

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-91>

УДК 339.9

ОСОБЛИВОСТІ МАСШТАБУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ НА РИНКАХ ЄВРОПИ

SPECIFICS OF SCALING IT COMPANIES ON EUROPEAN MARKETS

Вербінський Остап Юрійович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3438-4003>**Мельник Ольга Григорівна**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8819-1910>**Verbinskyy Ostop, Melnyk Olga**

Lviv Polytechnic National University

Стаття досліджує особливості масштабування ІТ-компаній, зокрема українських, на ринках Європи. Підкреслено, що вихід на зовнішні ринки є не просто можливістю, а стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку та диверсифікації ризиків. У статті проаналізовано та систематизовано ключові стратегії масштабування: створення місцевих команд, співпраця через партнерські канали збуту та поглинання існуючих європейських ІТ-компаній. У статті приділяється увага викликам масштабування, таким як суворі регуляторні вимоги та значна лінгвістична й культурна фрагментація європейських ринків. Пояснюється необхідність локалізації ІТ-продуктів та послуг, а також адаптації стратегій під специфіку окремих регіонів Європи. Зроблено висновок, що успішне масштабування потребує глибокого дослідження місцевих ринків та ретельної підготовки для подолання обмежуючих факторів.

Ключові слова: масштабування, локалізація, міжнародні ІТ-компанії, стратегії масштабування, партнерства.

The aim of this article is to explore the specifics of scaling IT companies, particularly Ukrainian ones, on European markets. Article highlights its relevance by emphasizing that scaling into international markets is not merely an opportunity but a strategic imperative for ensuring sustainable growth and mitigating risks. Which is especially relevant given the ongoing globalization, digital transformation, and the impact of external factors like the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine. The article analyzes and systematizes key scaling strategies: establishing local teams, collaborating through partner distribution channels, and acquiring existing European IT companies. The article gives examples of successful scaling by IT companies on European market using the strategies provided in the article. The article highlights significant challenges to scaling, including stringent regulatory requirements such as the General Data Protection Regulation (GDPR), which mandates strict data protection and requires data storage within the EU. The article also addresses the substantial linguistic and cultural fragmentation of European markets, where 24 official EU languages and diverse cultural norms necessitate tailored approaches for scaling. The practical purpose of this article is in thorough explanation of the importance of localization for IT products and services, encompassing translation of interfaces, documentation, website content, creating local domain for the website and the integration of regional functionalities like multi-currency payment and VAT processing. Furthermore, the article details the necessity of adapting scaling strategies by IT-companies to the specific characteristics of various European regions: Northern (e.g., Sweden, Denmark), Central (e.g., Germany, Austria, Switzerland), Southern (e.g., Italy, Spain), and Eastern (e.g., Poland, Czech Republic). The conclusion underscores that successful scaling demands in-depth research of local markets and meticulous preparation to overcome these considerable limiting factors, ultimately ensuring potential benefits outweigh the necessary investments into scaling.

Keywords: scaling, localization, international IT-companies, scaling strategies, partnerships.

Постановка проблеми. Глобалізація та цифрова трансформація економік надає ІТ-компаніям великі можливості для виходу на міжнародні ринки, зокрема ринки Європи. ІТ-продукти та послуги можуть масштабуватися набагато швидше послуг в багатьох інших галузях. Проте, така доступність супроводжується зростаючою конкуренцією та необхідністю постійного оновлення стратегій ІТ-компаніями.

В 2020-х роках, зовнішні чинник пандемії COVID-19, а для українських ІТ-компаній також і повномасштабна війна в Україні, посилюють актуальність міжнародного масштабування, зокрема на ринки Європи. Вихід на зовнішні ринки є не просто можливістю, а стратегічною необхідністю для багатьох ІТ-компаній щоб забезпечити сталий розвиток та диверсифікацію ризиків. Враховуючи наведені причини, визначення особливостей масштабування ІТ-компаній на ринках Європи є актуальною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що дослідженню поняття масштабування, а також його особливостей на міжнародних ринках приділяють увагу українські та іноземні автори.

Гарніш В. зазначає, що масштабування “передбачає оптимізацію всіх процесів паралельно із загальним зростанням компанії” [1]. Сорока А. М. робить акцент на масштабуванні на міжнародних ринках, описуючи його як “процес розширення, який дозволяє збільшувати рівень продажів, завойовувати нові ніші і ринки інших країн” [2]. Кохан П. наголошує, що масштабування це “швидке, але стійке” зростання компанії. При цьому він виділяє 5 напрямків для зростання: “кількість клієнтів, географічні (міжнародні) ринки, продукти, внутрішні ресурси, культура” [3].

Особливості масштабування саме ІТ-компаній на міжнародних ринках охоплюють різноманітні аспекти, які взаємодоповнюють одне одного. Масштабування визначають як процес, у якому ІТ-компанії зосереджуються на залученні нових ресурсів для реалізації своєї основної бізнес-ідеї та розширення бази клієнтів [4]. Також його розглядають як швидке збільшення кількості клієнтів і прибутковості ІТ-компанії [5]. Важливим аспектом для багатьох ІТ-компаній є здатність забезпечувати зростаючу кількість користувачів, обробляти транзакції або дані без втрати якості [6]. Цьому сприяє здатність ІТ-компаній легко масштабувати продукти

завдяки хмарним технологіям [7]. Крім того, масштабування передбачає здатність стратегії зростання ІТ-компаній досягати передбачуваного повторюваного доходу, швидкого залучення клієнтів та високих рівнів утримання клієнтів [8].

У дослідженні сутності та особливостей масштабування ІТ-компаній на міжнародних ринках необхідно згадати модель трьох горизонтів McKinsey. Це стратегічний інструмент, який допомагає компаніям планувати довгостроковий розвиток і масштабування. Автори моделі пропонують поєднати підтримку поточної діяльності з інвестуванням у нові можливості. У контексті масштабування бізнесу ця модель дозволяє структурувати зростання в три паралельні горизонти. Перший фокусується на масштабуванні основного бізнесу, другий на розширенні нових, вже протестованих напрямів, а третій на створенні інновацій, які можуть стати майбутніми джерелами доходу [9]. В останніх публікаціях не досліджено в достатній мірі особливості масштабування ІТ-компаній саме на ринках Європи. Дана стаття має доповнити і розширити дослідження на цю тему.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення стратегій масштабування ІТ-компаній на європейські ринки з урахуванням культурної, лінгвістичної та регуляторної фрагментарності регіону. Зокрема, дослідження використання аналізу конкурентного середовища та локального законодавства для адаптації стратегії масштабування. Також необхідно відстежувати вплив локалізації продуктів, послуг і бізнес-процесів на успішність масштабування.

Виклад основного матеріалу дослідження. ІТ-компанії можуть використати декілька основних стратегій для масштабування на ринку Європи. По перше, масштабування із створенням місцевої команди продажу продуктів чи сервісів ІТ-компанії. Для цього ІТ-компанія наймає нового керівника відділу продажу (або переміщує з іншого ринку) і також наймає допоміжний персонал: спеціалістів з маркетингу та підтримки клієнтів, які мають досвід роботи на певному ринку. Для прикладу, ІТ-компанія Atlassian створила європейську команду з продажу та адміністративного в Амстердамі. Але її основна команда з розробки ІТ-продукту залишилася в Австралії [10]. Міжнародні ІТ-компанії часто наймають спеціалістів, які володіють декількома європейськими мовами. Це дає можливість обслуговувати зразу декілька ринків Європи

віддалено, і за потреби, з одної локації чи навіть з одного офісу. При створенні нових місцевих команд з продажу та підтримки клієнтів залученість керівної ланки ІТ-компанії є дуже важливою. Генеральний директор та інші менеджери ІТ-компанії повинні інвестувати багато часу та зусиль при запуску на новому ринку [11].

По друге, стратегія масштабування через партнерські канали збуту та посередників. Співпраця з місцевими партнерами є "добре протоптаною стежкою". Місцеві партнери і посередники вже мають команди експертів, розуміння місцевого ринку і зв'язок з клієнтами. Великі ІТ-компанії, як Salesforce, надають перевагу працювати через регіональних посередників для пришвидшення виходу на місцеві ринки Європи. Підвидом цієї стратегії є залучення аутсорсингової компанії з продажу. Досвід компанії Livefyre, яку згодом придбала інша ІТ-компанія Adobe, демонструє як вони збільшили дохід з європейського ринку з 10% до 40% від загального доходу за 3 роки, використовуючи цю стратегію [12]. Такий тип партнерства є особливо цінний для масштабування на Європейський ринок через його складність і фрагментарність.

По третє, стратегія масштабування через придбання/поглинання існуючої європейської ІТ-компанії. Ця стратегія може миттєво забезпечити доступ до місцевих клієнтів, експертів і залишає покупцю довіру ринку до компанії яку поглинають. Звіти багатьох компаній, зокрема українських, вказують на те, що поглинання європейських ІТ-компаній є поширеним явищем в 21 столітті. Для таких поглинань компанії використовують як і власний так і залучений капітал.

Яку б стратегію масштабування на ринки Європи не вибрали ІТ-компанії, залишається потреба в локалізації ІТ-продуктів та послуг компанії для місцевих ринків. Ця локалізація включає переклад інтерфейсів ІТ-продукту і допоміжних матеріалів, переклад сайту та документації, додавання регіональних функцій (наприклад, оплата у різних валютах, обробка ПДВ, локальні інтеграції), відповідність законам ЄС щодо захисту даних (GDPR та інші), створення локального веб-домену (наприклад, ".de" для Німеччини).

На підставі аналізування літературних джерел [13; 14; 15] та вивчення практики експансії українських підприємств виокремлено наступні особливості масштабування ІТ-компаній на ринках Європи.

1. Необхідність враховувати вимоги до захисту даних і конфіденційності (GDPR) при масштабуванні. Загальний регламент захисту даних (GDPR) є чинний з 2018 року. Це кардинально змінює правила роботи з персональними даними. На відміну від США, у Європі діють широкі права на конфіденційність з розширеним визначенням персональних даних і значно вищими штрафами за порушення. У багатьох сегментах повна відповідність GDPR є обов'язковою умовою для входу на ринок. На практиці це означає зберігання даних клієнтів всередині ЄС, оновлення умов обслуговування, призначення експерта із захисту даних. GDPR є одним із найжорсткіших регуляторних бар'єрів для масштабування на ринки тих країн Європи, які входять в ЄС [13].

2. Планування масштабування з врахуванням лінгвістичної та культурної фрагментарності європейських ринків. Тільки країни ЄС мають 24 офіційні мови. Крім цього існують діалекти і регіональні особливості в межах одної країни і однієї мови. Очікування клієнтів у кожній країні до ідентичного продукту можуть бути різні. Це означає, що ІТ-компаніям потрібно локалізувати продукти і сервіси під кожен ринок, як це було детально описано вище. Крім того, ділові норми суттєво відрізняються: якщо клієнти з країн північної Європи зазвичай цінують пряму, неформальну комунікацію та клієнти з країн південної Європи часто будують довіру через особисті відносини й ухвалює рішення повільніше.

3. Значний ризик для успіху масштабування на певних європейських через серйозну конкуренцію від місцевих ІТ-компаній. Місцеві компанії часто мають довіру місцевих клієнтів та давні стосунки з ними, контракти з великими організаціями. Перед виходом на ринок Європи, ІТ-компаніям варто провести глибокий аналіз місцевих конкурентів, виявити їх сильні сторони та стратегії їх подолання. До прикладу, американський постачальник хмарного програмного забезпечення може зіткнутись із місцевими рішеннями, популярними в галузях виробництва чи банкінгу. Продажі в Європі часто повільніші, особливо для великих клієнтів. Багато компаній вимагають відгуків від попередніх клієнтів, персональних зустрічей з представниками ІТ-компанії.

4. Необхідність враховувати при масштабуванні трудове законодавство, податкові

правила та галузеве регулювання кожної з європейських країн. Це найбільш актуально для ІТ-компаній, які працюють з індустріями фінансів та охорони здоров'я. Brexit створив додаткові труднощі у взаємодії між Великобританією та країнами ЄС. Виходячи з цього, стратегії виходу ІТ-компаній на ринки країн Європи наведені вище слід додатково адаптувати під кожну країну або регіон.

Північноєвропейські ринки, такі як Швеція, Данія, Фінляндія та Нідерланди, вирізняються своєю технологічною розвиненістю та відкритістю до англійської мови, що дозволяє часто розпочинати масштабування на їх ринку з мінімальною локалізацією маркетингових матеріалів. Для успішного масштабування може бути достатньо невеликої місцевої команди. Ключовими факторами для успіху є здатність надавати високий рівень підтримки клієнтам, та відповідність високим технічним вимогам.

У Центральній Європі (Німеччина, Австрія, Швейцарія) ключовим пріоритетом у клієнтів є конфіденційність даних і безпека, особливо в Німеччині, де часто вимагається зберігання даних у Німеччині. Тут характерні довгі цикли продажів з акцентом на формалізовані угоди. Великі компанії вимагають доказів відповідності стандартам ще до підписання будь-яких домовленостей. В країнах центральної Європи для успішного масштабування рекомендується відкривати локальну юридичну особу та наймати носіїв мови для у відділ продажів [13].

На французькому ринку клієнти надають перевагу французькій мові. Це вимагає повної локалізації маркетингу та інтерфейсу користувача при масштабуванні на цей ринок. Французькі компанії часто чутливі до ціни і наполягають на партнерствах із місцевими компаніями. В деяких галузях існують додат-

кові вимоги щодо локалізації та зберігання даних [14].

У Південній Європі (Італія, Іспанія, Португалія, Греція) зростання витрат на ІТ відбувається повільніше, що додає складнощів для масштабування на їх ринках. На цих ринках дуже висока цінова конкуренція, і в багатьох нішах домінують менші місцеві компанії. Рішення часто ухвалюються на основі особистих стосунків та довіри. Це означає, що рекомендовано залучення місцевих експертів з продажу які володіють мовою та розуміють місцеву культуру ведення бізнесу.

У Східній та Південно-Східній Європі (Польща, Чехія, Туреччина) купівельна спроможність на послуги та продукти ІТ-компаній нижча, проте технологічні сектори стрімко зростають. Використання англійської мови різниться: у Польщі, Чехії вона широко поширена, тоді як в інших країнах потрібна більш глибока локалізація.

Висновки. Особливості масштабування ІТ-компаній на ринках Європи вимагають від ІТ-компаній напрацювання деталізованої стратегії масштабування. Найбільш поширені стратегії включають формування партнерства, поглинання місцевих ІТ-компаній та побудову локальних команд з продажу та підтримки клієнтів. Ключовими обмежувачими факторами для масштабування є суворе регуляторне поле (особливо GDPR), а також лінгвістична та культурна різноманітність країн Європи. Подолання цих обмежувачих факторів для успішного масштабування ІТ-компанії на ринки Європи потребуватиме глибокого дослідження місцевого ринку і подальшої локалізації продукту, сайту та матеріалів підтримки. Якщо правильно обрати стратегію масштабування враховуючи особливості країн Європи то потенційні вигоди від масштабування зможуть перевищити необхідні витрати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків. Київ : Видавництво «Наш Формат», 2018. 328 с.
2. Сорока А.М. Масштабування бізнесу нового формату. *Економічні студії*. 2020. № 1 (27). С. 185–189.
3. Cohan P.S. Disciplined Growth Strategies: Insights from the Growth Trajectories of Successful and Unsuccessful Companies. Boston: Apress, 2017. 287 p.
4. Ready to scale your startup? Not so fast, says new research. URL: <https://www.strategicmanagement.net/publications-resources/strategic-management-explorer/ready-to-scale-your-startup-not-so-fast-says-new-research/> (дата звернення: 16.05.2025)
5. Neves, A., Zilber, S. (2023) Digital Startups Survivor and Scalability: Identifying Variables for Accelerated Growth. *Open Journal of Business and Management*. Vol. 11. P. 1927–1947.
6. Technical Guide to Scaling SaaS Products Effectively. URL: <https://www.imaginarycloud.com/blog/guide-to-scaling-saas-products> (дата звернення: 16.05.2025)

7. The 13 Essential SaaS Trends You Should Watch Out For. URL: <https://www.rib-software.com/en/blogs/saas-trends> (дата звернення: 16.05.2025)
8. 4 Advanced B2B SaaS Growth Strategies to Grow Your SaaS Market Share in 2025. URL: <https://www.kalungi.com/blog/saas-growth-strategy-agency> (дата звернення: 16.05.2025)
9. Enduring Ideas: The three horizons of growth - McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth> (дата звернення: 16.05.2025)
10. Scaling Your Startup: Lessons in Global Expansion from Atlassian's CPO. URL: <https://openviewpartners.com/blog/lessons-in-global-expansion-from-atlassians-cpo> (дата звернення: 16.05.2025)
11. The Balderton Playbook for Internationalisation, Part 2. URL: <https://www.balderton.com/resources/the-balderton-playbook-for-i18n-part-2-where/> (дата звернення: 16.05.2025)
12. Six Strategies for Selling SaaS Solutions in Europe. URL: <https://salesforceeurope.com/blog/six-strategies-for-selling-saas-solutions-in-europe> (дата звернення: 16.05.2025)
13. Martin, N., Matt, C., Niebel, C. (2019) How Data Protection Regulation Affects Startup Innovation. *Information Systems Frontiers*. Vol. 21, pp. 1307-1324.
14. Reversal of fortune: How European software can play to its strengths. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/reversal-of-fortune-how-european-software-can-play-to-its-strengths> (дата звернення: 16.05.2025)
15. European Scale-Up Navigator. A guide for start-ups on how to become Europe's next tech champions. URL: <https://www.rise-europe.com/uploads/European-Scale-Up-Navigator.pdf> (дата звернення: 16.05.2025)

REFERENCES:

1. Harnish V. (2018) *Masshtabuvannia biznesu. Pokrokovaya stratehiia zbilshennia prybutkiv*. [Scaling the business. A step-by-step strategy to increase profits]. Kyiv: Vydavnytstvo «Nash Format», 328 p. (in Ukrainian)
2. Soroka A. M. (2020) *Masshtabuvannia biznesu novoho formatu* [Scaling a new-format business]. *Ekonomichni studii – Economic Studies*. vol. 1(27), pp 185–189.
3. Cohan P. S. (2017) *Disciplined Growth Strategies: Insights from the Growth Trajectories of Successful and Unsuccessful Companies*. Boston: Apress. 287 p.
4. Ready to scale your startup? Not so fast, says new research. Available at: <https://www.strategicmanagement.net/publications-resources/strategic-management-explorer/ready-to-scale-your-startup-not-so-fast-says-new-research/> (accessed May 16, 2025)
5. Neves, A., Zilber, S. (2023) Digital Startups Survivor and Scalability: Identifying Variables for Accelerated Growth. *Open Journal of Business and Management*, vol. 11, pp. 1927–1947.
6. Technical Guide to Scaling SaaS Products Effectively. Available at: <https://www.imaginarycloud.com/blog/guide-to-scaling-saas-products> (accessed May 16, 2025)
7. The 13 Essential SaaS Trends You Should Watch Out For. Available at: <https://www.rib-software.com/en/blogs/saas-trends> (accessed May 16, 2025)
8. 4 Advanced B2B SaaS Growth Strategies to Grow Your SaaS Market Share in 2025. Available at: <https://www.kalungi.com/blog/saas-growth-strategy-agency> (accessed May 16, 2025)
9. Enduring Ideas: The three horizons of growth - McKinsey Digital. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth> (accessed May 16, 2025)
10. Scaling Your Startup: Lessons in Global Expansion from Atlassian's CPO. Available at: <https://openviewpartners.com/blog/lessons-in-global-expansion-from-atlassians-cpo> (accessed May 16, 2025)
11. The Balderton Playbook for Internationalisation, Part 2. Available at: <https://www.balderton.com/resources/the-balderton-playbook-for-i18n-part-2-where/> (accessed May 16, 2025)
12. Six Strategies for Selling SaaS Solutions in Europe. Available at: <https://salesforceeurope.com/blog/six-strategies-for-selling-saas-solutions-in-europe> (accessed May 16, 2025)
13. Martin, N., Matt, C., Niebel, C. (2019) How Data Protection Regulation Affects Startup Innovation. *Information Systems Frontiers*, vol. 21, pp. 1307–1324.
14. Reversal of fortune: How European software can play to its strengths. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/reversal-of-fortune-how-european-software-can-play-to-its-strengths> (accessed May 16, 2025)
15. European Scale-Up Navigator. A guide for start-ups on how to become Europe's next tech champions. Available at: <https://www.rise-europe.com/uploads/European-Scale-Up-Navigator.pdf> (accessed May 17, 2025)