Галицький економічний вісник https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
Galician economic journal, No 4 (89) 2024
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04
ISSN 2409-8892. Web: **http://galicianvisnyk.tntu.edu.ua**

УДК 334.722:005

ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Тетяна Яровенко; Наталія Гірман; Катерина Саєнко

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Дніпро, Україна

Резюме. *Розглянуто наукові підходи трактування поняття «масштабування бізнесу», що відображають його різні аспекти. Зазначено, що масштабування бізнесу є стратегією, адже вимагає певних узгоджених дій та реалізується коли компанія готова до нього. Визначено, що масштабування може мати на меті досягнення різних цілей: збільшення прибутку, захоплення ринку, отримання доступу до інвестицій й розширення фінансування, розвиток технологій, забезпечення конкурентоспроможності, покращення іміджу, підвищення рейтингу й впливу компанії, збільшення відомості бренду тощо. Зазначено, що основними заходами досягнення цілей масштабування є кількісні та (або) якісні зміни у функціонуванні компанії. Сформульовано авторське визначення цього терміна як гнучкої, маневреної, швидко адаптаційної стратегія з постійним удосконаленням бізнес-процесів задля досягнення стратегічних цілей. Виявлено основні особливості такої стратегії в умовах сучасних викликів, зокрема: збільшення масштабів бізнесу не однаково впливає на витрати; збільшення доходів відбувається швидше, ніж зростання витрат, що й забезпечує зростання прибутку; проте на перших етапах реалізації цієї стратегії можна зіткнутися зі зростанням витрат без приросту доходів; масштабування створює додаткові ризики бізнесу, що зумовлює підвищення витрат та вимагає посилення контролю за бізнес-процесами тощо. Визначено складники цієї стратегії: якісний та зрілий продукт, попит на який суттєво перевищує пропозицію; достатня для всіх учасників маржа; надійні партнери; чітка бізнес-модель на основі оптимізації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів. Зазначено, що основою ефективного масштабування є: впровадження інновацій; вдосконалення маркетингової складової; системний і якісний аналіз ринків, потенціалу компанії та можливостей розширення тощо. Встановлено, що така стратегія вимагає: створення ефективної й оптимальної організаційної структури; системи комунікацій; зміни підходів управління; мотивації й синхронізації роботи команди проєкту; залучення спеціалістів з розвитку бізнесу; делегування повноважень та управлінських функцій. Виявлено, що масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів є не тільки джерелом його зростання, а, завдяки гнучкості, маневреності, швидкої адаптації цієї стратегії, й запорукою захисту компанії від несприятливих впливів. Навіть якщо проект (бізнес) є локальний, вдало знайдена ніша надасть змогу зробити його масштабним.*

Ключові слова: *масштабування, розширення, бізнес, особливості, виклики бізнесу.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.155 *Отримано 09.04.2024*

UDC 334.722:005

CONCEPTS AND FEATURES OF BUSINESS SCALING IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Tetiana Yarovenko; Nataliia Hirman; Kateryna Saienko

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine

Summary. *The article considered scientific approaches to the interpretation of the concept of «business scaling», reflecting its various aspects. It is noted that business scaling is a strategy because it requires certain coordinated actions and is implemented when the company is ready for scaling. It is determined that it can be aimed at achieving the following goals: increasing profits, capturing the market, gaining access to investments and expanding financing, developing technologies, ensuring competitiveness, improving the image, increasing the*

Corresponding author: Tetiana Yarovenko; e-mail: tsyarovenko@ukr.net

rating and influence of the company, increasing brand awareness, etc. It is noted that the main measures to achieve these scaling goals are quantitative and (or) qualitative changes in the functioning of the company. The author's definition of this term is formulated as a flexible, agile, quickly adaptive strategy with constant improvement of business processes to achieve strategic goals. The main features of such a strategy in the conditions of modern challenges have been revealed: the increase in the scale of business does not affect costs in the same way; the increase in income occurs faster than the increase in expenses, which ensures an increase in profit, but in the first stages of the implementation of this strategy, you can face an increase in expenses without an increase in income; scaling creates additional business risks, which leads to increased costs and requires increased control over business processes, etc. The components of this strategy are determined: a high-quality and mature product, the demand for which significantly exceeds the supply, sufficient margin for all participants, reliable partners, and a clear business model based on the optimization of internal and external business processes. It is noted that the basis of effective scaling is: the introduction of innovations; improvement of the marketing component; systematic and qualitative analysis of markets, company potential and expansion opportunities. It was established that such a strategy requires: the creation of an effective and optimal organizational structure; communication systems; changes in management approaches; motivation and synchronization of the work of the project team; involvement of business development specialists; delegation of powers and management functions. It was found that business scaling in the face of modern challenges is not only a source of its growth, but thanks to the flexibility, maneuverability, and quick adaptation of this strategy, it is also a guarantee of protecting the company from adverse changes. Even if the project (business) is local, a successfully found niche will make it possible to make it large-scale.

Key words: *scaling, expansion, business, features, business challenges.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.155 *Received 09.04.2024*

Постановка проблеми. Світові економіко-політичні кризи, пандемії та військові конфлікти змінюють умови ведення бізнесу, що вимагає перегляду традиційних підходів підприємницької діяльності. Впровадження суб'єктами господарювання стратегій, спрямованих на розширення бізнесу, без перебільшення можна назвати драйверами економічного розвитку країн та світу в цілому. У динамічному середовищі з критичними детермінантами ризику стратегія розширення повинна забезпечувати не тільки розвиток компанії у довготерміновій перспективі, а й стійкість та швидкість адаптації до викликів сьогодення з мінімальними втратами персоналу і ресурсів. Отже, масштабування бізнесу як стратегія його розширення вимагає від керівництва використання інноваційних підходів, які б надали змогу впроваджувати її у несприятливих умовах функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління компанією, зокрема впровадження стратегії розширення або масштабування, привертають увагу науковців та практиків. Дослідження у цій сфері відображено у працях вітчизняних та іноземних фахівців, серед яких: Гаерс А., Гавриш О., Гудзь О., Гарніш В., Гетманський Т., Дирявко Ю., Котькалова-Литвин І., Корнієнко Я., Євтушенко К., Кофанов О., Зозульов О., Маслій Н., Миронюк А., Плохій К., Бабенко В., Шпак Н., Хоменко О., Каруччи Р. та інших. Проте подальшого розгляду потребує уточнення трактування поняття «масштабування бізнесу» та виявлення специфічних особливостей цієї стратегії бізнесу в умовах сучасних викликів, що актуально для вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану.

Метою дослідження є визначення поняття «масштабування бізнесу» та виявлення особливостей цієї стратегії в умовах сучасних викликів.

Постановка завдання. Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішено такі завдання: розглянуто наукові та практичні підходи щодо визначення поняття «масштабування бізнесу»; виявлено особливості цієї стратегії бізнесу в умовах сучасних викликів, що дозволить упроваджувати її у практику господарювання вітчизняних підприємств зі швидкою адаптацією до негативних змін оточуючого середовища. Методологічну основу дослідження складають заходи наукового пізнання: функціональний аналіз, синтез, метод індукції, дедукції, системний підхід, контент-аналіз.

Виклад основного матеріалу. Стратегія розширення або масштабування бізнесу в загальному розумінні є нарощення його масштабів задля забезпечення стабільного зростання та конкурентоспроможності на ринку у довготерміновій перспективі. Вона може виражатися у кількісному збільшенні обсягів виробництва й чисельності клієнтів, розширенні мережі збуту, впровадженні інновацій та нових напрямків діяльності тощо.

Існують авторські підходи щодо трактування поняття «масштабування бізнесу», які характеризують його з різних позицій, акцентуючи увагу на основних елементах (таблиця 1).

Таблиця 1. Трактування поняття «масштабування бізнесу»

Автор, джерело	*Трактування*
Гавриш О. А. та ін. [1]	Розширення бізнесу, отримання надприбутків у разі повторення успішного досвіду; активний розвиток, управління зростанням клієнтів
Миронюк А. [2]	Коли компанія визначає шляхи зростання, завдяки яким збільшення доходів відбувається швидше, ніж збільшення ресурсів і витрат
Гарніш В. [3]	Процес, який передбачає оптимізування всіх процесів паралельно із загальним зростанням підприємства
Корнієнко Я., Євтушенко К. [4]	Різке зростання компанії, коли видатки падають драматично – мінімум на 25%
Hayes A. [5]	Здатність швидко нарощувати виробництво, щоб задовольнити попит і водночас отримати вигоду від економії на масштабі
Кофанов О., Зозульов О. [6]	Збільшення обсягів продажу, розширення на суміжні сфери діяльності та приваблення ширшого кола споживачів
Гетманський Т. [7]	Його часто асоціюють зі зростанням, але воно означає набагато більше. Гнучкість, маневреність, універсальність – усе це допомагає бізнесу розширюватися, як і готовність до непередбачуваних обставин
Плохій К. [8]	Розширення бізнесу у кількісному або якісному плані
STRATEGIC [9]	Стрімке зростання доходу при помірномузалученні додаткових ресурсів; готовність розвиватися зі швидкістю; створювати більшу цінність значно меншими ресурсами, тобто, шукати бізнес-моделі й технології, за яких темпи зростання витрат, використання ресурсів будуть суттєво нижчими, ніж темп зростання доходу
LIGA [10]	Створення більшого обсягу товару (продукції, послуг) при тих же операційних витратах або при незначному їх збільшенні
SITNIKS [11]	Процес розширення та зростання діяльності з метою збільшення обсягів продажів, ринкової присутності та впливу компанії. Цей процес може включати розширення асортименту продукції або послуг, розширення географії діяльності, оптимізацію бізнес-процесів завдяки CRM для послуг, підвищення ефективності маркетингу та продажів, а також упровадження нових технологій та інновацій
Дирявко Ю. [12]	Не просто розширення обсягів виробництва, продажу чи обслуговування. Ключова ідея полягає в тому, щоб знайти такі шляхи розвитку, за яких доходи зростатимуть швидше, ніж витрати. Отже, це не стільки про «більше», скільки про «ефективніше та прибутковіше»

Джерело: розроблено авторами на основі [1–12].

Певні підходи визначення трактують масштабування (розширення) як процес чи здатність, або асоціюють зі зростанням чи розвитком.

Систематизуючи вищезазначені трактування, можна визначити, що масштабування бізнесу це, перш за все, стратегія, адже вимагає певних узгоджених дій та реалізується, коли компанія готова до неї. Масштабування може мати на меті

досягнення наступних цілей: збільшення прибутку до рівня надприбутків, розширення ринкової (географічної) присутності, отримання доступу до інвестицій і розширення фінансування, збільшення можливостей наукових досліджень та розвитку технологій, підвищення ефективності (інвестиційної привабливості) бізнесу, створення стійкої конкурентної переваги, покращення іміджу, підвищення рейтингу й упливу компанії, збільшення відомості бренду тощо.

Основними заходами досягнення цілей масштабування є кількісні та (або) якісні зміни: збільшення обсягів виробництва або чисельності клієнтів, розширення мережі збуту чи географії діяльності, впровадження нових напрямків діяльності, розвиток продукту (розширення асортименту, впровадження інноваційних продуктів), оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності маркетингу, інновації тощо.

Масштабування бізнесу може бути: стрімким або повільним, непередбачуваним або планомірним, з моно-фінансуванням або з диверсифікованими його джерелами, орієнтованим на розвиток або тиражування (клонування). Проте завжди є гнучким, маневреним та швидко адаптаційним із постійним удосконаленням бізнес-процесів.

Отже, на наш погляд, масштабування бізнесу являє собою гнучку, маневрену, швидко адаптаційну стратегію з постійним удосконаленням бізнес-процесів задля досягнення стратегічних цілей (збільшення прибутку, захоплення ринку, отримання доступу до інвестицій і розширення фінансування, розвитку технологій, забезпечення конкурентоспроможності, покращення іміджу, підвищення рейтингу й впливу, збільшення відомості бренду тощо).

Основними особливостями такої стратегії, які відрізняють її від решти в умовах сучасних викликів, є:

– збільшення масштабів бізнесу по-різному впливає на витрати: з одного боку, призводить до їх зростання через появу додаткових витрат на управління, логістику тощо, з іншого, – знижує певні елементи витрат за рахунок економії через ефект масштабу (економія на постійних витратах) та можливість гуртових закупівель зі знижками; виробництво більшого обсягу продукції (послуг) здійснюється за порівняно невеликого збільшення витрат;

– збільшення доходів відбувається швидше, ніж зростання витрат, що й забезпечує зростання прибутку. Проте на перших етапах реалізації цієї стратегії можна зіткнутися зі зростанням витрат без відчутного приросту доходів;

– масштабування створює додаткові ризики для бізнесу, що зумовлює появу непередбачених витрат та вимагає посилення контролю за бізнес-процесами. Проте у певних випадках така стратегія сама по собі може бути й заходом ризик-менеджменту (наприклад, задля уникнення ризику залежності від обмеженого ринку);

– складниками цієї стратегії є: якісний та зрілий продукт, попит на який суттєво перевищує пропозицію; достатня для всіх учасників-партнерів маржа; надійні партнери зі стійким фінансовим положенням та бездоганною репутацією; чітка бізнес-модель на основі оптимізації внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів; ефективна система комунікації тощо;

– основою ефективного масштабування є: впровадження техніко-технологічних, організаційних та інших інновацій; удосконалення маркетингової складової (зокрема, каналів збуту, реклами, управління відносинами з клієнтами (CRM) тощо); системний та якісний аналіз ринків, потенціалу компанії та можливостей розширення;

– така стратегія вимагає: створення ефективної й оптимальної організаційної структури; системи комунікацій; зміни підходів управління; мотивації й

синхронізації роботи команди проєкту; залучення спеціалістів з розвитку бізнесу (особливо для закордонних ринків); делегування повноважень й управлінських функцій.

Висновки. Масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів не тільки джерело його зростання, а й завдяки гнучкості, маневреності, швидкої адаптації цієї стратегії, є запорукою захисту компанії від несприятливих змін. Навіть якщо проект (бізнес) є локальний, вдало знайдений, ніша надасть змогу зробити його масштабним. Відмова від масштабування означає втрату конкурентної переваги й статусу, а його реалізація вимагає додаткових зусиль, ресурсів та витрат.

Conclusions. Thus, the results of the study show that business scaling in the face of modern challenges is not only a source of its growth, but thanks to the flexibility, maneuverability, quick adaptation of this strategy, and a guarantee of protecting the company from adverse changes. Even if the project (business) is local, a successfully found niche will make it possible to make it large-scale. Failure to scale means loss of competitive advantage and status, but it requires additional efforts, resources, and costs.

Список використаних джерел

1. Гавриш О. А. та ін. Управління стартапами. Київ : «Політехніка» КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 716 с.
2. Миронюк А. Масштабування бізнесу – як це зробити? MYRONIUK. URL: https://www.myroniuk.com/businessscaling/ (дата звернення: 03.03.2024).
3. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. Київ : Наш формат. 2018. 328 с.
4. Корнієнко Я. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. Економічна правда. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/ (дата звернення: 03.03.2024).
5. Hayes A. Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. URL: https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp (дата звернення: 03.03.2024).
6. Кофанов О. Є., Зозульов О. В. Науково-методичні засади розроблення маркетингової стратегії стартап-проектів на промисловому ринку. Економічний простір. 2016. № 115. С. 202–211.
7. Гетманський Т. Шість правил масштабування, які працюють у бізнесі. Погляди. URL: https://thepage.ua/ua/experts/shist-pravil-masshtabuvannya-yaki-pracyuyut-v-biznesi (дата звернення: 03.03.2024).
8. Плохій К. Масштабування або коротко про захоплення ринків. PRESSA. URL: https: //pressassociation. org.ua/ua/masshtabuvannya-abo-korotko-pro-zahoplennya-rinkiv/ (дата звернення: 03.03.2024).
9. Чи готова моя компанія до масштабування? STRATEGIC. URL: https://strategic-ua.com/insights/chy-gotova-moya-kompaniya-do-masshtabuvannya (дата звернення: 03.03.2024).
10. Масштабування бізнесу. Як отримати зі свого потенціалу все. LIGA.NET. URL: https://biz. liga.net/ua/all/all/novosti/masshtabirovanie-biznesa-kak-poluchit-iz-svoego-potentsiala-vse (дата звернення: 03.03.2024).
11. Секрети масштабування: Як побудувати бізнес, який змінює гру. SITNIKS.UA. URL: https: //sitniks.ua/blog_post/yak-pobuduvaty-biznes-yakiy-zminue-gru/ (дата звернення: 03.03.2024).
12. Дирявко Ю. Що потрібно для масштабування бізнесу? LIGA.NET. URL: https://blog.liga.net/user/yudyriavko/article/shto-potr%D1%96bno-dlya-masshtabuvannya-b%D1%96znesu (дата звернення: 03.03.2024).

References

1. Ghavrysh O. A. ta in. (2020). *Upravlinnja startapamy* [Management of startups]. Kyjiv: “Politekhnika” KPI im. Ighorja Sikorsjkogho. (In Ukrainian).
2. Myronjuk A. Masshtabuvannja biznesu – jak ce zrobyty? [Business scaling – how to do it?]. *Myroniuk*. Available at: https://www.myroniuk.com/businessscaling/ (accessed 10 April 2024).
3. Gharnish V. (2018). *Masshtabuvannja biznesu. Pokrokova strateghija zbiljshennja prybutkiv.* [Business scaling. A step-by-step strategy for increasing profits]. Kyjiv: Nash format. (In Ukrainian).
4. Kornijenko Ja. (2019). Jak pravyljno masshtabuvaty biznes. Porady top-menedzheriv [How to properly scale a business. Advice from top managers]. *Economic truth*. Available at: https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/ (accessed: 10 April 2024).

5. Hayes A. (2023). Scalability: what a scalable company is, and examples. *Investopedia*. Available at: https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp (accessed 10 April 2024).
6. Kofanov O. Je., Zozuljov O. V. (2016) Naukovo-metodychni zasady rozroblennja marketynghovoji strateghiji startap-proektiv na promyslovomu rynku [Scientific and methodical principles of developing a marketing strategy for start-up projects in the industrial market]. *Economic space*, no. 115, pp. 202–211.
7. Ghetmansjkyj T. (2021) Shistj pravyl masshtabuvannja, jaki pracjujutj u biznesi [Six rules of scaling that work in business]. *Poghljady*. Available at: https://thepage.ua/ua/experts/shist-pravil-masshtabuvannya-yaki-pracyuyut-v-biznesi (accessed 10 April 2024).
8. Plokhij K. (2021) Masshtabuvannja abo korotko pro zakhoplennja rynkiv [Scaling or in short about capturing markets]. *PRESSA*. Available at: https://pressassociation.org.ua/ua/masshtabuvannya-abo-korotko-pro-zahoplennya-rinkiv/ (accessed 10 April 2024).
9. Chy ghotova moja kompanija do masshtabuvannja? [Is my company ready to scale?]. *STRATEGIC*. Available at: https://strategic-ua.com/insights/chy-gotova-moya-kompaniya-do-masshtabuvannya (accessed 10 April 2024).
10. Masshtabuvannja biznesu. Jak otrymaty zi svogho potencialu vse [Business scaling. How to get everything from your potential]. *LIGA.NET*. Available at: https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/masshtabirovanie-biznesa-kak-poluchit-iz-svoego-potentsiala-vse (accessed 10 April 2024).
11. Sekrety masshtabuvannja: Jak pobuduvaty biznes, jakyj zminjuje ghru [Scaling Secrets: How to Build a Game-Changing Business]. *SITNIKS.UA*. Available at: https://sitniks.ua/blog_post/yak-pobuduvaty-biznes-yakiy-zminue-gru/ (accessed 10 April 2024).
12. Dyrjavko Ju. (2024) Shho potribno dlja masshtabuvannja biznesu? [What does it take to scale a business?]. *LIGA.NET*. Available at: https://blog.liga.net/user/yudyriavko/article/shto-potr%D1%96bno-dlya-masshtabuvannya-b%D1%96znesu (accessed 10 April 2024).