

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.38>

УДК 658.114.5:334.722

О. П. Бутенко,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2151-8410>*

О. В. Кот,

*к. е. н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6403-4766>*

М. В. Горобинська,

*к. е. н., доцент, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4296-8234>*

АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ МІЖНАРОДНОГО СТАРТАПУ ДО ЛОКАЛЬНИХ РИНКІВ

О. Butenko,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics*

О. Kot,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics*

М. Gorobynskaya,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
International Economics and Management,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ADAPTATION OF AN INTERNATIONAL STARTUP'S BUSINESS MODEL TO LOCAL MARKETS

У статті досліджено процес адаптації бізнес-моделі міжнародного стартапу до умов локального ринку на прикладі України та Польщі. Розкрито зміни, що відбуваються в ключових компонентах бізнес-моделі під впливом культурних, економічних та регуляторних чинників. Проаналізовано стартап-екосистеми обох країн, що дало змогу виявити спільні виклики та унікальні особливості, які впливають на процес адаптації. Особливу увагу приділено трансформації ціннісної пропозиції, каналів дистрибуції та механізмів взаємодії з клієнтами відповідно до очікувань локальних споживачів. Запропоновано адаптаційну воронку для українських стартапів, що планують вихід на польський ринок, яка відображає послідовність стратегічних рішень з урахуванням локального контексту. Визначено бар'єри (інституційні обмеження, регуляторна невизначеність, культурні відмінності) та драйвери (технологічна гнучкість, доступ до локальних інвестицій, партнерські мережі), які впливають на адаптаційний потенціал. Обґрунтовано доцільність використання гнучких підходів до управління, орієнтованих на постійне тестування гіпотез і швидкий зворотний зв'язок із ринком. Отримані результати дозволяють сформулювати практичні рекомендації для стартапів, що мають намір масштабувати діяльність на міжнародному рівні, з урахуванням локальних особливостей цільових ринків.

The article explores the complex and multifaceted process of adapting an international startup's business model to the specific institutional, cultural, and economic conditions of a target market, with a particular focus on the bilateral comparison between Ukraine and Poland. Drawing on case-based analysis and structural comparisons, the study examines how different components of a startup's business model - such as the value proposition, revenue generation strategy, distribution channels, and customer relationship practices - undergo necessary modifications in response to local market dynamics, regulatory frameworks, and consumer expectations. The research emphasizes that successful adaptation is not a linear or uniform process but rather an iterative, context-dependent evolution driven by feedback, experimentation, and local engagement. The analysis includes

a detailed examination of the Polish regulatory environment, consumption patterns, and digital infrastructure, offering critical insights into the requirements and expectations of Polish consumers. In parallel, the article maps out the institutional limitations and capabilities of the Ukrainian startup ecosystem, allowing for a comparative evaluation of adaptation potential. A conceptual “adaptation funnel” is developed to illustrate the sequence of strategic decisions and operational adjustments required for Ukrainian startups aiming to enter and stabilize within the Polish market. This visual framework reflects the phased nature of adaptation—from initial market research to customer alignment and long-term scaling strategies. The study further identifies the main constraints (e.g., legal uncertainty, cultural distance, market unfamiliarity) and enabling factors (e.g., digital readiness, investment availability, regional support structures) shaping the adaptive capacity of internationalizing startups. Ultimately, the research confirms the significance of agile, hypothesis-driven management models that prioritize rapid responsiveness, local knowledge acquisition, and the continuous alignment of business processes with host market conditions. The findings contribute to the theoretical understanding of adaptive internationalization while offering practical recommendations for navigating the complexities of cross-border expansion.

Ключові слова: міжнародний стартап, адаптація бізнес-моделі, локальний ринок, Польща, Україна, стратегія масштабування, стартап-екосистема.

Keywords: international startup, business model adaptation, local market, Poland, Ukraine, scaling strategy, startup ecosystem.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У контексті сучасної глобалізації стартапи все активніше освоюють міжнародні ринки, що зумовлює потребу пристосовуватися до специфіки локального середовища. Бізнес-модель, яка ефективна в одній країні, може виявитися непридатною в іншій через культурні, економічні, правові або поведінкові відмінності споживачів. Особливо це актуально для стартапів, які працюють на стику

цифрових технологій та сервісних послуг, де взаємодія з клієнтом має критичне значення. При цьому приклад країн Україна та Польща є показовим з огляду на спільну історію, географічну близькість, але відмінний інституційний розвиток. Розуміння механізмів адаптації дозволяє зменшити ризики невдач при масштабуванні стартапу та підвищити його конкурентоспроможність. Актуальність посилюється потребою українських стартапів у міжнародній експансії в умовах війни та пошуку стабільніших ринків, а також напрям дослідження має практичне значення для розробки ефективних стратегій виходу на зовнішні ринки та формування гнучкої бізнес-моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для глибшого розуміння процесів адаптації бізнес-моделей міжнародних стартапів до особливостей локальних ринків, необхідно звернутися до наукових та прикладних досліджень, присвячених цій проблематиці. Дослідження адаптації бізнес-моделей стартапів у контексті міжнародного розвитку охоплює широкий спектр підходів, зокрема аналіз внутрішніх чинників, зовнішнього середовища, інвестиційних процесів та стратегій з урахуванням локальної специфіки ринку. Так, Н. Белікова [1] акцентує увагу на динаміці внутрішнього середовища стартапів, яке змінюється залежно від етапу їхнього життєвого циклу. Це важливо у контексті адаптації бізнес-моделі, адже ефективне управління внутрішніми процесами сприяє гнучкому реагуванню на вимоги нових ринків. У свою чергу, О. В. Гук та Г. А. Мохонько [2] порівнюють підходи до інвестування стартапів в Україні та за кордоном, демонструючи, що доступність фінансування є критичною для розробки та впровадження адаптивної бізнес-моделі. Характер інвестиційного середовища визначає ризик-профіль стартапів, їх інноваційний потенціал та можливість реалізації довгострокових стратегій. Значну увагу локальному контексту приділяють В. Котлубай, Є. Редіна та С. Блатін [3], які досліджували напрями розвитку стартап-екосистеми в Україні, а також В. Смачило та ін. [6], які зосереджуються на локальних чинниках

формування екосистем. Обидві публікації підкреслюють важливість урахування специфіки місцевого середовища, що безпосередньо впливає на необхідність адаптації бізнес-моделі. Питання стратегічного управління розглядають М. Панкова, М. Горобинська та інші [4,7], які відзначають потребу в адаптивних управлінських механізмах стартапів в умовах мінливої економічної ситуації. Це підтверджує актуальність дослідження змін у структурі прийняття рішень у процесі виходу на нові ринки. О. А. Сергієнко, П. О. Самусь та І. І. Соснов [5] пропонують модель аналізу стійкості інвестиційних процесів у стартапах, яка може бути застосована як інструмент для оцінювання ефективності адаптованої бізнес-моделі на новому ринку.

Польські дослідники розширюють наукову картину з точки зору інструментів адаптації. Зокрема, А. Томашевський [8] описує концепцію Lean Startup як гнучку відповідь на стратегічні виклики, що особливо актуально в умовах невизначеності при вході на нові ринки. А. Шушкевич та ін. [8] аналізують клієнтський досвід як ключовий елемент формування інноваційних бізнес-моделей, що дозволяє стартапам швидко адаптувати продукт або послугу до очікувань споживачів конкретної країни. У роботі П. Мареч [10] подано класифікацію бізнес-моделей інноваційних стартапів та підкреслено значення людського капіталу в процесах адаптації. Особливу практичну цінність має праця М. Гарапіч [11], в якій через аналіз польських кейсів оцінено ефективність різних моделей розвитку стартапів. Це створює підґрунтя для можливості порівняння із українським контекстом та формування висновків щодо впливу локального середовища на адаптаційні стратегії. Таким чином, опрацьовані джерела демонструють наявність міждисциплінарного підходу до проблеми адаптації бізнес-моделей стартапів. Вони свідчать про зростаючу роль локального контексту, клієнтоорієнтованості та інвестиційної підтримки у забезпеченні успішної трансформації бізнес-моделі в процесі міжнародної експансії.

Формулювання цілей статті. Виявити особливості адаптації бізнес-моделі міжнародного стартапу до умов локальних ринків на прикладі порівняння України та Польщі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці поняття «бізнес-модель» розглядається як ключовий інструмент стратегічного управління, що визначає логіку створення, доставки та захоплення цінності підприємством. Згідно з дослідженнями Т. Омельченка та Н. Ченуші, інноваційні бізнес-моделі виступають основою стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи його конкурентоспроможність та адаптивність до змінного ринкового середовища [12]. Класичний підхід до структурування бізнес-моделі представлений у вигляді «канви бізнес-моделі» А. Остервальдера та І. Піньє, яка включає дев'ять взаємопов'язаних блоків: сегменти споживачів, ціннісні пропозиції, канали збуту, відносини з клієнтами, джерела доходів, ключові ресурси, ключові види діяльності, ключові партнерства та структура витрат. Ця модель дозволяє підприємствам системно аналізувати та вдосконалювати свої бізнес-процеси [13]. Альтернативна концепція Сливоцького виділяє п'ять ключових компонентів бізнес-моделі: відбір споживачів, унікальна ціннісна пропозиція, модель прибутку, масштаб діяльності та стратегічний контроль. Цей підхід підкреслює важливість стратегічного аналізу та управління для забезпечення стійкості бізнесу [14]. Касатонова І. А. розглядає бізнес-модель як сукупність взаємопов'язаних елементів, що описують бізнес-процеси перетворення ресурсів, можливостей та інновацій підприємства у результати, які створюють економічну, соціальну та інші види цінності, забезпечуючи при цьому прибуток [15]. Цей підхід акцентує увагу на процесному аспекті бізнес-моделювання.

Загалом, теоретичні засади бізнес-моделювання охоплюють різноманітні підходи, що відображають еволюцію поглядів на структуру та функції бізнес-моделей. Ці підходи надають підприємствам інструменти для

ефективного управління, стратегічного планування та адаптації до змінного ринкового середовища.

Вихід стартапу на міжнародні ринки вимагає не лише стратегічного планування, а й гнучкого підходу до трансформації ключових елементів бізнес-моделі. Зміни в культурному, економічному, правовому та споживчому середовищі можуть суттєво впливати на ефективність запроваджених рішень. У зв'язку з цим особливого значення набувають інструменти адаптації, які дають змогу узгодити діяльність стартапу з умовами конкретного локального ринку. Нижче наведено систематизований огляд основних інструментів адаптації бізнес-моделі до локальних ринків (табл.1).

Таблиця 1. Інструменти адаптації бізнес-моделі стартапу до локальних ринків

№	Інструмент	Суть та приклади застосування
1	2	3
1	Локалізація продукту/послуги	Адаптація функцій, мови, дизайну, упаковки відповідно до культурних норм та очікувань користувачів. Наприклад, локалізований інтерфейс застосунку.
2	Модифікація цінової політики	Урахування купівельної спроможності, податкового навантаження, рівня конкуренції. Застосування гнучких тарифів або freemium-моделі.
3	Пошук локальних партнерів	Створення партнерств з місцевими дистриб'юторами, платформами чи сервісами для спрощення входу на ринок.
4	Адаптація каналів комунікації	Зміна маркетингових стратегій з урахуванням ментальності споживачів. Використання локальних соцмереж, меседжів, брендированих амбасадорів.
5	Юридична та регуляторна адаптація	Врахування місцевих вимог до ліцензування, захисту даних, оподаткування. Необхідно забезпечити правову відповідність бізнес-моделі.
6	Організаційна гнучкість	Створення локальних команд або представництв, що краще розуміють місцевий контекст. Делегування повноважень.
7	Lean-підхід / тестування гіпотез	Запуск MVP для перевірки попиту на новому ринку. Швидке отримання зворотного зв'язку для вдосконалення продукту.

Джерело: сформовано на основі [11-14; 17]

Розгляд інструментів адаптації бізнес-моделі міжнародного стартапу до локальних ринків дає змогу виявити загальні підходи до трансформації продукту, комунікації та структури діяльності. Проте ефективність цих інструментів значною мірою залежить від специфіки національного стартап-середовища, рівня інституційної підтримки, фінансового доступу та

регуляторних умов. Тому доцільним є порівняльний аналіз ключових характеристик стартап-екосистем у різних країнах. Таблиця 2 узагальнює основні риси стартап-середовищ України та Польщі як прикладів з різними умовами функціонування та адаптації бізнес-моделей.

Таблиця 2. Характеристика стартап-екосистем в Україні та Польщі

Критерій	Україна	Польща
1	2	3
Інституційна підтримка	В основному приватні ініціативи, інкубатори при університетах. Державна підтримка розвинена слабо.	Активна державна політика підтримки (NAP Start-Up Poland, програми ЄС, PFR – Польський фонд розвитку).
Джерела фінансування	Самофінансування, краудфандинг, приватні інвестори; складно залучити венчурний капітал.	Доступ до європейських фондів, розвинений венчурний ринок, бізнес-ангели, акселератори.
Регуляторне середовище	Недосконале, податкова та юридична невизначеність.	Прозоре регулювання, стабільне податкове законодавство, сприятливе для інновацій.
Інтеграція цифрових технологій	Високий у сфері ІТ, низький у сфері держпослуг.	Високий рівень цифрової трансформації як у бізнесі, так і в адміністративному секторі.

Джерело: сформовано на основі [3;4;18-20]

Порівняння стартап-екосистем України та Польщі демонструє, що локальний контекст суттєво впливає на стратегії адаптації бізнес-моделі міжнародного стартапу. Польща, маючи системну державну підтримку, доступ до європейських фінансових інструментів і зріле регуляторне середовище, створює сприятливі умови для масштабування та експериментування з бізнес-моделями. Україна ж, попри високий рівень цифрової компетентності та активне ІТ-середовище, має обмежений доступ до фінансування, нестабільну нормативну базу та фрагментарну підтримку інновацій з боку держави. Ці чинники визначають необхідність глибшої адаптації стартапів при виході з України на зовнішні ринки, зокрема в напрямку юридичної відповідності, пошуку локальних партнерів та налаштування комунікацій. Водночас досвід Польщі може бути використаний як орієнтир для вдосконалення інституційних підходів в Україні, а також як приклад успішної інтеграції локальної підтримки у глобальну стартап-екосистему.

Аналіз характеристик стартап-середовищ України та Польщі свідчить про суттєві відмінності в умовах розвитку стартапів у цих країнах. В Україні інституційна підтримка стартапів переважно представлена приватними ініціативами, такими як технологічні інкубатори та хаби, наприклад, UNIT.City або iHUB. Однак, на відміну від Польщі, в Україні державна підтримка стартапів не є достатньо системною, і багато стартапів змушені розраховувати лише на власні ресурси чи іноземні гранти. У Польщі ж функціонує розвинена мережа підтримки інновацій, включаючи такі організації, як Polish Development Fund (PFR), що дає стартапам можливість не лише отримати фінансування, а й скористатися різноманітними бізнес-ресурсами, зокрема акселераторами та програмами для експортерів.

Щодо джерел фінансування, то в Польщі стартапи мають доступ до більш стабільного та різноманітного фінансування, зокрема через венчурні фонди, бізнес-ангелів і програми ЄС. Українські стартапи, навпаки, часто зіштовхуються з труднощами в пошуку фінансування на ранніх етапах і вимушені покладатися на самофінансування або невеликі гранти. Це також зумовлює більшу залежність українських стартапів від зовнішніх інвестицій або партнерів, що може впливати на їхню здатність масштабуватись.

Регуляторне середовище в Польщі є стабільним та прозорим, що створює сприятливі умови для стартапів. Польське законодавство щодо інновацій є чітким і передбачуваним, що сприяє зменшенню ризиків для підприємців. В Україні ситуація з регулюванням є більш складною через те, що законодавчі ініціативи в галузі підтримки стартапів часто змінюються і створює додаткові ризики для підприємців. Крім того, адміністративні бар'єри та бюрократичні перепони значно ускладнюють процес започаткування та ведення бізнесу, що може стримувати розвиток інноваційних компаній.

Що стосується цифровізації, Польща має більш високий рівень інтеграції цифрових технологій у всі сфери життя – від державного управління до приватного бізнесу. В Україні ж, попри високий рівень цифрових технологій у сфері IT, цифровізація в державних і публічних

секторах є менш розвиненою, що може створювати додаткові труднощі для стартапів у взаємодії з державними органами.

Загалом можна стверджувати, що польська екосистема стартапів є більш стабільною та сприятливою для довгострокового розвитку інноваційних бізнесів, з добре розвиненою інституційною підтримкою та доступом до фінансування. Водночас українські стартапи характеризуються високою адаптивністю до умов нестабільності та складного регуляторного середовища, що стимулює їх до гнучкості в бізнес-моделюванні та адаптації до умов локальних ринків.

Розгляд інструментів адаптації бізнес-моделі міжнародного стартапу до локальних ринків дає змогу виявити загальні підходи до трансформації продукту, комунікації та структури діяльності. Тому доцільним є порівняльний аналіз ключових характеристик стартап-екосистем у різних країнах. У табл. 3. представлено узагальнення основних рис стартап-середовищ України та Польщі як прикладів з різними умовами функціонування та адаптації бізнес-моделей.

Таблиця 3. Особливості адаптації бізнес-моделі до локального ринку

Критерій	Україна	Польща
1	2	3
Фокус адаптації	Адаптація до економічної нестабільності, обмежень війни, нестачі ресурсів.	Орієнтація на інновації, зручність для користувача (UX), масштабованість.
Модель комунікації з клієнтами	Через соцмережі, месенджери, особисті рекомендації.	Через офіційні цифрові канали, CRM-системи, інтегровані платформи.
Організаційна структура	Гнучка, переважно горизонтальна, часто безформальна.	Більш структурована, з чіткою ієрархією у зрілих стартапах.
Інструменти адаптації	Локалізація ціни, MVP-підхід, швидка зміна функціоналу під ринок.	Lean Startup, A/B-тестування, UX-дизайн, аналіз клієнтського досвіду.

Джерело: сформовано на основі [3;4;8;10;18]

Таким чином, адаптація бізнес-моделей стартапів в Україні та Польщі залежить від різних факторів. В Україні основними драйверами є гнучкість та здатність стартапів адаптуватися до змін, тоді як в Польщі важливими

драйверами є стабільне правове середовище, доступ до фінансування та розвинена стартап-екосистема. В обох країнах стартапи стикаються з певними труднощами, але водночас мають можливості для розвитку завдяки підтримці з боку інститутів та стратегічних партнерств.

В Україні, де інфраструктура підтримки стартапів ще перебуває на стадії розвитку, стартапи змушені більше орієнтуватися на гнучкість і швидку адаптацію до змін на ринку. Це означає, що стартапи в Україні часто змінюють свої стратегії відповідно до короткострокових потреб локальних споживачів, що може бути як перевагою, так і недоліком залежно від ситуації. Крім того, регуляторні бар'єри в Україні змушують стартапи знижувати масштабність продуктів або послуг, адаптуючи їх до існуючих правових та економічних реалій.

Загалом, ключовим фактором, що визначає успіх адаптації, є сприйнятливість стартапів до змін та здатність швидко реагувати на нові вимоги локального ринку, при цьому забезпечуючи відповідність своєї бізнес-моделі культурним і економічним умовам кожної конкретної країни. Для наочності цих факторів було побудовано рисунок, який ілюструє спільні та відмінні риси бар'єрів та драйверів у контексті обох країн (Рис.1).

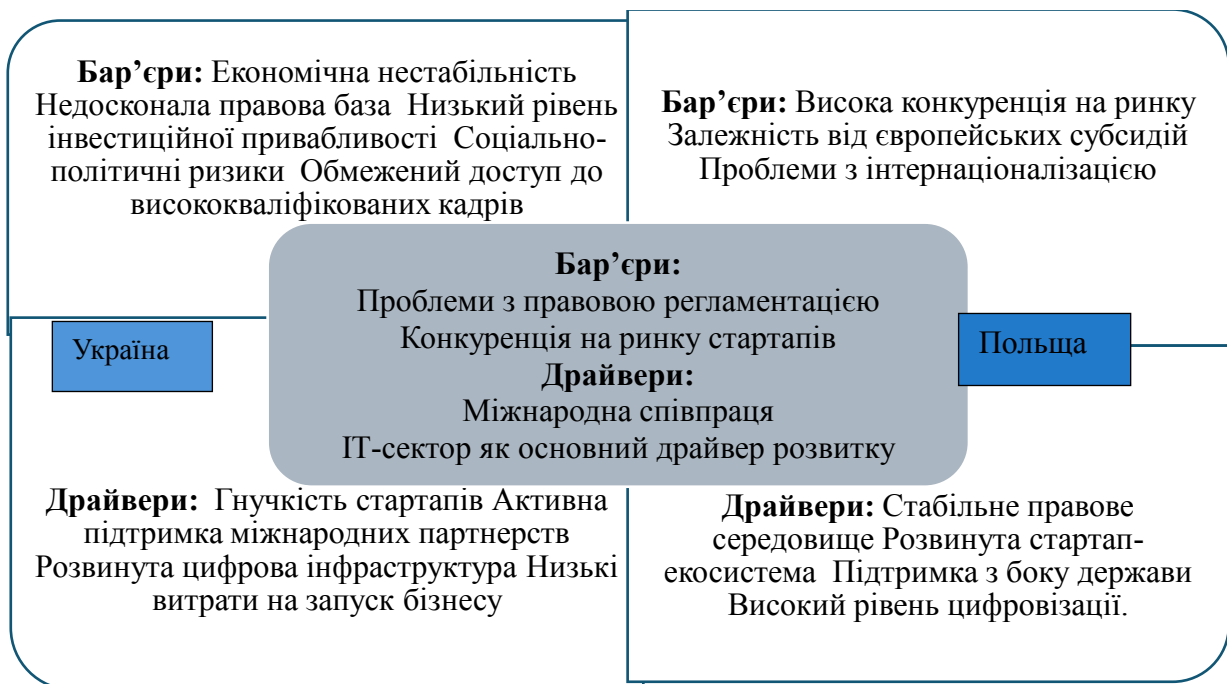


Рис.1. Бар'єри та драйвери адаптації бізнес-моделей стартапів в Україні та Польщі

За схемою можна виокремити ключові бар'єри та драйвери адаптації бізнес-моделей стартапів в Україні та Польщі, виявляючи як спільні, так і відмінні фактори, що впливають на цей процес у кожній країні. Обидві країни стикаються з проблемами, пов'язаними з недостатньою інфраструктурою для розвитку стартапів, відсутністю достатнього фінансування та нестабільністю економічної ситуації. Ці бар'єри значною мірою гальмують адаптацію бізнес-моделей, оскільки стартапи мають обмежений доступ до необхідних ресурсів, що ускладнює швидке масштабування. Проте спільними драйверами для України та Польщі є наявність інноваційного потенціалу, високий рівень зацікавленості молоді в підприємництві, а також глобалізація ринків, що створює нові можливості для стартапів, зокрема у сфері технологій та цифрових продуктів.

Для України характерна більша залежність стартапів від державної підтримки через обмежену кількість приватних інвестицій та економічну нестабільність. Попри це, в країні спостерігається значний інноваційний потенціал, особливо в окремих регіонах, а також висока зацікавленість молоді у підприємницькій діяльності. Однак одним із основних бар'єрів є проблеми з регуляторною політикою та правовими умовами ведення бізнесу, що обмежує можливості стартапів для розвитку та масштабування.

Польща, у свою чергу, має більш розвинуту інфраструктуру для підтримки стартапів і стабільнішу економічну ситуацію. Стартапи в Польщі мають доступ до більшої кількості фінансових інструментів і можливостей для виходу на міжнародні ринки, що створює сприятливі умови для розвитку. Проте зростаюча конкуренція на ринку стартапів і швидко змінюваний попит на інноваційні продукти та послуги є суттєвими викликами для польських стартапів, що потребують адаптації своїх бізнес-моделей до нових умов. В цілому, хоча обидві країни мають спільні бар'єри та драйвери, специфічні особливості кожної країни визначають характер і масштаб адаптації бізнес-моделей стартапів.

З огляду на викладені аналітичні дані та визначені зовнішні чинники, що впливають на діяльність українських підприємств при виході на польський ринок, доцільно представити адаптаційну модель у вигляді схеми

(рис.2). Вона ілюструє послідовність етапів адаптації до нових регуляторних вимог, поведінки споживачів і каналів дистрибуції, а також дозволяє виявити ключові точки змін, що потребують трансформації як на рівні продукту, так і сервісу. Такий підхід дозволяє підприємствам стратегічно планувати свій вихід на зовнішній ринок, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність діяльності.

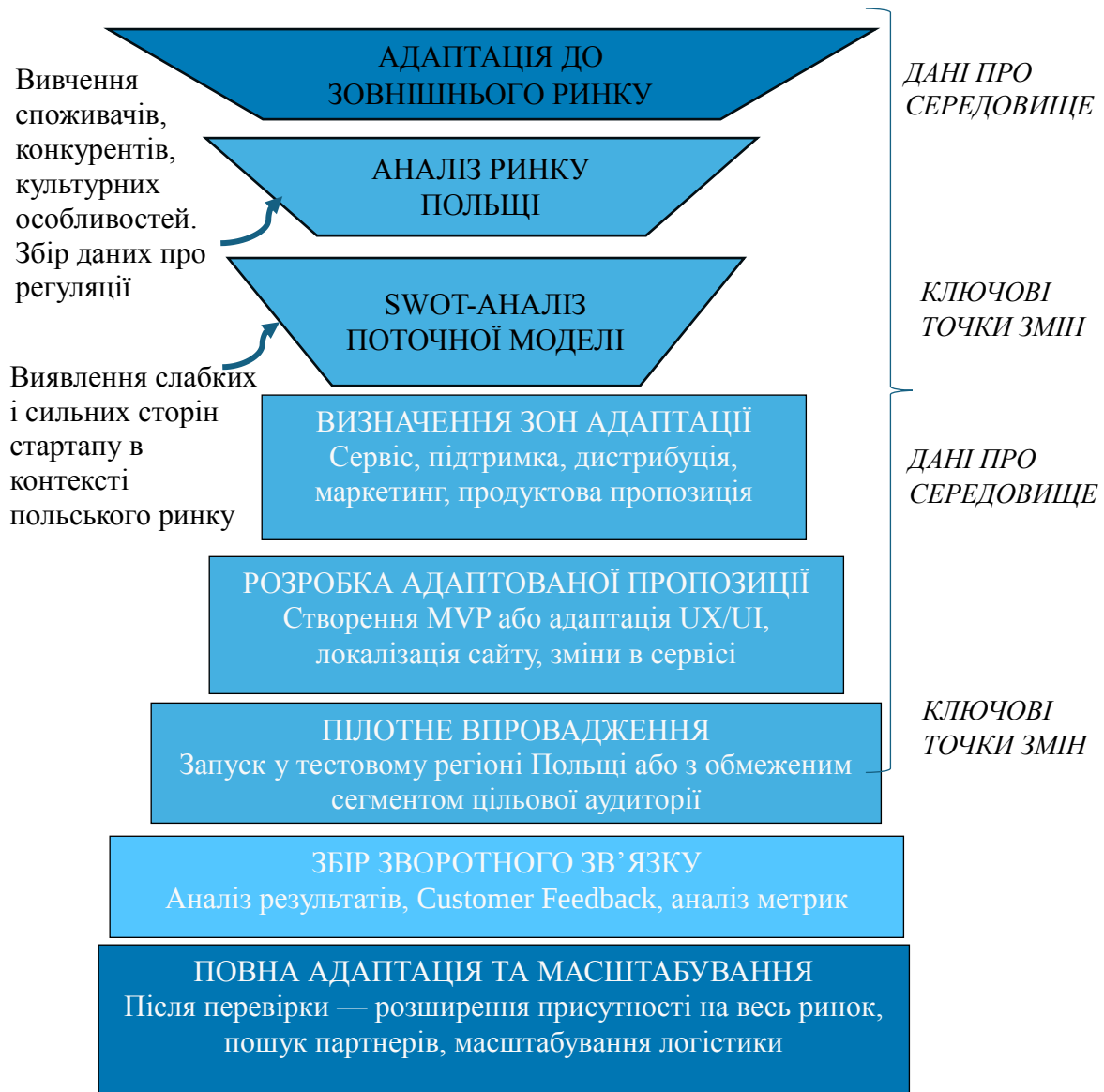


Рис. 2. Адаптаційна воронка українських підприємств для виходу стартапу на польський ринок

Схема візуалізує логіку поетапного адаптаційного процесу: від аналізу зовнішнього середовища до впровадження змін у бізнес-модель підприємства. На кожному етапі воронки зменшується спектр можливих стратегій, концентруючись на тих, що найкраще відповідають умовам польського ринку. Особлива увага приділяється адаптації сервісу, каналів дистрибуції та маркетингових підходів, що дозволяє сформувати стійку присутність на новому ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У процесі виходу стартапів на міжнародні ринки особливого значення набуває здатність бізнес-моделі адаптуватися до умов локального середовища. Проведене дослідження підтвердило, що ефективність бізнес-моделі стартапу значною мірою залежить від її гнучкості та відповідності культурним, економічним, правовим і поведінковим особливостям країни-реципієнта.

На прикладі ринків України та Польщі виявлено, що попри географічну близькість, локальні середовища мають суттєві відмінності – у структурі фінансування, рівні державної підтримки, доступі до акселераторів, менталітеті споживача та цифровій зрілості. Це обумовлює необхідність комплексної адаптації бізнес-моделі за кількома напрямками: продуктова локалізація, цінова політика, комунікаційні канали, юридична відповідність, партнерства та внутрішня організаційна гнучкість.

Отже, успішна адаптація бізнес-моделі міжнародного стартапу до локальних ринків є не лише вимогою часу, а й стратегічною умовою довгострокової конкурентоспроможності. Отримані результати можуть бути практично корисними для українських стартапів, які прагнуть вийти на стабільніші ринки в умовах зовнішньої турбулентності, а також для іноземних інвесторів, зацікавлених у розвитку інноваційних проєктів у Східній Європі. Перспективними напрямками подальших досліджень у цьому контексті є оцінка економічної доцільності адаптації через зіставлення витрат і вигод локалізації.

Література

1. Белікова Н. Проблемні аспекти управління внутрішнім середовищем стартапу на різних етапах життєвого циклу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-96> (дата звернення: 13.05.2025).
2. Гук О. В., Мохонько Г. А. Інвестування стартап проектів в Україні та закордоном. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1, № 17. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216385> (дата звернення: 13.05.2025).
3. Котлубай В., Редіна Є., Блатін С. Напрями розвитку стартап-екосистеми в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6(34). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-825-836](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-825-836) (дата звернення: 13.05.2025).
4. Панкова М. Аспекти управління розвитком стартапів в сучасних умовах. *Менеджмент*. 2024. Т. 1 (131). С. 55-61. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/11.pdf.
5. Сергієнко О. А., Самусь П. О., Соснов І. І. Модель аналізу стійкості інвестиційних процесів на прикладі інноваційного стартап-проєкту. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.26> (дата звернення: 13.05.2025).
6. Смачило В., Халіна В., Чайка Д. Формування локальної стартап-екосистеми. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-9> (дата звернення: 13.05.2025).
7. Бутенко О., Горобинська М., Кот О. Інноваційні підходи до створення екологічно стійких стартапів у малому та середньому бізнесі. *Scientific innovation: theoretical insights and practical impacts : Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, м. Naples, 13-15 січ. 2025 р. 2025*. С. 44-49. URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/01/Naples_Italy_13.01.25.pdf.

8. Tomaszewski A. Koncepcja lean startup jako odpowiedź na wyzwania twórczej strategii. *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*. 2019. No. 170. P. 29-40. URL: <https://doi.org/10.33119/sip.2018.170.2> (date of access: 13.05.2025).
9. Szuszkiewicz A., Twardzik M., Lubowiecki-Vikuk A. Doświadczenie klienta i użytkownika elementem innowacyjnych modeli biznesowych – perspektywa startupów. *Studia i prace kolegium zarządzania i finansów*. 2024. No. 196. P. 107-122. URL: <https://doi.org/10.33119/sip.2024.196.8> (date of access: 13.05.2025).
10. Marzec P. Business models of start-up innovative organizations. *Kwartalnik ekonomistów i menedżerów*. 2019. Vol. 52, no. 2. P. 161-173. URL: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2381> (date of access: 13.05.2025).
11. Garapich M. Analiza skuteczności modeli biznesowych i strategii rozwojowych Startup'ów na podstawie wybranych przypadków : Master's thesis. 2020. URL: <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/235356>.
12. Омельченко Т. О., Ченуша Н. В. Інноваційні бізнес-моделі в умовах цифрової економіки. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1. С. 86-97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_21_10
13. Остервальдер А., Піньє І. Побудова бізнес-моделі: посібник із створення прибуткових підприємств. Харків : Фабула, 2012. 288 с.
14. Сливозький А. Мислення бізнес-дизайнера. Професія майбутнього. Київ : Социс, 2006. 304 с.
15. Касатонova І. А. Бізнес-модель підприємства: сутність, структура та класифікація. *Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2021. № 94. С. 141-147. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/22e8ddc7-4274-43df-b7bf-ce4aa3b6fde3>.
16. Вікіпедія. Канва бізнес-моделі. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Канва_бізнес-моделі (дата звернення: 13.05.2025).
17. Іваницький В.С. Механізм формування оптимальної бізнес-моделі: теоретичний аспект. *Сімнадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція "Наукова думка сучасності і майбутнього"*. 2025. URL:

<https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/370-mekhanizm-formuvannya-optimalnoji-biznes-modeli-teoretichnij-aspekt>

18. Polish startups report 2023 – summary, part 2 - omgkrk. *OMGKRK - We build a world-class innovation ecosystem in Krakow*. URL: <https://www.omgkrk.com/polish-startups-report-2023-summary-part-2/> (date of access: 13.05.2025).

19. ESM - EUROPEAN STARTUP MONITOR - European umbrella organisation for startups. *ESM - EUROPEAN STARTUP MONITOR - European umbrella organisation for startups*. URL: <https://europeanstartupmonitor.com/> (date of access: 13.05.2025).

20. About ukraine's tech, startup and scaleup ecosystem techukraine. *TechUkraine*. URL: <https://techukraine.org/discover-ukraine/> (date of access: 13.05.2025).

References

1. Bielikova, N. (2023), "Problem aspects of management of the internal environment of a startup at different stages of the life cycle", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-96>.

2. Huk, O.V. and Mokhon'ko, H.A. (2020), "Investing in startup projects in Ukraine and abroad", *Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut»*, vol. 1, no. 17. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216385>.

3. Kotlubaj, V. Redina, Ye. and Blatin, S. (2024), "Development directions of the startup ecosystem in Ukraine", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 6(34). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6\(34\)-825-836](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-825-836)

4. Pankova, M. (2024), "Aspects of startup development management in modern conditions", *Menedzhment*, vol. 1 (131), pp. 55-61, available at: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/11.pdf (Accessed 13.05.2025).

5. Serhiienko, O.A. Samus', P.O. and Sosnov, I.I. (2024), "Sustainability analysis model for investment processes: a case study of an innovative startup

project”, *Efektivna ekonomika*, vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.26>.

6. Smachylo, V. Khalina, V. and Chajka, D. (2021), “Formation of a lokal stratap ecosystem”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 23. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-9>.

7. Butenko, O. Horobyns'ka, M. and Kot, O. (2025), “ Innovative approaches to creating environmentally sustainable startups in small and medium-sized businesses”, *Scientific innovation: theoretical insights and practical impacts : Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*, Naples, Italy, 13-15 jan, pp. 44-49, available at: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/01/Naples_Italy_13.01.25.pdf (Accessed 13.05.2025).

8. Tomaszewski, A. (2019), “Lean startup concept as an answer to the challenges of a creative strategy”, *Studia i prace kolegium zarzadzania i finansów*, vol. 170, pp. 29-40. <https://doi.org/10.33119/sip.2018.170.2>

9. Szuszkiewicz, A. Twardzik, M. and Lubowiecki-Vikuk, A. (2024), “Customer and user experience in innovative business models: a start-up perspective”, *Studia i prace kolegium zarzadzania i finansów*, vol. 196, pp. 107-122. <https://doi.org/10.33119/sip.2024.196.8>.

10. Marzec, P. (2019), “Business models of start-up innovative organizations”, *Kwartalnik ekonomistów i menedżerów*, vol. 52, pp. 161-173. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2381>

11. Garapich, M. (2020), “Analysis of the effectiveness of business models and development strategies of Startups based on selected cases”, available at: <https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/235356> (Accessed 13.05.2025).

12. Omel'chenko, T.O. and Chenusha, N.V. (2022), “Innovative business models in the digital economy”, *Ekonomika i prohnouzuvannia*, vol. 1, pp. 86-97, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2022_21_10 (Accessed 13.05.2025).

13. Osterval'der, A. and Pin'ie, I. (2012), *Pobudova biznes-modeli: posibnyk iz stvorennia prybutkovykh pidpriemstv* [Building a business model: a guide to creating profitable enterprises], Fabula, Kharkiv, Ukraine.

14. Slyvots'kyj, A. (2006), *Myslennia biznes-dyzajnera. Profesiia majbutn'oho* [Thinking of a business designer. The profession of the future], Sotsys, Kyiv, Ukraine.

15. Kasatonova, I.A. (2021), “Business model of an enterprise: essence, structure and classification”, *Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho avtomobil'no-dorozhn'oho universytetu*, vol. 94, pp. 141-147, available at: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/items/22e8ddc7-4274-43df-b7bf-ce4aa3b6fde3> (Accessed 13.05.2025).

16. wikipedia (2025), “Business model canvas”, available at: https://ru.wikipedia.org/wiki/Kanva_biznes-modeli (Accessed 13.05.2025).

17. Ivanyts'kyj, V.S. (2025), “Mechanism for forming an optimal business model: theoretical aspect”, available at: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/370-mekhanizm-formuvannya-optimalnoji-biznes-modeli-teoretichnij-aspekt> (Accessed 13.05.2025).

18. OMGKRK (2024), “Polish startups report 2023 – summary, part 2”, available at: <https://www.omgkrk.com/polish-startups-report-2023-summary-part-2/> (Accessed 13.05.2025).

19. ESM - European Startup Monitor (2025), “European umbrella organisation for startups”, available at: <https://europeanstartupmonitor.com/> (Accessed 13.05.2025).

20. TechUkraine (2025), “About ukraine's tech, startup and scaleup ecosystem”, available at: <https://techukraine.org/discover-ukraine/> (Accessed 13.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 22.05.2025 р.