

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>

УДК 330.131.3:330.322:504.06:658

ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЗА КРИЗОВИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

PROBLEMS AND PROSPECTS OF BUSINESS SCALING IN A CRISIS ENVIRONMENT: STRATEGIC ASPECT

Потюк Юрій Борисович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8307-9257>

Potiuk Yurii

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблематиці масштабування бізнесу за кризових умов господарювання. Проведено огляд літературних джерел за проблемою масштабування бізнесу за кризових умов господарювання, формування стратегій масштабування. Проаналізовано та оцінено погляди теоретико-прикладного змісту на дану проблему. Розглядається стратегічний аспект масштабування бізнесу, види стратегій масштабування та чинники, які впливають на процеси їх формування і реалізування. Визначено сутність масштабу підприємства, масштабування бізнесу. Систематизовано і охарактеризовано переваги і недоліки основних стратегій масштабування бізнесу за ринкових умов. В роботі охарактеризовано ключові чинники, що впливають на процеси формування стратегій масштабування бізнесу. Визначено, що процес масштабування повинен мати чітке, послідовне, визначене місце у життєвому циклі їх підприємств, оскільки його порушення чи несвоєчасність здійснення може призводити до низки негативних наслідків.

Ключові слова: стратегія, планування, масштабування, інтегрування, диверсифікування.

The article is devoted to the issues of business scaling in crisis conditions. The relevance of the study is due to the fact that in the unstable economic conditions of the world economy, in particular, the domestic economy, entrepreneurial potential, the success of its development, multiplication, and scaling are of great importance. The following research methods were used in the study: synthesis, analysis, morphological method. A review of literature sources on the problem of business scaling in crisis economic conditions, the formation of types of business scaling strategies by enterprises was carried out. The views of theoretical and applied content on this problem of scaling and its strategic importance are analyzed and evaluated. The article considers the strategic aspect of business scaling, types of scaling strategies and factors that influence the processes of their formation and implementation. The essence of enterprise scale and business scaling is defined. It is noted that scaling is a multi-step long-term process that requires detailed preparation. Business scaling differs significantly for each individual enterprise, organization, conditions of its implementation, amount of resources, potential, etc. The advantages and disadvantages of the main business scaling strategies (intensive, integration, diversification strategies) under market conditions are systematized and characterized. The paper characterizes the key factors that influence the processes of formation of business scaling strategies by enterprises in crisis conditions. These key factors distinguish business scaling strategies. This is done according to the following criteria: by volume, method (mode), scaling unit, its dynamism and value logic of scaling coverage. The article is of practical importance for managers of enterprises and organizations planning to scale up their activities in the future. In particular, it is noted that the scaling process should have a clear, consistent, defined place in the life cycle of their enterprises, since its violation or untimely implementation may lead to a number of negative consequences.

Key words: strategy, planning, scaling, integration, diversification.

Постановка проблеми. За сучасних умов розвитку світової економіки простежується тенденція динамічного росту, розвитку бізнес-структур, що чітко розуміють об'єктивну

потребу, значущість не лишень досягнення економічних, соціальних, екологічних та інших завдань, але і їх примноження, розширення. У той же час за нестабільних умов

господарювання світової економіки та, звісно, вітчизняної, саме підприємницький потенціал, успішність його розвитку, примноження, масштабування набувають особливої актуальності. Вони виступають механізмом для формування і подальшого ефективного розвитку конкурентного потенціалу цілої держави, світової економіки. Формування, укріплення, розвиток підприємницького потенціалу надаватиме змогу підприємствам масштабувати їх власний бізнес, отримуючи позитивні ефекти (передусім економічні, а також соціальні, екологічні тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Досліджувана нами проблематика сьогодні є надактуальною. Зокрема це стосується вітчизняної економіки за умов її активного євроінтегрування, адже масштабування сприятиме ефективному інтеграційному процесу для вітчизняного бізнесу.

Масштабуванню бізнесу за кризових умов господарювання, його стратегіям присвячено значну кількість праць зарубіжних, вітчизняних науковців, серед яких доцільно зазначити таких: Булках П. [14], Гарніш В. [1], Гулаті Р. [15], Даєр Ц. [20], Де Сантола А. [15], Деса Дж. [17], Діс Й. Г. [17], Денисенко І. [2], Євтушенко А. [3], Джастін Й. [16], Дрималовська Х. [4], Жук О. [5], Завербний А. С. [4; 5], Залізна Л. В. [5], Котькалова-Литвин І. [6], Монаген С. [18], Пацелт Г. [20], Плохій К. [7], Сергійчук І. [8], Сорока А. [10], Терещенко Л. [11], П'ясковська Д. [18], Рюбер А. Р. [19], Солопун Н. [9], Тіпмен Е. [18], Хаустов М. [12], Швиданенко Г. [13], Швиданенко О. [13], Шеперд Д. [20], Хаєс А. [16] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасна світова економіка постійно розвиваючись, застосовуючи новітні форми, виявлення тощо. Тому проблематика масштабування бізнесу за кризових умов господарювання є надзвичайно динамічною та постійно потребує новітніх форм її дослідження та розвитку. Особливо це стосується кризових умов господарювання, з частиною яких вітчизняна економіка через війну стикнулася вперше за всю історію від незалежності нашої країни.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Цілями виступають дослідження проблем і можливостей та перспектив масштабування бізнесу за кризових умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як показує дослідження, «масштаб діяльності підприємства (організації) є «струк-

турованою, багатокритеріальною характеристикою його діяльності, що через генерування елементів, складових системи управління (менеджменту) розкривається в реалізуванні ним підприємством кожної зі складових економічного потенціалу [6]. Саме «масштаб діяльності підприємства» відображається у фактичних результатах діяльності, конкурентних позиціях (серед подібних учасників ринку) та інших результативних показниках/індикаторах підприємства» [6].

У результаті проведеного аналізування теоретико-прикладних основ масштабування бізнесу за кризових умов і не тільки, огляду літературних джерел за цією тематикою можна констатувати, що «масштабування – це багатокроковий довготривалий процес, що вимагає детального підготовлення.

Масштабування бізнесу суттєво різниться для кожного окремого підприємства, організації. Все залежатиме від стану внутрішніх, зовнішніх факторів [6]. Саме тому актуальним є дослідження стратегічного аспекту різноманітності масштабування бізнесу за кризових умов.

Стратегії, що направляються на розширення потенціалу підприємства (його масштабування) прийнято поділяти на наступні 3 основні види [6]: інтенсивна, інтеграційна, диверсифікаційна (табл. 1) [6].

1) Стратегія інтенсивного розвивання передбачає оптимізування (див. табл. 1) внутрішніх процесів, формування плану для розширення підприємства, використовуючи фактори, що інтенсивніше впливають на рівень приросту його прибутковості. Реалізування цієї стратегії вимагатиме від підприємства бути на високому рівні, володіти достатніми для масштабування різними видами ресурсів (власних, залучених).

2) Стратегія інтеграційного розвивання реалізується через злиття (інтегрування горизонтальне/вертикальне) двох та більше підприємств (їх структурних елементів).

3) Диверсифікування є притаманне підприємствам, що довго перебували у фазі «зростання», але продукт/послуга починають падати у темпах зростання прибутку через обмеження даної галузі [6] (табл. 1).

Реалізування стратегії має відбуватися шляхом формування тактики. На цих етапах планування необхідно для вдалого масштабування чітко дотримуватися візії, цілей масштабування, здійснювати це на систематичній основі, а не фрагментарно, підкріплювати процес детальним маркетингом досліджен-

Таблиця 1

**Характеристика переваг та недоліків основних стратегій масштабування бізнесу
[6; 8; 10; 11; 12; 16]**

Види стратегій масштабування	Короткі характеристики	Основні переваги стратегій	Основні недоліки стратегій
Інтенсивного розвивання	Реалізується власними ресурсами шляхом оптимізування внутрішніх процесів	Значне зростання прибутковості, яке не супроводжується співвідносним зростанням витрат	Ризиковість залучення додаткового фінансування
Інтеграційного розвивання	Реалізується через об'єднання із іншими підприємствами, організаціями	Швидке отримання необхідних нових ресурсів, можливостей без додаткового інвестування	Втрата самостійності прийняття управлінських рішень, складність інтегрування організаційних процесів
Диверсифікування	Вихід із галузі, у якій проводилася виробничо-господарська діяльність	Суттєве підвищення рівня стійкості підприємства до негативного зовнішнього середовища	Високий рівень невизначеності (ризиковості) виходу у нову сферу/галузь, бар'єри входження

Джерело: систематизовано на основі: [6; 10; 11; 12; 16]

ням ринків збуту та забезпечувати кваліфікований, професіональний кадровий підбір, для цього.

На основі проведених досліджень [6; 16], було виділено ключові п'ять чинників, що впливають на процес формування, реалізування стратегій масштабування. Вказані фактори охоплюють різні дії, здійснення альтернативного вибору при стратегічному плануванні, прийняття компромісних рішень, що є пов'язаними із розширенням, реплікацією, синхронізуванням ресурсів, можливостей за динамічних умов.

У табл. 2 систематизовано ключові чинники/фактори, що відрізняють стратегії масштабування бізнесу (бізнес-процесів), процеси їх формування та реалізування за такими критеріями: за обсягами, способами (режимами/методами), одиницею масштабування, його динамічністю та ціннісною логікою охоплення масштабування [6; 13; 16; 17; 18].

Отже, формування стратегії масштабування бізнесу виступає багатокроковим, багатфакторним (див. табл. 2) процесом, що включатиме у себе не лише безпосереднє розроблення і подальше реалізування масштабування, але й моніторинг різнопланових індикаторів підприємства, організації з точки зору рівня їх готовності до проведення даного масштабування.

Масштабування повинне мати чітке, послідовне місце у життєвому циклі підприємств

і організацій. Оскільки, порушення, несвоєчасність здійснення масштабування призводитиме до низки негативних наслідків, навіть потенційного банкрутства.

У той же час своєчасність масштабування бізнесу, бізнес-процесів чи інших елементів сприятиме отриманню позитивних ефектів (приміром, приросту рівня прибутковості, зниженні умовно-постійних витрат, розширення присутності на ринку, зниження ризиковості діяльності, підвищення рівня репутації тощо).

Висновки. Масштабування бізнесу за кризових умов виступає комплексним процесом, який володіє широкою варіативністю (залежно від зовнішніх, внутрішніх факторів, що впливають на підприємство, організація (прямо/опосередковано). Формування стратегії масштабування виступає багато кроковим процесом. Він включає не лише безпосереднє розроблення, реалізування безпосереднього процесу масштабування, але й моніторинг показників (індикаторів) підприємства та організацій, щодо їх готовності чи неготовності до даного масштабування. Керівництву підприємств, що масштабуються необхідно усвідомлювати, що процес масштабування повинен мати чітке, послідовне, визначене місце у життєвому циклі їх підприємств, оскільки його порушення чи несвоєчасність здійснення може призводити до низки негативних наслідків.

Таблиця 2

**Характеристика ключових чинників,
що впливатимуть на процеси формування стратегій масштабування бізнесу**

Ключові чинники масштабування	Короткі характеристики
Обсяги (розміри) масштабування	Стратегії масштабування відрізняються обсягами (обмеження вузько визначеною комбінацією «продукт-ринок», «географічний ринком», «вертикальна сфера» чи охоплення ширших ринків, цілих географічних регіонів тощо
Способи масштабування	Відрізняються способами корпоративного розвитку (внутрішній (самостійний) розвиток, альянс, придбання). Масштабування може досягатися через участь підприємства у ширших екосистемах. Розвиток екосистем як стратегія масштабування сприятиме швидкому зростанню (доступ до ресурсів, можливостей, технологій), підвищенню ціннісної пропозиції
Одиниці масштабування	Одиницями масштабування виступають: продукт (послуга, робота), сервісне рішення, технологія, ресурс, потенціал (можливість), бізнес-модель. Масштабування також може охоплювати відразу кілька одиниць (продукти (послуги), бізнес-моделі).
Динамічність масштабування	Масштабування відрізнятиметься своєю швидкістю, динамічністю, темпами. Дціольно виділити такі дві основні характеристики: – зв'язок «масштабуванням – час» (швидкість масштабування); – темпи масштабування (безперервне чи епізодичне).
Ціннісна логіка масштабування	Ключовим моментом масштабування виступає «економія витрат на масштабах». Однак, це не єдиний напрямок. Масштабування також зумовлюється й іншими цінностями: вигоди від масштабування попиту, навчання, економія на реплікації тощо.

Джерело: систематизовано на основі [6; 13; 16; 17; 18]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. Переклад з англ. Марковська А. Київ : Наш формат. 2018. 328 с.
- Денисенко І. Масштабування: як розвивати компанію і не зашкодити співробітникам. Mind. 2017. URL: <https://mind.ua/openmind/20179427-masshtabuvannya-yak-rozvivati-kompaniyu-i-ne-zashkoditi-spivrobitnikam>
- Євтушенко А. Як правильно масштабувати бізнес. Поради топ-менеджерів. *Економічна правда*. 2019. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/>
- Завербний А. С., Дрималовська Х. В. Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «ЛП»*. 2012. № 727. С. 218–225.
- Завербний А. С., Залізна Л.В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
- Котькалова-Литвин І. Розробка стратегії рековерингу бізнес-процесів на основі розширення організаційно-інноваційних горизонтів розвитку підприємства. 2018. № 18. С. 92–99.
- Плохій К. Масштабування або коротко про захоплення ринків. Press Association UA. 2021. URL: <https://pressassociation.org.ua/ua/masshtabuvannya-abo-korotko-pro-zahoplennya-rinkiv/>
- Сергійчук І. І. Сутність та складові визначення масштабу діяльності промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 21. С. 91–95.
- Солопун Н. М. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2019. № 14. С. 258–263
- Сорока А.М. Масштабування бізнесу нового формату. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 185–188.
- Терещенко Л. Три виклики під час масштабування бізнесу. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/29/707132/>
- Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. 224 с.

13. Швиданенко Г. О., Швиданенко О. А. Імпакт-бізнес: реалії та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2665>
14. Boolkah P. Scaling Up Business: Best Tips. 2024. URL: <https://boolkah.com/scaling-up/>
15. DeSantola A., Gulati R. Scaling: organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*. 2017. 11. 640–68
16. Justin J. P. Jansena, Ciaran Heavey, Tom J. M. Moma, Zeki Simsek and Shaker A. Zahrad. Scaling-up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*. 60:3. 2023. P. 581–604.
17. Hayes A. Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. 2023. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>
18. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021. № 54(6). P. 102–10.
19. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. 2021. № 52. P. 1031–46.
20. Shepherd D. A., Patzelt H. A call for research on the scaling of organizations and the scaling of social impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2022. № 46. P. 255–68.

REFERENCES:

1. Harnish V. (2018). Masshtabuvannia biznesu. Pokrokovaya stratehiia zbilshennia prybutkiv [Business scaling. A step-by-step strategy for increasing profits]. Pereklad z anhl. Markovska A. Kyiv: Nash format. 328 p. (in Ukrainian)
2. Denysenko I. (2017). Masshtabuvannia: yak rozvyvaty kompaniiu i ne zashkodyty spivrobotnykam [Scaling: how to grow a company without harming employees]. Mind. Available at: <https://mind.ua/openmind/20179427-masshtabuvannia-yak-rozvivati-kompaniyu-i-ne-zashkoditi-spivrobotnikam>
3. Ievtushenko A. (2019). Yak pravylno masshtabuvaty biznes. Porady top-menedzheriv [How to scale a business properly. Tips from top managers]. *Ekonomichna pravda*. Available at: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/06/28/649154/>
4. Zaverbnyi A. S., Drymalovska Kh. V. (2012). Konkurentospromozhnist vitchyznianykh pidpriemstv [Competitiveness of domestic enterprises]. *Visnyk NU «LP»*, no. 727, pp. 218–225. (in Ukrainian)
5. Zaverbnyi A. S., Zalizna L. V., Zhuk, O. O. (2023). Osoblyvosti formuvannia metodiv pryiniattia rishen vitchyzniannykh pidpriemstvamy u zovnishnoekonomichnii diialnosti: informatsiinyi aspekt [Peculiarities of formation of methods of decision-making by domestic enterprises in foreign economic activity: information aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*. (50). Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
6. Kotkalova-Lytvyn I. (2018). Rozrobka stratehii rekovyrynuhу biznes-protsesiv na osnovi rozshyrennia orhanizatsiino-innovatsiinykh horyzontiv rozvytku pidpriemstva [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], vol. 18, pp. 92–99. (in Ukrainian)
7. Plokhii K. (2021). Masshtabuvannia abo korotko pro zakhoplennia ryнкiv [Scaling up or briefly about market capture]. Press Association UA. Available at: <https://pressassociation.org.ua/ua/masshtabuvannia-abo-korotko-pro-zahoplennia-rynkiv/>
8. Serhiichuk I. I. (2011). Sutnist ta skladovi vyznachennia masshtabu diialnosti promyslovykh pidpriemstv [The Essence and Components of Determining the Scale of Industrial Enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 91–95. (in Ukrainian)
9. Solopun N. M. (2019). Marketynhovi skladovi pidpriemnytskoho potentsialu yak pidgruntia do masshtabuvannia biznesu [Marketing components of entrepreneurial potential as a basis for business scaling]. *Elektronne naukove fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, vol. 14, pp. 258–263. (in Ukrainian)
10. Soroka A.M. (2020). Masshtabuvannia biznesu novoho formatu. [The essence and components of determining the scale of industrial Enterprises]. *Ekonomichni studii*, vol. 1, pp. 185–188. (in Ukrainian)
11. Tereshchenko L. (2023). Try vyklyk pid chas masshtabuvannia biznesu [Three challenges in business scaling]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/29/707132/>
12. Khaustov M. M. (2023). Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia: monohrafiia [Startups: creation and scaling: a monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L.M. 224 p. (in Ukrainian)
13. Shvydanenko H. O., Shvydanenko O. A. (2023). Impakt-biznes: realii ta perspektyvy rozvytku v Ukraini. [Impact-business: current state and perspectives of development in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2665>
14. Boolkah P. Scaling Up Business: Best Tips (2024). URL: <https://boolkah.com/scaling-up/>
15. DeSantola, A. and Gulati, R. (2017). Scaling: organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals*, no. 11, pp. 640–68.

16. Justin J. P. Jansena, Ciaran Heaveyb, Tom J. M. Moma, Zeki Simsek and Shaker A. Zahrad. (2023). Scaling-up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*, vol. 60:3, pp. 581–604.
17. Hayes A. (2023). Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>
18. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. (2021). Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, no. 54(6), pp. 102–10.
19. Reuber, A.R., Tippmann, E. and Monaghan, S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*, no. 52, pp. 1031–46.
20. Hayes A. (2023). Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>