

МЕТОДОЛОГІЯ “LEAN” В МАРКЕТИНГОВІЙ СТРАТЕГІЇ ЗА МІЖНАРОДНОГО РОЗШИРЕННЯ БІЗНЕСУ

LEAN METHODOLOGY IN MARKETING STRATEGY FOR INTERNATIONAL BUSINESS EXPANSION

У статті висвітлено методологію “Lean” та особливості її застосування в маркетинговій стратегії за міжнародного розширення бізнесу. Методологія “Lean” розглядається як філософія, яка може застосовуватися до будь-якого підприємства незалежно від галузі. Розкрито особливості проектування методології “Lean” на маркетингову діяльність. Lean-маркетинг – це новий рівень маркетингової стратегії, який не тільки приводить до розвитку бізнесу або виробництва, але й навчає, як це зробити з якомога ефективнішим використанням наявних ресурсів. Це ітераційний процес. Пошук ідей та гіпотез, їх реалізація, вимірювання та аналіз є його основними етапами, і зазвичай менше ніж через місяць можна отримати результати для прийняття подальших ділових рішень, що суперечить традиційним маркетинговим підходам. Розглянуто маркетингову стратегію як важливий фактор, який слід враховувати під час розширення міжнародного бізнесу, а також переваги та недоліки застосованої до неї маркетингової стратегії, що базується на “Lean”.

Ключові слова: маркетинг, міжнародний маркетинг, “Lean”, методологія “Lean”, lean-маркетинг, маркетингова стратегія, міжнародне розширення бізнесу, зовнішній ринок.

В статті освітлена методологія “Lean” і особливості її застосування в маркетинговій стратегії при міжнародному розширенні бізнесу. Методологія “Lean” розглядається як філософія, яка може застосовуватися до будь-якого підприємства незалежно від галузі. Розкрито особливості проектування методології “Lean” на маркетингову діяльність. Lean-маркетинг – це новий рівень маркетингової стратегії, який не тільки приводить до розвитку бізнесу або виробництва, але й навчає, як це зробити з якомога ефективнішим використанням наявних ресурсів. Це ітераційний процес. Пошук ідей та гіпотез, їх реалізація, вимірювання та аналіз є його основними етапами, і зазвичай менше ніж через місяць можна отримати результати для прийняття подальших ділових рішень, що суперечить традиційним маркетинговим підходам. Розглянуто маркетингову стратегію як важливий фактор, який слід враховувати під час розширення міжнародного бізнесу, а також переваги та недоліки застосованої до неї маркетингової стратегії, що базується на “Lean”.

Ключевые слова: маркетинг, міжнародний маркетинг, “Lean”, методологія “Lean”, lean-маркетинг, маркетинговая стратегия, международное расширение бизнеса, внешний рынок.

УДК 339.138

<https://doi.org/10.32843/bses.59-7>

Пацьола Л.В.

аспірант кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Patsola Lidiia

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The article highlights the “Lean” methodology and the specifics of its application in marketing strategy for international business expansion. The Lean methodology is considered as a philosophy that can be applied to any enterprise regardless of the industry, as well as to the services sector. Also, it is reviewed in the article, as a way of thinking and acting that applies to the entire organization and all business processes within it. The main principle of lean is to create the maximum value at the minimum cost of resources, time and energy, where value – is what makes customers consume a product or use a service, and in general what they are ready to pay for. The lean process emphasizes getting the right things in the right place at the right time and in the right amount to achieve the perfect, sustainable workflow, minimizing waste and easily adapting to changes. The article covers the specifics of the projection of the “Lean” methodology on marketing and marketing activities in general. It is stated in the article, that lean marketing means that it is prudent. It is a new level of marketing strategy that not only leads to business or production development, but also teaches how to do it using the available resources as effectively as possible. Important thing is that lean marketing is an iterative process – searching for ideas and hypotheses, their implementation, measurement, and analysis are its main stages and they usually take up to a month to get results and make further business decisions, which is controversial to the traditional standard marketing approaches. Moreover, were identified the key aspects of applying the lean principles into a company's decision to enter the foreign markets. The article discusses marketing strategy as an important factor to consider during the international business expansion as well as advantages and disadvantages of a lean-based marketing strategy applied to it. Taking into account the current variety of information technologies, their combination along with lean principles could lead to the effective marketing and simplification of communication with target audience, especially when foreign market expansion is considered.

Key words: marketing, international marketing, lean, lean methodology, lean marketing, marketing strategy, international business expansion, foreign market.

Постановка проблеми. Коли йдеться про успішні підприємства, то беззаперечним є той факт, що ці компанії адаптують свій спосіб ведення бізнесу до стадії успіху, на якій вони перебувають, а тим паче, коли приймається рішення про вихід на міжнародний ринок чи розширення власної міжнародної присутності. Ці зміни неминучі. Вони часто потребують значних, а часто навіть радикальних дій та несуть у собі чимало ризиків, таких як збільшення операційних витрат чи підвищення уваги з боку конкурентів, зокрема зустріч з іноземними конкурентами. Методологія lean-стартап (від

англ. “lean” – «ощадливий») замість того, щоби вкладати значну кількість ресурсів у продукт чи його веб-сайт, пропонує кращий спосіб – зменшує ризик невдач через адаптацію змін маленькими кроками, визнає провал у процесі переходу, приймає його та робить швидкі та обґрунтовані зміни, щоб розвивати план надалі. Одним із головних аспектів адаптації бізнес-моделі компанії є пристосування маркетингової стратегії підприємства до нових потреб бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методології Lean присвячено чимало робіт інозем-

них учених. Зокрема, Ерік Різ першим зайнявся дослідженням методології та описав її у своєму блозі, а згодом і в книзі. Дж.П. Вомак та Д.Т. Джонс одними з перших описали принципи, якими керується методологія lean-стартапу. Голова "Lean Global Network" Джон Шок вивчав ощадливий менеджмент, працюючи в компанії «Тойота» впродовж 11 років у Японії та США, допомагаючи їй перенести виробництво, інженерні роботи та системи управління з Японії в "NUMMI". Джон Шок є автором численних статей, у яких досліджує тему "Lean" та особливості застосування методології на підприємствах. Безпосередньо дослідженням методології "Lean" у зв'язці з маркетингом займалися такі вчені, як Емре Соєр, Коен Пауелс, Стівен Х. Сеггі, Кет Ямамото, Роберт А. Ллойд. Серед робіт вітчизняних науковців дуже мало досліджень саме в напрямі lean-маркетингу. Часто досліджуються lean-методологія та управління стартапами разом з ощадливим менеджментом. Проте варто відзначити роботи Л.В. Соколової, А.Ю. Мазури, Н.В. Алекперової, Н.М. Сахнацької, а також публікації науковців, присвячені аналізу особливостей управління стартап-проєктами та ощадливого менеджменту, таких як К.М. Бейгул, Е.А. Ванічева, С.Ф. Легенчук, С.В. Нікіфорова, Г.В. Пилипчук.

Постановка завдання. Недостатнє вивчення теми вказує на необхідність розгляду методології "Lean" у маркетингу, визначення переваг та недоліків її застосування в маркетинговій стратегії, зокрема за міжнародного розширення бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У 20-х роках минулого століття Генрі Форд поставив виробництво автомобілів на потік та започаткував еру конвеєрного виробництва. Проте вирішивши одну проблему (швидкість поставки товару на ринок), він стикнувся з іншою, якою є брак розмаїття пропозиції товару. Славнозвісний автомобіль Форд Модель Т мав у своєму арсеналі кілька кольорів, однак начинка автомобіля, зокрема шасі, були однаковою для будь-якого автомобіля, навіть з іншим кузовом. Інші автовиробники відповіли на потребу у розмаїтті автомобільних моделей, кожна з яких має безліч варіантів, але їх виробничі системи, етапи проєктування та виготовлення регресували на шляху до процесів із значно більшим часом пропускнуої здатності.

Коли Кічіро Тойода, Тайічі Оно та інші в компанії «Тойота» оцінювали ситуацію 1930-х років на автомобільному ринку, а згодом ще більше задумались про неї відразу після Другої світової війни, їм спало на думку, що низка простих інновацій може зробити більш можливим забезпечення як безперервності у процесі виробництва, так і широкого вибору товарів, тому вони переглянули оригінальне мислення Г. Форда і винайшли виробничу систему «Тойота». Ця система змістила фокус з виробництва та використання окремих машин на

потік продукту в загальному виробничому процесі. «Тойота» дійшла висновку, що за допомогою машин правильного розміру для фактично необхідного обсягу виробництва із системою самомоніторингу для забезпечення якості, а також з новаторськими можливостями швидкої зміни налаштувань, щоб кожна машина могла виготовляти невеликі обсяги з багатьма номерами деталей, з виставленням правильної послідовності процесів, де кожен етап процесу виробництва попереджає попередній крок про поточні потреби в матеріалах, можна було б отримати низьку вартість, різноманітність, високу якість і дуже швидкий час пропускнуої здатності, щоб відповісти на зміни бажань клієнта [1].

Термін "lean" був введений для опису способу ведення бізнесу компанією «Тойота» наприкінці 1980-х років дослідницькою групою під керівництвом доктора філософії з Міжнародної програми автомобільних транспортних засобів Массачусетського технологічного інституту Джеймса Вомака. Ключова ідея "Lean" полягає в максимізації цінності, яку отримує клієнт за мінімізації відходів [2]. Простіше кажучи, створення більшої цінності для клієнтів з меншою кількістю ресурсів, часу, енергії та зусиль, що розглядається методологією "Lean" як відходи.

Побудувавши виробничу модель «Тойота», управляючи компанією Тайічі Оно ідентифікував сім таких видів відходів, що були виокремлені під час виробництва автомобілів «Тойота»:

- транспорт (непотрібне транспортування деталей на виробництві);
- інвентар (склади деталей, що очікують, коли їх використають, або готової продукції, що очікує на відвантаження);
- рух (зайвий рух людей, що працюють над продуктами);
- очікування (зайве очікування людьми, щоб розпочати наступний крок);
- надмірна обробка продукту додатковими кроками;
- надмірне виробництво продукції, яка не потрібна;
- дефекти виробу.

Проте ці види відходів можна спроєктувати на будь-які інші види процесів як у сфері виробництва, так і у сфері послуг. Джеймс Вомак та Даніель Джонс додали ще восьмий вид відходів: товари та послуги, які не відповідають потребам замовника. Інші автори ще відзначають недостатнє використання людського ресурсу [3, с. 15].

Поширена помилкова думка про те, що "Lean" підходить лише для виробництва. Насправді "Lean" застосовується у кожному бізнесі та кожному процесі. Це не тактика чи програма зменшення витрат, а спосіб мислення та діяльність, що поширюється на всю організацію загалом. Підпри-

емства у всіх галузях та сферах послуг, включаючи охорону здоров'я та уряди, використовують принципи "Lean" як спосіб мислення та діяльності. Певною мірою можна вважати "Lean" філософією.

"Lean" – це філософський спосіб роботи, який підкреслює видалення відходів у процесі. Основою цієї філософії є принцип, згідно з яким витрачання ресурсів на будь-яку мету, крім створення цінності для кінцевого споживача, марнотратне, тому має бути метою для усунення. Цей принцип застосовується з точки зору клієнта, який споживає товар чи послугу, а цінність зазвичай визначається як щось у товарі чи послугі, за що споживач готовий заплатити. Lean-процеси активно фокусуються на збереженні цінності за меншої роботи. Їх метою є створення умов для підвищення ефективності, що, зрештою, приводить до поліпшення потоку процесів та пришвидшення самого процесу. Lean-філософія досягає цього завдяки застосуванню низки «інструментів», які допомагають ідентифікації та стійкій елімінації відходів. Оскільки відходи усуваються, якість покращується, а час виробництва та витрати також скорочуються. Lean-процес підкреслює отримання потрібних речей у потрібному місці, в потрібний час та у потрібній кількості для досягнення ідеального, стійкого робочого потоку, мінімізуючи відходи та легко адаптуючись до змін [4].

Слово «трансформація» або словосполучення «lean-трансформація» часто використовується для характеристики компанії, яка переходить від старого способу мислення до ощадливого мислення. Це вимагає повного перетворення того, як компанія веде бізнес, довгострокової перспективи та наполегливості.

Дж.П. Вомак та Д.Т. Джонс рекомендують менеджерам та керівникам, які приступили до трансформації, задуматися про три основні питання бізнесу, які мають керувати трансформацією всієї організації.

1) Яка мета трансформації? Які проблеми з клієнтами вирішить підприємство для досягнення власних цілей процвітання?

2) Як відбуватиметься цей процес? Як компанія оцінить кожен основний потік вартості, щоб переконатися, що кожен крок цінний, спроможний, доступний, адекватний, гнучкий, а всі етапи пов'язані єдиним потоком, тягою та вирівнюванням?

3) Яка діяльність персоналу на кожному етапі? Як організація може забезпечити, щоб у кожному важливому процесі був хтось відповідальний за постійну оцінку потоку вартості з точки зору бізнес-цілей та lean-процесу? Як можна кожному, хто має доступ до потоку вартості, активно долучатись до його правильної експлуатації та постійного вдосконалення [2]?

Розвиток технологій і зміна шаблонів споживання ведуть нас до економіки створення цінності,

а вона змінює все, включаючи маркетинг і цифрові комунікації. Сьогодні вже не можна перекопати споживача в тому, що йому щось потрібно. Зате можна дізнатися реальні потреби користувача й відштовхнутися від них.

Сучасний менеджмент без маркетингу неможливий, адже якісний маркетинг – це невід'ємна частина послідовного зростання бізнесу. Спеціалісти з маркетингу та комунікацій можуть і не розглядати себе як кандидатів на застосування lean-методології. Однак принципи "Lean" уже впливають на прийняття рішень та запуск маркетингових кампаній. Зростання гнучкості маркетингу сприяє переходу до більш динамічних процесів, що заохочують співпрацю зі споживачами, швидку реакцію на ринкові зміни та можливість постійного поступового вдосконалення. Lean-маркетинг – це ощадливий маркетинг, новий рівень маркетингової стратегії, яка не просто приводить до розвитку бізнесу чи виробництва, але й навчає, як це можна зробити з використанням наявних ресурсів максимально ефективно [5]. Окрім того, lean-маркетинг націлений на те, щоби постійно усувати всі види втрат, максимізувати цінність для споживача завдяки підходу поступового створення продукту та зворотному зв'язку від клієнтів.

У традиційному маркетингу кінцевий продукт визначається заздалегідь. Команда чи команди, які працюють над його створенням, не може пристосуватися та адаптуватися до виникаючих змін упродовж усього процесу створення. Іноді маркетингологи починають повторювати одні й ті ж дії аж до кінця життєвого циклу продукту, причому не регулярно вимірюючи показники успіху або не вимірюючи їх зовсім. Зацікавленість споживачів не є постійною, і вони часто віддаляються через недостатньо персоналізовані чи творчі повідомлення [6].

Lean-маркетинг являє собою такий крок в еволюції сучасного маркетингу, що прагне до досконалості за низькою ціною: «робити більше за менше». Застосовувати його означає різке скорочення часу та витрат, оптимізацію використання ресурсів, усунення відходів у будь-якій формі із зосередженням на підвищенні здатності компанії швидко реагувати на розвиток ринку та створенні цінності для споживачів у будь-який час [7].

Lean-маркетинг побудований на принципах lean-стартапу, адаптованих під маркетингову специфіку. В табл. 1 наведено lean-принципи та їхню проєкцію на маркетинг.

Таким чином, lean-маркетинг ітеративний, тобто повторюваний. Пошук ідей та гіпотез, їх впровадження, вимірювання та аналіз є основними його етапами (рис. 1).

Приймаючи рішення щодо розширення бізнесу за межами національних кордонів, тобто про вихід на зовнішній ринок, компанія має оцінити доцільність цього виходу й потенційну ефективність

Проекція lean-принципів на маркетинг

Lean-принцип	Проекція lean-принципу на маркетинг
Підприємці є скрізь. Існує багато типів підприємців та стартапів. Існує безліч можливостей, якими підприємці можуть скористатися для побудови успішного бізнесу.	Аналіз ринку, конкурентів та цільової аудиторії.
Підприємництво – це управління. Наявність гнучкого управління, орієнтованого на навчання, забезпечує успішне функціонування lean-стартапу.	Побудова гіпотез та прогнозів з визначенням ключових показників ефективності KPI (від англ. “Key Performance Indicators”).
Перевірене навчання. Lean-стартапи пристосовуються до потреб цільового ринку, дізнавшись, чого саме хочуть клієнти. Експериментуючи, вони знаходять, що найкраще працює.	Підтвердження отриманих знань за допомогою циклу зворотного зв'язку «впровадження – вимірювання – вивчення».
Інноваційний облік. Lean-стартапи ведуть детальний облік тестів та багато аналізують, щоб зрозуміти, що найкраще працює. Вони оцінюють прогрес щодо кількості вивченої інновації, а не щодо кількості проробленої роботи.	Вимірювання даних, отриманих внаслідок тестування, перенесення їх на встановлені KPI, аналіз результатів для прийняття подальших рішень.
«Побудуй – вимірй – вчись». Lean-стартапи потрапляють на ринок, створюючи найпростіший продукт, який має набір функцій та характеристик, що здатні задовольняти потреби споживачів на мінімальному рівні, а саме MVP (від англ. “Minimum viable product”), тобто мінімальний життєздатний продукт. Процес запуску MVP проходить ретельну оцінку за допомогою тестів та зворотного зв'язку задля збирання даних про те, як цільові користувачі сприймають продукт та користуються ним. Якщо стратегія успішна, то за допомогою зворотного зв'язку вони покращують цей мінімально життєздатний продукт в ітераційному процесі.	Визначення та запуск MVP з мінімальним використанням бюджету та для невеликої аудиторії користувачів. Планування маркетингової стратегії відбувається на короткостроковий період, а саме тиждень або максимум місяць.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 8; 9]

функціонування на ньому, розглянути як переваги, які вона може отримати, так і можливі негативні для неї наслідки [11, с. 22–23]. Загалом вихід на будь-який ринок потребує чималих витрат, хоча з точки зору довгострокової перспективи ці витрати зможуть себе виправдати, проте є велика ймовірність зазнати невдачі. Доречно в момент виходу,

зокрема, на зовнішній ринок зважити на маркетингову складову частину та вибрати таку стратегію, яка б дійсно дала змогу отримувати значні результати за невеликих та поступових затрат.

Багато підприємців вважають, що вибір правильного каналу збуту вирішить усі проблеми просування товару на новому для підприємства ринку, однак немає єдиного правильного маркетингового каналу для всіх підприємств і ринків. Деякі товари та послуги продаються краще, використовуючи один канал, тоді як інші продаються краще, використовуючи різні маркетингові стратегії і тактики [12]. Lean-маркетинг дає змогу спробувати різні тактики впродовж короткого проміжку часу з огляду на свій ітеративний характер. Запустивши одну тактику, проаналізувавши перші результати, lean-маркетинг дає змогу прийняти рішення щодо припинення руху в цьому напрямку та його кардинальної зміни або вжиття додаткових заходів для підсилення маркетингового ефекту. Згодом це дасть змогу бізнесу зосередити увагу та кошти саме на тих каналах збуту, які найкраще працюють для продукту на цьому зовнішньому ринку.

Компанії, особливо «старожили» певного ринку, рідко вступають у діалог зі своїми клієнтами, адже їх товар чи послуга і так мають попит [12]. Як наслідок, вони втрачають безцінну можливість вчитися та вдосконалювати свої товари та послуги і за рахунок цього примножувати прибуток. Саме тому наступним моментом, який доцільно врахувати під час виходу на інший ринок і про який говорить

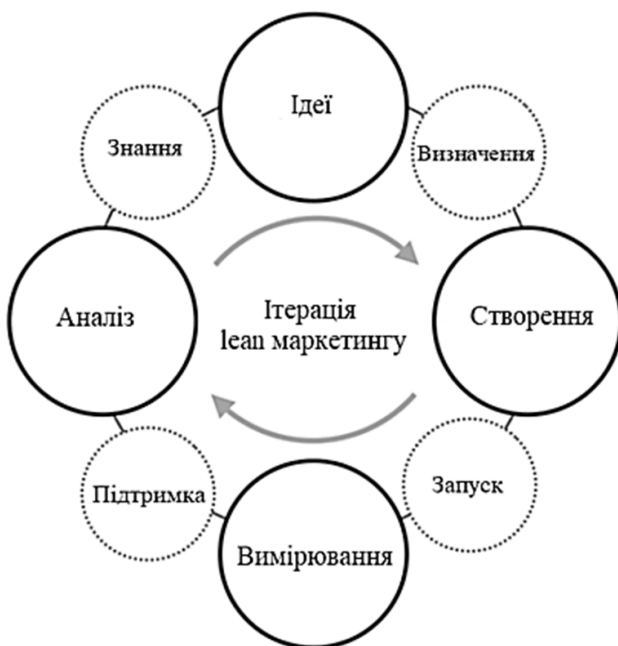


Рис. 1. Ітерація lean-маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі джерела [10]

lean-маркетинг, є збільшення частоти контактів з реальними клієнтами задля отримання зворотного зв'язку. Залучаючи споживачів до діалогу, можемо краще й швидше зрозуміти клієнтів, те, як вони реагують на маркетингові повідомлення та якою мірою товари та послуги задовольняють їхні потреби, а найголовніше, те, чого не вистачає і що можна покращити.

Шанс невдачі за міжнародного розширення бізнесу супроводжує підприємців повсякчас, а для багатьох страх невдачі – це перешкода для прийняття рішення про вихід на зовнішній ринок. Однак головним для lean-маркетингу є зосередження на навчанні, а не на самому факті невдачі [12]. Ці невдачі приносять цінні уроки підприємцям, які розібрались в істинних причинах. Мета полягає в тому, щоби бізнес якомога більше міг дізнатись про власні маркетингові можливості, причому витративши якомога менше коштів на отримання цих знань. Хоча багато маркетингових тестів можуть провалитися, це дасть змогу пристосуватись, перефокусуватись і знайти ті маркетингові канали, які працюють.

Звісно, використання принципів lean-методології потребує досконалого не тільки вивчення її основних постулатів, але й проникнення всього бізнесу та всіх його бізнес-процесів цією філософією. Це може бути відштовхуючим фактором для багатьох компаній або недоліком під час вибору цієї методології для побудови маркетингового плану за міжнародного розширення бізнесу. Окрім того, на нашу думку, недостатність знань методології “Lean” може призвести до невдачі. Однак ціна цієї невдачі буде набагато нижчою, ніж під час застосування традиційних підходів.

Застосування принципів lean-маркетингу та зосередження на невеликих ітеративних ініціативах та зворотному зв'язку від клієнтів дають змогу компаніям, що виходять на зовнішні ринки, отримати результати перевірок своїх теорій та припущень уже через кілька тижнів чи місяців, тоді як застосування традиційних маркетингових підходів конкурентами вимагатиме більш тривалого проміжку часу, щоби перевірити, чи буде їхня велика маркетингова кампанія успішною.

Висновки з проведеного дослідження. Методологія “Lean” та практика її постулатів допомагають організаціям стати як інноваційними, так і конкурентоспроможними, зокрема на зовнішніх ринках. Для компаній, що працюють за принципами “Lean”, проблеми – це можливості для навчання, а не невдачі, які зазвичай намагаються нівелювати або якомога швидше вирішити, вивчення та спілкування зі споживачами – це шлях до вдосконалення, а не непотрібна стаття маркетингових витрат. За міжнародного розширення бізнесу вибір маркетингової стратегії, побудованої на принципах lean-маркетингу, дає змогу швидше

пристосуватись до нового середовища ведення бізнесу та краще його пізнати, а також швидко й менш болісно реагувати на зміни та невдачі та адаптуватись до нових умов. “Lean” у поєднанні із сучасними технологіями є запорукою більш ефективного розширення бізнесу в міжнародному форматі та більш успішного маркетингу й комунікацій.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. A Brief History of Lean. *Lean Enterprise Institute*. URL: <https://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm> (дата звернення: 25.11.2020).
2. What is Lean? *Lean Enterprise Institute*. URL: <https://www.lean.org/WhatsLean> (дата звернення: 25.11.2020).
3. Womack J., Jones D. *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY : Free Press, Simon & Schuster, Inc., 2003. 396 p.
4. Gauci J. What is Lean? *Process Excellence Network*. 2010. URL: <https://www.processexcellencenetwork.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/what-is-lean> (дата звернення: 27.11.2020).
5. Lean Marketing – маркетинг майбутнього. *UFuture*. 2018. URL: <https://ufuture.com/uk/lean-marketing-marketing-majbutnogo> (дата звернення: 25.11.2020).
6. Pirogov S. Lean marketing: how to do marketing in a startup. *Molfar.io*. 2019. URL: <https://www.molfar.io/blog/2019/lean-marketing> (дата звернення: 26.11.2020).
7. Martemucci A. Why lean marketing is the future. *Planet Lean*. 2020. URL: <https://planet-lean.com/lean-marketing> (дата звернення: 26.11.2020).
8. Papineni L. How Lean Marketing Made These Start-Ups A Billion Dollar Baby! *AppVirality*. 2015. URL: <https://blog.appvirality.com/startup-growth-through-lean-marketing> (дата звернення: 26.11.2020).
9. Schreiber K. Five Principles of Lean Startups. *Interaction Consortium*. 2017. URL: <https://interaction.net.au/articles/five-principles-of-lean-startups> (дата звернення: 27.11.2020).
10. What is Lean marketing? *Ironpaper*. 2015. URL: <https://www.ironpaper.com/webintell/articles/what-is-lean-marketing> (дата звернення: 27.11.2020).
11. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 400 с.
12. Kimbarovsky R. *Lean Marketing Strategies for Small Businesses and Startups*. *Crowdspring*. 2019. URL: <https://www.crowdspring.com/blog/lean-marketing> (дата звернення: 01.12.2020).

REFERENCES:

1. LeanEnterpriseInstitute.ABriefHistoryofLean.*Lean Enterprise Institute*. Available at: <https://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm> (accessed 25 November 2020).
2. Lean Enterprise Institute. What is Lean? *Lean Enterprise Institute*. Available at: <https://www.lean.org/WhatsLean> (accessed 25 November 2020).
3. Womack J., Jones D. (2003) *Lean Thinking Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York, NY: Free Press, Simon & Schuster, Inc.

4. Gauci J. (2010) What is Lean? *Process Excellence Network*. Available at: <https://www.processexcellence-network.com/lean-six-sigma-business-performance/articles/what-is-lean> (accessed 27 November 2020).
5. UFuture (2018) Lean Marketing – marketynh maibutnoho [Lean Marketing – marketing of the future]. *UFuture*. Available at: <https://ufuture.com/uk/lean-marketing-marketing-majbutnogo> (accessed 25 November 2020).
6. Pirogov S. (2019) Lean marketing: how to do marketing in a startup. *Molfar.io*. Available at: <https://www.molfar.io/blog/2019/lean-marketing> (accessed 26 November 2020).
7. Martemucci A. (2020) Why lean marketing is the future. *Planet Lean*. Available at: <https://planet-lean.com/lean-marketing> (accessed 26 November 2020).
8. Papineni L. (2015) How Lean Marketing Made These Start-Ups A Billion Dollar Baby! *App-Virality*. Available at: <https://blog.appvirality.com/startup-growth-through-lean-marketing> (accessed 26 November 2020).
9. Schreiber K. (2017) Five Principles of Lean Startups. *Interaction Consortium*. Available at: <https://interaction.net.au/articles/five-principles-of-lean-startups> (accessed 27 November 2020).
10. Ironpaper (2015) What is Lean marketing? *Ironpaper*. Available at: <https://www.ironpaper.com/webintel/articles/lean-marketing> (accessed 27 November 2020).
11. Tsyhankova T.M. (2004) *Mizhnarodnyi marketynh: teoretychni modeli ta biznes-tekhnologii* [International marketing: theoretical models and business technologies]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
12. Kimbarovsky R. (2019) Lean Marketing Strategies for Small Businesses and Startups. *Crowdspring*. Available at: <https://www.crowdspring.com/blog/lean-marketing> (accessed 01 December 2020).