

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2023. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.12>

УДК 339.138:[339.9+004]

О. І. Решетняк,

*д. е. н., доцент, завідувачка сектора промислової політики
та інноваційного розвитку,*

Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

М. М. Хаустов,

*аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9889-5989>

О. К. Юрченко,

*аспірант, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
НАН України*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-4112-6247>

СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНОГО СТАРТАПУ: ВИДИ ТА ПІДХОДИ ДО ОБҐРУНТУВАННЯ

O. Reshetnyak,

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Research Centre for Industrial Problems of Development,
National Academy of Sciences of Ukraine*

M. Khaustov,

*Postgraduate student, Research Centre for Industrial Problems of Development,
National Academy of Sciences of Ukraine*

O. Yurchenko,

*Postgraduate student, Research Centre for Industrial Problems of Development,
National Academy of Sciences of Ukraine*

**INTERNATIONAL MARKETING STRATEGY FOR A HIGH-TECH START-
UP: TYPES AND APPROACHES TO JUSTIFICATION**

У статті розглядається важливість розробки маркетингової стратегії для високотехнологічних стартапів на етапі масштабування та зростання, які планують розширювати свою діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Ціль статті полягає в дослідженні видів стратегій міжнародного маркетингу та узагальненні існуючих підходів до обґрунтуванні їх вибору для високотехнологічних стартапів під час виходу на зарубіжні ринки збуту. Розглядається сутність стратегії міжнародного маркетингу та її види для високотехнологічних стартапів, а також проаналізовано основні підходи до її розробки, що пропонуються різними авторами. Обґрунтування та розробка стратегії міжнародного маркетингу для високотехнологічних стартапів мають свої особливості, оскільки такі компанії часто працюють у висококонкурентному та висоризикованому середовищі. Запропонований в роботі підхід до розробки стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу дозволяє вирішувати складні проблеми, що пов'язані з виходом на зарубіжні ринки збуту завдяки своїй гнучкості та можливості адаптуватися до змінних умов міжнародного бізнесу, що особливо важливо для високотехнологічних стартапів у швидкозмінному та конкурентному середовищі.

The article explores the importance of developing a marketing strategy for high-tech start-ups at the stage of scaling and growth, which plan to expand their activities both in the domestic and international markets. The purpose of the article is to examine the types of international marketing strategies and summarise the existing approaches to justifying their choice for high-tech start-ups when entering foreign markets. The essence of the international marketing strategy and its types for high-tech start-ups are considered in detail, and the main approaches to its development proposed by different authors are analysed. The substantiation and development of an international marketing strategy for high-tech start-ups when entering foreign markets have their own peculiarities, since such companies often operate in a highly competitive and high-risk environment. The high level of market uncertainty means

that the justification and development of an international marketing strategy for high-tech start-ups requires in-depth analysis, creativity and compliance with local realities. An adequate strategy will help a startup to successfully build its position in the international market and achieve sustainable growth. The article proposes an approach for developing an international marketing strategy for a high-tech start-up, which includes the following stages: identification of the motives for a high-tech start-up to enter a foreign market; analysis of the start-up's potential for developing foreign markets and selection of a method for their assessment; assessment of foreign markets; selection of the direction of internationalisation of a high-tech start-up's business; analysis of alternative options for foreign markets; assessment of the possibility of overcoming barriers to entry into markets; identification of alternatives to foreign markets. The proposed approach to the development of an international marketing strategy for a high-tech start-up allows solving complex problems associated with entering foreign markets due to its flexibility and ability to adapt to changing conditions of international business, which is especially important for high-tech start-ups in a rapidly changing and competitive environment.

Ключові слова: високотехнологічний стартап, стратегія міжнародного маркетингу, зарубіжні ринки збуту, підхід до розробки стратегії

Keywords: high-tech start-up, international marketing strategy, foreign markets, approach to strategy development

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Високотехнологічні стартапи вважаються важливими рушіями інновацій та економічного зростання [1]. Основою для високотехнологічного стартапу є високотехнологічні інновації (хай-тек, *high technology*, *high tech*, *hi-tech*), що представляють собою найновіші та найпрогресивніші технології сучасності, з розширеними функціональними можливостями, які спрямовані на вирішення важливих проблем та використовувані наукомісткими галузями промисловості [2]. Високі технології переосмислюють основні процеси, бізнес-моделі та змінюють поведінку

суспільства щодо існуючих послуг, продуктів і, відповідно, способу життя. Високотехнологічний стартап – це надзвичайно ризиковане застосування технології в новітній галузі, яке вимагає фази науково-дослідних робіт, кількох раундів створення прототипів, а потім повільного впровадження на невизначеному ринку [3].

Високотехнологічні стартапи можуть створювати нові робочі місця, привертати інвестиції та сприяти економічному розвитку. Вони створюють інновації та нові ринки, що призводить до збільшення ВВП країни, сприяють технологічному прогресу, привертають талановитих інженерів, програмістів та підприємців, що допомагає підвищити рівень освіти та навичок в країні що може, покращити якість життя громадян та зробити суспільство більш конкурентоспроможним. Також, країни, які розвивають високотехнологічний сектор, можуть збільшувати свій геополітичний вплив [1].

Для України, розвиток високотехнологічних стартапів є особливо актуальним, оскільки країна має значний потенціал у сфері інформаційних технологій та інженерних наук. За останні роки українські стартапи здобули популярність на міжнародній арені. Крім того, Україна має конкурентоспроможну робочу силу та низькі витрати на розробку програмного забезпечення, що робить її привабливим місцем для створення та розвитку технологічних стартапів.

Ключовим процесом створення цінності для високотехнологічного стартапу є розробка нового продукту або послуги та виведення їх на ринок, в тому числі міжнародний [4]. Але необхідно усвідомлювати, що у світі все більше компаній змагаються за міжнародних споживачів, і доступ до міжнародних ринків стає необхідним для подальшого росту і розвитку стартапів. В конкурентному середовищі стартапи повинні бути здатні конкурувати не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародному рівні. Це ставить підвищені вимоги до маркетингових стратегій, адаптованих до різних географічних ринків. Виходячи на міжнародні ринки, стартапи мають можливість дотримуватися різних стратегій залежно від того, які регіони або країни є їхніми новими цільовими аудиторіями [5]. Це означає, що

маркетингові стратегії повинні бути відповідно адаптовані. Розуміння культурних та мовних особливостей різних ринків є важливим для успішного виходу на міжнародні ринки. Маркетологи повинні знати, як взаємодіяти з різними культурами та адаптувати свої стратегії відповідно [6]. Часто високотехнологічні продукти потребують локалізації, яка враховує особливості ринку, регулюючий середовище та потреби клієнтів у різних країнах.

Крім того, прискорений розвиток наукового та науково-технічного прогресу, що призводить до появи нових технологій та інноваційних товарів, сучасних матеріалів – ринок не поспіває адаптуватися до технологічних змін, що відбуваються, що обумовлює необхідність обґрунтованої розробки та творчого використання високотехнологічними стартапами у своїй діяльності стратегій міжнародного маркетингу [6].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розробки та обґрунтування стратегії міжнародного маркетингу широко представлена в наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців. Так, види стратегій міжнародного маркетингу стартапів розглядається в роботах таких авторів, як С. Бланк, Т. Бурстрьом, Е. Ваюндан, Дж. Ганс, Б. Дорф, М. Лінделл, Дж. МакКолл, С. Онквист, М. Стоун, Т. Тукіайнен, Дж. Шаон та ін. Різні підходи до обґрунтування та вибору стратегії міжнародного маркетингу пропонуються І. Ансоффом, Т. Данько, М. Мак-Дональдом, П. Моррисом, Н. Куденко та ін.

Незважаючи на значні напрацювання вчених різних країн світу щодо проблематики формування стратегій міжнародного маркетингу, одним з найсуттєвіших завдань у дослідженні сучасного маркетингу є розгляд питання, пов'язаного із просуванням високих технологій. Витрати на просування високих технологій є суттєвими навіть для великих корпорацій і концернів, тому особливого значення в цьому контексті набуває розробка наукових підходів до використання інструментів маркетингу в діяльності високотехнологічних стартапів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Ціль статті полягає в дослідженні видів стратегій міжнародного маркетингу та узагальненні

існуючих підходів до обґрунтуванні їх вибору для високотехнологічних стартапів під час виходу на зарубіжні ринки збуту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стартапи на стадії масштабування та зростання на внутрішньому та на міжнародному ринках намагаються реалізовувати стратегії розширення бізнесу, забезпечення прискорених темпів зростання продажів та прибутків, вдосконалення пропозиції стартапу, визначення та завоювання оптимальних цільових ринків збуту, планування дієвих заходів щодо просування продукту стартапу, створення ефективної системи збуту, удосконалення політики ціноутворення та в цілому оптимізації управління міжнародною маркетинговою діяльністю [7].

Стратегія міжнародного маркетингу – це сукупність кількісних і якісних показників діяльності підприємства на зовнішньому ринку та прийняття рішень, які спрямовують конкретні маркетингові заходи на реалізацію стратегії розвитку підприємства в цілому [8].

С. Онквист та Дж. Шаон [8] виділяють такі стратегії виходу на зовнішній ринок, як прямі іноземні інвестиції (ПІІ), експорт, ліцензування, договір управління, спільне підприємство, виробництво, складальні операції, операції під ключ, придбання, стратегічні альянси. У числі стратегій міжнародного маркетингу визначаються такі [9]: експортна діяльність (прямий експорт, непрямий експорт і спільний експорт), ліцензування, франчайзинг, спільне підприємство. Тобто, деякі науковці ототожнюють поняття «міжнародної маркетингової стратегії» та «стратегії виходу на зовнішній ринок».

Т. Тукіайнен, Т. Бурстрьом та М. Лінделл [10] визначають такі стратегії технологічних стартапів: стратегія єдиної екосистеми; багатоекосистемна стратегія та стратегія створення екосистем (орієнтована на високотехнологічні стартапи).

С. Бланк та Б. Дорф [11] пропонують для вибору стратегії розвитку стартапу спиратися на такі підходи: стратегія «Швидке зростання» («Get big fast») Роберта Спектора, стратегія «Lean Startup» («Ощадливого стартапу») Е. Райса, стратегія співробітництва (Coopetition Strategy) П. Рітала, «Архітектурна

стратегія», «Підривна стратегія», «Стратегія ланцюжка цінності», «Стратегія інтелектуальної власності» Дж. Ганса.

Стратегія «Швидкого зростання» («Get Big Fast») підхід до розвитку бізнесу, який на початкових етапах передбачає нехтування прибутковістю заради майбутнього зростання. Суть цієї стратегії полягає у домінуванні на ринку та покладається на базову формулу маркетингу (модель - AIDA) – зростання обізнаності задля створення цікавості споживача, яка переросте в бажання, і, врешті решт – до дії [10].

Запропонована Е. Райсом стратегія «Ощадливого стартапу» («Lean Startup») базується на кількох принципах: швидкого виходу на ринок, постійного підтвердження гіпотези; залення витрат на низькому рівні. Ця стратегія виникла у зв'язку зі зростанням комерціалізації Інтернет-простору та, як відповідь на виклики реалізації стратегії «швидкого зростання», логіка якої для стартапів є дуже ризикованою та часто призводить до фінансового занепаду. «Lean Startup» фокусується на отриманні в короткостроковому періоді прибутку, а не на швидкому зростанні, для забезпечення довготермінової життєздатності стартапу [12]. Основним інструментом «Lean Startup» є бізнес-модель замість бізнес-плану. Ця стратегія базується на тестуванні гіпотез, так розробка продукту відбувається ітеративно – не існує спланованої та наперед визначеної специфікації фінального продукту. Організаційна структура стартапу визначається командами розвитку клієнтів (customer development). Основна проблема «ощадливої стратегії» стартапів – її повільність через рефлексивність та ітеративність процесів дизайну і створення якісного продукту [12].

Стратегія розвитку стартапів заснована на культивуванні глибших стосунків з клієнтами - «співробітницький підхід» - дає змогу клієнтам брати участь в діяльності стартапу, впливаючи на процеси розробки продукту та покращення обслуговування [13]. Співробітницький підхід має такі напрямки: співпраця з потенційними та поточними клієнтами. Ця стратегія найбільш ефективна для стартапів, які прагнуть створювати та розвивати власну нішу на ринку через отримання ексклюзивної інформації від співпраці з клієнтом [14].

Важливою складовою такої стратегії є управління «успішністю клієнта» (customer success management), що стосується таких аспектів [15]: стратегії залучення клієнта; підвищення якості комунікації з клієнтами.

Стратегія співробітництва (Coopetition Strategy) – передбачає кооперацію між компаніями, які конкурують, тобто об'єднуються зусилля компаній, що конкурують задля збільшення загальної цінності на ринку з метою отримання більшого прибутку та його поділу в майбутньому. У відповідності з дослідженнями П. Рітали ця стратегія є найбільш вигідною для підвищення інноваційності діяльності стартапів та покращення позиції компанії на ринку за умов високої ринкової невизначеності [16]. Для стартапів ця стратегія є доцільною оскільки об'єднання з конкурентом дозволяє [17]: зменшити частку витрати (у випадку виходу стартапів на міжнародні ринки збуту з високотехнологічним чи інноваційним продуктом може знизити витрати на ознайомлення клієнтів з перевагами нової продукції, послуги чи технології); забезпечити для стартапу обмін конкурентними перевагами (у випадку доповнюваності пропозицій конкурентів (наприклад один стартап вже володіє каналом дистрибуції, у іншого є домовленості зі стратегічними партнерами); додаткові продажі для наявних клієнтів партнера-конкурента; доступ до більшої кількості даних про потенційних клієнтів; просування на міжнародні ринки, на які за інших умов (без налагодженої співпраці з конкурентами) стартап не зміг би потрапити.

Дж. Ганс [18] пропонує на основі різного поєднання підходів до вибору напрямку руху за чотирма векторами (вибір покупців, вибір типу конкуренції, вибір ідентичності, вибір технології) чотирьох виокремлених основних стратегій для стартапів: «Архітектурна стратегія», «Підризна стратегія», «Стратегія ланцюжка цінності», «Стратегія інтелектуальної власності». Коротка характеристика цих стратегій за елементами вибору наведена в табл. 1.

Таблиця 1. Коротка характеристика стратегій стартапів за елементами вибору

Стратегія	Елементи вибору			
	Споживачі	Технологія	Конкуренція	Ідентичність
1	2	3	4	5
Архітектурна	Нові комбінації споживачів. Покупці-інфлюенсери. Наявні та цільові споживачі конкурентів	Контроль технології в процесі розвитку, щоб утримати лідерство. Технологія - підсилення і підтримка для побудови нового ланцюжка	Конкуренція з наявними гравцями на ринку. Створення нового ланцюжка цінності. Інвестиції в контроль	Побудова екосистеми навколо нової технології (майбутнє лідерство в ній). Розуміння зацікавлених сторін
Підривна	Створення нової цінності для нових споживачів	Ланцюжок цінності що вже існує. Якомога швидший вихід на міжнародний ринок	Конкуренція з наявними гравцями на міжнародному ринку. Будівництво повністю нового ланцюжка створення цінності. Інвестиції у виконання	Дослідження та експериментальна діяльність. Використання принципів стратегії ощадливого стартапу.
Ланцюжка цінностей	Створення нової цінності для існуючих споживачів	Інтеграція чи поєднання нових і старих технологій	Колаборація при створенні нового ланцюжка цінностей. Інвестиції у реалізацію ідеї	Рідкісна спеціалізація та експертиза Можливість використовувати доступ до всіх гравців ланцюжка цінності
Інтелектуальної власності	Визначення цінності для кінцевих споживачів, які є на ринку. Обслуговування кінцевих споживачів, що бачать цінність в інновації	Створення додаткової вартості у існуючих ланцюжках цінності. Модульна інновація з невеликими інтеграційними витратами	Колаборація (співпраця) при вдосконаленні ланцюжків створення цінностей. Інвестиції в контроль	Інтеграція представників стартапу та менеджерів інтелектуальної власності. Спеціалізація на постачанні інновацій на ринок

Джерело: сформовано за матеріалами [15-18]

Дж. Ганс підкреслює, що при виборі стратегії стартапу не існує єдиного «найкращого» шляху для просування наявної ідеї на ринку, в тому числі на міжнародному [18]. Оскільки стратегічна діяльність стартапу, що працює на світовому ринку, багатогранна, то зміст та напрямки конкретних міжнародних маркетингових стратегій можуть бути різними.

Стратегія «товарне розширення - комунікаційна адаптація» є привабливою тому, що її використання пов'язано з відносно низькими витратами на її реалізацію. Оскільки товар не змінюється під час реалізації стратегії, можна уникнути додаткових витрат на дослідження та розробки, устаткування, організацію виробничих процесів. Недоліки реалізації стратегії пов'язані з визначенням функцій товару різних країнах світу і зміною маркетингових комунікацій (засобів стимулювання, реклами, стимулювання збуту тощо.).

Стратегія «товарна адаптація - комунікаційне розширення» передбачає необхідність модифікації продуктів з яким стартап виходить на ринок [19]. Реалізація стратегії «винахід новинки» передбачає створює принципово нового виду продукції чи її суттєво адаптує задля задоволення потреб споживачів різних країн. Проте ця стратегія є витратною для більшості стартапів [20]. Стратегія ринкової експансії передбачає обґрунтування та вибір кількості країн та ринкових сегментів де стартап планує здійснювати свою діяльність. Прийняття таких рішень пов'язано з вибором між протилежними за змістом стратегіями: ринковою диверсифікацією (швидке проникнення на значну кількість ринків та розподіл ресурсів між ними) та ринковою концентрацією (концентрація ресурсів на кількох ринках та поступове розширення на нові ринки) [21].

Стратегія «ринкова експансія» дозволяє забезпечити швидкий вхід на міжнародні ринки. Її реалізація передбачає вибір ринкових сегментів на нових ринках за такими стратегіями: ринкова концентрація та сегментна диверсифікація; подвійна концентрація; ринкова диверсифікація та сегментна концентрація; подвійна диверсифікація [22; 23].

Під час виходу на міжнародні ринки стартап має визначити своїх конкурентів та розробити конкурентні маркетингові стратегії, які дозволяють позиціонувати на світовому ринку продукцію компанії по відношенню до продукції конкурентів. Науковцями розглядається конкурентна парадигма стратегій міжнародного маркетингу, яка передбачає такі типи стратегій: базові; коопераційні; конфронтаційні; інноваційні.

Базові стратегії міжнародного маркетингу передбачають реалізацію таких завдань: вторгнення на ринок, закріплення успіху на ринку та подальше отримання прибутку. Такі стратегії включають підвиди: локальна стратегія головної долі ринку, глобальна стратегія головної долі ринку, стратегія глобальної ніші. Конфронтаційні стратегії міжнародного маркетингу реалізуються компаніями, які спрямовують свою діяльність на збільшення своєї частки ринку. Виділяють такі їх підвиди: стратегія оточення ринку, стратегія фронтального удару, стратегія обходу ринку, стратегія флангового удару, стратегія партизанської атаки. Коопераційні стратегії передбачають створення стратегічних альянсів [24]. Інноваційні стратегії передбачають експлуатацію конкурентних переваг стартапу, отриманих в результаті запровадження принципово нових технологій, товарів або їх комбінації. Для високотехнологічних стартапів така стратегія є найбільш привабливою.

Найбільш поширені стратегії маркетингу, зокрема міжнародного, можуть бути класифіковані таким чином [25] залежно: від терміну їх реалізації (довгострокові, середньострокові, короткострокові стратегії); від життєвого циклу продукту (стратегії на стадії впровадження, на стадії росту ринку, на стадії насичення ринку, на стадії спаду ринку); від стану ринкового попиту (стратегії креативного маркетингу, конверсійного маркетингу, синхромаркетингу, стимулюючого маркетингу, ремаркетингу, підтримуючого маркетингу, демаркетингу); від економічного стану компанії (стратегії виживання, росту, стабілізації, відродження); від елементів комплексу маркетингу (товарні, цінові, товарного руху, просування); від конкурентних переваг, які є у компанії (стратегії цінового лідерства, фокусування (концентрації), диференціації); від виду диференціації (товарної диференціації, іміджевої диференціації, сервісної диференціації, кадрової диференціації); від конкурентного становища та маркетингових спрямувань (стратегії ринкового лідера, челенджера (претендента на лідерство), нішера, послідовника); від співвідношення відносної ринкової частки та темпів зростання її ринку збуту (за матрицею «Бостон Консалтинг Груп») або від конкурентоспроможності стратегічної бізнес-одиниць та привабливості її ринків збуту (за матрицею

«Дженерал Електрик») – (збирання урожаю, розвитку, підтримання, елімінації); від методу обрання цільового ринку збуту (сегментної спеціалізації, товарної спеціалізації, вибіркової спеціалізації, односегментної концентрації, повного охоплення); від ступеня сегментації ринків збуту (недиференційованого чи агрегованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу); від відношення до інновацій (стратегія блакитних океанів, стратегія червоних океанів).

Різноманітність існуючих стратегій міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу відображає різницю в їх складових елементах: цілях, формуванні конкурентних позицій, обумовлюються навколишнім середовищем, залежать від фінансового потенціалу та кадрового і інтелектуального забезпечення [25]. Основні елементи стратегії міжнародного маркетингу наведені на рис. 1.



Рис. 1. Основні елементи стратегії маркетингу

Джерело: сформовано за матеріалами [25]

Вихідними елементами стратегії міжнародного маркетингу можуть бути рішення щодо зростання компанії, способів виходу на міжнародний ринок, охоплення ринків збуту, конкурентної поведінки, позиціонування на ринку, комплексу маркетингу тощо.

Підбиваючи підсумок аналізу різних підходів до визначення сутності «стратегії міжнародного маркетингу», можна відзначити, що, незважаючи на різноманітність поглядів науковців та практиків під стратегією міжнародного маркетингу розуміється програма дій, засіб досягнення маркетингових цілей, напрям діяльності, засоби впливу на споживачів, рішення щодо визначення основних елементів комплексу маркетингу або системи заходів впливу на попит і пропозицію, загальні компоненти, які стосуються конкуренції, сегментації споживачів та міжнародних ринків, просування продуктів, ціноутворення і розподіл ресурсів. Тобто, це багаторівнева модель діяльності високотехнологічного стартапу, в основу якої є комплекс маркетингових заходів щодо вибору цільових сегментів ринку та споживачів на міжнародному ринку збуту. Для компаній, які планують виходити на міжнародні ринки збуту, особливо для високотехнологічних стартапів, стає необхідним застосування методів та інструментів міжнародного маркетингу.

Основу розробки стратегії міжнародного маркетингу компанії, в тому числі високотехнологічного стартапу, при виході на світові ринки збуту складає здійснення наступних дій та заходів: сегментація ринку; визначення та вибір цільових ринків; пошук шляхів виходу стартапу ринку; вибір та застосування методів та інструментів маркетингу; визначення форм та часу виходу на ринок [26].

Серед факторів, що визначають вибір стратегії міжнародного маркетингу, прийнято виділяти такі: ставлення менеджменту високотехнологічного стартапу до міжнародного бізнесу; наявність конкурентних переваг порівняно з національними та іноземними конкурентами; наявність коштів та інших ресурсів; стан галузі, її рівень технологічного розвитку; досвід міжнародної діяльності; характер бізнесу [27].

Структурно алгоритм розробки та реалізації стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу не відрізняється від запропонованого Ф. Котлером, проте на кожному етапі її є свої особливості. Так, місія високотехнологічного стартапу має формулюватися з огляду на те, що стартап передбачає здійснювати свою діяльність не тільки на внутрішньому, а й на міжнародних ринках. Аналіз ринкового середовища передбачає вивчення особливостей ринкового середовища у глобальному масштабі та необхідність урахування набагато більшої кількості факторів. Визначення стратегічних завдань високотехнологічного стартапу має здійснюватися для кожної країни де він реалізується, як і формулювання стратегій. Розробка маркетингової програми має проводитися для кожного зарубіжного ринку, у якому він діє [27].

Типова міжнародна маркетингова стратегія включає визначення маркетингових цілей країни, опис цільового ринку та відповідний комплекс маркетингу [6]. Як відмічає Т. Данько [28] ціннісна пропозиція може розглядатися як інструмент для розробки виграшної маркетингової стратегії. Крім того, опис вартості часто присутній у концепції бренду, а також концепції продукту, а також під час опису маркетингової стратегії. З огляду на це, виділення ціннісної пропозиції в рамках типової міжнародної маркетингової стратегії зробить її функціональною для подальшої інтеграції в структуру бізнес-моделі Canvas (BMC) [28].

Підтвердження можливості використання BMC можна для розробки стратегії маркетингу можна знайти у роботах Ли [29]. Шаблон BMC дозволяє представити ключові елементи бізнес-моделі стартапу до команди, відповідальної за формування маркетингової стратегії. BMC включає дев'ять елементів, які згруповані в чотири категорії: інфраструктура (ключові партнери, ключові види діяльності та ключові ресурси), пропозиція (ціннісна пропозиція), клієнти (сегменти клієнтів, відносини з клієнтами, канали збуту) та фінанси (структура витрат, потоки доходів) [30].

В табл. 2 представлена спроба поєднати зміст блоків BMC та елементів стратегії міжнародного маркетингу.

Таблиця 2. Поєднання змісту блоків ВМС та елементів стратегії міжнародного маркетингу

Блоки ВМС	Стратегічні дії
1	2
Сегмент клієнтів	- Визначення клієнтів на яких спрямований цільовий ринок Визначення ключових сегментів ринку, створення профілю клієнтів
Ціннісна пропозиція	- Створення цінності, необхідної клієнтам.
	- Створення відмінної цінності від конкурента
	- Які продукти чи послуги вирішують проблеми клієнтів визначених сегментів
Канал збуту	- Формування стратегії розподілу відповідно до цільового ринку
	- Стратегія просування продукту (цінності, що створюється) клієнтам у відповідності до визначених сегментів
	- Розробка реклами, PR, бренду, інформаційних повідомлень, які створюють цінність для клієнтів
Відносини з клієнтами	Формування комунікаційної стратегії, зв'язків із клієнтами
	- Створення служби обслуговування клієнтів
	- Створення каналів зворотного зв'язку з клієнтами, опитування клієнтів, щоб виявити слабкі сторони продукту
Потік доходів	- Як клієнти можуть отримати продукт
	- Перегляд каналів продажу у відповідності до цільового ринку
	- Яка додаткова вартість, яка може збільшити дохід?
Ключові ресурси	Стратегії формування та розподілу ресурсів. Визначення ресурсів, які можна максимізувати, людські ресурси, матеріальні або оперативні допоміжні матеріали, наприклад, місце, де відбувається діяльність.
Ключові види діяльності	Стратегії діяльності щодо закупівлі матеріалів, просування, продаж і контролю за обслуговуванням клієнтів.
Ключові партнери	Стратегії пошуку партнерів, які можуть надати необхідні ресурси
	Формування стратегічного партнерства, партнерство з урядом або бізнесом, громадськими організаціями тощо.
Структура витрат	Складання кошторису відповідно до потреб бізнесу
	Стратегія мінімізації витрат чи оптимізації витрат

Джерело: сформовано за матеріалами [28-33]

Суть вибору міжнародного ринку передбачає усвідомлення стартапером можливостей міжнародного ринку та того, як найкраще їх стратегічно структурувати. При виборі міжнародних ринків стартапер повинен мати доступ до різного роду інформації: управлінські знання та досвід роботи на міжнародних ринках збуту; достатність ресурсів компанії виходу на зовнішні ринки збуту; інтернет-джерела; офіційні данні міжнародної статистики; спеціалізовані журнали, інформаційні агентства, що фінансуються галуззю, та маркетингові консультанти.

Процес формування стратегії міжнародного маркетингу при виході стартапу на зовнішні ринки передбачає наступні етапи, на яких приймаються відповідні рішення [27]: аналіз поточної діяльності компанії-стартапу на внутрішньому ринку країни в порівнянні з діяльністю конкурентів; аналіз стану та тенденцій галузі та зовнішнього ринку (потенціалу, доступності, сприйнятливості, стабільності і можливості для зростання); аналіз конкурентоспроможності компанії-стартапу та конкурентів на зовнішньому ринку; аналіз маркетингових можливостей та ризиків компанії-стартапу; вибір перспективних для компанії-стартапу зовнішніх ринків; розробка стратегій міжнародного маркетингу щодо цільових зовнішніх ринків; вибір способу присутності на вибраних цільових зовнішніх ринках(основні форми – делегування повноважень без інвестування, оплачувані торгові представники, спільне підприємство, дочірні виробничі або збутові філії з елементами інвестицій, передача ноу-хау; оцінка результатів діяльності компанії-стартапу і коригування її стратегії міжнародного маркетингу.

Вчені та практики визначають різні підходи щодо визначення етапів процесу формування маркетингової стратегії компанії [27]. Так, Вайсман пропонує такі 10-ть кроків до успіху в обґрунтуванні та формуванні стратегії маркетингу: формування образу компанії; аналіз зовнішнього середовища компанії; аналіз конкурентоспроможності; аналіз споживачів; аналіз внутрішнього середовища; позиціонування; практичне застосування стратегії; формування цілі маркетингової стратегії; забезпечення наочності реалізації; реалізація стратегії; маркетинговий контролінг.

Але підхід до розробки маркетингової стратегії, який був запропонований Вайсманом, не враховує необхідність розробки альтернативних маркетингових стратегій та їх оцінку. Анософф приймає до уваги розробку альтернативних варіантів маркетингових стратегій, але не враховує контроль над їх реалізацією [27]. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства за підходом, який було запропоновано Мак-Дональдом та Моррисом, включає наступні етапи [27]: оцінка внутрішніх і зовнішніх маркетингових факторів підприємства;

встановлення цілей; розробка альтернативних варіантів стратегії; план реалізації стратегії (розробка програми дій); контроль виконання.

Основними методичними етапами розробки стратегій міжнародного маркетингу на зовнішньому ринку є такі: виявлення та аналіз сучасних особливостей, тенденцій розвитку та структури конкретного зовнішнього ринку; визначення особливостей поведінки споживачів на зовнішніх ринках, специфіки діяльності конкурентів, а також продукції, яка представлена на цьому ринку; обґрунтування та формування базової стратегії міжнародного маркетингу компанії на зовнішньому ринку, що враховує загальні особливості процесу виходу на зовнішній ринок; визначення та адаптація основних елементів базової стратегії міжнародного маркетингу компанії до умов конкретного зовнішнього ринку з урахуванням сучасних особливостей та тенденцій розвитку. При цьому, базова стратегія міжнародного маркетингу на зовнішньому ринку [27] є одним з головних інструментів стратегічного управління діяльністю компанії на зовнішніх ринках, яка розробляється в рамках стратегічного планування і складає ядро стратегічного маркетингу.

Таким чином, розглянувши підходи різних авторів, можна відзначити, що науковці мають різні позиції щодо етапів розробки міжнародної маркетингової стратегії компанії. Узагальнюючи існуючі підходи щодо розробки стратегії міжнародного маркетингу виділяються такі основні етапи: формування цілей, узгоджених із загальними цілями підприємства; стратегічний аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; розробка альтернативних стратегій; реалізація та контроль.

У відповідності до проведеного аналізу пропонується в роботі розробка стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу здійснюється у відповідності до таких етапів (рис. 2).

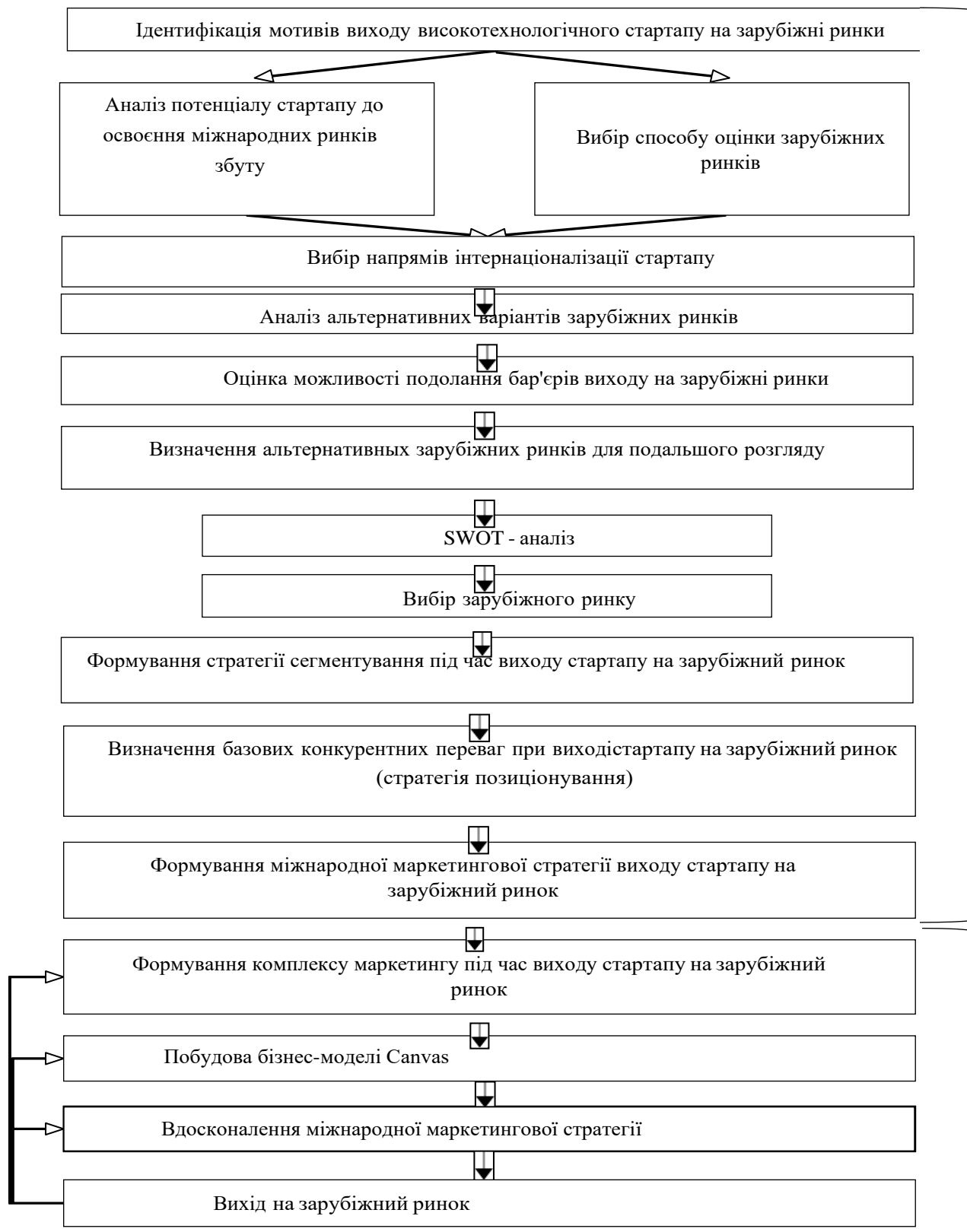


Рис. 2. Етапи розробки стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу

Джерело: сформовано авторами

Розглянемо ці етапи більш детально.

1 етап: Ідентифікація мотивів виходу високотехнологічного стартапу на

зарубіжний ринок.

1. етап: Аналіз потенціалу стартапу стосовно освоєння зарубіжних ринків та вибір способу оцінки зарубіжних ринків.

Необхідно визначити можливості освоєння стартапом зарубіжних ринків – наявність необхідних для цього ресурсів, а саме: фінансові та трудові ресурси, виробничі потужності, наукові та науково-технічні, транспортно-логістичні та маркетингові можливості. Для успішного виходу на зарубіжний ринок керівництво високотехнологічного стартапу має чітко розуміти за рахунок яких ресурсів воно здійснюватиме свою діяльність і в які бізнес-одиниці вкладатиме свій капітал.

2. етап. Вибір способу оцінки зарубіжних ринків. Вибір нового ринку – складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого може бути як позитивними, і негативними, тому важливо визначити спосіб оцінки зарубіжних ринків, відповідний конкретної компанії. Можна виділити три основні підходи: суб'єктивний підхід; дискретний підхід; комплексний підхід. Вибір підходу складає основі аналізу потенціалу високотехнологічного стартапу, далі формується список зарубіжних ринків до розгляду. У ході складання цього списку необхідно визначити перелік параметрів, за якими проводитиметься подальша оцінка.

3. етап: Вибір напряму інтернаціоналізації бізнесу високотехнологічного стартапу. Вибір проводиться за допомогою адаптованої матриці Ансоффа.

4. етап: Аналіз альтернативних варіантів зарубіжних ринків. Після визначення напряму інтернаціоналізації бізнесу та формування переліку передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків, необхідно детально проаналізувати такі варіанти: виявити та проаналізувати передумови до освоєння зарубіжного ринку; виявити та проаналізувати бар'єри.

5. етап: Оцінка можливості подолання бар'єрів. На даному етапі керівництву високотехнологічного стартапу необхідно зрозуміти, чи переборні виявлені раніше бар'єри, які ресурси і який їх обсяг необхідний для подолання даних бар'єрів, чи може підприємство забезпечити необхідний обсяг ресурсів.

6. етап: Визначення альтернатив зарубіжних ринків для подальшого розгляду. Для подальшого планування підприємство має відмовитися від ринків, які підходять до таких параметрів: бар'єри виходу на закордонний ринок не переборні; бар'єри виходу на закордонний ринок переборні, але підприємство не має необхідного обсягу ресурсів; бар'єри виходу зарубіжний ринок переборні, необхідний обсяг ресурсів є, але обсяг цих витрат має неприйнятний термін окупності.

7. етап: SWOT-аналіз. Основною метою цього етапу є остаточний вибір зарубіжного ринку для освоєння високотехнологічним стартапом. Для цього обрані кількісні та якісні показники оцінюються експертним методом за бальною системою, проводиться розрахунок зважених значень показників та їх суми, визначаються лідери.

8. етап. Вибір зарубіжних ринків. Далі вибирається зарубіжний ринок/ринки (кількість визначається експертами підприємства), який набрав максимальну кількість балів – його підприємство освоюватиме. За результатами цього аналізу визначаються сильні та слабкі сторони високотехнологічного стартапу, враховуючи можливості та загрози з боку закордонного ринку.

10 етап: Формування стратегії сегментування під час виходу високотехнологічного стартапу на зарубіжний ринок. Спершу параметри: підприємству потрібно проаналізувати наступні параметри: цільові споживачі зарубіжного ринку за низкою критеріїв (соціально-демографічні, географічні, характеристики фізичного стану, поведінкові характеристики); потреби споживачів закордонного ринку; фактори попиту.

Проаналізувавши дані параметри, необхідно визначити тип стратегії сегментування: диференційований маркетинг, недиференційований маркетинг, концентрований маркетинг. Можна використовувати два підходи до стратегії сегментування: стратегія сегментування зарубіжного ринку аналогічна стратегії сегментування для внутрішнього вже освоєного ринку; стратегія сегментування для зарубіжного ринку відмінна від стратегії сегментування для внутрішнього вже освоєного ринку.

11. етап: Визначення базових конкурентних переваг у кожному із

сегментів (стратегії позиціонування). Після визначення стратегії сегментування необхідно виробити стратегії позиціонування, визначити тип базової конкурентної переваги, визначення якої може ґрунтуватися на базових принципах позиціонування.

12. етап: Формування стратегії виходу високотехнологічного стартапу на закордонний ринок. Визначивши стратегію сегментування і позиціонування високотехнологічного стартапу необхідно вибрати спосіб виходу на зарубіжний ринок відповідно до потреб споживачів.

13. етап: Формування комплексу маркетингу під час виходу високотехнологічного стартапу на зарубіжний ринок. На даному етапі необхідно розробити маркетингову стратегію щодо кожного з елементів комплексу маркетингу.

14. етап. Розробка бізнес-моделі Canvas та вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії.

15. етап: Вихід високотехнологічного стартапу на зарубіжний ринок. По закінченню процесу прийняття основних стратегічних рішень (стратегії сегментування, позиціонування, виходу на зарубіжний ринок) високотехнологічний стартап розробляє практичний план виходу на зарубіжний ринок.

Таким чином, враховуючи наведені вище положення зі застосуванням запропонованого підходу можна здійснити розробку стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу, тобто обґрунтувати можливість та спланувати заходи щодо виходу на світовий ринок високотехнологічної продукції та послуг.

Висновки. У відповідності до проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. На стадії масштабування та зростання високотехнологічні стартапи потребують впровадження маркетингової стратегії для підвищення продажів та прибутків як на внутрішньому, так і міжнародному ринку. Стратегії міжнародного маркетингу включають в себе розширення бізнесу, вдосконалення продуктової пропозиції, здобуття нових ринків, маркетинговий

план, систему збуту та оптимізацію управління міжнародною маркетинговою діяльністю. Стратегія міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу описує діяльність підприємства на зовнішньому ринку та визначає маркетингові заходи для досягнення загальної стратегії розвитку підприємства.

2. Підбиваючи підсумок аналізу різних підходів до визначення сутності та змісту поняття «стратегія міжнародного маркетингу», можна зазначити, що загальними його рисами є програма дій, спрямована на досягнення маркетингових цілей на міжнародних ринках високотехнологічного стартапу. Стратегія міжнародного маркетингу є багаторівневою моделлю діяльності, основою якої є комплекс маркетингових заходів, спрямованих на вибір цільових сегментів ринку та споживачів на міжнародних ринках збуту. Ця стратегія стає невід'ємною частиною діяльності високотехнологічних стартапів, які планують розширювати свою присутність на міжнародних ринках. Використання методів та інструментів міжнародного маркетингу стає важливою складовою для досягнення успіху у глобальному бізнесі.

3. Дослідження видів стратегій міжнародного маркетингу високотехнологічних стартапів, що розглядаються різними авторами, відображають їх різноманітність та різницю в підходах до їх формування – цілях, формуванні конкурентних позицій, умов навколишнього середовища, фінансового потенціалу та кадрового і інтелектуального забезпечення, а також обумовлюють зміст вихідних елементів стратегії (рішення щодо зростання компанії, способів виходу на міжнародний ринок, охоплення ринків збуту, особливості конкурентної поведінки, позиціонування на ринку, комплекс маркетингу тощо).

4. Узагальнення існуючих підходів різних авторів щодо розробки стратегії міжнародного маркетингу виділяються такі основні етапи: формування цілей, узгоджених із загальними цілями підприємства; стратегічний аналіз – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії; розробка альтернативних стратегій; реалізація та контроль.

5. Обґрунтування та розробка стратегії міжнародного маркетингу для високотехнологічних стартапів під час виходу на зарубіжні ринки збуту мають

свої особливості, оскільки такі компанії часто працюють у висококонкурентному та висоризикованому середовищі. Високий рівень невизначеності ринків передбачає, що обґрунтування та розробка стратегії міжнародного маркетингу для високотехнологічних стартапів вимагає глибокого аналізу, творчого підходу та відповідності місцевим реаліям. Адекватна стратегія допоможе стартапу успішно вибудувати свою позицію на міжнародному ринку та досягти стабільного зростання.

6. Під час розробки стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу необхідно провести детальний аналіз цільового зарубіжного ринку, визначити потреби та вимоги місцевих споживачів, а також оцінити основних конкурентів, знайти вільні ніші та можливості для вирішення з-поміж конкурентів. Крім того, необхідно визначити, на яких конкретних ринках продукт високотехнологічного стартапу має можливість бути представлений, обґрунтувати вибір кожного цільового ринку, враховуючи його потенціал та відповідність продукту або послугі стартапу; розробити чітку стратегію позиціонування стартапу на зарубіжному ринку, сформувавши бренд, який відповідатиме цінностям та потребам місцевих клієнтів. При необхідності вносяться зміни до продукту або послуги високотехнологічного стартапу (наприклад, адаптувати функції, дизайн або інтерфейс), що може потребувати додаткових ресурсів. Високі технології можуть бути технічно складними для розуміння і використання споживачами, що передбачає висвітлення його переваг та вирішення проблем, пов'язаних з його складністю.

7. Важливим етапом формування стратегії маркетингу високотехнологічного стартапу є розробка детального маркетингового плану, включаючи стратегії просування, рекламні кампанії, способи залучення клієнтів та партнерство з місцевими компаніями. Також, потрібно підготувати маркетинговий контент (веб-сайт, рекламу, матеріали) у відповідності до мови та культурних особливостей цільового ринку, визначити оптимальну цінову політику, враховуючи конкуренцію та цінові очікування клієнтів.

8. Запропонований в роботі підхід до розробки стратегії міжнародного маркетингу високотехнологічного стартапу дозволяє вирішувати складні

проблеми, що пов'язані з виходом на зарубіжні ринки збуту завдяки своїй гнучкості та можливості адаптуватися до змінних умов міжнародного бізнесу, що особливо важливо для високотехнологічних стартапів у швидкозмінному та конкурентному середовищі. Підхід включає в себе аналіз ринку, інтеграцію інновацій, адаптацію продукту та маркетинговий план, що дозволяє стартапу ефективно реагувати на зміни та забезпечити стійкий розвиток на міжнародних ринках. Зазначений підхід допомагає стартапам зберігати конкурентну перевагу та досягати успіху у глобальному бізнесі.

Література

1. Spencer A. S., Kirchoff B.A. Schumpeter and new technology based firms: Towards a framework for how NTBFs cause creative destruction. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2006. No 2. P. 145–156. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-006-8681-3> (дата звернення: 15.09.2023).
2. Pamela Ch. Differences between Deep Tech, High Tech and Low Tech. Medium, 2021. URL: <https://christinepamela.medium.com/deep-tech-high-tech-and-low-tech-innovations-ef7fe6f6b058> (дата звернення: 15.09.2023).
3. Hughes K. High Tech vs. Tech-Enabled Startups, 2021. URL: <https://www.karllhughes.com/posts/high-tech-enabled> (дата звернення: 15.09.2023)
4. Ries E. *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Books, 2011. 296 p.
5. Doyle P. *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Chichester: John Wiley & Sons, 2009. 384 p.
6. Stone M. A., McCall J. B. *International strategic marketing. European perspective*: New York, NY: Routledge, 2004. 261 p.
7. Bradley F. *International Marketing Strategy: fourth edition*. Financial Times, Prentice Hall, 2004. 594 p.
8. Onkvisit S., Shaw J.J. *International Marketing. Analysis and strategy : fourth edition*, 2004. 619 p.

9. Udoagwu K. The Definitive Guide to Global Marketing Strategy, 2022. URL: <https://www.wrike.com/blog/global-marketing-strategy-guide/#What-is-a-global-marketing-strategy> (дата звернення: 15.09.2023).
10. Tukiainen T., Burström T., Lindell M. The Strategies of Technology Startups Within and Between Business Ecosystems. *Technology Innovation Management Review*. 2019. No 9(6). P. 25-41. DOI: <http://doi.org/10.22215/timreview/1247> (дата звернення: 15.09.2023).
11. Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual, 2020. Wiley. 1090 p. URL: <https://www.perlego.com/book/1425741/the-startup-owners-manual-the-stepbystep-guide-for-building-a-great-company-pdf> (дата звернення: 15.09.2023).
12. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. NY, USA: Crown Publishing Group: New York, 2011. 296 p.
13. Mehta N., Steinman D., Murphy L. Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue. New York: John Wiley & Sons, 2016. 242 p.
14. Кравченко М. О. Розвиток стартап-компанії на основі співробітницького підходу. *Інтелект XXI*. 2016. №5. С. 75-79. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/15.pdf (дата звернення: 15.09.2023).
15. Leggett K. What Is Customer Success Management And Why Is It Important. Forrester, 2020. URL: http://blogs.forrester.com/kate_leggett (дата звернення: 15.09.2023).
16. Ritala P. Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance. *British Journal of Management*. 2012. Vol. 23. Issue 3. P. 307-324. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x> (дата звернення: 15.09.2023).
17. Roig-Tierno N., Kraus S., Cruz S. The relation between coopetition and innovation/entrepreneurship. *Review of managerial science*. 2017. Vol. 12. P. 379-

383. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-017-0266-8> (дата звернення: 15.09.2023).

18. Gans J., Stern S., Wu J.. The Foundations of Entrepreneurial Strategy. *Strategic Management*. 2019. Vol. 40. Issue 5. P. 736-756, URL: <http://ssrn.com/abstract=2844843> (дата звернення: 15.09.2023).

19. Onkvisit S., Sihaw J. Standardized international advertising: Some research issues and implications. *Journal of Advertising Research*. 1999. No 39. P. 19-24.

20. Hill J., Still R. Adapting products to LDC taste. *Harvard Business Review*. 1984. №. 62. P. 17-50.

21. Bradley F., Gannon M. Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry? *Journal of Marketing*. 2000. Vol. 8, No 4. P. 12-36.

22. Lee C., Yang Y. Impact of export market expansion strategy on export performance. *International Marketing Review*. 1990. № 7, Issue 4. P. 49-63.

23. Ayal I., Zif J. Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*. 1979. Vol. 43. No 2. P. 84-94.

24. Weiss S., Hogan M., Chai J., Meigher E., Glynn E., Cuneo D. The General Motors-Toyota joint venture, 1982-84. *International Negotiation*. 1996. Vol. 1, Issue 2. P. 277-292.

25. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.

26. Vayunandan E. International Marketing. Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University. Nashik, 2018. 418 p. URL: https://uomou.ac.in/media/publication/uomou_book/SNP_YB_146.pdf (дата звернення: 15.09.2023).

27. Ayal I., Zif J. Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*. Spring, 1979. Vol. 43. P. 84-94.

28. Danko T., Haji R. El. Integrating international marketing strategy into the business model framework. *Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств* : матеріали 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 26-28 листопада 2020

р. / Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т" [та ін.]. Харків : Планета-Прінт, 2020. С. 69-70.

29. Lee D. Using the Business Model Canvas for your marketing strategy. Emiquent. URL: <https://strategyst.co.uk/blog/using-the-business-model-canvas-for-your-marketing-strategy/> (дата звернення: 15.09.2023)

30. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, 2010. 288 p.

31. Onetti A., Zucchella A., Jones M. V. Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*. 2012. Vol. 16, No 3. P. 337–368.

32. Child J., Hsieh L., Elbanna S. SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*. 2017. Vol. 52, No 5. P. 664–679.

33. Ibarra D., Ganzarain J., Igartua J. I. Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*. 2018. № 22. pp. 4–10.

References

1. Spencer, A. S. and Kirchoff, B. A. (2006), “Schumpeter and new technology based firms: Towards a framework for how NTBFs cause creative destruction”, *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 2, pp. 145–156. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-8681-3>.

2. Pamela, Ch. (2021), “Differences between Deep Tech, High Tech and Low Tech”, Medium, available at: <https://christinepamela.medium.com/deep-tech-high-tech-and-low-tech-innovations-ef7fe6f6b058> (Accessed 20 September 2023).

3. Hughes, K. (2021), “High Tech vs. Tech-Enabled Startups”, available at: <https://www.karllhughes.com/posts/high-tech-enabled> (Accessed 20 September 2023).

4. Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*, Crown Books, New York, USA.

5. Doyle, P. (2009), *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, New York, USA.
6. Stone, M. A. and McCall, J. B. (2004), *International strategic marketing. European perspective*, Routledge, New York, USA.
7. Bradley, F. (2004), *International Marketing Strategy*, 4th ed, Financial Times, Prentice Hall, London, UK.
8. Onkvisit, S. and Shaw, J.J. (2004), *International Marketing. Analysis and strategy*, 4th ed, Routledge, New York, USA.
9. Udoagwu, K. (2022), “The Definitive Guide to Global Marketing Strategy”, *Wrike*, available at: <https://www.wrike.com/blog/global-marketing-strategy-guide/#What-is-a-global-marketing-strategy> (Accessed 20 September 2023).
10. Tukiainen, T., Burström, T. and Lindell, M. (2019), “The Strategies of Technology Startups Within and Between Business Ecosystems”, *Technology Innovation Management Review*, no 9(6), pp. 25-41. <http://doi.org/10.22215/timreview/1247>.
11. Blank, S. and Dorf, B. (2020), *The Startup Owner’s Manual*, 1st edn, Wiley, available at: <https://www.perlego.com/book/1425741/the-startup-owners-manual-the-stepbystep-guide-for-building-a-great-company-pdf> (Accessed 20 September 2023).
12. Ries, E. (2011), *The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, Crown Publishing Group, New York, USA.
13. Mehta, N., Steinman, D. and Murphy, L. (2016), *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*, John Wiley & Sons, New York, USA.
14. Kravchenko, M. O. (2016), “Rozvytok startap-kompaniyi na osnovi spivrobitnyts’koho pidkhodu [Development of a startup company based on a collaborative approach]”, *Intellect XXI*, vol. 5, pp. 75-79, available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/15.pdf (Accessed 20 September 2023).

15. Leggett, K. (2020), "What Is Customer Success Management And Why Is It Important", *Forrester*, available at: http://blogs.forrester.com/kate_leggett (Accessed 20 September 2023).
16. Ritala, P. (2012), "Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance", *British Journal of Management*, vol. 23, issue 3, pp. 307-324, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x> (Accessed 20 September 2023).
17. Roig-Tierno, N., Kraus, S. and Cruz, S. (2018), "The relation between coopetition and innovation/entrepreneurship", *Review of managerial science*, vol. 12, pp. 379-383, available at: <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0266-8> (Accessed 20 September 2023).
18. Gans, J., Stern, S. and Wu, J. (2019), "The Foundations of Entrepreneurial Strategy", *Strategic Management*, vol. 40, issue 5, pp. 736-756, available at: <http://ssrn.com/abstract=2844843> (Accessed 20 September 2023).
19. Onkvisit, S. and Sihaw, J. (1999), "Standardized international advertising: Some research issues and implications", *Journal of Advertising Research*, vol. 39, pp. 19-24.
20. Hill, J. and Still, R. (1984), "Adapting products to LDC taste", *Harvard Business Review*, vol. 62, pp. 17-50.
21. Bradley, F. and Gannon, M. (2000), "Does the firm's technology and marketing profile affect foreign market entry?", *Journal of Marketing*, vol. 8, no 4, pp. 12-36.
22. Lee, C. and Yang, Y. (1990), "Impact of export market expansion strategy on export performance", *International Marketing Review*, vol. 7, issue 4, pp. 49-63.
23. Ayal, I. and Zif, J. (1979), "Market expansion strategies in multinational marketing", *Journal of Marketing*, vol. 43, no 2, pp. 84-94.
24. Weiss, S.E., Hogan, M.T., Chai, J.W., Meigher, E.J., Glynn, E.F. Jr and Cuneo, D.C. (1996), "The General Motors-Toyota joint venture, 1982-84", *Internal Negotiation*, vol. 1, issue 2, pp. 277-292.
25. Kudenko, N.V. (2006), *Stratehichnyy marketynh: navch. posibnyk*

[Strategical marketing: manual], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.

26. Vayunandan, E. (2018), *International Marketing*, Yashwantrao Chavan Maharashtra Open University, Nashik, India, available at: https://ycmou.ac.in/media/publication/ycmou_book/SNP_YB_146.pdf (Accessed 20 September 2023).

27. Ayal, I. and Zif, J. (1979), “Market expansion strategies in multinational marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 43, pp. 84-94.

28. Danko, T., Haji, R. El. (2020), “Integrating international marketing strategy into the business model framework”, *Problemy sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku pidpryyemstv : materialy 13-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* [Problems of socio-economic development of enterprises: materials of the 13th International science and practice conf.], National technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, Ukraine, 26-28 nov, pp. 69-70.

29. Lee, D. (2023), “Using the Business Model Canvas for your marketing strategy”, *Emiquent*, available at: <https://strategyst.co.uk/blog/using-the-business-model-canvas-for-your-marketing-strategy/> (Accessed 20 September 2023).

30. Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010), *Business model generation – a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

31. Onetti, A., Zucchella, A. and Jones, M. V. (2012), “Internationalization, innovation and entrepreneurship: business models for new technology-based firms”, *Journal of Management & Governance*, vol. 16, no 3. pp. 337–368.

32. Child, J., Hsieh, L. and Elbanna, S. (2017), “SME international business models: The role of context and experience”, *Journal of World Business*, vol. 52, no 5. pp. 664–679.

33. Ibarra, D., Ganzarain, J. and Igartua, J. I. (2018), “Business model innovation through Industry 4.0: a review”, *Procedia Manufacturing*, vol. 22, pp. 4–10.

Стаття надійшла до редакції 26.09.2023 р.