

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТАРТАПИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

*(на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine) м. Київ)*

Студента 2м курсу, 10 групи,
факультету міжнародної торгівлі
права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис

Козеренко Антона
Євгенійовича

Науковий керівник
кандидат
економічних наук,
доцент

підпис

Саркісян Лариса
Геворгівна

Гарант освітньо-
професійної програми
доктор економічних
наук,
професор

підпис

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Козеренко А.Є. «Стартапи в міжнародному бізнесі (на матеріалах Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine), м. Київ»

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес».

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню реалій та тенденцій розвитку стартапів на міжнародній арені. У першому розділі роботи визначено основні складові стартапу, обов'язкові стадії розвитку, а також проаналізовано та розглянуто основні міжнародні стратегії зростання та виходу стартапів на ринок.

У другому розділі досліджені конкурентні умови та їх зв'язок з процесами розвитку стартапів, і визначено напрям реалізації міжнародної стратегії.

У третьому розділі досліджені та запропоновані методи покращення міжнародної економічної діяльності, а також досліджено інноваційне середовище України та методи його покращення, для створення прийнятних умов для створення стартапів.

Зроблено висновок щодо обраної стратегії для стартапу та визначено стратегічний план дій для виходу та роботи на міжнародному ринку.

Ключові слова: стартап, міжнародний ринок, експорт, розвиток, план, стратегія.

ANNOTATION

Kozerenko AE "Startups in international business (based on the materials of the Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine), Kyiv »

Graduation qualification work for a master's degree in "International Economic Relations" specialization "International Business".

The final qualifying work is devoted to the study of the realities and trends of startups in the international arena. The first section identifies the main components of a startup, the mandatory stages of development, as well as analyzes and discusses the main international strategies for the growth and entry of startups into the market.

The second section examines the competitive conditions and their relationship with the development processes of startups, and identifies the direction of implementation of international strategy.

In the third section the methods of improvement of the international economic activity are investigated and offered, and also the innovative environment of Ukraine and methods of its improvement for creation of acceptable conditions for creation of startups are investigated.

The conclusion on the chosen strategy for the startup is made and the strategic plan of actions for an exit and work in the international market is defined.

Key words: startup, international market, export, development, plan, strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні засади формування конкурентних стратегій стартапів у міжнародному середовищі	5
1.1. Теоретичні засади конкурентоспроможності стартапів в умовах Четвертої промислової революції.....	5
1.2. Аналіз міжнародних стратегій зростання стартапів	12
Висновки до розділу 1.....	22
Розділ 2. Дослідження та аналіз конкурентного середовища міжнародного бізнесу	24
2.1. Дослідження глобальних конкурентних умов і процесів розвитку стартапів.....	24
2.2. Вибір напрямів реалізації міжнародної стратегії стартапу.....	29
Висновки до розділу 2.....	35
Розділ 3. Етапи формування конкурентної стратегії стартапів	37
3.1.Заходи щодо вдосконалення міжнародної економічної діяльності стартапів.....	37
3.2. Інноваційне середовище України та заходи щодо його вдосконалення.....	41
Висновки до розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Активізація економічного суперництва підприємств, створення монополій на міжнародних ринках визначає характер сучасного глобального середовища. Проблема відсутності можливості окремого існування стартап-компаній, без залежності від гігантів виробників створює складні умови для розвитку. Необхідність більшої кількості інформації по правильному старту та теорії створення стартапу і його діяльності на всіх стадіях для забезпечення коректного розвитку. Активний вплив ІКТ на ринок та методи покращення власних позицій на ринку засобами створення програмних забезпечень, для задоволення потреб споживача. Варіанти розвитку країн, не готовність до інноваційного розвитку ринку та сумнівний інтерес до нових товарів -це сучасна проблема стартапів, через погані умови середовища інноваційного бізнесу. Відновлення позиції України для створення умов «стартап інкубатора» методом адаптації законодавчої бази. Отже, актуальність розгляду цих питань формується бурхливим інформаційно-технологічним прогресом, що змушує розглядати створення бізнесу зі сторони унікальності.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є визначення тенденцій та перспектив створення стартапів та їх співробітництво з іншими країнами, а також розробка стратегії виходу на міжнародний ринок.

Відповідно до визначеної мети поставлено такі завдання кваліфікаційної роботи:

- визначити теоретичні засади конкурентоспроможності стартапів в умовах Четвертої промислової революції;
- провести аналіз міжнародних стратегій зростання стартапів ;
- дослідити глобальні конкурентні умови і процеси розвитку стартапів ;
- визначити напрями реалізації міжнародної стратегії стартапу;
- визначити заходи щодо вдосконалення міжнародної економічної діяльності стартапів;

-дослідити та визначити Інноваційне середовище України та заходи вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес створення та управління стартапами в умовах міжнародного ринку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти стратегічного формування та управління стартапами.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використано методи логічного узагальнення, аналізу, синтезу для дослідження теоретичних основ управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності національної економіки, порівняння, групування, аналізу.

Науково-практична новизна отриманих результатів. Запропоновано структуру розвитку стартапів та стратегію виходу на міжнародні ринки. З урахуванням запропонованої стратегії проаналізовано потенціал стартапу в умовах Четвертої промислової революції та запропоновано й обґрунтовано необхідність вдосконалення інноваційного середовища України.

Інформація про апробацію результатів дослідження За результатами дослідження була опублікована стаття «Теоретичні засади конкурентоспроможності стартапів в умовах Четвертої промислової революції» у Збірнику наукових статей студентів.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури з 50 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 56 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ СТАРТАПІВ У МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Теоретичні засади конкурентоспроможності стартапів в умовах Четвертої промислової революції

Під «стартапом» (від англ. “start up” – запускати) прийнято розуміти новітні проекти, які розвиваються в умовах невизначеності, мають стрімке зростання, займаються розробленням нових товарів та послуг і просуваються на етапі пошуку інноваційних бізнес ідей за умов фінансування. Поняття стартапу асоціюється з новою ідеєю, планом її просування на ринку, стратегією розвитку компанії та обмежен ими ресурсами. Існують такі обов’язкові етапи розвитку стартапів (табл 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація етапів розвитку стартапу

• Pre-seed: наявна ідея, думка про стартап, яка формується.
• Seed: сформована ідея, знайдені зацікавлені, далі етап – створення бізнес-плану.
• MVP: початок опрацювання базової версії стартапу, або MVP – minimum viable product.
• Product-market fit& product-channel fit: MVP на початковій стадії, спроба виходу на ринок.

Джерело: складено автором за [43]

До характерних рис стартапу належать такі:

- 1) тимчасовість існування: через декілька років успішний стартап перетворюється на повноцінну компанію, продається або стане підрозділом іншої компанії;
- 2) орієнтованість на розроблення інноваційного продукту, що задовольнить певні потреби ринку;
- 3) високий потенціал розвитку, здатність до масштабованості бізнесу;
- 4) нестійке становище на ринку і невизначеність існування.

Основні етапи та запуску стартапу(табл 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні ознаки запуску стартапу

Ідеальна команда: стартапер, маркетолог, розробники, клієнтменеджер, тестувальник + юрист, бухгалтер .	Основне завдання команди: Активно працювати над продуктом; відповідати юридичним нормам, для прикладу про реєстрацію бренду; проводити постійні тестування, оптимізації та видалення помилок; удосконалювати і продукт, і бренд компанії і, особливо, її робітників.
1. Ріст та розширення. Третій етап це ріст та розширення стартапу:	
Риси команди: Покращується разом з розвитком стартапу, адаптується залежно від обраного напрямку розвитку .	Завдання команди: знайти фахівців; постійно аналізувати нові ніші, воронки ринку; формувати корпоративну культуру.
2. Ведення бізнесу. Четвертий етап характеризується зрілістю та початком ведення бізнесу у звичному форматі:	
Завдання команди: команда стає повноцінною формою організації .	Завдання команди: розширити штат; створювати локалізовані фірми для більш ефективних результатів; продовжувати рости і розвиватися.

Джерело: складено автором за [46]

Ще одною важливою рисою стартапів, що залишалась поза увагою науковців, є високий інтелектуальний потенціал команди засновників. Саме тому, за даними дослідженнями, 99% вартості стартапу базується на його інтелектуальній власності . Життя стартапу починається з формування, розроблення та розвитку ідеї, на основі якого розробляються інноваційні продукти (найчастіше в галузі інформаційних чи новітніх технологій). Ключовим ресурсом для розвитку бізнес-ідей це інтелектуальний ресурс, тому на початкових етапах зародження стартапи повинні використовувати можливість швидко зростати за обмежених фінансових надходженнях та матеріальних ресурсах. [1] Потреба у фінансах виникає пізніше, на етапі реалізації ідеї у вигляді інноваційного продукту, тоді, коли починається

активний пошук інвесторів. Більш того, існує поняття перенасичення стартапу фінансовими активами на ранньому етапі, за яким стартап починає функціонувати менш потужно, команда розпилює свої сили та кошти.

Згідно з дослідженнями можливих причин невдач стартапів, які були проведені компанією CB Insights ,виявлено, що серед 20 основних чинників 42% опитаних визначили відсутність потреби на ринку у наведених ними продукті(табл1.3). [1]

Таблиця 1.3

Основні види проблем, з якими зіштовхуються стартапи

Проблема	Коротке пояснення
Уявна відсутність конкурента	Важливо розуміти, що навіть інноваційний продукт має конкурента. На реальному ринку завжди є конкуренти. Власне, за наявністю та розміром конкурентів можна визначити наявність і обсяг ринку.
Пошук та залучення інвестицій	У стартапів не достатнє фінансування, робітники змушені працювати виключно розраховуючи на якісну реалізацію проекту в майбутньому. Важко знайти бажаючих працювати за ідею, отримуючи низьку зарплату нижче середніх показників , що є на ринку праці.
Дистанційна праця стартапу	В рідких випадках команди для праці в стартапі шукають в регіонах, що цілком виправдано в умовах малого капіталовкладення. Для здійснення завдання по пошуку довгі відрядження не зручні, а сесії по Skype або телефону малоефективні, на відміну від розмови особистої.
Мала кількість досвіду	У випадку коли схожого досвіду у засновника немає і націлена задача розмита, якщо засновник розуміє, що досягти цілі не зможе, краще повідомити про це замовнику. Інакше він підведе інвесторів, готових вкладати фінанси в стартап, які чекають, що до визначеного строку команда в них буде сформована.

Джерело: складено автором за [42]

Саме тут ми перешли в реалії «4-тої промислової революції». Термін «Industry 4.0» з'являється у Ганновері в 2014 р.. Саме ініціатива німецького уряду про хай-тек стратегії до 2020 започаткувала це. [2] Якщо коротко – це скоординована, державна ініціатива по мобілізації всіх національних ресурсів з метою прискорення технологічних змін та утримання німецького

лідерства в світовій конкуренції. Термін стосується саме технологій у виробництві, тобто – промислових секторів. Сьогодні платформа Industrie 4.0 об'єднує декілька тисяч компаній, що об'єднались навколо напрямків досліджень, інновацій, навчання тощо в сфері виробничих технологій. Над організацією системи модернізації промислових підприємств країни в визначеному напрямку працювала досвідчена команда, в яку входили представники бізнесів та державних органів. Мета цієї системи - збереження і покращення конкурентних переваг фірм країни. [2]

Надалі важче створювати постійно «НОВИНКИ» або не помилитися та не започаткувати свій стартап під концептом «ВЕЛОСИПЕД 2.0», тому з кожним роком кількість нових стартапів зменшується. З іншого боку, реалії «I4» мають надійну структуру та більшу фінансову підтримку, як вони є, у більшості справ, які ведуть вже досвідчені засновники стартапів. Понад 40% стартапів були створені в технологічній сфері і більше 10% мають зв'язки до категорій електронної комерції та послуг. Стартапи в першу чергу шукають людей із попереднім розробником (пов'язаний з ІТ) досвідом, і до часу та розвитку стартапу вони зацікавлені у співробітниках, що мають навички маркетингу та збуту.

Дійсною проблемою є пошук та залучення інвестицій для зростання стартапу. Усякий етап зростання стартап-проекту передбачає залучення інвестицій. Потоки інвестицій для їх реалізації є рідкісними, враховуючи високий ризик та інноваційність стартапів(табл 1.4).

Таблиця 1.4

Джерела фінансування стартапів

Венчурне фінансування.	Венчурний капітал— рідкісна складна форма прямого інвестування в акціонерний капітал компаній, які, були на перших стадіях розвитку, показують активне економічне зростання завдяки розробленні та практичному використанні незвичних інноваційних ідей.
Неформальний сектор	Фінансуванням стартапів на стадіях зародження їх розробки зацікавлені, зазвичай, приватні особи «business angels» ,які надають «посівний капітал». Залучення до нового бізнесу бізнес-янголів є перевагою і через те, що приватні інвестори мають практику ведення бізнесу і в результаті можуть стати менторами щодо розвитку стартапу.
Формальний сектор.	Венчурний фонд – це інститут спільного інвестування недиверсифікованого виду, закритого типу, розміщення паперів якого має виключно приватний характер серед заздалегідь визначеного кола юридичних та фізичних осіб, перелік яких передбачений проспектом емісії .
Акселератор.	Акселератори пропонують резидентам структуровану програму, яка допомагає команді відточити бізнес-модель, обзавестися потрібними контактами і збільшити продажі. Програма триває від 3-х місяців до півроку. У акселератора зазвичай є коворкінг, де компанії-резиденти можуть перебувати під час акселерації . Акселератор – компанія, бізнес якої полягає в допомозі іншим компаніям.

Джерело: складено автором за [41]

За допомогою методу скорингу (або бенчмаркінгу) інвестори можуть порівнювати компанію з іншими стартапами, які підходять для фінансування. [15] Особливістю метода є прив’язка до місцевих умов. Зрівнятись можуть лише підприємства , які є на однаковому етапі розвитку і знаходяться в одному регіоні.

Не менш важливим етапом оцінки новітнього потенціалу стартап-компаній є вияв факторів, які створюють вплив на успішність створення позицій та фінансові надходження стартапів на міжнародному ринку.[15]

Дослідження експертів з агентства Bunch, які були у 2017 р., показали, що бізнес-стартапи, що починали без наявних чітко сформованих цілей,

частіше стають фінансово вигіднішими . [15]Було вивчено дані про 62 стартапи на ранній стадії розвитку. Ті девелопери, які міцно притримувались своєї професійної спеціалізації і працювали виключно в обмежених контурах розробленого стартапу, отримували менший прибуток.[15]

Тобто на початкових етапах для бізнесу явно важливіше вміти своєчасно адаптуватись, погодитися, що споживачам потрібен новий продукт, бути гнучкими, що краще ніж строго притримуватись базової ідеї. Перші десятки днів стартапу особливо важливі для нього, щоб передбачити, яким буде фінальний продукт. [15]Усі бізнес-стартапи, які коректно встановлюють зворотній зв'язок, та мають намір відмовитися від якихось раніше встановлених рішень заради нових, мають змогу отримати більше грошей. Наприклад, Twitter , який на початку розглядався як платформа для ефірів. [15]Проте стартап-команда не зупинилась на цій концепції і започаткувала першу найпопулярнішу соціальну мережу. На пластичність припадає більша частина фінансових прибутків. Для стартапу головне це – винайти ідеальні межі між присутньою структурою та можливістю адаптуватись під змінні умови, своєчасно визначати, що дійсно потрібно споживачу.[15]

У дослідженнях Venture Beat розглядалось й інші фактори, які впливають на фінансову успішність майбутньої фірми. [15] Так, головною виявилася визначеність колективу. Розмова йде про те, щоб плани на розвиток стартапу відповідав одному у всіх її учасників. Додатково дослідник запевняє, що більш важливим є не висока професійність окремих учасників колективу, а мислення в одну сторону розвитку в межах загальної цілі. Bunch навіть надає варіанти влаштовувати організовані мітинги і новітнім чином наймати робітників, з метою уніфікації.[15]

Стартап в умовах Четвертої промислової революції - це головний рушій успіху. Кожна революція може закінчитись успішно лише в таких випадках: а) гарна організація; б) щедre фінансування. Подбати про це повинні не лише «стартапери» та їх інвестори, але й ті, хто має змогу регулювати середовище, а саме гіганти на ринках та сама влада країн. Як приклад можна навести ,

Німеччину. Виключно на перший етап даної системи (адаптація бази для старту) урядом Німеччини було асигновано 200 млн. Євро, і ще 300 млн. виділив бізнес. Прогнозували, що в майбутньому бізнес має працювати за цією системою один й до 2020 року в технології, що надійшли до Промисловості 4.0, кожного року буде вноситись 30-40 млрд. євро. Загалом європейські фінанси можуть скласти 140 млрд. в рік.

Отже, головну роль у становленні стартапу на ринок грає влада кожної країни. Зацікавленість Німеччини легко пояснити тому що за оцінками консалтингової фірми R. Berger, економіка Європейського Союзу може позбавитись в найближчі роки 605 млрд. доларів, у випадку утнорювання вимог, які надала Четверта промислова революція, але у випадку їх виконання прогнозований фінансовий прибуток може бути 1,25 трильйонів доларів.

В Японії було відкрито Національний інститут розвитку цифрової економіки і цифрового суспільства (Japan Institute for Promotion of Digital Economy and Community, JIPDEC).

Найбільші підприємства США - AT & T, Cisco, GE, IBM і Intel - в 2014 році започаткували Консорціум промислового Інтернету (Industrial Internet ConsortiumTM, ІІС), відкриту некомерційну компанію, яка на початку 2017 року об'єднувала вже 250 підприємств з 30 різних держав.[48] Головна ціль Консорціуму - організація екосистеми компаній, наукових центрів і державних структур, сприятливою для впровадження індустріального Інтернету. Угода про співпрацю з Консорціумом уклала і Національна асоціація учасників ринку промислового Інтернету, створена в Росії в липні 2016 року.

Відповідно до передбачення фірми McKinsey, до 2025 року загальний економічний ефект від відкриття тільки промислового інтернету складе до 11 трлн. доларів за рік. [48] Отже, ті фірми, які вже почали діяти на ринку у Четвертій промислової революції, повинні отримати явні конкурентні переваги вже в найближчому майбутньому.

1.2 Аналіз міжнародних стратегій зростання стартапів

Кожен стартап потрібно аналізувати як проект, який має різні етапи власного росту. Розподіл на стадії є приблизний і змінний від мети і напрямку стартапу, від сфери його активного ринку та інших критеріїв, які повинні впливати на послідовність розвитку, і на кількість і суму інвестицій в бізнес. [3]Через це універсального підходу до пояснення росту стартапів не існує. Частіше за все, використовується коротка класифікація стадій росту стартапів, відповідно до якої стартап повинен пройти в своєму розвитку 5 етапів:

1. Посівну стадію (seed stage) Це етап створення ідеї. Інколи цю стадію поділяють на дві: pre-seed і seed. Це етап створення ідеї, в основі якої закладено інноваційну суть, яка має змогу покращити чи полегшити життя, замінити вже існуючий товар чи послугу та посилити всі переваги товару чи послуги і так далі, відрізняється від сфери діяльності. [3] На цій стадії формується група ентузіастів, саппортів, які розвивають свою діяльність, пишуть приблизний план розповсюдження ідеї, розглядає варіанти пошуку фінансових партнерів, а також апробується варіант продукту, послуги, технології, якщо він вже розпочався. Фінансування повинно бути вже на першій стадії, нехай навіть мінімальне. [3]На цій стадії витрачають власні заощадження, або кошти друзів, родини чи партнерів. Використовується правило фінансування: 3F (Family, Friends, Fools). Також розробникам стартапу на цій стадії потрібно звернутися в акселератор, бізнес-стартап чи брати участь у тендерах які розвивають інноваційне середовище. Знайти бізнес інвестора на цій стадії розвитку дуже складно, оскільки проект ще не має якихось досягнень чи показників, за якими можна судити про його ефективність. Проте є частина бізнес-інвесторів чи інвестиційних фірм, які орієнтовані на фінансування у ранні стадії росту стартапу. [3]

2. Стадію запуску (startup stage) Ціль стартаперів на цій стадії – налаштовувати систему розвитку та продажу продукту і знаходити джерела інвестицій. На посівній стадії росту фірми вже наявна актуальна модель,

започатковано злагоджену команду з чітко поділеними завданнями кожного її робітника, складено по крокову стратегію просування проекту на міжнародний ринок, створено юридичну особу, розпочаті перші кроки в маркетингу та пошуку інвестування. [3]Важливо, щоб компанія покращувала свій продукт і отримувала перші прибутки від своїх клієнтів, саме так буде легше залучити фінанси. Знайти інвестиційну діяльності на цій стадії розвитку важливо, тому що необхідно оплачувати працю робітників стартапу, оренду та офіс, у випадку коли він необхідний, додаткові витрати. Пошук інвестора на цьому етапі – завдання складне. [3]Зусиль необхідно більше, ніж на стадії створення, і прибуток відсутній або він не покриває витрати. Найкращим варіантом буде пошук бізнес-ангела, людини, яка проаналізує перспективність проекту і матиме бажання надати в нього частину власних коштів, досвіду та контактів. Існуючим джерелом фінансування на цьому етапі є краудфандінг (збірне фінансування) – а саме отримання фінансів від інших людей, які готові скласти грошима для розвитку ідеї, в даному випадку, для перспективного стартапу. [3]

3. Стадію зростання (growth stage) Головною метою стартаперів на цьому етапі стає фінальне оформлення продукту, послуги, технології, корегування та визначення проблематики, а саме врегулювання його до потрібного стану. [3]Стадія розвитку характеризується фактом існування активної фірми, яка надає фінансовий потік до стартапу, займає високе місце на ринку займає відоме місце серед споживачів товару. В той же час з цим триває рух товару на ринку, гроші інвестуються в маркетинг з метою додаткового доходу або збільшення кількості споживачів. [3]На цьому етапі потреба у новому інвестуванні все ще залишилась, тому що витрати на життя компанії і діяльність рекламних планів збільшується, а дохід хоч і є, але не покриває всіх витрат. Для залучення фінансування стадія зростання – найкращий час: вони самі шукають стартап-фірми на такій стадії. Це і раціонально, адже вже зрозуміло і ефективність самої інновації, і

прибутковість стартапу, і інші важливі аспекти, що вказують на рентабельність співпраці. [3]

4. Стадію розширення (expansion stage) Розширення – це етап, коли стартап отримав фінальний діючий продукт, який починає надавати постійний фінансовий прибуток. Рекламна стратегія на цій стадії продумана до дрібниць, і стартап готовий до розширення, а саме збільшення об'ємів продажу, поширення в схожих сферах діяльності або зацікавлення широкого кола споживачів. [3] На етапі поширення підписують контракти на продаж товару, послуги, технології, відкриваються нові магазини, збільшується кількість і якість реклами для зацікавлення користувачів в інтернеті. Важливою метою у цей час експерти вважають коректну побудову як самої стартап-компанії, так і її відносин з інвесторами. Власники стартапу повинні визначитися з її планами. [3] Якщо підприємство планує продати або ідея може відмінно працювати без особистої участі власників, то робота має бути направлена на пошук необхідного інвестора, який матиме бажання придбати контрольний пакет акцій за низькою ціною. Залишивши малу частку, стартап-власник отримує можливість зайнятися іншими проектами. На цьому етапі при необхідності повинні залучатися фінанси із венчурних чи інвестиційних компаній. [3]

5. Стадію «виходу» (exit stage). Зазвичай на цьому етапі стартап починає продаж акцій, які приносять дохід її акціонерам. В інших випадках стартап продають як працюючий бізнес. [3] В принципі, етап «виходу» говорить про те, що стартап-проект перейшов в стадію серйозного бізнесу, коли компанія посідає на ринку ключове або високе місце, має високу рентабельність, команда компанії становить з висококваліфікованих фахівців, і їх робота визначена. На цьому етапі інвестори, які вкладали на різних етапах приймають рішення про продаж власних часток, або надходження доходів у вигляді дивідендів. [3]

Іноді застосовується і більш розширена класифікація стадій розвитку стартапа:

Pre-startup стадія:

- Стадія pre-seed (pre-seed stage);
- Seed стадія (seed stage);
- Прототип (prototype); Робочий прототип (working prototype);
- Альфаверсія проекту або продукту (alpha);
- Закрита бета-версія проекту або продукту (private beta);
- Публічна бета-версія проекту або продукту (public beta);

Запуск проекту:

- Запуск проекту в експлуатацію або продукту в виробництво;
- Робота з першими клієнтами.

Post-startup стадія:

- Стадія зростання (growth stage);
- Стадія розширення (expansion stage);
- Стадія виходу (exit stage);
- RE-IPO stage (при виході через проведення IPO).

Теоретичним підґрунтям для формування алгоритму вибору стратегії розвитку стартапу будуть розробки та науково-практичні пошуки таких авторів:

- Роберт, Спектор, стратегія “Get big fast”
- Е. Райс, стратегія “Ощадливого стартапу”
- П. Рітала, стратегія конкуперації
- Дж. Ганс, “Архітектурна стратегія”, “Підризна стратегія”, “Стратегія ланцюжка цінності”, “Стратегія інтелектуальної власності”. [3]

«Швидке зростання» («Get Big Fast») - це давно відома стратегія, яка на початковому етапі визначається нехтуванням прибутковістю заради зростання. Суть її в тому, щоб домінувати на ринку, порівняно з конкурентом, а покупці і прибуток прийдуть автоматично. [5] Така стратегія покладається на базова формулу маркетингу (модель - AIDA) – зростання обізнаності, щоб створити інтерес, який переросте в бажання, і, врешті, приведе до дії .

Стратегія «Ощадливого стартапу» заснована Е. Райсом на кількох принципах: швидко вийти на ринок, постійно підтверджувати гіпотези або повторювати спроби і залишати витрати на низькому рівні). [5] Вона стала реакцією на значну комерціалізацію Інтернет-простору і стратегію «швидкого зростання», логіка якої часто призводить до фінансового занепаду. «Ощадливий стартап» сфокусований на отриманні прибутку в короткостроковому періоді, а не зростанні, для забезпечення довготермінової життєздатності бізнесу. [5]

«Ощадлива стратегія» покладається на бізнес модель замість бізнес-плану і, по своїй суті, виходить з методу тестування гіпотез, а не лінійного поступового впровадження детального плану. При «ощадливій стратегії» розробка продукту відбувається інтеративно і, на відміну від традиційної моделі, у стартаперів не існує чітко спланованої, наперед визначеної специфікації фінального продукту аж до моменту його створення чи побудови. [5]

Організаційна структура стартапу, який працює за принципами, «ощадливої стратегії» визначається не діяльністю функціональних відділів і досвідом працівників у цих сферах, а командами розвитку клієнтів (customer development), схильністю й бажанням працівників до навчання і їхньою швидкістю. [5] У фінансовій частині визначальними є не звітність у вигляді дохідної частини, балансу підприємства чи грошового потоку, а вартість залучення покупця, цінність клієнта впродовж життя. Управлінцям в стартапах доводиться приймати рішення на достатній інформації, тоді як традиційні стратегії передбачають оперування повним обсягом даних.

Основною проблемою «ощадливої стратегії» стартапів є її повільність. Через ітеративність та рефлексивність процесу, дизайн і створення якісного продукту займає порівняно більше часу. «Ощадлива стратегія» заохочує інновації і знеохочує креативні рішення. Стартапи, які обирають цю стратегію, мають виробляти продукт (надавати послугу), який підходить до моделей і ринків, що вже існують. [5]

Існує також стратегія розвитку з акцентованим підходом на культивуванні глибших стосунків з клієнтами. Її називають «співробітницьким підходом», оскільки вона дає змогу клієнту брати участь в діяльності компанії, впливаючи на внутрішні процеси розробки продукту та обслуговування . [5] Співробітницький підхід поділяють на співпрацю з потенційними та поточними клієнтами.

Така стратегія є найбільш ефективною для молодих компаній, які прагнуть розвивати власну нішу через ексклюзивну інформацію отриману від співпраці з клієнтом . [5] Важливою складовою співробітницького підходу є управління «успішністю клієнта» (customer success management), тобто аналіз процесу використання продукту чи послуги і виявлення рівня задоволення досвідом. Такий підхід до управління стосунків з клієнтами стосується одразу кількох аспектів :

- правильної стратегії залучення клієнта;
- визначення стандартної схеми залучення і слідування їй;
- підвищення якості спілкування з клієнтами через пов'язані фінансові показники, відгуки чи інші дані.

Керувати успіхом взаємовідносин з клієнтами треба щоб: зменшити відтік клієнтів, збільшити наявний дохід через перехресні продажі і вплинути на нові продажі. [5]

До переліку стратегій розвитку стартапів можна віднести також стратегію конкуперації - кооперації між компаніями, які конкурують. На практиці такий підхід означає об'єднання зусиль конкуруючих компаній задля збільшення загальної цінності з метою її поділу в майбутньому. Згідно з дослідженнями П. Рітали, стратегія конкуперації є найбільш вигідною для підвищення інноваційності діяльності та покращення представлення компанії на ринку за умов високої ринкової невизначеності та низької конкуренції . [5] Для стартапів вона є вигідною оскільки об'єднання з конкурентом дозволяє :

- зменшити частку спільних витрат (у випадку виходу стартапів на ринок з інноваційним продуктом це може бути ознайомлення клієнтів з суттю і перевагами нового продукту, послуги чи підходу); [5]
- здійснити обмін унікальними конкурентними перевагами (можливий у випадку доповнюваності пропозицій: хтось володіє каналом дистрибуції, у іншого налагоджено домовленості зі стратегічним партнером);
- наступні продажі для наявних клієнтів (додаткові продажі для клієнтів/покупців партнера-конкурента);
- доступ до більшої кількості даних (за умови їх домовленостей про їх обмін між партнерами-конкурентами або створення спільного простору для їх збору);
- вийти на ринок, на який за інших умов (без співпраці з конкурентами) компанія б не змогла потрапити.

Дж. Ганс виділяє 4 основних стратегії для стартапів, виокремлених на основі різного поєднання підходів до вибору напрямку руху за чотирма векторами:

1) вибором покупця;

Через обмежені фінансові можливості та людські ресурси важливим для стартапів є питання не про те чи існує потенційний покупець створеної ним цінності, а те - якого покупця обрати аби приділити всім достатню кількість уваги. При цьому, слід також зважати на інші елементи стратегії: те чи пропонована технологія врешті націлена на масового споживача чи стартап має на меті стати оплотом інноваційних технологій, коли за пріоритет треба брати споживачів, терпимих до невдач. [5]

2) вибором типу конкуренції;

Вибір конкуренції - це можливість вибору того з ким та як змагатися, який впливає на шлях підприємства через визначення конкурентного середовища, з яким стартап буде взаємодіяти. За таких умов можливі два варіанти того "з ким змагатися": кооперація з наявними на ринку гравцями, яка означає швидку комерціалізацію (нижчу вартість входу на ринок, швидше

та масштабніше поширення ідеї), або конкуренцію з ними через створення повного нового ланцюжка цінності (вища операційна свобода). [5]

Те “як змагатися” передбачає вибір між контролем (набором завдань на забезпечення захисту інтелектуальної власності аби зберегти за собою право на цінність, яка створюється через патенти, торгову таємницю, особливий алгоритм найму працівників та допуску до технології базової “ідеї”) та виконанням (швидкий розвиток через залучення більшої кількості партнерів, що залишає пороги входу в нішу стартапу відносно низькими, однак дозволяє експериментувати та ітеративно випробовувати ідеї безпосередньо на ринку, співпрацюючи з клієнтами, постачальниками та інвесторами). [5] Якщо стартап фокусується на виконанні, то його конкурентним базисом є швидкість та гнучкість, якщо на контролі - сильна переговорна позиція та підкріплений репутацією контроль над ідеєю.

3) вибором технології;

При виборі технології для стартапу важливим є вибір між двома альтернативами: відносно короткий період дослідження і швидкий перехід до використання на ринку чи інвестування значних ресурсів в R&D і пропозиція більш складної і впливової технології. [5] Цей вибір існує через вимушене зважування власниками стартапу знаної якості і невідомого потенціалу продукту.

4) вибором ідентичності;

Проблема при виборі ідентичності компанії-стартапу полягає у частій відсутності у її засновників ключових компетенцій, усталеного досвіду корпоративної культури чи можливості вивчити і перейняти досвід подібних компаній галузі. [5] Тоді напрям внутрішньої роботи з працівниками стартапу та зовнішніми стейкхолдерами при пошуку підприємницьких можливостей виходить із попереднього досвіду, знань та встановленої мережі стосунків власника. Тобто, на початковій стадії стартап є сумою залучених до нього створення і розвитку особистостей. [5]

Ідентифікація стартапу складається з означення його внутрішніх можливостей (принцип найму працівників на початкових етапах, стимули, розподіл відповідальності і команді, вибір пріоритетних внутрішніх сильних сторін для інвестування), зовнішнього позиціонування (вибір шляху позиціонування та сприйняття фірми у зовнішньому середовищі) та екосистеми (обрана географічна екосистема, яку було обрано для членства, також частково визначає ідентичність компанії) [5].

Вибір пріоритетів щодо кожної з вищеперелічених складових призводить до формування однієї з чотирьох стратегій: стратегії інтелектуальної власності, підривної стратегія, стратегія ланцюжка створення цінності, архітектурної стратегії (табл 1.5).[5]

Таблиця 1.5

Маркетингові стратегії стартапів

	Споживачі	Технологія	Конкуренція	Ідентичність
Стратегія інтелектуальної власності	Визначення цінності для існуючих кінцевих споживачів Компанії, які обслуговують кінцевих споживачів і бачать цінність в інновації	Додати вартість у існуючих ланцюжок цінності Модульна інновація з невеликими інтеграційними затратами	Колаборація при вдосконаленні ланцюжка цінностей Інвестиції в контроль	Інтегрована команда представників в стартапу та менеджерів інтелектуальної власності Спеціалізація на постачанні інновацій
Підривна стратегія	Створення нової цінності для нових покупців	Зробити наявий ланцюжок цінності застарілим Якогомога швидший вихід на ринок	Конкуренція з наявними гравцями на ринку Будівництво повністю нового ланцюжка цінності Інвестиції у виконання	Експериментальна діяльність Принципи стратегії ощадливого стартапу

Продовження табл. 1.5

Архітектурна стратегія	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	Будова екосистеми навколо нової технології (майбутнє лідерство в ній) Розуміння зацікавлених сторін
------------------------	--	--	--	--

Джерело: складено автором за [33]

Конкурентні позиції та маркетингові спрямування за Ф.Котлером :

-стратегія ринкового лідера (стартап з найбільшим об'ємом продажу на територіальному або товарному ринках збуту, більший вплив на ринок) [24] – утримання більшої ринкової частки, основний вид стратегії – стратегії оборони та наступу; переваги – найсильніші ринкові позиції; високий імідж; можливість формувати рекламну політику на даному ринку; недоліки – існування фірм-челенджерів, які намагаються усунути лідера з його позиції; існування фірм-послідовників, які, застосовуючи стратегію імітації, псують імідж лідера; [24]

-стратегія фірми-челенджера (значна, але не найбільша ринкова частка; значний вплив на ринок) – збільшення ринкової частки для досягнення ринкової першості; основний вид стратегії – стратегія наступу; [24] переваги – прагнення до розширення ринкової частки спонукає фірму до послідовного вдосконалення та розвитку усіх сфер її діяльності) недолік – стратегія наступу, що є основною для челенджера, є дуже ризикованою);

-стратегії фірми-послідовника (досить стійка ринкова позиції; частка менша, порівняно за попередні: обмежений вплив на ринок) – захист ринкової

позиції і ринкової частки; основні стратегії - стратегія оборони, стратегія наслідування дій лідера - імітація, компіляція, адаптація; переваги: відсутність ринкового ризику, оскільки вони застосовують перевірені ринком стратегії ринкового лідера; недоліки: пасивність ринкових дій; конкурентна вразливість; [24]

-стратегії фірм-нішерів (невелика на загальному ринку, але велика в ніші ринкова частка; ринковий вплив великий в ніші) – утримання ринкової частки в ніші: вдала реалізація стратегії диференціації; основні види стратегій – підтримання позицій, стратегія інтеграції, стратегія лідерства в ніші; [24] стратегія виходу за межі ніші; переваги: мобільність; легкість управління через їх невеликий розмір; недоліки: можливість «звуження» ніші (зменшення її місткості).

Висновки до розділу 1

У період Четвертої промислової революції, усі успішні підприємства досягають свого піку успіху та конкурентоспроможності, за рахунок інноваційного прогресу, що в свою чергу не можливе без розвитку стартапів. Стартап – є втілення інноваційного продукту\пропозиції, які адаптуються відповідно до потреб споживача. Згідно з наведеними дослідженнями, другорядну роль, після гарної ідеї - грає саме відповідне фінансування і саме цьому сприяє Четверта промислова революція для стартапів.

Є кілька найбільш поширених стратегій розвитку стартапів, вибір яких залежить від зовнішніх умов та внутрішніх характеристик підприємства та технології чи продукт, які воно пропонує (архітектурна стратегія, стратегія інтелектуальної власності, стратегія ланцюжка цінностей, “підривна” стратегія), орієнтації на швидке зростання або забезпечення життєздатності в довготривалій перспективі (стратегія швидкого зростання, стратегія “ощадливого” стартапу).

Найкращим для стартапу буде, перш за все, маркетингове направлення стратегії, а саме стратегія фірми-челенджера. В основі якої лежить усі плюси та мінуси стартапу. Гнучкість стартапу- дозволяє активно вдосконалювати та змінювати усі сфери майбутнього підприємства. Що відносно ризиків- стартап це ризик в чистому вигляді, через глобальну інновацію, новий продукт, все що може згладити, це правильний вибір цільової аудиторії та побудування саме Маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Дослідження глобальних конкурентних умов і процесів розвитку стартапів

Ринкові можливості – це сприятливі умови і обставини, які обумовлюють досягнення підприємствами ринкового успіху. Зворотньою стороною ринкових можливостей є ринкові загрози. Вони навпаки заважають підприємствам розвиватися і отримувати бажані ринкові результати. Будь-яке підприємство і, зокрема, будь-який стартап-проект для свого розвитку потребує своєчасного прийняття обґрунтованих стратегічних орієнтирів, цілей та визначення оптимальних шляхів їх досягнення. [3] Все це стає можливим за умови уважного моніторингу маркетингового середовища та своєчасного виявлення маркетингових можливостей та маркетингових загроз. «Все, що існує, - застаріло!» - заявляє Пітер Друкер, видатний економіст, основоположник теорії інноваційної економіки та підприємницького суспільства, батько менеджменту організацій 20 сторіччя. Це підтверджує нагальність постійного пошуку та аналізу нових ринкових можливостей та загроз, а також, визначає, що базовою умовою ринкового успіху стартап-проекту є чітке розуміння на кожному етапі життєвого циклу стартап-проекту існуючих можливостей та загроз. Ринкові можливості та загрози діють на всі підприємства та проекти присутні на відповідному ринку.

Впродовж останніх 20 років інформаційно-технологічна індустрія стала головною силою конкурентоспроможності світової економіки. Розвиток інформ-тех змінив способи і методи управління, що понесло розгляд підходів до управління, отримання інформації, розвиток інновацій, створення нових стартап моделей діяльності підприємств тощо. Із розвитком інформаційних технологій активно почали розвиток стартап-компанії, які є адаптивні до запитів ринку та пропонують певні рішення для своєї цільової аудиторії.

Сервіс Startup Ranking на основі аналізу кількості стартапів організував рейтинг, для аналізу стартапів сервіс використовує показник SR Score. [3]

SR Score – це число від 0 до 100 000, яке вираховує як інтегральний показник, що демонструє важливість стартапу в Інтернеті та його вплив у соціальних мережах. [3]

Конкурентоспроможність це- ринкова категорія, що має динамічний, змінний характер. Так, при сталих якісних показниках товару, його конкурентоспроможність може корелюватись в широких показниках залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, маркетингових заходів тощо. [3]

Конкурентоспроможність стартапу повинна забезпечуватися такими характеристиками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління (табл 2.1). [3]

Таблиця 2.1

Фактори конкурентоспроможності стартапу

Зовнішні	Внутрішні
-Політична ситуація в країні; -економічні зв'язки; -наявність конкурентів; -розміщення виробничих сил; -наявність сировинних ресурсів; -рівень техніки та технологій; -система управління виробництвом; -концентрація виробництва; -законодавча база.	-Система та методи управління стартапом; -рівень організації процесу; -прогнозування та планування; -орієнтація на маркетингову концепцію; -інноваційні технології виробництва; -ступінь задоволення потреб споживача;

Джерело: складено автором за [34]

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов,

національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та створюють вплив або можуть вплинути на діяльність стартап-бізнесу .[18]

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність стартапу проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу стартапу; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу стартапу; аналіз діяльності конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей стартапу.[18]

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність стартап-бізнесу дає час для аналізу дій, розробки плану стратегічних дій на випадок неочікуваних обставин, проектування заходів, які надають можливість змінити загрози на будь-які вигідні можливості. [18] Для передбачення факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити можливі труднощі й можливості з якими працюватиме стартап, і визначити проблемні фактори, які можуть послабити потенціал стартапу. [18]

Міжнародне середовище бізнесу розвивається і постійно зазнає змін, що мають кумулятивний ефект. Для кожної компанії, яка діє на світовому ринку, важливо розуміти тенденції свого ділового оточення, вміти використати його переваги і уникати загроз, які воно створює.

За знайденими відкритими інтернет ресурсами STATISTA, складено рейтинг по показнику відкритості країн для стартапів(рис 2.1).

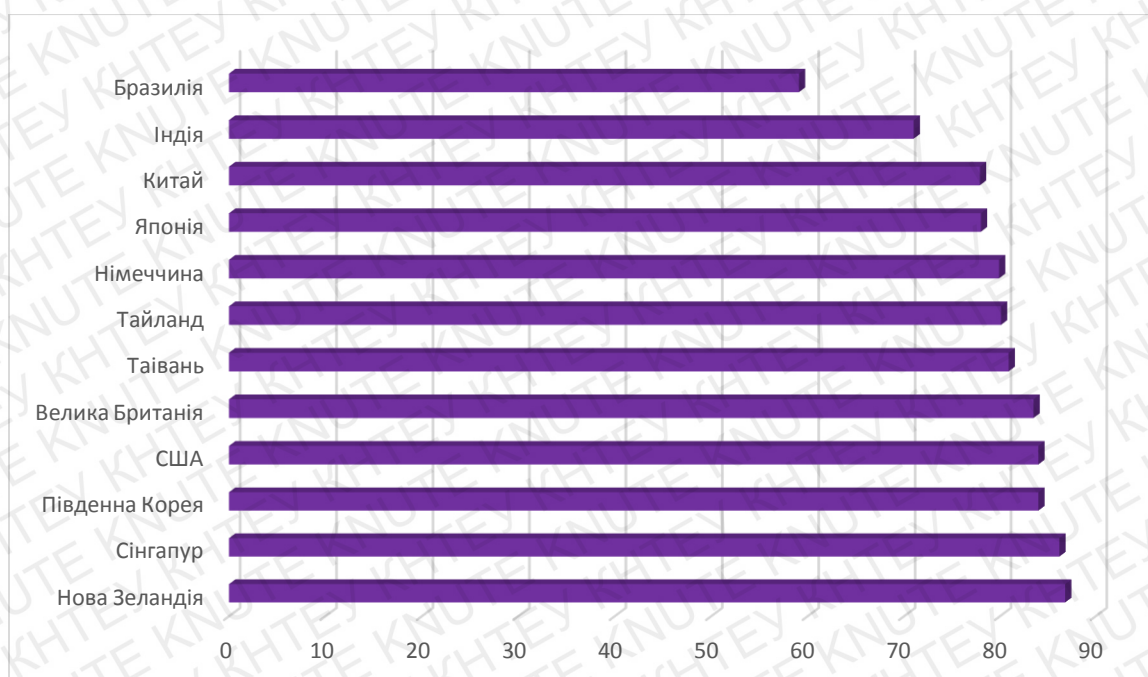


Рис. 2.1. Показник відкритості країн для нового бізнесу за 2019 р.

Джерело: складено автором за[39]

Найкращим серед цих країн буде Німеччина, через показник високого технологічного розвитку та адаптованості до інновацій. В неї один з найбільших показників наявності та використання інформаційно-комунікаційних технологій(табл 2.2).

Таблиця 2.2

Середні показники використання ІКТ у підприємств Німеччини у відсотках.

Показник	2016	2017	2018	2019
Частка підприємств, які використовують комп'ютери	98.3	98.7	98.8	98.5
Частка населення, які регулярно використовують комп'ютери	61.1%	60.2	62.3	59.7
Частка підприємств, які використовують Інтернет	97.8%	98.0%	97.9%	97.9%

Джерело: складено автором за [44]

В сучасних умовах глобальної жорсткої конкуренції залучає більше інвестицій та країна, яка спеціалізується на виробництві та продажу високотехнологічної продукції. [47] Адже кінцева ціна саме цього виду продукції включає надзвичайно високий рівень доданої вартості. Частіш за все це венчурний вид інвестицій, проте аналітика вказує на посилення тенденцій вкладання коштів інвесторами у винахід новітньої продукції з високою ІКТ-складовою. [47]

Без сумніву, сучасні ІКТ створюють людський капітал, який є головним для формування «інформаційного суспільства». Останніми популярними варіантами поєднання ІКТ і звичайного життя людства є презентація сучасних освітніх програм наданих у безкоштовному доступі в Інтернет мережі. [47] Це надає різним верствам населення з різним рівнем доходу приєднатись до освітніх програм, освоїти нові знання, отримати нові навички, підвищити власні професійні вміння із максимальною користю для трудового життя та без витрат. [47] Це приводить до того, що ІКТ можуть надати країнам з різним рівнем економічного розвитку безумовні можливості щоб змінити систему освіти, більш вигіднішого напрямку політичних програм та їх активну імплементацію, збільшити спектр можливостей як для стартап-бізнесу, так і для ФОПів з різним рівнем достатку. [47]

Іноді, країни дивляться на ІКТ як основний стимул для просування їх соціально-економічного розвитку. Завдяки ІКТ, з однієї сторони, вони зможуть швидко приборати економічну прірву із світовими лідерами і отримувати величезні надходження від організації нових матеріальних благ та робочих місць для навчених робітників. [47] З іншої сторони, іноді країни бачать розвиток і використання ІКТ в їх економіці та соціумі як головну складову їх національної стратегії з метою покращення рівня життя громадян, підвищення рівня освіти та покращення стану власної міжнародної конкурентоспроможності. [47]

Відповідно до сучасних трендів в інвестуванні, як було сказано раніше, ІКТ дають змогу навіть не розвиненим країнам можливості змінити їх

економік-аутсайдерів на сучасні, інформаційні і високотехнологічні, а саме на такі, що орієнтуються на продукцію з високою доданою вартістю, і які мають змогу конкурувати з основними економіками на міжнародній арені. Потрібно звернути увагу на те, що технологічні інновації підтримували глобалізацію методом посилення інфраструктури для встановлення міжнародних зв'язків. [47]

Революція, що відбувається у сфері інформаційних і комунікаційних технологій була і наразі залишається центральною і рушійною силою глобалізації сьогодення. [47]

2.2 Вибір напрямів реалізації міжнародної стратегії стартапу

Світові тренди глобалізації, активного технічного та технологічного прогресу виробництва, підвищення темпів поширення національних ринків і, в результаті, погіршення до жахливого рівня конкурентної війни ставлять важкі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Тому що тільки стратегічний маркетинг із притаманним йому функціональним апаратом має можливість прогнозувати і проаналізувати майбутнє, саме він зараз є одним з головних елементів конкурентної боротьби, а маркетингова стратегія є головним його функціоналом, через це саме розробці маркетингових стратегій потрібно надати більшу увагу, компаніям, які працюють в ринкових умовах. [6] Саме маркетингові стратегії допомагають компаніям цілеспрямовано рухатись вперед. В результаті проектування стратегії стартап повинен розглядати ситуацію загалом, та об'єктивно оцінювати, що при коректному підході дасть змогу розробити коректну та актуальну програму дій, яка буде відповідати потребам ринку, та задовольняти майбутні цілі підприємств.[6]

Складні умови господарювання, зміни в обладнанні та технологіях, прогресуючі вимоги покупців потребують від сучасних власників всіх сил управління та нових знань та навичок, які б відповідали сучасності. [6]

Життєва потреба у використанні стратегічного управління, як одного з головних і передових засобів управління компанією, зупиняється розвитком ринкових відносин, позитивними змінами в економіці України, прогресуючою конкуренцією на всіх міжнародних аренах. [6] Виключно коректно уявляючи місце своєї компанії на ринку, аналізуючи його особливості, управлінець може відповісти на такі життєво необхідні питання: якою сферою бізнесу займатися, як необхідно діяти сьогодні для успіху в майбутньому і як саме до цього дійти, які перспективи у компанії, які можливості має компанія і як ними скористуватися? [6] Якісне управління обов'язково вимагає від керівників аналізу, стратегії, вміння завчасно прогнозувати результати прийнятих рішень. Існує міцний зв'язок між минулим, сьогоденням і майбутнім станом ефективності роботи компанії - станом, який описує рівень отриманого кінцевого результату роботи компанії і створення в продовж деякого часу можливостей росту й можливостей занепаду. Прогресивним менеджерам потрібно якісно та прискіпливо аналізувати зовнішнє міжнародне середовище для своєчасного корегування у вибраний напрямок компанію. [6] Вони зобов'язані добре знати особливості роботи своєї компанії, її сильні та слабкі сторони, щоб прогнозувати, які дії приведуть до успіху компанію. [6]

При формування стратегії в першу чергу необхідно врахувати: на якому етапі розвитку перебуває галузь; побудову галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, споживачі, конкуренція між фірмами всередині ринку, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів. Вибір маркетингової стратегії відбувається в декілька етапів. По-перше, аналізуються конкурентні переваги фірми. [6] Для аналізу можливостей успішного виходу компанії на ринок порівнюються дані зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі відбувається зіставлення характеристик даної компанії з показниками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. [6] Компанія визначає сильні та слабкі сторони, що дає змогу їй визначити ті напрямки, в яких є перспектива досягти

успіху; аналізує можливості та проблематики потенційних ринків, що допомагає вибрати фактори, які є обов'язковими для успіху на міжнародному ринку. [6] Зіставлення потенційно успішних напрямків та основних для успіху критеріїв дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та надає можливість для розробки стратегій. [6] Наступним, розробляється планова маркетингова стратегія - довгостроковий «roadmap» підприємства, він не має бути розібраний детально, тому що вона може бути змінена якимись не форс-мажорними подіями у зовнішньому середовищі. Відповідно класична довгострокова «roadmap» не є постійним, що визначається раз і до кінця життєвого циклу підприємства та ніколи не корегується. [6] Вона має регулярно змінюватись та адаптуватись в залежності від змін, що зазвичай відбуваються на ринку, та відповідно до показників діяльності підприємства

Стратегічне базове управління будується на основі власного підходу та розуміння, умінні змінюватись і постійно прогресувати на ринку з метою досягнення конкурентних переваг. [6]

Зовнішнє середовище — це збірка факторів, які будують довгостроковий дохід підприємства і які підприємство не може змінювати взагалі або має хиткий вплив. Підприємство це- відкрита система, основа розвитку якого повністю залежить від зовнішнього середовища. [6]

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників:

- стан економіки та ринків (економічні фактори):
- діяльність уряду
- інституційні фактори
- структурні тенденції
- науково — технічні тенденції
- природно — екологічна складова
- тенденції ресурсного забезпечення:
- демографічні тенденції
- соціально - культурна складова

- несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки). [6]

Маючи на меті налагодження зв'язків між сильними та слабкими підприємствами, проблемами та можливостями у роботі підприємства формують SWOT - таблицю, за допомогою якої і аналізують налагодження зв'язків, а саме відбувається розрахунок SWOT – аналізу (табл 2.3). [6]

Таблиця 2.3

SWOT Аналіз

Сильні сторони	Можливості
• Сфери роботи, які компанія виконує з найбільшою віддачою. • Кількість і лояльність зацікавлених покупців. • Конкурентні переваги на міжнародному ринку • “Особливості” продуктів та послуг, які пропонують	• сучасні можливості на ринку • інноваційні продукти та послуги на ринку, на які існує попит • позитивні тренди в купівельній поведінці споживачів
Слабкі сторони	Загрози
• фактори роботи, які компанія виконує з найменшою ефективністю • проблеми у навчанні робітників • інші фактори в роботі компанії, які заважають маркетинговій стратегії • постійні проблеми, з якими бореться компанія при активізації маркетингової діяльності	• нові конкуренти або саботаж зі сторони постійних конкурентів • негативні тенденції в купівельній поведінці споживачів • зменшення розмірів ринку

Джерело: складено автором за [31]

Для, успішного аналізу середовища SWOT - методом, головне вміти не тільки визначати проблеми та можливості, а й проводити оцінку їх з точки зору важливості та рівня впливу на маркетингову стратегію компанії.

Кожна компанія, що має на меті заволодіти ринком, повинна розуміти, що вона не в змозі задовольнити кожного клієнта в своєму секторі. Споживачів дуже багато, а їх бажання та запити часто кардинально відрізняються. [6] Не варто навіть намагатися заволодіти одразу всім ринком, логічніше виокремити

лише таку його частку, яку саме це підприємство, саме зараз і в цій ситуації має можливість якісно задовольнити. [6]

Відповідно, передовим з стратегічних рішень, які визначає фірма, має стати рішення стосовно цільового ринку, на якому вона бажає починати конкурентну боротьбу. [6] Саме вибір свого основного ринку має на увазі поділ ринку на сегменти, які складаються зі споживачів з однаковими потребами та поведінковими чи мотиваційними факторами, що полегшують для фірми будь-які маркетингові дії. Фірма може надати перевагу роботи з всім ринком чи покласти всі сили для роботи на одному чи декількох визначених сегментах у межах свого основного ринку. Такий поділ основного ринку по-класиці виконується в два етапи. [6] В основі діяльності першого етапу, який має назву «макро-сегментація» лежить ідентифікація «ринків товару», в основі другого, що має назву «мікро-сегментація», визначається мета визначити в кожному раніше знайденому ринку «сегменти» покупців.

Стратегія сегментації це - поглиблення вивчення насичення товарами та послугами, що надаються всіх груп споживачів, вибір коректної глибини ринкового попиту, вивчення нюансів та його варіантів. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями: [6]

- а) сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, тому що вона націлена на пошук і задоволення особливих запитів споживачів;
- б) націленість діяльності компанії на визначену ринкову сферу, виявлену в наслідок вдалої сегментації, особливо ефективна для компаній, які тільки на початковій стадії своєї ринкової діяльності; [6]
- в) ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;
- г) завдяки сегментації з'являється можливість установити перспективні маркетингові цілі;

д) коректна сегментація ринку має вплив на ефективність маркетингу в цілому, від дослідження ринку та споживачів до становлення необхідної системи збуту та реклами.

Завдяки сегментації компанія визначає на обмежену частину діяльності, та досягає зменшення витрачених коштів, позитивно впливає на розширення виробництва та дає змогу збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів.[6]

Проаналізувавши міжнародну практику напрямів розвитку стартапів, основна ціль стартапів це продати його на вершині, а не в цілому завойовувати ринки та розвивати до кінця(рис 2.2).

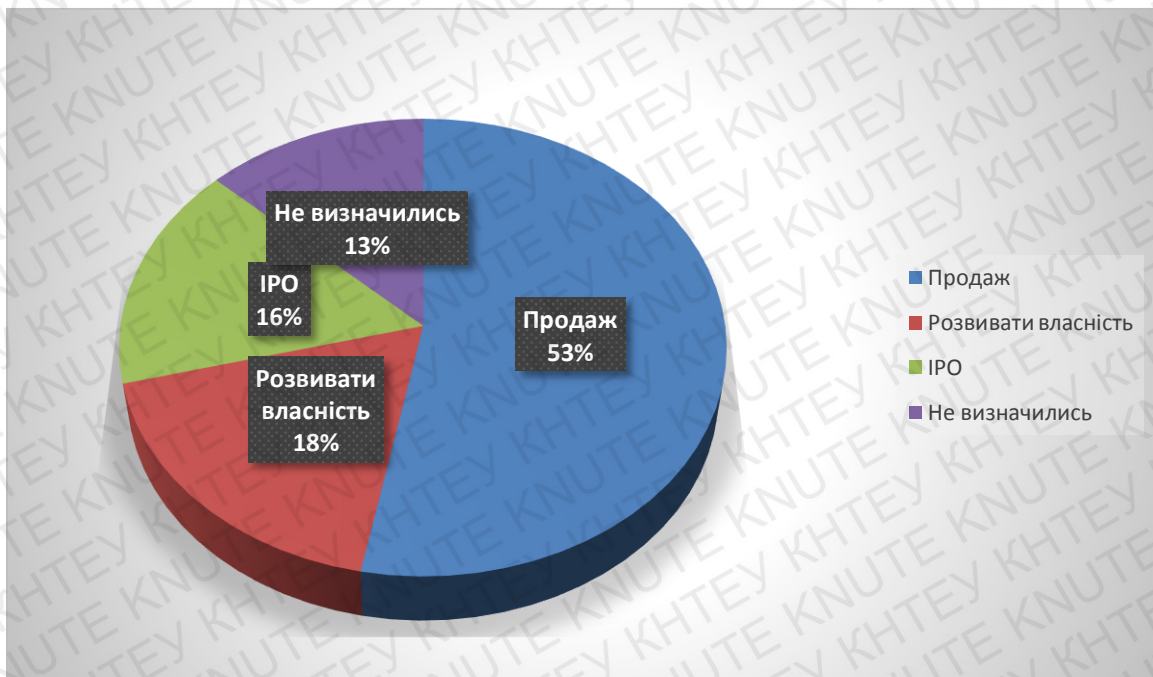


Рис. 2.2 Основні орієнтири розвитку стартапу

Джерело: складено автором за [39]

Прикладом Стартап компанії з даною стратегією на ринку є Bluescore.

Bluescore це багатоканальна платформа персоналізації для роздрібних продавців, які домінують у переході до цифрових технологій. Персоналізація Bluescore, керована штучним інтелектом, що стала можливою завдяки запатентованому прогностичному порівнянню даних про покупців і продуктів, дозволяє роздрібним продавцям персоналізувати 100% спілкування за

допомогою вмісту 1:1, пропозицій та рекомендацій, які надсилаються покупцям через електронну пошту, сайт, платні медіа, соціальні мережі та SMS.

Розглянемо фінансування стартапу, діючого за запропонованою стратегією(табл 2.4):

Таблиця 2.4

Фінансування Bluecore

Дата	Етап Стартапу	Сума	Інвестори
8/5/2021	Final Test	\$125M	FirstMark Capital, Georgian Partners, Norwest ...
5/26/2020	Public Beta	\$50M	FirstMark Capital, Georgian Partners, and Nor...
10/4/2017	Private Beta	\$35M	Felicitis Ventures, FirstMark Capital, Georgian P...
12/2/2015	Alpha	\$21M	Felicitis Ventures, FirstMark Capital, and Georgi...
9/30/2014	Prototype	\$6M	Felicitis Ventures, FirstMark Capital, Founders' ...
8/5/2013	Seed	\$1.1M	FirstMark Capital and Founders' Co-op
4/4/2013	Pre-seed	\$0.02M	Techstars

Джерело: складено автором за [45]

Дане фінансування розтягнуто на всі етапи, через «інвестиційний план», в якому надана вся інформація для інвесторів. В залежності від успішності та термінів досягнення цілей, приймаються рішення та розділяється бюджет.

Висновки до розділу 2

Отже, проаналізувавши конкурентне середовище будь якого міжнародного ринку, головним для нас критерієм буде :

- кількість конкурентів
- рівень інноваційності товару;

- політичне середовище;
- законодавча база;
- купівельна спроможність населення регіону.

Після такого аналізу, ми визначаємо ринок та нішу країни, необхідний для нашої продукції.

Подальший розвиток орієнтований на просування маркетингової стратегії.

Для стартапу це найвигідніший варіант розвитку, через можливу гнучкість та орієнтацію на покупця. Виконуються аналіз таких даних для реалізації нашої стратегії:

- позиціонування компанії на ринку серед конкурентів;
- визначення місії;
- вибір сегмента ринку;
- визначення цільової аудиторії.

По-перше, хоча стартап-початківці швидко розвиваються, вони все ще можуть бути занадто малими, щоб вплинути на діючі компанії. Протягом менш ніж п'яти років споживачам важко адаптуватися до нових змін, які внесли стартапи, або довіритися їхнім онлайн-сервісам та автоматичним послугам.

По-друге, замінний і додатковий ефекти можуть частково компенсувати один одного. З одного боку, успішні стартапи, можливо, послабили домінуючу позицію авторитетних підприємств на міжнародному ринку, підвищивши якість та ефективність традиційних послуг; з іншого боку, компанії вжили заходів, щоб відповісти на ці виклики, можливо, шляхом придбання нових стартапів або створення власних інноваційних філій.

По-третє, стартапи та діючі компанії можуть мати різні клієнтські бази. Якщо це так, пряма конкуренція може залишатися низькою, що ускладнює спостереження за чітким взаємозв'язком.

РОЗДІЛ 3. ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАРТАПІВ

3.1 Заходи щодо вдосконалення міжнародної економічної діяльності стартапів.

На сьогоднішній день, велика кількість українських підприємств активно беруть участь у зовнішньоекономічній діяльності, це безпосередньо пов'язано з тим, що внутрішній ринок України не здатний забезпечити споживання всієї кількості продукції, яку пропонують виробники, саме тому підприємства змушені розширювати свої ринки збуту. [50] Відповідно вони виходять на зовнішні ринки збуту, де наявна дуже сильна конкуренція з боку іноземних підприємств. Для того, щоб зайняти певну нішу на іноземному ринку, українські підприємства визначають стратегічні напрями розвитку, удосконалюють експортну діяльність, підвищують якість продукції – це дає їм змогу досягти довгострокової конкурентної переваги. [50]

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві – це дуже складна та кропітка робота, яка вимагає детального вивчення таких основних питань як кон'юнктура ринку, потенційні покупці та конкуренти, пошук іноземних партнерів та налагодження ділових контактів з ними, проведення переговорів, укладання договорів, підписання угод і т.д. [50]. Тому, для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності, підприємству необхідно побудувати адекватну структуру управління ЗЕД.

Основною метою формування структури управління ЗЕД є максимізація прибутку на довгостроковий період від участі в міжнародному підприємництві. [50] Дана структура на підприємстві потребує постійного розвитку та вдосконалення, пристосування до постійних змін у зовнішньому середовищі та сфері управління. [50] Форми та методи управління ЗЕД на підприємстві мають постійно змінюватись ц.

Для покращення показників зовнішньоекономічної діяльності фірми, по-перше, необхідно виявити ті країни, які є перспективними для співпраці, проаналізувати існуючі зовнішньоекономічні зв'язки.[50] Компанія повинна провести коректний аналіз системи міжнародної торгівлі, проаналізувати економічне середовище країни, до якої безпосередньо повинна потрапити, а також обов'язково необхідно закласти до основи аналізу політичні, культурні та правові особливості її бізнес середовища. [50]

Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, йому необхідно побудувати стратегію, а саме визначити головний вектор, який буде акцентований на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно функціонує .

Дана стратегія має враховувати такі фактори:

- 1) формування чітких цілей виходу на зовнішній ринок;
- 2) попит на даний товар за кордоном;
- 3) потенціал та розмір зовнішнього ринку;
- 4) кон'юнктура ринку, наявність товарів-аналогів, конкурентів тощо.

Важливим фактором для удосконалення зовнішньоекономічної діяльності є аналіз та оцінка сильних та слабких сторін підприємства. Аналіз сильних сторін дозволить підприємству оцінити перспективи підприємства на зовнішньому ринку, а аналіз слабких сторін – небезпеки зі сторони зовнішнього ринку. [50]

Підприємству, яке прагне впровадити ефективну зовнішньоекономічну діяльність доцільно удосконалити маркетингову складову своєї діяльності. [50] Для цього необхідно здійснювати більш ефективні маркетингові заходи, до них відносять:

- 1) direct Mail — розсилка для потенційних замовників у вигляді рекламних матеріалів підприємства (перелік продуктів та послуг з цінами на них) у вигляді ділових пропозицій;

2) заочна участь у закордонних виставках - розповсюдження рекламних матеріалів підприємства всім відвідувачам та учасникам міжнародної виставки;

3) пошук та стимулювання посередників, оптових покупців, дилерів.

Підприємству щоб виявити шляхи підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності підприємств необхідно:

- дослідити динаміку розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- проаналізувати раціональність використання усіх ресурсів, зацікавленість споживачів у продукції підприємства на зовнішньому ринку;
- дослідити проблеми підвищення ефективності та розвитку зовнішньоекономічної діяльності; - визначити напрями удосконалення системи управління зовнішньоекономічних зв'язків підприємства;
- удосконалення організаційно-економічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності експортної продукції;
- провести оцінку рівня і якості виконання підприємством зобов'язань по контрактах з іноземними партнерами, визначити ефективність та переваги такої співпраці;
- визначити методику аналітичної оцінки ефективності окремої експортної операції.

Кількість можливих напрямів удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства досить широкий. [50] Підприємству необхідно серед усіх можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічних зв'язків обрати саме ті напрями, які є більш реальними та досяжними .

Підприємству також необхідно виділити ряд критеріїв, яким мають відповідати шляхи удосконалення зовнішньоекономічної діяльності. Найголовнішим критерієм має стати збільшення рентабельності виробництва і реалізацій продукції, а також збільшення прибутку.[50]

Отже, серед основних заходів удосконалення організації ЗЕД на підприємствах виділяють наступні: створення окремого структурного

підрозділу, який буде відповідати за успішність ведення ЗЕД на підприємстві, проведення маркетингових досліджень нових ринків та виявлення умов виходу на них, вибір партнерів для ведення зовнішньоекономічної діяльності, збір необхідної інформації конкурентів, проведення SWOT-аналізу для розробки стратегії розвитку підприємства та удосконалення механізму зовнішньоекономічної діяльності підприємства. [50] Втілення в життя вище запропонованих заходів на підприємстві, без сумніву значно покращить якість його роботи у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Заради покращення ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії, по-перше, потрібно визначити ті країни, які є перспективними для співпраці, проаналізувати налагоджені зовнішньоекономічні зв'язки та дослідити можливість нового співробітництва. [49]

Бізнес повинен здійснити ретельну перевірку системи міжнародної торгівлі, проаналізувати економічне середовище країни, куди саме планує потрапити, а також необхідно врахувати політичні, культурні та правові особливості її середовища. [49] Для того, щоб стартап був конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, йому необхідно спланувати та налагодити стратегію, а саме, головний вектор, який буде націлений на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно діє .

Серед методів поліпшення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, заради збільшення його конкурентоспроможності, можна виділити наступні: [49]

- 1) підбір більш кваліфікованого персоналу;
- 2) підвищення кваліфікації уже існуючого персоналу;
- 3) диверсифікація діяльності підприємства;
- 4) масштабування бізнесу;
- 5) пошук більш вигідних пропозицій серед різних постачальників;
- 6) розробка ефективної системи менеджменту всередині компанії;
- 7) розробка ефективної логістичної системи;
- 8) підвищення якості продукції;

- 9) зниження собівартості продукції і, як наслідок, зменшення кінцевої ціни;
- 10) впровадження інновацій на підприємстві;
- 11) впровадження цифровізації підприємства;
- 12) розширення асортименту продукції або послуг;
- 13) впровадження дій, направлених на підвищення лояльності серед споживачів продукту або послуги. [49]

При впровадженні вищезазначених рекомендацій, підприємство має змогу розширити бізнес, замінити постачання дорожчої сировини на більш дешевшу, збільшити швидкість обробки даних на підприємстві, а також, за рахунок підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу. [49] Кінцевою метою є збільшення отримуваних прибутків.

Отже, для покращення ситуації з зовнішньоекономічною діяльністю стартапу, необхідно спочатку якісно дослідити та проаналізувати інформацію з власного підприємства, по контрагентам, ситуації на міжнародному ринку, далі - визначити проблеми, якщо такі є, а потім, дотримуючись рекомендацій, виконати їх, при цьому звести до мінімуму всі можливі ризики, а у гарному випадку - повністю прибрати загрози для стартапу.

3.2 Інноваційне середовище України та заходи вдосконалення.

Інноваційна модель розвитку економічної системи країни та її регіонів допускає наявність складності технологічних характеристик впроваджуваних інноваційних товарів. Потреба в досягненні подібного рівня для України передбачає вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. [40] Державна система управління галузевими складовими економіки країни та її регіонів має бути здатною зменшити проблематику впровадження новітніх інноваційних товарів, технологій, знизити шкоду природному середовищу.[40] У сучасних умовах господарювання в Україні основну увагу надають ролі інноваційному потенціалу в розвитку основних сил у різних

галузях економіки, але насправді, не вирішена проблема відносно основного недоліку інтеграційної системи взаємодії галузевої науки і виробництва. Звичайно, це спричиняє ризики і суперечності при залученні певних науково-технічних результатів на конкретних підприємствах. [40]

Економічне зростання держави має забезпечуватися насамперед науково-технічним прогресом та інтелектуалізацією основних чинників виробництва. Конкурентоспроможність на міжнародній арені частіше залежить від товарів, в основу якої покладено нові знання. [38] Питома частка нових знань, що втілюється в товарах, технологіях, освіті, організації виробництва в розвинених країнах, є приблизною від 70 до 85 % приросту ВВП. Відповідно в глобальній економічній конкуренції перемагають країни, які створюють сприятливі умови для стартап-інновацій, пов'язаних з розробленням, упровадженням і використанням новинок [36, с. 13].

Інноваціями є усі технічні, організаційні, економічні й управлінські адаптації, інші від наявної практики у цій організації. [38] Вони зазвичай бувають відомі і використовуватися в інших фірмах та виробництвах, але для деяких компаній, в яких вони ще не використовуються, їх залучення є інноваційною справою веде за собою безліч ризиків та можливих ускладнень. [38] Організації мають різну сприйнятливість до інновацій. Їх інноваційний потенціал в більшості залежить від показників організаційних структур управління, професійно-кваліфікаційного складу, промислово-виробничого штату, зовнішніх умов господарської діяльності та інших факторів. [38]

На основі інформації світового досвіду, формування інноваційної системи складне без залучення держави. Потрібно розуміти, що роль держави в налагодженні інноваційної економіки без сумніву колосальна, ніж у разі регулювання звичайної економічної політики. [38] Це потрібно прогнозувати розробку стратегії адаптації до інноваційної моделі росту на основі роботи методів наукового планування на всіх етапах управління, підвищення рівня інноваційної культури. [38] Відповідно, вся ця послідовність має бути з

основою ідеології інновації і направлена на кінцеву мету – створення висококонкурентних технологій, товарів та послуг.

На державному рівні про інноваційний розвиток економіки України прийнято багато важливих рішень. [38] У 2002 році розроблено Концептуальні основи стратегії економічного та соціального росту України на 2002–2011 роки, погоджено Стратегію економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки [37, с. 17].

Відбувається велика кількість «брифінгів» і конференцій. Більшість з них мають систематичний характер. У наукових органах засновуються відповідні відділи, будується наукова тематика, захищаються дисертації. [38] Виключно за останні роки за темою інноваційної діяльності захищено понад 100 кандидатських і докторських дисертацій. Підвищується рівень інноваційної культури, визначений одним з стратегічних пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, вказаний Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [38].

Головна проблема – поганий рівень виконавчої дисципліни та нестача основного органу державного управління науково-технічною та інноваційною сферою, який повинен регулювати цей сектор діяльності. [38] У загальному обсязі реалізованої промислової продукції України тільки 6,5 % мають характеристики інноваційної, а більшість високотехнологічних товарів у структурі ВВП за останні 10 років значно скоротилася. [38]

Без сумніву, інноваційний шлях розвитку України має бути безальтернативним. Інноваційна система не будується поспіхом на основі роботи саморегуляції, їй необхідне активне втручання та управління цим процесом з боку держави. [38] Деякі персони, вважають, що ринок сам вирішить усі проблеми. Але, як відомо за світовим та вітчизняним досвідом, це не коректний метод. Ми повинні розуміти, що для зростання інноваційної частини економічного розвитку потрібно, перш за все, заснувати ефективну та постійно діючу систему прогнозування, формування пріоритетів та планування. [38] Інноваційна політика повинна бути врегульована відповідно

до основної економічної політики держави і формуватися на основі законів з відповідним матеріальнотехнічним та фінансовим забезпеченням.

Водночас економіка України має досить високий рівень інвестиційної привабливості, що відзначають іноземні інвестори. На державному рівні робиться усе необхідне, щоб у найближчі роки збільшити щорічні надходження інвестицій в Україну до 6–7 млрд дол. США і виправити наявні диспропорції. [38]

Фундаментальною проблемою інноваційної моделі розвитку є інтелектуальна власність. Нині питання, які стосуються охорони інтелектуальної власності у країнах, зайняли передній план і тепер є вже не тільки юридичними або комерційними. [38] В результаті загальної інноваційності сучасної світової економіки країни все більше створюють політичні проблеми, пов'язані з економічною безпекою, та вимагають стратегічних варіантів їх вирішення. [38] Процеси інтелектуалізації досягли надзвичайно високої інтенсивності, неможливої ще десятиріччя тому.

Слід зазначити, що протягом останнього десятиріччя в Україні відбувався досить інтенсивний процес становлення державної системи правової охорони інтелектуальної власності [38].

Зробити винахід – лише частина справи, важливо донести його до споживача у вигляді високоінтелектуального продукту. В Україні у співпраці з науковими інститутами започатковано системну роботу зі створення технопарків – «генераторів і накопичувачів наукових знань». [38] Слід зазначити, що Рада Європи прийняла комюніке, спрямоване на модернізацію європейських університетів і перетворення кращих із них у дослідницькі. Ці університети, на відміну від більшості традиційних, прискорено розвиваються відповідно до трикутника знань, який поєднує навчання, дослідження та інновації у цілісний і гармонійний процес. [38] Дослідницькі університети мають забезпечити якісно новий рівень підготовки фахівців на основі взаємного проникнення та взаємного збагачення фундаментальних і

прикладних наукових досліджень, інноваційної діяльності, освітнього процесу та виробництва.[38]

Україна, має змогу стати «стартап інкубатором» та залучити до своєї економіки великі інвестиції, вже відомо, що наш ринок розвивається та стає все стабільнішим та передбачуваним. Саме це надає гарантії інвесторам.

Висновки до розділу 3

Керівництво підприємств повинні займатися розробленням стратегії зовнішньоекономічної діяльності, яка б встановила чіткі завдання для підвищення плідності зовнішньої торгівлі. Крім того, доцільно особливу увагу приділяти чинникам, що є актуальними та впливають на результативність зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Акумуляція експортного потенціалу можлива за вигідних умов економіки для випуску якісної продукції, запровадження модернізації виробництва, новітніх технологій, реалізації промислових продуктів.

Україна, орієнтована на інноваційний напрямок розвитку бізнес середовища, тому повинна враховувати усі нюанси інноваційного світу. Відповідно, система управління повинна бути:

- рефлексивною, а саме, орієнтуватись на здатності передбачати наслідки виконання прийнятих рішень і на основі цього редагувати дії зі сторони менеджменту з врахуванням ситуації, яка є;
- різноманітною і нелінійною;
- адаптивною, щоб зрівнювати управлінські дії зі станом і тенденціями розвитку соціально-економічного середовища на момент прийняття рішень;
- самостійною та готовою до змін, тобто система управління повинна змінюватися, щоб відповідати вимогам оновленого суспільства .

З огляду на викладені твердження відповідно пріоритетності ролі держави та галузевої науки у забезпеченні й регулюванні інноваційного розвитку, головними напрямками державної політики інноваційного розвитку, відповідно, зараз повинні стати:

- аналіз основних векторів інноваційного росту на основі комплексного визначення загальних трендів, технологічного прогнозування й ретельного дослідження наявного інноваційного потенціалу компаній;
- забезпечення комфортних умов для технологічної адаптації та покращення виробничої основи підприємств, підвищення інноваційної сприятливості та інвестиційної привабливості виробництва;
- прийняття концепції партнерства держави, наукового співтовариства в досягненні характеристик державних галузевих норм і проектів адаптації внутрішнього ринку споживання продовольства й аналізу потенціалу наукоємної продукції;
- налаштування робочої інфраструктури створення наукових знань і роботи в сфері інноваційних процесів, націлених на створення ринку наукової продукції яка б відповідала запитам споживачів;
- збільшення важливості регіонів у прогресі інноваційних процесів, фактори допомоги розвитку інноваціям.

Через це на рівні країни, потрібно надати формуванню нормативно-правової бази та інформаційно-аналітичного забезпечення ринку, ведення моніторингу та прогнозування кон'юнктури ринку, здійснення жорсткого контролю за безпекою продукції та запровадження європейських стандартів якості продукції.

ВИСНОВКИ

Четверта промислова революція надала важливий напрямок для розвитку підприємств та країн у сторону інноваційного прогресу. Для існуючих підприємств це - необхідність створення власних нових товарів, пропозицій, відповідно необхідність фокусуватись не на закоренілих продуктах та послугах, звичних для ринку чи сфери діяльності підприємства.

Міжнародному бізнесу необхідні інновації, а саме- стартапи. Вони є концентрацією інноваційних рішень базових потреб та проблем. Проте , традиційна конкуренція поміж ними , компаніями-гігантами, та іншими підприємствами сповільнює їх розвиток. Відповідно , стає необхідним вибір конкурентної стратегії та в напрямку розвитку. Найкращим для стартапу буде, перш за все, маркетингове направлення стратегії, а саме стратегія фірми-челенджера. Гнучкість стартапу- дозволяє активно вдосконалювати та змінювати усі сфери майбутнього підприємства. Що відносно ризиків- стартап це ризик в чистому вигляді, через глобальну інновацію, новий продукт, все що може згладити, це правильний вибір цільової аудиторії та побудування саме Маркетингової стратегії.

Далі, дослідивши основні процеси розвитку, базу інвестування та головні етапи для становлення стартапом на міжнародному середовищі, ми визначали основні конкурентні умови. На основі базових зовнішніх та внутрішніх , було визначено, що основними змінними факторами конкурентоспроможності будь-якого підприємства є внутрішні. Адаптуючи їх під ринок, покупця та інноваційне середовище країни, стартап може надати необхідний покупцям товар.

При досягненні успіху з визначенням вектору розвитку товару , необхідно було визначити тенденції фінальної мети стартапу. Відкинувши варіант з «Стартапом на продаж» , було взято за основу стартап «Bluescore».

Bluescore це стартап в основі якого лежать такі особливості:

- Уніфікована модель даних роздрібної торгівлі. Уніфікація поведінки клієнтів у реальному часі та даних про продукти, щоб отримати уявлення про спорідненість, тенденції та зацікавленість.

- Рекомендації на основі штучного інтелекту. ШІ на основі навчання з підкріпленням для створення рекомендацій 1:1, які оптимізують роботу в реальному часі.

- Автоматизовані робочі процеси на основі штучного інтелекту. Спеціальні робочі процеси роздрібної торгівлі автоматизують кроки вручну та автоматично оптимізують час надсилання, пріоритет і частоту кампаній

- Збір даних у режимі реального часу. Захоплює та оцінює зміни в даних про продукт, клієнта, магазин, поведінку та взаємодію з каналом для постійного покращення.

Саме цей стартап діяв за маркетинговою стратегією фірми-челенджера, виступивши в агресивно наступаючу конкуренцію.

Доречним буде об'єднання стартапу з активним інноваційним проектом на вибраному ринку, за для обміну інформацією та базою можливих клієнтів, цей варіант можливий лише при умові різних цільових клієнтів.

Позитивним для ринку наслідком, буде реакція існуючих компаній, які в наслідок нового інноваційно-агресивного конкурента, будуть змушені прийняти дії для покращення та розвитку власного товару\пропозиції.

Основними заходами покращення міжнародної економічної діяльності стартапу буде підвищення кваліфікації персоналу. В основі стартапу завжди домінує команда. Фінальна стадія продукту являє собою механізм, деталі якого створені різними відділами цієї команди, відповідно інноваційний розвиток кожного члена команди покращує результат. Тому я виокремив саме такі основні методи покращення діяльності:

- 1) підбір професійно-кваліфікованого персоналу;
- 2) додаткове навчання уже існуючого персоналу;
- 3) розробка ефективної системи менеджменту всередині компанії.

Також, одним з варіантів буде відкриття філій у країнах з прийнятним інноваційним середовищем, проте воно можливе лише у випадку активного фінансування, відповідно не раніше стадії «Seed», ближче до «Alpha» версії товару.

Також було розглянуто інноваційне середовище України, і потенціал створення «стартап-інкубатору», через можливість розвитку економіки на базі технологічного прогресу.

В основі заходів покращення середовища, запропоновано: забезпечити формування нормативно-правової бази та інформаційно-аналітичного забезпечення ринку, ведення моніторингу та прогнозування кон'юнктури ринку, здійснення жорсткого контролю за безпекою продукції та запровадження європейських стандартів якості продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хромова, Д. Д., & Антоненко, К. В. (2018). Сучасні світові тенденції розвитку стартапів на світовій арені. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_3_2018ua/28.pdf
2. Юрчак, О. В. (2021). Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні. URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini/>
3. Основні тенденції розвитку стартапів в Україні - проблеми, перешкоди і можливості Баб'ячок Р.І., підприємець-інноватор Кульчицький І.І., експерт ГО «Агенція Європейських Інновацій» URL: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/Osnovni-tendentsiyi-rozvytku-startapiv-v-Ukrayini-1-1.pdf>
4. UNCTADSTAT INFO URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/Index.html>
5. Гарасівська, Н. М. (2020). Вибір стратегії розвитку підприємства-стартапу. URL: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/20354/Harasivka_Bakalavrsk_a_robota.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Фединак, Д. П. (2012а). Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/963/1/Fedynyak%20D.P.,%20MUNzmi-51.pdf>
7. Артимонова І. В. Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах / І. В. Артимонова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 8–85.
8. Зозульов О. До питання про методологічну основу формування рішень у бізнесі / О. Зозульов // Банківська справа. – 2010. – № 2/3. – С. 71–77.
9. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: Європ. перспектива/Пер. із фр. - СПб. : Наука, 2006. - 589 с.
10. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Навчальний посібник] / За ред. Шкурупій О. В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 246 с.

11. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия. [Учебное пособие] / А. В. Зозулев. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 572 с.
12. Коваленко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці [Монографія] / Н. В. Коваленко. - ДонецькАлчевськ: Інститут економіки промисловості НАН України, Донбаський державний технічний університет, 2010. - 428 с.
13. Козак Ю. Г. Світова економіка [Навчальний посібник] / За ред. Ю. Г. Козака, В.В. Ковалевського, Н.С. Логвінової. – К.: ЦУЛ, 2010. – 326 с.
14. Воронцовський, В. В. (2021). Стартап — що це таке: визначення та значення терміна, етапи розвитку Startup-проекту + ТОП-10 кращих ідей для стартапу з мінімальними вкладеннями. URL: <https://itstatti.in.ua/zarobitok-v-interneti/161-startap-shcho-tse-take.html>
15. Чичкало-Кондрацька, І. Б. (2017). Інноваційний потенціал українських стартапів на міжнародному ринку. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5792>
16. Окончук, В. В. (2021). Start-up в Україні. URL: <https://ua-referat.com/uploaded/start-up-v-ukrayini/index1.html>
17. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Экономика и управление. - № 1. – 2013. – с. 62-69.
18. Кадирус, І. Г. (2014). Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
19. Сафонов, В. В. (2019). Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання. URL: http://www.dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8026/1/%D0%A1%D0%B0%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2_%D0%94%D0%A0_.pdf
20. Клименко, С. М. (2013). Конкурентні стратегії система конкурентних стратегій підприємства. URL: <https://zavantag.com/docs/427/index-2031060-7.html>

21. Конкурентні стратегії. (2012). URL: <https://posibniki.com.ua/post-konkurentni-strategiio>
22. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Дорош О. І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 150-155.
23. Фединак, Д. П. (2012). Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/963/1/Fedynyak%20D.P.,%20MUNZmi-51.pdf>
24. Фіщук, Б. П. (2012). Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/854.pdf>
25. Зяйлик, М. Ф. (2015). Ефективність використання маркетингових стратегій. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1238/1/12.pdf>
26. Васюк, К. І. (2020). ІТ-бізнес. Міфи про сервіс і продукт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/11/9/667040/>
27. Кузьмін, О.Є. Управління та зниження рівня ризиків енергозабезпечення підприємств: монографія [Текст] / О.Є. Кузьмін, Н.Ю. Подольчак, В.Є. Матвійшин; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів: Міські інформаційні системи, 2011. – 235
28. Карюк, І. В. (2014). Формування маркетингових стратегій на підприємстві. URL: http://www.rusnauka.com/7_NITSB_2013/Economics/6_130916.doc.htm
29. Поліщук, В. В. (2018). Стартап проекти та їх оцінювання. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/19695/1/7.pdf>
30. Нікіфорова Л. О. Оптимізація маркетингової діяльності у сфері «business to business» / Нікіфорова Л.О., Мещерякова Т.К., Ковтун Р. // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький: ХНУ, 2013 – № 2. – С. 46 – 49.

31. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент [Навчальний посібник] / П. І. Юхименко. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с. 100. Copenhagen Fur запускає нову стратегію URL: <http://shopfurs.ru/news/304/>
32. OECD Taxonomy of Economic Activities Based on R&D Intensity: OECD Science, Technology and Industry Working Papers. 2016. - № 4. – 25 p. - https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-taxonomy-of-economic-activities-based-on-r-d-intensity_5jlv73sqqp8r-e
33. Писаренко, Т. В., Кваша, Т. К., & Рожкова, Л. В. (2020). Інноваційна діяльність в Україні. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2020/08/za-2019-1-1.pdf>
34. Набок, І. І., & Хомутовська, Д. П. (2014). Реалізація маркетингової стратегії в діяльності українських підприємств та рекомендації щодо підвищення їх ефективності зовнішньоекономічної діяльності. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3454>
35. Державна служба статистики URL: – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
36. Березовський К. В. Інноваційний розвиток організації за принципом «знання–наука–інноватика» [Текст] / К. В. Березовський // Матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф. «Стан та проблеми інноваційної розбудови України». – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2007. – С. 13–16. – ISBN 966-7191-86-9.
37. Самойлик К. Формування національної інноваційної системи України потребує державної уваги [Текст] / К. Самойлик // Голос України. – 2007. – 11 серпня. – 163500 пр.
38. Березовський, К. В. (2020). Сучасний розвиток інноваційного середовища організації. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/8261/1/352-356.pdf>
39. Statista INFO(2021) URL: <https://www.statista.com/>

40. Язлюк, Б. О. (2014). Шляхи підвищення рівня інноваційного розвитку виробництва з врахуванням регіональної стратегії. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/sre_2013_1_50.pdf
41. Дружиніна, В. В., & Перекрест, А. Л. (2020). Управління стартап проектами. URL: http://document.kdu.edu.ua/metod/2020_2629.pdf
42. Senior Journal. (2020). П'ять неочевидних хвороб, які знищують стартап: як виявити і уникнути? URL: <https://senior.ua/articles/pyat-neochevidnih-hvorob-yak-znischat-startap-yak-viyaviti--uniknuti>
43. Гавриш, О. А., Бояринова, К. О., & Копішинська, К. О. (2019). Розробка стартап проектів. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29447/1/Rozrobka_startup-proektiv_Konsp.lekts.pdf
44. United Nations Conference of Trade and Development Statistic (2021) URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>
45. CB Insight Statistic (2021) URL: <https://www.cbinsights.com/>
46. Бояринова, К. О. (2020). Менеджмент стартап-проектів. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/35988/1/Menedzhment_s-p.pdf
47. Тронько, В. В. (2015). Вплив ІКТ на економічний розвиток країни. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3959>
48. ЧЕПЕЛЮК, М. І. (2021). Інструментарій стратегічного управління в контексті сучасних концептів та трендів світового економічного розвитку. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26372/1/%D0%A7%D0%95%D0%9F%D0%95%D0%9B%D0%AE%D0%9A_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%281%29%20%281%29.pdf
49. Дергачова, Г. М., & Пінчук, О. В. (2020). Бізнес, Інновації, Менеджмент: проблеми та перспективи. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/201167>

50. Хоменко, М. О. (2016). Шляхи Удосконалення зовнішньоекономічної діяльності підприємства URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/download/4006/3363>