраивание отношений с потребителями, стратегия.

Так, на этапе разработки идеи вопрос её финансового обоснования является вторичным. Сначала — идея, затем — финансирование. Как показывает практика, 90% стартапов терпят неудачи, большинство из которых становятся неуспешными ввиду неясного (ограниченного) представления о потенциальной заинтересованности рынка в новом для него продукте.

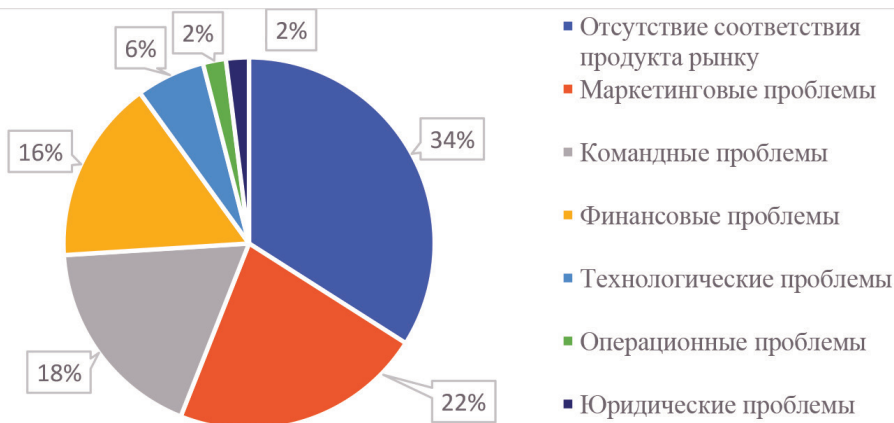


Рисунок 1. Причины неудач инновационных проектов

В отечественной и зарубежной литературе описано множество моделей и подходов к разработке инновационных продуктов, а также концепций управления их развитием. Основное внимание уделяется стартапам — компаниям (или отдельным проектам), целью деятельности которых является создание и реализация инновационных бизнес-идей. Особый интерес в рамках предметной области данного исследования вызвали публикации таких авторов, как В. Герасименко¹, Роберта Б. Такера², Э. Риса³, С. Бланка⁴, С. Альварес⁵, А. Остервальдера⁶, Ф. Котлера⁷, М. Баура и Р. Гарда⁸,

Д. Баллантайна и Р. Варей⁹, С. Томке и Э. Хипель¹⁰.

Данная работа является обзорной, синтезирующей различные взгляды представителей научного сообщества в сфере инновационного предпринимательства, привлекающие внимание и интерес как начинающих, так и имеющих опыт инноваторов с точки зрения формирования информационной теоретической и эмпирической базы.

ОБЗОР ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ ЦЕННОСТНОЙ ЗНАЧИМОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

По оценкам консалтинговых компаний Failory¹¹, CB Insights¹², наиболее распространёнными причинами провалов инновационных проектов (стартапов) являются ошибки, связанные с маркетингом, половина которых (34% из 56%) сводятся к несоответствию продукта требованиям рынка (рис. 1). А это означает, что

¹ Герасименко В.В., Куркова Д.Н., Симонов К.В., Троценко А.Н. Факторы рыночных провалов российских высокотехнологичных стартапов: анализ барьеров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 6. С. 120–136.

² Такер Р.Б. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний. Москва: Олимп-бизнес, 2006. 224 с.

³ Рис Э. Метод стартапа: предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании. М.: Альпина Паблишер, 2018. 352 с.

⁴ Бланк С. Четыре шага к озарению: перевод с английского. М.: Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

⁵ Альварес С. Как создать продукт, который купят: метод Lean Customer Development. М.: Альпина Паблишер, 2016. 248 с.

⁶ Остервальдер А., Пинье И., Бернанд Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... М.: Альпина Паблишер, 2015. 312 с.

⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991. 651 с.

⁸ Bower, M., Garda R.A. The role of marketing in management // The McKinsey Quarterly. 1985. Vol. 3. P. 34–46.

⁹ Ballantyne, D., Varey R. Introducing a Dialogical Orientation to the Service Dominant Logic of Marketing // The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions. NY: ME Sharpe, 2016. P. 224–235.

¹⁰ Thomke, S., von Hippel E. Customers as Innovators: A New Way to Create Value // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. Iss. 4. P. 74–81.

¹¹ 90% of startups fail. Learn how not to. URL: <https://www.failory.com>.

¹² The Top 12 Reasons Startups Fail. URL: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top>.

создавались никому не нужные продукты вследствие «рыночной близорукости», выражающейся в недостаточности (несостоятельности) рыночных исследований, идентификации проблем и понимания сущностной основы потребностей целевой аудитории.

Используя подход оценки факторов, влияющих на неудачи стартапов, разработанный международным агентством CB Insights¹³, учёные из МГУ им. М.В. Ломоносова провели исследование, результатом которого явилась взвешенная оценка российских экспертов-инноваторов степени влияния этих факторов на провалы российских стартапов в разрезе таких высокотехнологичных секторов экономики, как биотехнологии, IT, фармацевтика, медицина¹⁴. Очередное исследование подтвердило выводы, ранее публикуемые российскими и зарубежными учёными о том, что преобладающими причинами провалов стартапов становятся проблемы невостребованности продукта рынком, маркетинга и учёта нужд потребителей.

Представим определение основных понятий, связанных с предметным полем данного исследования. Согласно Федеральному закону «О науке и государственной научно-технической политике» под инновацией понимается введённый в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях¹⁵. В вышеуказанном законодательном документе дано опре-

деление инновационному проекту как комплексу направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов¹⁶. Соответствующим постановлением Росстата сформулировано понятие технологического инновационного проекта, под которым подразумевается разработанный в результате проведённых исследований и разработок или инновационной деятельности (технологические, инжиниринговые и прочие услуги) новый, значительно технологически изменённый или усовершенствованный продукт (товар, работа, услуга), производственный процесс, новый или усовершенствованный технологический процесс или способ производства (передачи) услуг, внедрённый в производство (практическую деятельность)¹⁷.

Известный ведущий эксперт в области инноваций Роберт Б. Такер даёт более простое определение инновации и предлагает под ней понимать генерацию новых идей и воплощение их на практике. Цель инновации, по мнению Такера, — «создание новой ценности, распознаваемой и воспринимаемой потребителем»¹⁸.

Для оценки рыночного потенциала инновационного продукта изучение потребительских предпочтений и ожиданий приобретает наибольшую значимость в отличие от рынков традиционных продуктов. Целью инновационного продукта является создание новой ценности для потребителя.

¹³ Там же.

¹⁴ Герасименко В.В., Куркова Д.Н., Симонов К.В., Троценко А.Н. Факторы рыночных провалов российских высокотехнологичных стартапов: анализ барьеров // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 6. С. 120–136.

¹⁵ Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_11507/.

¹⁶ Там же

¹⁷ Постановление Росстата от 20.12.2007 № 104 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минобрнауки России статистического наблюдения за организациями научно-технического комплекса». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_74748/.

¹⁸ Такер Р.Б. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний / Р.Б. Такер. Москва: Олимп-бизнес, 2006. С. 17.

Ценность же представляет собой комплекс очевидных (распознаваемых) и неочевидных (нераспознаваемых) для потребителя атрибутов, как качество (в субъективном представлении индивидуума), уникальность, способность решать проблемы, степень, с которой продукт удовлетворяет нужды и запросы, а также сопровождение продукта (сервис, сопутствующие и дополняющие продукты). Можно согласиться с утверждением Р. Такера, что инновационные компании вместо ориентации на конкурентов предпринимают попытки разобраться в актуальных, явных и неявных нуждах, потребностях и желаниях покупателей с целью их удовлетворения. А это означает, что они работают над созданием уникальной ценности для потребителей, которая принесёт прибыль ей и её акционерам¹⁹. Действительно, многие компании при разработке нового продукта (процесса, стратегии) преимущественно фокусируют своё внимание на собственных интересах, прибыль, которую они получают от успешной реализации нового проекта, признание в отрасли и т.п. Выявление потребностей жизненно необходимо для поиска новых идей инновационных продуктов и их рынков. Независимо от количества стадий в различных моделях создания нового продукта, на каждой из них, в принятии каждого решения следует помнить о важности для потребителя. Разработчик инновационного продукта должен ещё на предпосевной и посевной стадиях проекта задумываться о том, у кого он будет востребован, как отреагирует целевая аудитория, какое влияние может оказать этот продукт на общество. Показательным примером является низкий спрос в европейских странах на генетически модифицированные продукты.

¹⁹ Там же, С. 98.

Важной задачей инноватора на этапе разработки продукта является сосредоточение на проблемах и ожидаемых выгодах целевого сегмента, вместо того чтобы распылять внимание с целью охвата как можно большего числа возможных покупателей. Такой концентрический подход позволит провести тестирование рынка с наименьшими затратами, предложив наиболее заинтересованным потенциальным потребителям апробацию первой рабочей (функциональной) версии продукта — MVP (Minimum Viable Product, продукт с минимальным набором функций) и оценить гипотезы бизнес-идеи. Термин MVP впервые ввёл в 2001 году Фрэнк Робинсон, президент компании Product & Market Development Inc., популярность же данная концепция получила после представления её Эриком Рисом в своей книге в качестве этапа быстрой проверки идеи продукта в форме эксперимента²⁰.

MVP предназначен для получения информации от потребителей о его «работоспособности», а не для массового производства²¹. Рис предложил использовать метод «бережливого стартапа» для оптимизации управления процессом создания MVP (рис. 2).

Суть «бережливого стартапа» заключается в сокращении времени на преобразование идеи в реальный жизнеспособный продукт посредством управляющих воздействий (контроля) с целью оценки её потенциала на каждом этапе. Итерация цикла «Создать — Оценить — Научиться» способствует поиску наилучшего (для потребителя) варианта решения его проблемы. Цикличность процесса создания MVP обусловлена возможностью возвращения к отправ-

²⁰ Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. 5-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016. С. 92.

²¹ Там же.

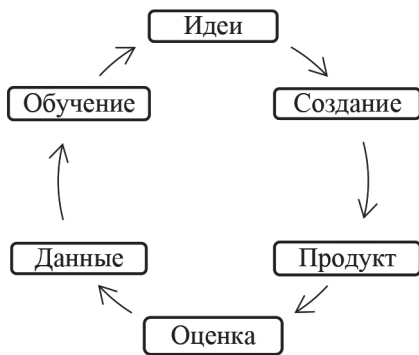


Рисунок 2. Цикл «Создать — Оценить — Научиться» (по Э. Рису)

ной точке (формулировка идеи продукта) для уточнения идеи и корректировки MVP с учётом новой информации и приобретённого опыта²².

Синди Альварес в своей книге вывела на новый уровень концепцию развития потребителей с целью минимизации рисков и неоправданных расходов, потери времени на создание MVP и развитие продукта, предложенную ранее Э. Рисом²³ и С. Бланком²⁴, назвав её «бережливым развитием потребителей» (lean customer development)²⁵. Работая как со стартапами, так и крупными известными компаниями, одна из которых — Microsoft, в области изучения пользовательского опыта С. Альварес разработала методiku развития потребителей, основанную на таком методе исследования, как глубинное интервью. Как и любой подход к выявлению потребностей подход автора направлен на выяснение того, будут ли покупать данный продукт.

²² Там же, С. 94.

²³ Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис ; редактор Н. Нарциссова ; перевод с английского А. Стативка. 5-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2016. 255 с.

²⁴ Бланк С. Четыре шага к озарению : перевод с английского / С. Бланк. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 368 с.

²⁵ Альварес С. Как создать продукт, который купят: метод Lean Customer Development : перевод с английского / С. Альварес . Москва : Альпина Паблишер, 2016. 248 с.

Оригинальность заключается в более детальном и концентрированном изучении проблем целевых потребителей, установлении, проверки и обосновании гипотез с использованием специфических тестов и сценариев, назначение которых — «задавать правильные вопросы и делать верные выводы»²⁶. Подобный опыт позволяет сформировать понимание неявных сущностных основ принятия решений потребителями через призму доступных для исследования шаблонов поведения потребителей.

В основе любого предложения, как утверждалось выше, должна лежать ценностная значимость для потребителя. Одним из известных подходов формирования ценностного предложения по отношению к инновационному продукту является модель А. Остервальдера и его коллег²⁷. Идея авторов заключается в содержательном сопоставлении видения компании решения проблем потребителей, создания в их сознании преимуществ и субъективных представлений этих потребителей о возможностях предлагаемого продукта.

Учитывая тот факт, что не все выгоды одинаково важны, а проблемы не все столь насущны, компании следует сфокусироваться на остро стоящей проблеме потребителя, требующей решения, и его главной ожидаемой выгоде от предложения, что позволит более точно описать целевой сегмент, сформировать чёткое представление его профиля.

Для покупателей инновационных продуктов характерны латентные (скрытые, неявные) потребности, поскольку большинство из них не склонны к риску (приобретение инновационного продукта

²⁶ Там же, С. 18.

²⁷ Остервальдер А., Пинье И., Бернгард Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... М.: Альпина Паблишер, 2015. 312 с.

всегда сопряжено с риском неудовлетворённости от несостоятельности продукта (решить проблему), не ощущают острой необходимости в освоении навыков потребления новых (усовершенствованных) продуктов, за которые они вынуждены больше платить. Но такое «рациональное», с точки зрения самого покупателя, поведение обусловлено, на самом деле, отсутствием осознания наивысшей ценности, полезности от переключения на потребление нового для него продукта. И эти истинные мотивы сокрыты под покровом неизвестности так, что зачастую и сам потребитель не может объяснить причины своего решения в пользу того или иного рыночного предложения.

Мыслительные процессы потребителя можно представить в виде некоего «чёрного ящика»²⁸. Происходящее в «чёрном ящике» — и есть неявное, ненаблюдаемое окружающими, что непосредственно формирует ценностные установки покупателя на основе мотивационных и поведенческих предпосылок, импульсами которых является осознание покупателем проблемы и искомой выгоды. Ф. Котлер в своей модели покупательского поведения²⁹ описал воздействие на «чёрный ящик» сознания покупателя, помимо побудительных факторов маркетинга, совокупности «прочих раздражителей», под которыми понимается внешняя среда, которая доступна для наблюдения. Действительно, нельзя не согласиться, что через наблюдаемые явления и процессы можно выявить и описать сущностную (скрытую) основу поведения покупателей и формы его проявления, а следовательно, именно на них должна быть направлена познавательная деятельность разработчиков

продуктов. В случае с инновационным продуктом данная задача осложнена тем, что у потребителей превалирует эмоциональное восприятие воплощения новых технологий, вплоть до отнесения их к магической сфере. Но несмотря на то, что для большинства обычных людей (пользователей) мир новых технологий — это «тёмная сторона луны», они активно вовлечены в процесс поиска и отбора инновационных продуктов (с определённой долей сомнений и опасений), которые, по их убеждению, способны качественно улучшить жизнь.

Для концентрации внимания компании на выявлении скрытых причин формирования ценностных установок покупателей, а также наиболее полного понимания соответствия инновационного продукта потребительским ожиданиям, на наш взгляд, вполне совместимы вышеупомянутые модели Ф. Котлера и А. Остервальда (рис. 3). Представление в едином поле данных подходов предполагает более чёткую постановку исследователем задач выявления сущностных основ покупательского поведения в отношении проектного продукта и попытку их разрешения с учётом факторов, оказывающих воздействие, с фокусом на конкретную группу потенциальных покупателей (целевого сегмента), которую следует выделить на основе знания о ключевых проблеме и выгоде. Такой сфокусированный подход позволит сформировать интегрированное ценностное предложение для определённого сегмента рынка на основе совместного создания ценности, которое возможно лишь при условии эффективного взаимодействия между компанией и потребителем.

Концепция ценностного предложения была представлена в 1985 году в работе М. Баура и Р. Гарда³⁰, где авторы рассмо-

²⁸ Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; перевод на русский В.Б. Бобров ; Редакторы: О.Г. Радынова, Ю.И. Куколев ; общая редакция и вступительная статья Е.М. Пеньковой. Москва : Прогресс, 1991. С. 395.

²⁹ Там же

³⁰ Bower, M. The role of marketing in management / M. Bower, R.A. Garda // The McKinsey Quarterly. 1985. Vol. 3. P. 34–46.

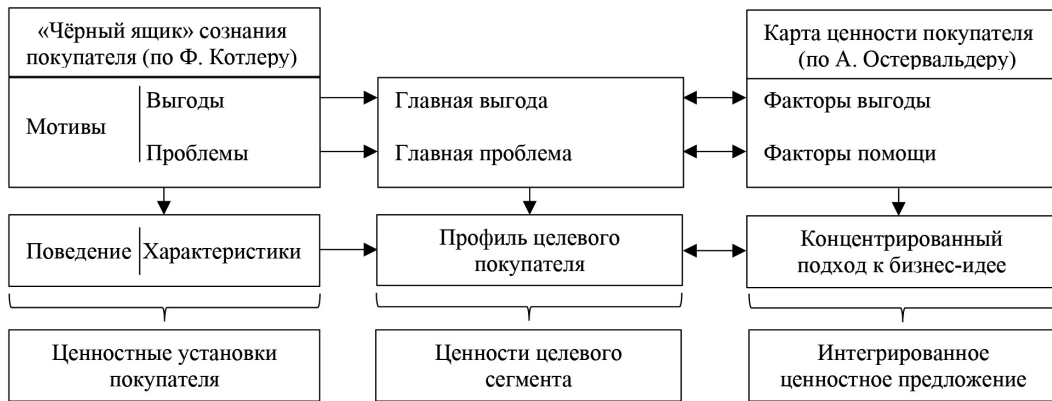


Рисунок 3. **Взаимосвязь модели покупательского поведения Ф. Котлера и модели разработки ценностного предложения А. Остервальдера**

Источник: разработано авторами на основе*

* Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991. 651 с.; Остервальдер А., Линье И., Бернанд Г., Смит А. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... М.: Альпина Паблишер, 2015. 312 с.

трели однонаправленное маркетинговое предложение потребителю как «неявное обещание» получения им совокупности выгод, но с учётом издержек, которые потребитель понесёт после принятия данного предложения. В процессе развития концепции ценностного предложения некоторые авторы в своих работах стали уделять наибольшее внимание идее совместного создания ценностей ключевыми заинтересованными сторонами на основе взаимообусловленного и взаимодополняющего целеполагания, другими словами, это не просто предложение набора выгод потребителю в обмен на его издержки, а процесс выстраивания партнёрских отношений на основе определения всеобщих выгод с целью создания взаимощенностных предложений³¹.

Чтобы открыть завесу в выявлении таких потребностей используют различные маркетинговые методы и инструменты. Здесь нужно учитывать, что традицион-

ная модель «стимул — эмоция — реакция», описывающая влияние факторов на принятие решения потребителей мало применима к инновационному продукту. Отметим, что описанные ниже методы в большей степени соответствуют сравнительно современному подходу понимания ценностного предложения с акцентом на возрастающую роль сервисной составляющей бизнеса, как приглашение, вовлечение ключевых участников в совместную деятельность, оценивая намерения друг друга. Объединение предложения выгоды участников позволяет сфокусировать внимание на создании такого ценностного предложения, которое будет «способствовать развитию коммуникативного взаимодействия» между ними с целью генерации инновационных идей на основе новых знаний³².

Так, С. Томке и Э. Хипель подвергают сомнению «рабское следование обще-

³¹ Ballantyne, D. Introducing a Dialogical Orientation to the Service Dominant Logic of Marketing / D. Ballantyne, R. Varey // The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions / eds. by R. Lusch & S. Vargo. NY: ME Sharpe, 2016. P. 224–235.

³² Ballantyne, D., Frow P., Varey R., Payne A. Value propositions as communication practice: Taking a wider view // Industrial Marketing Management. 2011. Vol. 40. P. 202–210; Chandler, J.D., Lusch R. Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience // Journal of Service Research. 2014. Vol. 18. P. 6–22.

принятому мнению» о том, что в первую очередь компании следует выяснить, чего хотят потребители, а затем отвечать им новыми продуктами, способными удовлетворять их потребности на более высоком уровне³³. Такой подход к разработке инновационного продукта представляет собой сложный и длительный процесс, к тому же, дорогостоящий, поскольку «информация о «потребностях» находится в руках клиента, а информация о «решении» находится в руках у производителя». Ко всему прочему, клиенты далеко не всегда могут осознать свои потребности пока им не представят возможность апробирования опытного образца, после чего они делятся впечатлениями (опытом) от продукта, а разработчики с учётом указаний на недостатки вносят изменения в продукт. И этот процесс может повторяться неоднократно. С. Томке и Э. Хипель в своей работе исследовали «нелогичные» подходы компаний, которые вместо попыток выяснить, чего хотят их потребители предложили им полноправное участие в разработке продуктов, назвав такой подход «клиенты как новаторы»³⁴. Так, компания ВВА (Bush Voake Allen), крупный производитель ароматизаторов предложила своим клиентам с помощью специального программного обеспечения участвовать в онлайн формате в процессе создания новых ароматов, доказывая тем самым, что подобное вовлечение «преимущество с точки зрения экономии времени и высокой скорости принятия клиентами нового продукта»³⁵.

Ещё одним подходом к разработке инновационного продукта с учётом цен-

ностей потребителей, доказавшем свою успешность на примере многих ведущих мировых компаний, таких как Apple, IBM, SAP и др.³⁶, является дизайн-мышление. Одним из первых ввёл понятие «дизайн-мышление» в науку управления в 1969 году американский политолог Герберт А. Саймон в своей книге «Науки об искусственном»³⁷ популяризировали использование творческого инструментария в решении бизнес-задач в своих публикациях Роджер Мартин, декан школы менеджмента Ротмана в Торонто³⁸ и Тим Браун, генеральный директор компании IDEO³⁹.

Дизайн-мышление (*designthinking*) — метод разработки идей продуктов, направленных на решение проблем потенциальных клиентов, главной задачей которого является «выход» за пределы стереотипов (*thinkoutsidebox*), тем самым, помогая совместно с потребителями создавать ценность.

Дизайн-мышление в современных компаниях занимает одно из центральных мест как в бизнес-стратегии, операционных процессах, так и в маркетинговой стратегии и решении маркетинговых задач, а не только в дизайне продукта, определяя конкурентное преимущество. В сфере создания нового продукта (услуги) или новой бизнес-модели дизайн-мышление способно выйти за рамки понимания того, «чего» хотят клиенты и выявить первопричину, то есть «почему» они этого хотят, посредством, например, «слежки» за покупателями с целью выяснения их истинных мотивов принятия

³³ Thomke, S. Customers as Innovators: A New Way to Create Value / S. Thomke, E. von Hippel // Harvard Business Review. 2002. Vol. 80. Iss. 4. P. 74–81.

³⁴ Там же

³⁵ Case Study Analysis Bush Boake Allen Marketing Essay. URL: <https://hk.ukessays.com/essays/marketing/case-study-analysis-bush-boake-allen-marketing-essay.php?vref=1>.

³⁶ 2015 dmi:Design Value Index Results and Commentary. URL: <https://www.dmi.org/page/2015DVIandOTW>.

³⁷ Саймон Г. Науки об искусственном / Г. Саймон ; перевод с английского Э.Л. Наппельбаума. 2-е изд. Москва : Едиториал УРСС, 2004. 144 с.

³⁸ Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Т. Браун ; перевод с английского В. Хозинского. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.

³⁹ Bower, M., Garda R.A. The role of marketing in management // The McKinsey Quarterly. 1985. Vol. 3. P. 34–46.

решений, беспокойства, использования продуктов, поиска впечатлений и др., что позволит разработать будущий «путь клиента»⁴⁰. И такое мышление должно пронизывать всю проектную команду. Так, по решению топ-менеджмента Deutsche Bank все сотрудники должны использовать те же продукты, что и их клиенты, с целью формирования более глубинного представления и интерпретации пользовательского опыта. Сегодня бизнес-школы нового поколения обучают своих слушателей и студентов дизайнерскому мышлению, осознавая, что такие компетенции способны привнести новые возможности компаниям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Описанные модели и подходы к управлению созданием нового продукта позволят расширить представление о ценностном предложении, как спо-

собе эффективного решения насущной проблемы потребителя, что является залогом успешного стартапа. Прилагая значительные усилия в изучение истинных причин мотивов поведения потребителей, разработчики инновационных продуктов будут иметь возможность сфокусировать внимание на ценностных установках целевого сегмента, понимание которых должно лежать в основе описания профиля целевого покупателя, чтобы сформировать для него выгодное предложение. Вовлечение ключевого потребителя в процесс коммуникаций и взаимодействия, предоставляя ему возможность участия в создании продукта (его апробации) и получения обратной связи, эмоциональное вовлечение позволят компании-инноватору получить не только новые знания для генерации бизнес-идей, но и снизить риски неудач стартапа вследствие несоответствия запросам и желаниям потребителей, сократить время выведения продукта на рынок и его принятия.

⁴⁰ Kilian, J., Sarrazin H., Yeon H. Building a design-driven culture // McKinsey Insight. 2015. 01 September.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Альварес С. Как создать продукт, который купят: метод Lean Customer Development : перевод с английского / С. Альварес. Москва : Альпина Паблшер, 2016. 248 с.
2. Бланк С. Четыре шага к озарению : перевод с английского / С. Бланк. Москва : Альпина Паблшер, 2014. 368 с.
3. Браун Т. Дизайн-мышление: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей / Т. Браун ; перевод с английского В. Хозинского. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. 256 с.
4. Герасименко В.В. Факторы рыночных провалов российских высокотехнологичных стартапов: анализ барьеров / В.В. Герасименко, Д.Н. Куркова, К.В. Симонов, А.Н. Троценко // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 6. С. 120–136.
5. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; перевод на русский В.Б. Бобров ; Редакторы: О.Г. Радынова, Ю.И. Куколев ; общая редакция и вступительная статья Е.М. Пеньковой. Москва : Прогресс, 1991. 651 с.
6. Разработка ценностных предложений: как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители. Ваш первый шаг... / А. Остервальдер, И. Пинье, Г. Бернхард, А. Смит ; перевод с английского М. Кульнева. Москва : Альпина Паблшер, 2015. 312 с.
7. Рис Э. Метод стартапа: предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании / Э. Рис ; перевод с английского М. Кульнева Москва : Альпина Паблшер, 2018. 352 с.
8. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис ; редактор Н. Нарциссова ; перевод с английского А. Стативка. 5-е изд. Москва : Альпина Паблшер, 2016. 255 с.

9. Саймон Г. Науки об искусственном / Г. Саймон ; перевод с английского Э.Л. Наппельбаума. 2-е изд. Москва : Едиториал УРСС, 2004. 144 с.
10. Такер Р.Б. Инновации как формула роста: Новое будущее ведущих компаний / Р.Б. Такер. Москва : Олимп-бизнес, 2006. 224 с.
11. Ballantyne, D. Introducing a Dialogical Orientation to the Service Dominant Logic of Marketing / D. Ballantyne, R. Varey // *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* / eds. by R. Lusch & S. Vargo. NY : ME Sharpe, 2016. P. 224–235.
12. Ballantyne, D. Value propositions as communication practice: Taking a wider view / D. Ballantyne, P. Frow, R. Varey, A. Payne // *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40. P. 202–210.
13. Bower, M. The role of marketing in management / M. Bower, R.A. Garda // *The McKinsey Quarterly*. 1985. Vol. 3. P. 34–46.
14. Brown, T. Design Thinking / T. Brown // *Harvard Business Review*. 2008, June. Vol. 86. Iss. 6. P. 84–92.
15. Kilian, J. Building a design-driven culture / J. Kilian, H. Sarrazin, H. Yeon // *McKinsey Insight*. 2015. 01 September.
16. Chandler, J.D. Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience / J.D. Chandler, R. Lusch // *Journal of Service Research*. 2014. Vol. 18. P. 6–22.
17. Thomke, S. Customers as Innovators: A New Way to Create Value / S. Thomke, E. von Hippel // *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. Iss. 4. P. 74–81.

Review of approaches to creating a value proposition in startups

Oksana Nikolaevna Pyatkova

Candidate of Economic Science, Associate Professor
Associate Professor of the Department of management, business organizations
and innovations
Altai state university, Barnaul

Svetlana Vladislavlyevna Lobova

Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of economics and econometrics
Altai state university, Barnaul

Annotation. The article substantiates the assertion about the predominant role of studying consumers' value orientations in the creation of innovative products. It is shown that MVP (Minimum Viable Product), which corresponds to the target audience's perceptions of benefits and their expectations, is an effective market testing tool and a source of information about consumer preferences. Attention is paid to the concepts of «lean startup» and «lean consumer development» from the point of view of assessing opportunities to reduce risks associated with cost and time overruns in developing and bringing to market an innovative product. In order to expand the boundaries of research attention, the authors made an attempt to logically combine F. Kotler's models of buying behavior and A. Osterwalder's value proposition development. An overview of some of the methods and tools of innovative product development that contribute to the value proposition is presented.

Keywords: innovation, product innovation, value, value proposition, lean startup, design thinking.