

**І.В. Литвин<sup>1</sup>, Н.І. Паук<sup>2</sup>**  
ORCID: <sup>1</sup>0000-0002-6233-4431, <sup>2</sup>0009-0001-3317-0634  
Національний університет "Львівська політехніка"

## **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ШВИДКОЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ СТАРТАПІВ**

<https://doi.org/>

© *Литвин І. В., Паук Н.І., 2023*

**У статті визначено сутність поняття "глобальні стартапи", досліджено вплив чинників на їх появу та швидке поширення у глобальній економіці. Авторами узагальнено підходи до трактування сутності процесів інтернаціоналізації та діджиталізації, досліджено їх вплив на глобальне стартап-підприємництво. Акцентовано увагу на важливості діджиталізації для ранньої інтернаціоналізації стартапів. На основі аналізування історій успіхів вітчизняних стартапів на світовому ринку вивчено умови та особливості появи глобальних стартапів українського походження.**

**Ключові слова:** стартап-підприємництво, діджиталізація, інтернаціоналізація стартапів, компанії світового рівня, глобальні стартапи.

### **Постановка проблеми**

Розвиток інформаційно-комп'ютерних технологій та глобалізація істотно прискорили процеси появи та формування глобальних компаній, які використовують цифрові інструменти для освоєння нових ринків збуту, пошуку інноваційних моделей масштабування, швидко перетворюючись на компанії світового рівня. Доступ до нових цифрових інструментів дозволив розширити можливості діджиталізації бізнес-процесів підприємств та всіх сфер життя людини. Діджиталізація дозволяє використовувати її переваги не тільки для великого бізнесу, а й відкриває можливості для малого і середнього бізнесу, забезпечуючи йому раціональне використання своїх ресурсів з вигодою для підприємств та максимально ефективний і швидкий вихід на світовий ринок. Завдяки діджиталізації з'явилося нове явище у бізнесі – глобальні стартапи, які завдячують своєму розвитку саме діджиталізації. Ось чому актуально є вивчення чинників швидкого поширення цього явища у глобальній економіці, а також дослідження впливу фактору діджиталізації на швидкість інтернаціоналізації стартапів.

### **Актуальність дослідження**

Активний розвиток молодих стартап-компаній, які досить швидко стають глобальними використовуючи стратегію ранньої інтернаціоналізації, зумовили посилення уваги наукової спільноти до вивчення поняття «глобальний стартап», чинників їхньої успішної появи та особливостей швидкого розвитку. Останні роки все частіше ми можемо спостерігати збільшення швидкості інтернаціоналізації малих та середніх підприємств, зокрема стартап-фірм. Ось чому глобальне стартап-підприємництво є актуальним для дослідження, особливо в умовах прискореного розвитку інформаційно-комп'ютерних технологій, діджиталізації та використання принципів і філософії глобальної підприємницької поведінки.

Швидка інтернаціоналізація стартапів зумовлена різними чинниками, серед них інноваційність, проактивність засновників стартапів та їх схильність до ризику. Цей процес посилюється і поглиблюється завдяки діджиталізації та появі нових учасників ринку, які активно допомагають використовувати нові цифрові інструменти у діяльності стартапів. Вивчення такого впливу зумовлює актуальність даного дослідження.

### **Формулювання мети та завдань статті**

Для вирішення викладених вище проблем сформуовано завдання статті:

- визначення сутності поняття «глобальні стартапи», чинників та особливостей їх появи і швидкого поширення;
- дослідження сутності процесів інтернаціоналізації та діджиталізації та їх впливу на глобальне стартап-підприємництво;
- вивчення умов та особливостей появи глобальних стартапів українського походження.

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Важливою рисою сучасності є посилення взаємозалежності різних національних економік, розвиток інтеграційних процесів, поглиблення переходу цивілізованих націй від закритих національних економік до відкритих. Під інтернаціоналізацією розуміють зближення національних економік у результаті зміцнення виробничої кооперації між країнами та взаємозалежності міжнародної торгівлі, капіталу та праці.

Під стратегією інтернаціоналізації слід розуміти збільшення участі фірми в міжнародних операціях шляхом переміщення діяльності з внутрішнього ринку на глобальні ринки або адаптації корпоративної стратегії та діяльності для міжнародних ринків. Глобальне підприємництво, або так звана нова стартап інтернаціоналізація, — це «перспективи відкривати, реалізовувати, оцінювати та використовувати можливості через національні кордони для створення майбутніх товарів і послуг» [1].

Існують різні визначення цифровізації. Тілсон Д. [2] визначив цифровізацію як «соціально-технічний процес застосування цифрових підходів до ширшого соціального та інституційного контексту, що дозволяє цифровим технологіям стати інфраструктурою». Аутіо Е. [3] називав діджиталізацію цифровими технологіями та інфраструктурами, котрі мають можливість впливати на економічну та соціальну сфери.

Поява діджиталізації дійсно змінила звичний спосіб роботи компаній. Цифровізація змінила та покращила ключові бізнес-операції, організаційні структури, виробничі процеси та стратегії управління. Переваги цифрових додатків формують нові бізнес-моделі, що дозволяє компаніям бути більш інноваційними, продуктивними та тісніше пов'язаними з клієнтами. Залучення клієнтів захопило медіа-платформи та надихнуло компанії переглянути свої стратегії, щоб поставити клієнтів на перше місце, створивши цифрові ринки. З впровадженням технологій на робочому місці, таких як IoT, великі дані та хмарне сховище, а також соціальні медіа, повсякденна діяльність організацій покращилася.

Безперечно, розвиток цифрового середовища розширив можливості підприємств. Прямий маркетинг – це одна зі сфер, на яку впливає цифровізація; мобільні технології дозволяють компаніям покращувати поштовий і віртуальний зв'язок доставки, що допомагає будувати тісніші відносини з клієнтами та іншими зацікавленими сторонами в усьому світі.

Комунікації «бізнес-бізнес» (B2B) також прискорилися завдяки прогресу в цифрових технологіях, які призвели до тіснішої взаємодії з зацікавленими сторонами в мережі. Управління ланцюгом постачань інтегрується через оцифрування для зберігання великих обсягів даних і обміну інформацією, тим самим додатково знижуючи витрати, дозволяючи інтелектуальним пристроям отримувати доступ до виробничих підприємств. Бізнес зосереджується на цифровізації, наголошуючи на використанні інноваційних технологій для виходу на міжнародні ринки та зменшенні інформаційної асиметрії в цільових країнах.

Однак, хоча діджиталізація має переваги, воно має й недоліки. Цифровізація пов'язана з експлуатацією працівників, може спричинити дисбаланс влади та багатства, функціонує поряд з кіберзлочинністю, залежністю від соціальних мереж, детальним наглядом за суспільством або можливими загрозами масового безробіття. Таким чином, цифрова революція також негативно впливає на окремих людей, організації та суспільство і, отже, має негативні характеристики [4].

Однією з важливих подій діджиталізації є створення онлайн-платформ і бірж із залученням економічних (наприклад, Alibaba та Amazon) і соціальних (наприклад, LinkedIn) транзакцій для ефективного визначення можливостей продажу на нових іноземних ринках. Ці платформи та біржі пропонують інструменти та інформацію (наприклад, логістичну підтримку, страхування експорту, експортну документацію та фінансування) для реалізації можливостей продажу.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) створив можливості для інтернаціоналізації нових підприємств шляхом зміни їхньої бізнес-моделі для отримання прибутку, покращення стратегій і можливостей, що веде до експансії на зовнішні ринки. Використання ІКТ забезпечує фірмам швидшу та дешевшу міжнародну експансію. Завдяки таким технологіям, як Інтернет, розширення зовнішнього ринку більше не є непомірно високим для молодих і малих підприємств, які часто мають недостатні ресурси. Використання мережі Інтернет та цифрових платформ дозволяє підприємцям ідентифікувати та залучати міжнародних клієнтів, залишаючись на своєму внутрішньому. «Цифрові» підприємці мають ефективніший доступ до глобальної інформації, краще розуміють потенційні потреби та очікування клієнтів, а завдяки кращому знайомству з країною легше задовольняють іноземних клієнтів відповідними міжнародними продуктами та створюють глобальний імідж бренду. Доступність мережі Інтернет є ресурсом, що допомагає підприємцям знайти постачальників, дистриб'юторів, клієнтів, необхідну інформацію про міжнародні ринки, включно з галузевими тенденціями, технологічними розробками, ринковим регулюванням і культурними особливостями. Інтернаціоналізація нових підприємств, їх діджиталізація також принесла певні проблеми підприємствам. Наприклад, такі дії, як пошук клієнтів, партнерів і постачальників за допомогою цифрової бізнес-моделі, можуть становити величезні витрати часу та ресурсів.

Швидка діджиталізація бізнесу може спричинити виникнення проблеми щодо відсутності необхідних цифрових навичок у підприємців або появи труднощів з пошуку та найму працівників з необхідними компетенціями. Незважаючи на ці проблеми, більшість досліджень показують, що вплив цифровізації на інтернаціоналізацію компаній є радше позитивним, ніж негативним. Зрештою, діджиталізація пропонує підприємцям потенціал для інтернаціоналізації, забезпечуючи легший і швидший доступ до знань про міжнародний ринок і швидші та дешевші операції з клієнтами та партнерами. Можна простежити, що діджиталізація позитивно корелює з інтернаціоналізацією нових підприємств.

Отже, взаємозв'язок між діджиталізацією та підприємствами стає дедалі тіснішим. Технології, які об'єднують інформацію та комунікацію на робочому місці, сприяють швидшому транспортуванню та розвитку локальних і глобальних мереж. Це дає змогу виявляти та використовувати нові можливості, досягати ефективного управління, покращувати можливості вирішення проблем та полегшувати прийняття рішень у компанії. Діджиталізація також допомагає ефективно адаптуватися до місцевих умов і покращити взаємодію з клієнтами для максимального розуміння нових та існуючих продуктів.

Баральді Е., Дж. Надін Дж.[5], Хесмондалг Д. та Майер Л. [6] зосереджували свої дослідження на ролі цифрової трансформації в різних галузях, а Діллон С. – на вивченні міжнародного досвіду. Жан Р. та Сінкович Н. вивчали вплив цифровізації на ефективність нових глобальних підприємств. Результати вітчизняних дослідників Кульчицького О., Ткачук Г., Чмерук Г., Нікітіна Ю. [7-9] можуть стати основою для визначення концепції цифрової трансформації.

Наукові співробітники дедалі більше вивчають життєздатність діджиталізації для інтернаціоналізації та ризику, які з цим пов'язані. Однак існує прогалина в дослідженнях того, як діджиталізація

впливає на інтернаціоналізацію нових підприємств у різних контекстах. Нові міжнародні підприємства – це «стартапи, які з моменту заснування прагнуть отримати значну частину свого доходу від продажу продукції на міжнародних ринках». Еркко Аутіо [3] також зазначає: «Ключовою контекстуальною тенденцією, яка зараз впливає на моделі інтернаціоналізації нових підприємств, є діджиталізація». Тим не менш, було проведено мало досліджень щодо того, як виклики цифровізації отримали рамки інтернаціоналізації та як це трансформує процеси інтернаціоналізації нових міжнародних підприємств.

Відповідно до наукових праць Танєва С. та Нойберта М. [10, 11] краще розуміння взаємозв'язку між цифровізацією та інтернаціоналізацією нових підприємств також є важливим, оскільки підприємці все частіше використовують інформаційні та комунікаційні технології у своїй повсякденній діяльності для аналізу національної та міжнародної ринкової інформації, продажу продуктів чи послуг або контакту з потенційними клієнтами, постачальниками чи стратегічними клієнтами, партнерами. Діджиталізація стосується використання цифрової інфраструктури, мережі Інтернет як середовища для продажу продуктів і послуг та створення цінності для клієнтів.

Як зазначає Намбісан С. [12] у минулому витрати, пов'язані з інтернаціоналізацією, були значною перешкодою для входу на ринок нових підприємств. Сьогодні нові підприємства можуть вийти на зовнішні ринки за менших витрат через мережу Інтернет. Таким чином підприємці, які використовують онлайн-продажі, більш схильні до інтернаціоналізації своїх організацій. Відповідно до цього мережа Інтернет є ресурсом для підприємців, що полегшує їм охоплення клієнтів на зовнішніх ринках.

Меркерт Дж. [13] визначив, що діджиталізація також підвищує ефективність процесів підтримки прийняття рішень і зменшує обсяги пов'язаної ручної роботи. Як відомо з досліджень Каваса Б. [14] компанії, які використовують алгоритми машинного навчання, що базуються на аналітиці, збільшують свої доходи в середньому більш ніж на 15%. Знання про зовнішні ринки підвищують міжнародну ефективність. Кларк Д. [15] стверджував, що діджиталізація створює соціальні дані (ринкові мережі) та інтелектуальні дані (знання ринку) про зовнішні ринки раніше та швидше, ніж інші методи, а також покращує привабливість фірм, процеси прийняття рішень та розширює можливості осіб, які приймають рішення.

Аналізування наукової літератури дає нам можливість зрозуміти, що чинники та умови появи глобальних стартапів є недостатньо вивчені та є причиною проведення нашого дослідження у цій статті.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Вихід на глобальний ринок - це можливість для бізнесу збільшити прибуток, і це причина, чому стартапи її використовують, диверсифікуючи свої потоки доходів і, таким чином, диверсифікуючи свої ризики. Більше того, компанії, котрі швидко виходять на світовий ринок, можуть зберегти свою стратегічну позицію технологічного лідера та унікальну торгову пропозицію на зростаючому конкурентному ринку.

Проаналізуємо визначення і сутність поняття «глобальний стартап». Для більш чіткого виокремлення поняття нових глобальних стартапів слід розуміти, що до них слід відносити технологічні стартапи, які зосереджуються на нових ринкових нішах шляхом впровадження інноваційних технологій з вирішення проблем споживачів із вищою корисністю. Часто засновники такого виду фірм займаються розробкою нових продуктів та прототипів шляхом експериментів та постійних змін. Підприємницька поведінка стартапів найчастіше ґрунтується на гіпотезах, які практичним чином спростовуються або підтверджуються. Відповідно до нових глобальних стартапів зазвичай відносять малі та середні за розміром підприємства, які прагнуть зайняти місце на існуючій ніші, їхня стратегія комерціалізації

продукту заснована на глобальному маркетинговому підході та на стратегіях виходу на зовнішній ринок, вони також пропонують інноваційні продукти або покращені технології. Свою підприємницьку діяльність стартапи провадять шляхом дослідження цінності ефективного підприємства і зосереджені на причинно-наслідкових та цілеспрямованих стратегіях інтернаціоналізації [11]. Глобальні стартапи стають такими, використовуючи досить ранню інтернаціоналізацію своєї діяльності.

У літературі зустрічається поняття «ощадливий стартап» (Lean Startup), під яким Білл Кентон [16] запропонував розуміти спосіб створити нову компанію або запустити новий продукт від імені існуючої компанії на основі методології Lean. Цю методологію розробив американський підприємець Ерік Райс, засновник і генеральний директор Long Term Stock Exchange (LTSE). Він детально пояснює цей підхід у своєму бестселері *The Lean Startup*. Суть підходу Lean Startup полягає у визначенні проблеми, яку необхідно вирішити. Потім він розробляє мінімальний життєздатний продукт або «слабеньку» версію продукту, що дозволяє підприємцю показати його потенційним клієнтам для отримання зворотнього відгуку. Цей підхід є швидшим і дешевшим, ніж розробка кінцевого продукту для тестування, і зменшує ризики, з якими зіштовхуються стартапи. Методологія Lean Startup дозволяє розглянути стартап як організацію, яка шукає масштабовану або глобальну бізнес-модель.

Як зазначає Бланк С. [17], ґрунтуючись на результатах дослідження Гарвардської школи бізнесу, 75% усіх стартапів зазнають невдачі. Для зниження ризиків невдач стартапи активно та ефективно почали використовувати методологію «ощадливий стартап», а через експериментальний характер такої діяльності стартапів, а не ретельне планування, такі поняття як «мінімально життєздатний продукт» і «півот», швидко прижилися у світі стартапів.

Розуміння поняття глобальний та оощадливий стартапи дають підстави зробити висновок, що стартапи, які застосовують принципи та інструменти Lean Startup, досить швидко отримують можливості стати глобальними і досягти успіху на глобальному ринку завдяки швидкому масштабуванню та ранній інтернаціоналізації.

Дослідимо, які ж чинники впливають на появу глобальних стартапів. Над цим питанням працюють багато науковців, отже, в результаті аналізування літературних джерел, ми визначили, що одним із ключових за впливом є розмір ринку рідної країни, в якій започаткований стартап [1]. Розмір ринку має істотний вплив на стратегії, які використовують стартапи зараз і в найближчому майбутньому. Від свого існування стартапи використовують всі можливості, які є в їх національній екосистемі, достатня кількість та доступність ресурсів полегшує розвиток стартапів. Іншим важливим чинником, відповідно до наукових досліджень Макнотона Р. [18], є конкуренція на внутрішньому ринку. Чим вища конкуренція на місцевому ринку, тим істотнішою є мотивація у стартаперів до інноваційних пошуків та вдосконалення технологій. Ще одним ключовим впливом на внутрішній ринок стартап-індустрії, який слід враховувати, є державний захист прав на об'єкти інтелектуальної власності та технології [11].

Варто зазначити важливість доступності венчурного інвестування для появи глобальних стартапів. Джухі Кім [19] та його колеги в своїй статті стверджують, що з моменту заснування фірма росте через поетапний процес розвитку. Брак ресурсів на кожному етапі розвитку стає рушійною силою для компаній-початківців залучати венчурний капітал. Отже, на швидкий розвиток стартапів впливає екосистема, в якій вони знаходяться, адже в більш розвинутих стартап екосистемах легше залучити венчурний капітал. Варто зазначити, що важливими є можливості стартапів для отримання інвестицій від венчурних компаній в

певній сфері, а для цього досить вагомим чинником є наявність у національній екосистемі якісних і диверсифікованих венчурних фондів, компаній венчурного капіталу зі світовим ім'ям та акумульованим досвідом, який можуть використовувати стартапи для свого розвитку. Рівень інтернаціоналізації нових стартап-фірм значно відрізняється в різних країнах світу. Основним вимірником в цій сфері є венчурний капітал, який вимірює загальну суму ризикового капіталу, отриманого молодими компаніями в даній країні протягом певного періоду, зазвичай року [20].

Інтерес нових підприємств до розширення своєї діяльності за кордони своєї країни зумовлений багатьма факторами. Дослідження показують, що економічні та інституційні характеристики рідної країни відіграють важливу роль. Інституційна якість та соціально-економічний розвиток, мотивація пошуку прибутку, обмежене зростання на внутрішніх ринках, внутрішній тиск або обмежені ресурси в рідній країні показали, що вони позитивно впливають на інтернаціоналізацію нових фірм. Мережі, місцезнаходження фірм, інфраструктура, зрілість галузі, технологічний і цифровий ландшафти, включаючи зростання економіки платформ, а також необхідність швидкого повернення інвестицій у нові технології істотно впливають на інтернаціоналізацію нових підприємств.

Глобальні підприємці можуть отримати вигоду від виходу на зовнішній ринок, скориставшись можливістю випередити конкурентів ще до того як вони вийдуть на ринок нового продукту у процесі залучення або збільшення кількості клієнтів, тим самим збільшуючи прибутковість, разом із економічними перевагами за рахунок економії масштабу та обсягу, а також «незагрозливих» каналів постачання. Еркко Аутіо [3] вказує на те, що інтернаціоналізацію також можна використовувати «стратегічно для створення конкурентної переваги фірми та її бізнес-моделі». У багатьох випадках міжнародний попит на продукт або послугу стимулює інтернаціоналізацію підприємств.

Огляд та аналізування літератури [1-16] дозволили систематизувати ключові чинники інтернаціоналізації стартап-фірм. Серед них: по-перше, роль інституційних факторів рідної та приймаючої країни, які впливають на інтернаціоналізацію стартапів. Зовнішні чинники, такі як промисловість і ринкові умови країни походження та приймаючої країни, формальні та неформальні інститути, спонукають до інтернаціоналізації. По-друге, роль соціального капіталу та мереж у інтернаціоналізації нового підприємства. Дослідження показують, що чим більший рівень соціального капіталу, тим вищий рівень інтернаціоналізації стартапів. По-третє, це роль навчання та знання іноземних ринків. Доступ до знань про іноземні ринки, на додаток до досвіду на іноземних ринках, є ключовим фактором для виходу на глобальний ринок і досягнення вищих результатів. Нарешті, лідерські риси, навички, характер та бізнес-орієнтація підприємців впливають на бажання використовувати інтернаціоналізацію, швидкість її просування та подальшу ефективність. Підприємницькі якості кофаундерів стартапів, їх культурні риси та когнітивні навички впливають на ймовірність і успіх інтернаціоналізації нових підприємств.

Для підтвердження думки про те, що діджиталізація істотно впливає на процеси інтернаціоналізації стартапів, ми можемо опиратись на результати дослідження, проведеного Майклом Норбертом [10]. Основним джерелом для збору даних були індивідуальні інтерв'ю з 73 керівниками вищої ланки глобальних стартапів та рекламні листівки, корпоративний веб-сайт, внутрішні документи, надані експертами, та інші вторинні дані. Дослідження, яке було проведене в 2017 році, дало можливість отримати наступні результати. Використання інформаційних технологій, діджиталізації, на думку опитаних засновників стартапів, є надзвичайно важливим при набутті та втриманні нових клієнтів, при оцінюванні місткості ринку та клієнтського потенціалу, визначенні привабливості зовнішніх ринків, ціноутворенні, дослідженні конкурентоспроможності та аналізу зовнішніх ринків.

Як видно з рис. 1, стартапи в глобальній економіці очікують, що інтернаціоналізація матиме значний вплив на їхню продуктивність, прибутковість і обсяги продажів. Від загальної кількості респондентів 33 очікують, що продуктивність становитиме 6% або вище, особливо з точки зору «придбання нових клієнтів»; 34 очікують збільшення прибутковості на 6% або більше; 35 людей очікують

зростання продажів. 6% і більше. Очікуваний ефект зниження витрат набагато нижчий. Лише 21 респондент висловив сподівання на скорочення витрат на 6% або більше, 22 очікують скорочення витрат на 1-5%, а 8 очікують, що скорочення витрат не матиме ефекту.

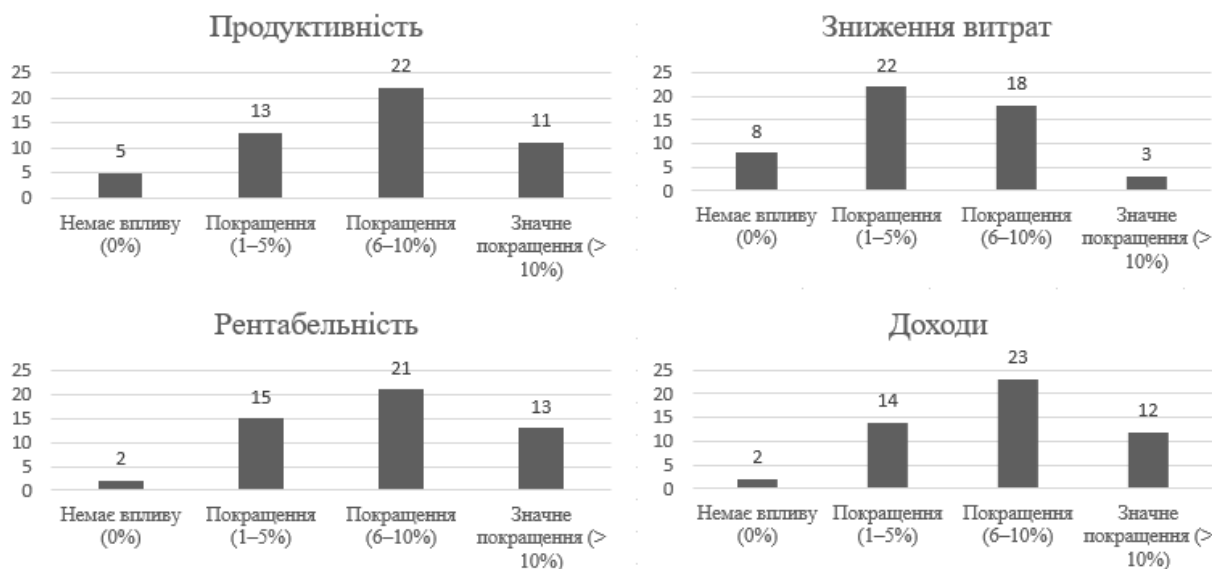


Рис. 1 Оцінювання впливу діджиталізації на інтернаціоналізацію стартапів (думки старших менеджерів Lean Global Startup [10])

Аналізуючи показники щодо очікуваного впливу діджиталізації на інтернаціоналізацію відповідно до рівня використання інформаційних технологій у стартап-діяльності (рис. 2), ми бачимо, що найбільший позитивний вплив очікують ті глобальні стартапи, які планують впроваджувати проекти з інформатизації, за ними йдуть стартапи, які зараз переходять на цифрові технології і зацікавлені в діджиталізації. Цей ентузіазм із очікуваннями, які перевищують фактичні результати, часто викликаний технологічними проектами цифровізації, які все ще перебувають на етапі реалізації та оптимізації, і які ще не використовують свій весь потенціал глобальної діджиталізації.



Рис. 2 Оцінювання впливу діджиталізації на інтернаціоналізацію відповідно до рівня використання інформаційних технологій у діяльності стартапів [10]

З дослідження Майкла Норберта випливає, що глобальні стартапи очікують значного впливу цифровізації на їх продуктивність, прибутковість і доходи від продажів, особливо через підвищення ефективності усього міжнародного навчання та мережевої діяльності на зовнішніх і внутрішніх ринках завдяки застосуванню великих даних та інструментів прогнозувальної аналітики.

Отже, проведене вивчення та дослідження наукових літературних джерел, дало можливість зробити висновок про важливість ранньої та швидкої глобалізації стартапів. Підсумовуючи проаналізовані джерела можна виділити декілька основних напрямів, за допомогою яких науковці рекомендують розвивати стартапи та виходити на нові ринки. У дослідженнях Бангара, Фрімена і Шредера [21] важлива роль приділяється швидкій інтернаціоналізації. Науковці дають рекомендації для малих та середніх фірм, в яких зазначено, що важливим для стартапів, що прагнуть стати глобальними, є швидкість їхнього масштабування, не потрібно витрачати час, щоб розвинути всі свої ресурси на внутрішньому ринку. Застосовуючи мережевий підхід, темпи зростання високо динамічних ринків, стартапи можуть шукати ресурси для швидкої та агресивної інтернаціоналізації. Крім того важливим є розвиток легітимної присутності на ключових міжнародних ринках для сприяння прискореній інтернаціоналізації. У свою чергу Еркко Аутіо [3] вбачає майбутнє за новими глобальними фірмами. Автор та його однодумці зосереджуються на ролі підприємців у створенні та розвитку багатонаціональних підприємств. Проте існує і протилежна думка. Так моделі продукт-операція-ринок (ПОМ) і модель Уппсали пояснюють, як відбувається процес інтернаціоналізації після його започаткування. Ці дві моделі були розроблені шляхом вивчення того, як фірми з наявною історією поступово активізують свою діяльність на зовнішніх ринках. Вихід на зовнішні ринки є поступовим процесом, який розпочинається наприкінці життєвого циклу компанії, рання інтернаціоналізація збільшує ймовірність її краху [1].

Проаналізуємо умови та особливості появи глобальних стартапів українського походження. Успішним прикладом може бути досвід глобального стартапу Petcube, що був заснований в 2013 р. Одним із чинників, які дозволили йому масштабуватись, стало залучення 10 млн. дол. США, які компанія отримала від американського бізнес-інкубатора Y Combinator та венчурних фондів Almaz Capital, AVentures у 2017 році. Наступним кроком стартапу стало придбання канадської компанії PetBot, що дозволив запустити на ринок нові продукти Petcube Play і Petcube Bites. Продукція Petcube представлена на ринках Японії, Великої Британії, Австралії та Канади. Це дає нам зрозуміти, що для підприємницької поведінки стартапу є притаманною стратегія інтернаціоналізації, а саме залучення нових ринків для налагодження партнерських відносин. Крім того в пошуках фінансування компанія розпочала співпрацю з іноземними бізнес-інкубаторами. Petcube відносять до компаній цифрової епохи, на які покладають великі надії в напрямку цифрової трансформації вітчизняного стартап-підприємництва. Цифрові технології стали основою для створення нових продуктів та швидкої капіталізації вартості, а отже, для отримання конкурентних переваг на більшості ринків такими глобальними стартапами-єдинорогами українського походження як Grammarly та People.ai.

Як зазначено в Економічній стратегії України 2030 [22] основними перешкодами для посилення діджиталізації в Україні є: відсутність національних планів розвитку цифрових індустрій, інфраструктури для підтримки та стимулювання використання бізнесом цифрових інструментів та рішень, розвитку інноваційного підприємництва; відсутність чітко розробленої візії, стратегії та ініціатив щодо цифровізації економічної та соціальної сфер життя та країни в цілому; брак стійких цифрових навичок та систем розвитку інноваційних і підприємницьких компетентностей на середньому та вищому рівнях управління, в галузях економіки та суспільстві в цілому. Істотну роль в Україні на ринку стартапів відіграє Український кластерний альянс (УКА) [23], який є мультигалузевою загальнонаціональною спілкою підприємств, головним завданням якого є підвищення конкурентоспроможності своїх членів за рахунок кооперації. Однією з системних послуг для учасників альянсу є експортна підтримка та консультування щодо реалізації стратегії інтернаціоналізації. Альянс зазначає, що підприємці в воєнних умовах мають необхідність здійснювати швидкі кроки. У сфері інтернаціоналізації УКА вивів топ 3 найефективніших стратегії виходу місцевих стартапів на міжнародні ринки. Перша стратегія розглядає можливість для підприємств приєднатись до міжнародних професійних об'єднань для початку індустріального діалогу. Наступною стратегією УКА розглядає перспективи активізації міжнародної торгівлі для інтеграції місцевого бізнесу в систему європейських та



світових ланцюгів доданої вартості. У третій пропозиції йдеться про необхідність розроблення двосторонніх планів для промисловості та ключових сфер економіки країни.

Україна до повномасштабного вторгнення активно розвивала цифрову інфраструктуру, спостерігалось підвищення конкурентоспроможності окремих секторів економіки, зокрема ІТ та електронної комерції, відбувалась поява нових цифрових індустрій, налагоджувались процеси розвитку інновацій та стартап-підприємництва [9]. У 2021 році національна екосистема стартапів перебувала на 21 позиції у європейському рейтингу та на 34 позиції у глобальному рейтингу кращих інноваційних екосистем світу за версією Startup Blink. Проте, за рік повномасштабної війни країна втратила 9 та 16 позицій відповідно у європейському та глобальному рейтингах інноваційних екосистем.

В умовах війни, інтернаціоналізація для вітчизняних стартапів вбачається як одна з ефективних стратегій виживання місцевої стартап-індустрії, надання необхідної підтримки під час воєнного стану та допомоги у повоєнній відбудові країни.

### Висновки

Отримані результати проведеного дослідження показують, що глобалізовані стартапи використовують діджиталізацію для своєї інтернаціоналізації. Діджиталізація дозволяє глобальним стартапам швидше нарощувати знання та створювати мережі, тим самим підвищувати ефективність процесів прийняття рішень і, зрештою, збільшувати швидкість своєї інтернаціоналізації. Зокрема, цифрові технології прискорюють процеси інтернаціоналізації завдяки використанню внутрішніх і зовнішніх даних для прогнозування майбутніх подій на ринку, що дозволяє глобальним стартапам працювати одночасно успішно на декількох рівнях та ринках. Сучасні діджитал-інструменти дозволяють стартапам: застосовувати структурований і дисциплінований процес інтернаціоналізації з регулярними перевітками та скороченням тривалості бізнес-процесів; проводити постійний моніторинг усіх зовнішніх ринків, вивчати динаміку основних показників конкуренції на світовому ринку, доступності до глобального ринку капіталу; оптимізувати процеси прийняття оперативних та стратегічних рішень за рахунок кращої поінформованості менеджерів фірм.

### Перспективи подальших досліджень

Тематика розвитку стартап-підприємництва, вивчення процесів швидкої появи компаній-єдинорогів є актуальною, оскільки формує наукове обґрунтування підвалин інноваційного розвитку країн та регіонів, в яких вони засновані. Це дає підстави стверджувати, що розуміючи суть та природу швидкого розвитку та масштабування стартап-компаній, стає можливим сформулювати теоретико-методологічні та практичні рекомендації для повоєнної відбудови екосистеми України, що зумовлює перспективи подальших досліджень авторів статті.

### Список літератури

1. McDougall P. P., Oviatt B. M (2020). International Entrepreneurship: the Intersection of two Research Paths. *Academy of Management Journal*. Vol. 43, no. 5. P. 902–906. Retrieved from: <https://doi.org/10.2307/1556418> (accessed 5 February 2023).
2. Tilson D., Lyytinen K., Sørensen C. (2010). Research Commentary—Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*. Vol. 21, no. 4. P. 748–759. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318> (accessed 14 February 2023).
3. SEJ & General Paresis (1903). Practical And Clinical. *The Journal of Nervous and Mental Disease*. Vol. 30, no. 1. P. 61. Retrieved from: <https://doi.org/10.1097/00005053-190301000-00020> (accessed 23 January 2023).
4. James A. (2020). The Gig Economy: A Critical Introduction. *Economic Geography*. P. 1–2. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/00130095.2020.1831908> (accessed 14 February 2023).
5. Baraldi E., Nadin G. (2006). The challenges digitalizing business relationships. The construction of an IT infrastructure for a textile-related business network. *Technovation*. Vol. 26, no. 10. P. 1111–1126. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.016> (accessed 27 January 2023).

6. Hesmondhalgh D., Meier L. M. (2017). What digitalization of music tells us about capitalism, culture and the power of the information technology sector. *Information, Communication & Society*. Vol. 21, no. 11. P. 1555–1570. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1369118x.2017.1340498> (accessed 27 January 2023).
7. Ткачук Г. О. (2019). «Цифрові» трансформації: взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Food Industry Economics*. Т. 11, № 4. Retrieved from: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i4.1545> (accessed 27 January 2023).
8. Nikitin I., Kulchytsky O. (2019). Digital paradigm as the basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. *Marketing and Digital Technologies*. Vol. 3, no. 4. P. 77–87. Retrieved from: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7> (accessed 27 January 2023).
9. Chmeruk H. (2019). Digital Economy as a Separate Sector of the National Economy of the State. Herald UNU. *International Economic Relations And World Economy*. No. 27. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-38> (accessed 27 January 2023).
10. Neubert M. (2018). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*. Vol. 8, no. 5. P. 44–54. Retrieved from: <https://doi.org/10.22215/timreview/1158> (accessed 23 January 2023).
11. Tanev S. (2017). Is There a Lean Future for Global Startups?. *Technology Innovation Management Review*. Vol. 7, no. 5. P. 6–15. Retrieved from: <https://doi.org/10.22215/timreview/1072> (date of access: 27.01.2023).
12. Nambisan S., Zahra S. A., Luo Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*. Vol. 50, no. 9. P. 1464–1486. Retrieved from: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4> (accessed 27 January 2023).
13. Merkert, J., Mueller, M., & Hubl, M. (2015). A Survey of the Application of Machine Learning in Decision Support Systems. *ECIS Completed Research Papers*, Paper 133. Retrieved from: <https://doi.org/10.18151/7217429> (accessed 30 January 2023).
14. Kawas, B., Squillante, M. S., Subramanian, D., & Varshney, K. R. (2013). Prescriptive Analytics for Allocating Sales Teams to Opportunities. In Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW): 211–218. Piscataway, NJ: IEEE. Retrieved from: <https://doi.org/10.1109/ICDMW.2013.156> (accessed 30 January 2023).
15. Clark D. R., Li D., Shepherd D. A. (2018). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*. Vol. 49, no. 4. P. 442–472. Retrieved from: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3> (accessed 30 January 2023).
16. Kenton W. (2017). Lean Startup: Defined, How It Differs From a Traditional Business. *Investopedia*. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp> (accessed 30 January 2023).
17. Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (accessed 27 January 2023).
18. Bell J., McNaughton R., Young S. (2001). 'Born-again global' firms. *Journal of International Management*. Vol. 7, no. 3. P. 173–189. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/s1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s1075-4253(01)00043-6) (accessed 5 February 2023).
19. Jeong, J., Kim, J., Son, H., & Nam, D.-i. (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*, 12(8), 3447. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su12083447> (accessed 5 February 2023).
20. Gantenbein P. A., Kind A. H., Volonté C. (2019). Individualism and Venture Capital: A Cross-Country Study. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3400870> (accessed 23 January 2023).
21. Bangara A., Freeman S., Schroder W. (2012). Legitimacy and accelerated internationalisation: An Indian perspective. *Journal of World Business*. Vol. 47, no. 4. P. 623–634. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.09.002> (accessed 2 February 2023).
22. Український інститут майбутнього. Економічна стратегія України 2030 >> Український інститут майбутнього. Retrieved from: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 27 January 2023).
23. Український кластерний альянс – Об'єднання організацій України заради розвитку кластерного руху та зростання економіки. Український кластерний альянс. Retrieved from: <https://www.clusters.org.ua/> (accessed 2 February 2023).

## References

1. McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International Entrepreneurship: the Intersection of two Research Paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902–906. Retrieved from: <https://doi.org/10.2307/1556418> (accessed 5 February 2023).
2. Tilson D., Lyytinen K., Sørensen C. Research (2010). Commentary–Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*. Vol. 21, no. 4. P. 748–759. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318> (accessed 14 February 2023).
3. SEJ & General Paresis (1903). Practical And Clinical. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 30(1), 61. Retrieved from: <https://doi.org/10.1097/00005053-190301000-00020> (accessed 23 January 2023).
4. James A. (2020). The Gig Economy: A Critical Introduction. *Economic Geography*. P. 1–2. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/00130095.2020.1831908> (accessed 14 February 2023).
5. Baraldi, E., & Nadin, G. (2006). The challenges in digitalising business relationships. The construction of an IT infrastructure for a textile-related business network. *Technovation*, 26(10), 1111–1126. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.016> (accessed 27 January 2023).
6. Hesmondhalgh, D., & Meier, L. M. (2017). What the digitalisation of music tells us about capitalism, culture and the power of the information technology sector. *Information, Communication & Society*, 21(11), 1555–1570. Retrieved from: <https://doi.org/10.1080/1369118x.2017.1340498> (accessed 27 January 2023).
7. Tkachuk, G. O. (2019). "Digital" transformations: relationship with the economic security system of the enterprise. *Food Industry Economics*, 11(4). Retrieved from: <https://doi.org/10.15673/fie.v11i4.1545> (accessed 27 January 2023).
8. Nikitin, I., & Kulchytsky, O. (2019). Digital paradigm as the basis for definitions: digital business, digital enterprise, digital transformation. *Marketing and Digital Technologies*, 3(4), 77–87. Retrieved from: <https://doi.org/10.15276/mdt.3.4.2019.7> (accessed 27 January 2023).
9. Chmeruk, H. (2019). Digital economy as a separate sector of the national economy of the state. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*, (27). Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-38> (accessed 27 January 2023).
10. Neubert, M. (2018a). The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. *Technology Innovation Management Review*, 8(5), 44–54. Retrieved from: <https://doi.org/10.22215/timreview/1158> (accessed 23 January 2023).
11. Tanev, S. (2017). Is There a Lean Future for Global Startups? *Technology Innovation Management Review*, 7(5), 6–15. Retrieved from: <https://doi.org/10.22215/timreview/1072> (date of access: 27.01.2023).
12. Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1464–1486. Retrieved from: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4> (accessed 27 January 2023).
13. Merkert, J., Mueller, M., & Hubl, M. (2015). A Survey of the Application of Machine Learning in Decision Support Systems. *ECIS Completed Research Papers*, Paper 133. Retrieved from: <https://doi.org/10.18151/7217429> (accessed 30 January 2023).
14. Kawas, B., Squillante, M. S., Subramanian, D., & Varshney, K. R. (2013). Prescriptive Analytics for Allocating Sales Teams to Opportunities. In Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Data Mining Workshops (ICDMW): 211–218. Piscataway, NJ: IEEE. Retrieved from: <https://doi.org/10.1109/ICDMW.2013.156> (accessed 30 January 2023).
15. Clark, D. R., Li, D., & Shepherd, D. A. (2018). Country Familiarity in the Initial Stage of Foreign Market Selection. *Journal of International Business Studies*, 49(4): 442–472. Retrieved from: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0099-3> (accessed 30 January 2023).
16. Kenton, W. (2017). Lean Startup: Defined, How It Differs From a Traditional Business. *Investopedia*. Retrieved from: [www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp](http://www.investopedia.com/terms/l/lean-startup.asp) (accessed 30 January 2023).
17. Why the Lean Start-Up Changes Everything. (dateless). *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> (accessed 27 January 2023).
18. Bell, J., McNaughton, R., & Young, S. (2001). ‘Born-again global’ firms. *Journal of International Management*, 7(3), 173–189. Retrieved from: [https://doi.org/10.1016/s1075-4253\(01\)00043-6](https://doi.org/10.1016/s1075-4253(01)00043-6) (accessed 5 February 2023).
19. Jeong, J., Kim, J., Son, H., & Nam, D.-i. (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups’ Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists’ Reputation. *Sustainability*, 12(8), 3447. Retrieved from: <https://doi.org/10.3390/su12083447> (accessed 5 February 2023).

20. Gantenbein, P. A., Kind, A. H., & Volonté, C. (2019). Individualism and Venture Capital: A Cross-Country Study. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved from: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3400870> (accessed 23 January 2023).
21. Bangara, A., Freeman, S., & Schroder, W. (2012). Legitimacy and accelerated internationalisation: An Indian perspective. *Journal of World Business*, 47(4), 623–634. Retrieved from: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.09.002> (accessed 2 February 2023).
22. Ukrainian Institute of the Future. (dateless). Economic strategy of Ukraine 2030 >> Ukrainian Institute of the Future. Retrieved from: <https://strategy.uifuture.org/krajina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (accessed 27 January 2023).
23. Ukrainian Cluster Alliance — Union of Ukrainian organizations for the development of the cluster movement and economic growth. (dateless). Ukrainian cluster alliance. Retrieved from: [www.clusters.org.ua/](http://www.clusters.org.ua/) (accessed 2 February 2023).

**I.V. Lytvyn, N.I. Pauk**  
Lviv Polytechnic National University

### **DIGITALIZATION AS A FACTOR OF FAST INTERNATIONALIZATION OF STARTUPS**

© Lytvyn I. V., Pauk N.I., 2023

The article defines the essence of the concept of "global startups", and examines the factors influencing their emergence and rapid spread in the global economy. The size of the local market, the state of development of the national innovation ecosystem, the number and availability of resources, the level of competition in the domestic market, state protection of intellectual property rights and technologies, etc.

The authors summarized the approaches to interpreting the essence of the internationalization and digitalization processes and investigated their impact on global startup entrepreneurship. It was found that the connection between digitalization and the internationalization of startups is significant, as entrepreneurs increasingly use information and communication technologies in their daily activities to analyze national and international market information, sell products or services, or contact potential customers, suppliers, or strategic customers and partners. Digitalization refers to the use of digital infrastructure, the Internet as a medium for selling products and services and creating value for customers.

Attention is focused on the importance of digitalization for the early internationalization of startups. Systematized key factors of the internationalization of start-up firms: institutional environment of the home and host country, industry and market conditions of the country of origin and host country, state of development of formal and informal institutions, access to venture and social capital networks, availability of knowledge about foreign markets, leadership and entrepreneurial traits cofounders of startups, their cultural traits and cognitive skills, the presence of global thinking and broad business orientation of startup founders.

Based on the analysis of the success stories of domestic startups on the global market, the conditions and features of the emergence of global startups of Ukrainian origin were studied.

For local startups to enter international markets, strategies for their rapid internationalization have been identified: joining international professional associations, integrating the local business into the system of European and global value-added chains, and developing bilateral plans for industry and key economic areas of the country.

**Keywords:** startup entrepreneurship, digitalization, internationalization of startups, world-class companies, global startups.