

DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-57-2-25>  
УДК 330.131.3:005.51:658

## **Л. С. ШЕВЧЕНКО**

докторка економічних наук, професорка,  
професорка кафедри фінансового права  
Національного юридичного університету  
імені Ярослава Мудрого,  
Україна, м. Харків  
e-mail: [shevchenko\\_ls@ukr.net](mailto:shevchenko_ls@ukr.net)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4567-0310>  
Web of Science ResearcherID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/M-5894-2017>  
Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57147163100>



# **МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ РІШЕННЯ<sup>1</sup>**

Авторка статті обґрунтовує відмінності масштабування бізнесу від зростання та розширення бізнесу. Масштабування має ґрунтуватися на компетенціях фірми, передбачати подолання обмежень і балансування всіх внутрішньофірмових процесів. Завданням менеджменту є збереження керованості бізнесу при зростанні його розмірів і попередження потрапляння в пастки масштабування.

**Ключові слова:** зростання бізнесу, розширення бізнесу, масштабування бізнесу, керованість бізнесу, пастки масштабування.

**JEL Classification:** D24, M21, O12.

**Постановка проблеми.** Найбільш складним для сучасної фірми є рішення щодо масштабування, тобто стрімкого зростання обсягів бізнесу та прибутків, яке перевищує темпи залучення нових ресурсів і збільшення витрат. Таке рішення зазвичай є актуальним для розробників стартапів, однак воно

<sup>1</sup> Роботу виконано в межах цільової комплексної програми «Соціально-економічна модернізація України та формування інноваційної моделі розвитку» (номер державної реєстрації 0111u000961).  
© Шевченко Л. С., 2024. Стаття публікується на умовах ліцензії Creative Commons – Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Статтю розміщено на сайті збірника: <http://econtlaw.nlu.edu.ua>.

ухвалюється й іншими, насамперед великими фірмами, які реалізують корпоративні стратегії зростання. Останні стають успішними, якщо керівники фірми розуміють принципи функціонування, процеси оптимізації та особливості управління великим бізнесом, мають підприємницькі амбіції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зміст та особливості масштабування бізнесу аналізуються у працях учених-економістів, представників управлінської науки та практиків бізнесу. П. Друкер (P. F. Drucker), видатний теоретик менеджменту, у своїх працях звертав увагу на вплив розмірів бізнесу та його змін на структуру управління та поведінку менеджерів [1–3]. Г. Верн (H. Verne) обґрунтував зміст, основні передумови та напрями масштабування як прибуткового розвитку бізнесу [4]. П. Ватман (P. Whatman) дослідив відмінності процесу масштабування від зростання та розширення бізнесу [5]. Д. Рейпорт (J. Rayport) виявив основні проблеми, пов'язані із швидким масштабуванням [6]. Р. Саттон (R. I. Sutton) і Х. Рао (H. Rao) розглянули кризу зростання та необхідність масштабування майстерності співробітників організації, поширення найкращого досвіду ведення бізнесу [7]. Р. Гоффман (R. Hoffman), Дж. Коен (J. Cohen) і Д. Тріфф (D. Triff) довели, що масштабування – це не тільки наука, а й спосіб підприємницького мислення [8]. Багато з дослідників також застерігають бізнес від потрапляння в пастки масштабування – гонити за зростанням бізнесу без чіткого плану та конкурентної стратегії, неконтрольованого зростання управлінського апарату [7; 9; 10].

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування передумов, змісту та особливостей процесів масштабування бізнесу як підприємницького рішення.

**Виклад основного матеріалу.** У корпоративному менеджменті традиційно розрізняють обмежене та інтенсивне зростання. *Обмежене (помірне) зростання* означає, що цілі встановлюються від досягнутого з урахуванням інфляції. Така альтернатива може бути обрана у зрілих галузях зі статичною технологією, коли фірма загалом задоволена своїм станом. Це найбільш легкий, зручний і найменш ризикований спосіб дій. *Інтенсивне (динамічне) зростання* передбачає, що показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року; це можливе в галузях, які динамічно розвиваються.

Зростання може бути *внутрішнім (органічним)* – шляхом удосконалення власної діяльності: розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові, у тому числі міжнародні, ринки, поліпшення систем продажу, клонування бізнесу (з використанням франчайзингу або ліцензування, створення мережі філій), збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей і застосування інновацій, оптимізації

бізнес-процесів, упровадження нових бізнес-моделей, розвитку або створення нових компетенцій тощо, і *зовнішнім* – за рахунок проникнення в суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації, у тому числі злиття і поглинань. Можливості внутрішнього та зовнішнього зростання є добре апробованими і широко використовуються на практиці.

Утім про що насправді йдеться – про зростання, розширення чи масштабування бізнесу? Дослідники розрізняють ці поняття, вживаючи також як синоніми терміни «розвиток», «розгортання», «збільшення», «тиражування», «роздах діяльності» та ін. Так, П. Ватман зазначає, що ми думаємо про *зростання* в лінійних термінах: компанія додає нові ресурси (капітал, людей або технології) і в результаті ведення бізнесу одержує збільшення доходу та частки ринку. Зростання майже завжди стосується кількості співробітників, кількості офісів і кількості клієнтів, що їх компанія обслуговує, та ін. Однак найбільша проблема полягає в тому, що для цього потрібні значні ресурси, відповідно великі витрати. У результаті бізнес може зростати в розмірах, але не в доходах, або дохід може бути нестабільним, особливо якщо скорочується клієнтура [5].

*Розширення бізнесу* відбувається, коли фірма вже утвердилася на своєму ринку. Тоді для збільшення доходу вдаються до придбання нового бізнесу – інтеграції (прогресивної, регресивної, встановлення контролю над організаціями-конкурентами – купівлі контрольного пакету акцій, об'єднання на певних умовах, створення спільного підприємства) або диверсифікації бізнесу за межами галузі, у якій фірма працює (горизонтальної, концентричної, суміжної, конгломератної, географічної). Згідно з дослідженнями консалтингової компанії «McKinsey & Co», більшість компаній зосереджуються на започаткуванні нових бізнесів, але реальна цінність полягає в можливості їх розширення. Аналіз даних венчурного капіталу США (VC) засвідчив, що дві третини вартості створюється, коли компанія розширюється, аби охопити значну частину цільового ринку [11].

*Масштабування, або масштабоване зростання*, полягає в тому, щоб збільшувати дохід швидше, ніж витрати. Таке рішення ухвалюється за певних передумов, а саме:

коли попит на продукцію фірми тривалий час значно перевищує пропозицію, і на це вказують система бізнес-планування та контролю за фінансовими показниками фірми, системний аналіз бізнесу; або коли фірма має навички у створенні попиту і це постійно робить;

бізнес-модель фірми є чіткою та зрозумілою всім співробітникам, а бізнес-процеси є ефективними;

відносини з постачальниками ресурсів є стабільними і дозволяють оптимізувати або долати різні дефіцити (запасів для виробництва, кваліфікованих

співробітників тощо); відносини із збутовиками продукції сприяють розширенню способів доставки, місць видачі, відкриття нових офісів тощо задля задоволення потреб ринку в необхідному обсязі; відносини з інвесторами є налагодженими, а довіра до бізнесу з боку інвесторів є високою;

фірма є фінансово стійкою; чітко визначено джерела фінансування (внутрішні та зовнішні), потрібні для безперервної підтримки процесу зростання; наявна необхідна інфраструктура бізнесу;

фірма або створила власну екосистему, або увійшла до іншої екосистеми і користується перевагами партнерства з її учасниками;

рівень ризику в галузі прийнятний, є можливість розвитку нових напрямів бізнесу, збільшення конкурентоспроможності фірми та зростання її частки на ринку.

Концепція масштабування бізнесу тісно пов'язана з такими поняттями мікроекономіки, як «ефект масштабу» та «економія від масштабу», і враховує динаміку середніх загальних витрат. Зазвичай вони спочатку зменшуються (виробничі витрати розподіляються на більшу кількість одиниць продукції, що робить виробництво кожної з них менш витратним), але із досягненням певного обсягу виробництва починають зростати. Коли фірма, виробляючи більше певного продукту, зменшує свої виробничі витрати (середні загальні витрати) та підвищує прибутковість, говорять про позитивний (зростаючий) ефект масштабу. Якщо ж подальше збільшення обсягів виробництва призводить до збільшення середніх загальних витрат і зниження прибутку, має місце негативний (спадний) ефект масштабу. Тоді менеджери можуть навіть намагатися розукрупнити бізнес, наприклад, використовуючи відокремлення, або анбандлінг, за допомогою якого фірма зберігає основні види діяльності, продаючи, відокремлюючи окремі активи, лінії продуктів, підрозділи чи дочірні компанії. Постійний ефект масштабу виникає за умови, що існує різниця між обсягом виробництва, за якого закінчується позитивний ефект масштабу, і обсягом виробництва, за якого починається негативний ефект масштабу. Фірми, які можуть збільшити дохід, зберігаючи ті самі середні загальні витрати або навіть знижуючи їх, масштабуються найбільш успішно. При цьому має місце стійке зростання, усі процеси систематизовано та узгоджено для максимальної продуктивності. Не випадково управління витратами (точніше, зменшення витрат для зростання) бізнес-консультанти називають найбільш актуальним завданням масштабування.

Відмінність між зростанням, розширенням і масштабуванням бізнесу стає найбільш очевидною, коли фірма вже не є стартапом, але ще й не стала великою корпорацією. На цьому критичному етапі бізнес повинен буде обирати між

звичайним темпом зростання і переходом до швидкого масштабування компанії [5]. Проте дослідники застерігають: не слід сприймати цей процес як «зростання хокейної ключки», коли після початкового періоду лінійного зростання бізнес досягає точки перелому, а дохід стрімко зростає. Швидке зростання привабливе, але лінійний період зростання бізнесу є не менш важливим. Протягом зазвичай трьох-чотирьох років відбувається впровадження систем і процедур для тривалого прибуткового розвитку. Крім того, саме тут формуються основні цінності та корпоративна культура, відбувається ідентифікація бренда, набувається клієнтський досвід, створюється початкова бізнес-модель. Тільки після цього можна потрапити на стрімку криву зростання [12].

«Google» є доволі вдалим прикладом компанії, яка успішно масштабується, оскільки створила багато нових клієнтів без додаткових інвестицій. Однак, згідно з даними «McKinsey & Co», лише 22% нових підприємств, запущених за останнє десятиліття, масштабувалися успішно.

Чи є зростання, розширення або масштабування бізнесу самостійними стратегіями бізнесу? У більшості сучасних підручників із менеджменту на це запитання дається ствердна відповідь. Але топменеджери провідних світових компаній дедалі частіше висловлюють свої сумніви. «Розвиток або швидкий розвиток компанії – то не стратегія. Завоювання більшої частини ринку – то не стратегія. Збільшення доходу в розрахунку на одну акцію на 10% або більше – то не стратегія. Перевершення показників конкурентів А, Б і В – то теж не стратегія. Стратегія – це погоджений та інтегрований набір рішень про вибір поля гри, способів досягнення перемоги, ключових компетенцій і систем організації праці, які унікально *відповідають потребам споживачів* і створюють конкурентну перевагу й максимальну *цінність* для компанії» [13, с. 60].

На мій погляд, є кілька проблемних аспектів масштабування бізнесу, на які слід звертати увагу. Вони репрезентують більш широкий погляд на процеси масштабування і враховують інші виміри.

**Масштабування як подолання обмежень.** Під час масштабування фірми постійно стикаються з обмеженнями своєї діяльності. Тип і розміри обмежень залежать від стадії життєвого циклу організації, розмірів бізнесу, динаміки ринку тощо. Масштабування бізнесу – це, по суті, додання обмежень. Не можна розраховувати на успіх у бізнесі, поки фірма не подужала численні ресурсні (матеріальні, управлінські, кадрові, інформаційні, технологічні) та бюджетні обмеження, не оптимізувала бізнес-модель та операційну модель.

Досвідчені керівники звертають увагу на те, що для швидкого зростання бізнесу потрібно, аби кожна наступна одиниця товару або клієнт додавали компанії більше, аніж попередні, а витрати на залучення / утримання клієнта,

додатковий продаж йому товару / послуги були меншими, аніж для клієнта попереднього. У сучасних умовах такі можливості створює *цифрове масштабування*: 1) платформна бізнес-модель, у якій кожен новий споживач / користувач потенційно може вибудовувати зв'язки з іншими, а споживачі залучатися в геометричній прогресії [14]; 2) оцифровування операційної моделі (саме це здійснили менеджери «Google», «Amazon», «Uber» та інших компаній): чим більше процесів і завдань оцифровується, тим швидше відбувається створення масштабних підприємств, здатних виробляти різноманітні товари та надавати послуги з високим рівнем удосконалення й точним таргетингом. Крім того, цифрові технології є модульними, тож дають змогу легко налаштувати бізнес-зв'язки, підключати фірму до зовнішніх партнерських мереж і провайдерів, навіть до спільнот окремих осіб, аби створити додаткову цінність [15, с. 39–41, 73–75]; 3) застосування штучного інтелекту.

**Масштабування як використання компетенцій фірми.** Масштабування має ґрунтуватися на компетенціях фірми. Останні визначають як різнофункціональні комбінації процесів, інструментів, знань, навичок і структур, що забезпечують надійне та послідовне досягнення конкретного результату [9, с. 20]. Компетенції поділяються на загальні (звичайні, притаманні всім конкурентам у галузі) та ключові, або стрижневі чи відмітні, які мають лише ті компанії, показники розвитку яких перевищують середні по галузі, відрізняються високою цінністю продуктів / послуг для споживачів, ефективністю управління, професіоналізмом працівників. Головною перевагою ключових компетенцій є те, що вони за своєю сутністю повільно змінюються і тому є стійкими, отже, їх важко скопіювати та повторити конкурентам. Саме ключові компетенції роблять компанію унікальною, привертають увагу інвесторів, дають можливість залучити кошти, потрібні для розвитку, визначають прибуток компанії. Тому не випадково в бізнесі так ціняться перспективні поглинання, орієнтовані на створення нових компетенцій. А дослідники вважають однією з найважчих і найважливіших речей, яку може здійснити фірма, розширення масштабу (масштабування) самої системи її ключових компетенцій [9, с. 110–111].

Р. Саттон і Х. Рао пишуть про те, що в широкому розумінні сутності процесів ідеться про *масштабування майстерності* співробітників підприємства та поширення найкращого досвіду ведення бізнесу. Справа масштабування, на їхню думку, має кілька засадничих моментів:

1) масштабування значною мірою ґрунтується на вмінні віднайти правильні компроміси між категоричним розпорядженням для нових працівників і підрозділів, аби вони точно копіювали якусь уже усталену модель, і заохо-

ченням їх до імпровізацій, до експериментування на її основі та пристосування цієї моделі до конкретних обставин;

2) масштабування не зводиться лише до самого розв'язання проблеми більшої кількості. Відтворюваність і повторюваність – це завжди суттєві чинники у справі масштабування. Однак недостатньо просто штампувати точні клони тієї чи іншої початкової, доведеної до ідеалу моделі (команди, франшизи тощо). Потрібне забезпечення кращої якості;

3) масштабування є настільки складним і невизначеним процесом, що в ньому завжди будуть періоди, коли доведеться зазнавати ударів у вигляді непередбачуваних або неприємних ситуацій, а дух поразки витатиме над головою. Утім найкращі керівники і команди з цим упораються;

4) масштабування від початку й до кінця спрямовано на людину. Його успішність залежить від налаштованості й умінь людей, задіяних на кожному рівні відповідної організації. Масштабування майстерності без ентузіазму, зусиль і винахідливості працівників усієї організації неможливе [7, с. 11–17].

**Масштабування як балансування процесів у фірмі.** Розробляючи рішення щодо розширення ділової активності, фахівці рекомендують визначитися з балансом: між особливостями національної культури та підходами й практиками, традиційними для певної організації (особливо в разі поширення її діяльності на іншу країну); між старанним плануванням усього заздалегідь і необхідністю адаптуватися до непередбачуваних ситуацій у процесі роботи, вносити в плани корективи; між централізацією й децентралізацією управління (делегуванням повноважень виконавцям робіт) [7, с. 80–81], а в умовах воєнної економіки, додає, між бізнесом, який продовжує працювати у небезпечних регіонах, та його релокованими підрозділами.

Д. Рейпорт, професор Гарвардської школи бізнесу, запропонував розвивати розуміння архетипових проблем, пов'язаних із швидким масштабуванням і зменшенням його ризиків. Такими проблемами є «*Six S Framework*», або шість напрямів, на яких повинні зосередитися засновники фірми, розбудовуючи свій бізнес. А саме:

*персонал* (Staff): потрібна команда талановитого, високомотивованого персоналу, який вірить у місію компанії;

*спільні цінності* (Shared values): важливою є культура компанії та те, як співробітники взаємодіють, вирішують проблеми та працюють один з одним;

*структура* (Structure): зі зростанням компанії засновники втрачають можливість опікуватися кожною деталлю бізнесу. До управління важливо залучати досвідчених лідерів із певними наборами навичок або готувати до цього

нових працівників, структурувати їхні ролі та організацію таким чином, щоб сприяти зростанню;

*швидкість* (Speed): якщо є докази відповідності продукту ринку, доцільно зупинитися та оцінити, наскільки швидко бізнес здатен і повинен розвиватися. Тільки так можна створити надійні бізнес-системи та стабільну інфраструктуру, необхідні для підтримки масштабу, що зростає;

*сфера застосування* (Score): треба мати відповіді на запитання: де шукати можливості масштабування? На якому етапі варто розглянути можливість виходу на нові території чи ринки, створення додаткових продуктів чи послуг? Слід розробити карту варіантів зростання;

*серія X* (Series X): потрібно розуміти, як стратегія фінансування узгоджується зі стратегією зростання. Наймання додаткових працівників і розбудова належної інфраструктури та бізнес-процесів зазвичай потребують капіталу. Отже, який тип фінансування необхідний для підтримки такого зростання та де можна скоротити витрати? Які постійні накладні витрати може витримати організація, зберігаючи максимальну гнучкість? Якщо на ринку відбуваються зміни або спад, компанія має бути готова адаптуватися та реагувати. Без гнучкої структури витрат або належного фінансування це майже неможливо [6].

**Масштабування як керованість бізнесу.** Свого часу П. Друкер зазначав, що в процесі зростання фірма може дійти до стадії *некеровано великого бізнесу*. Він стає таким, коли керівник автономного підрозділу не може більше працювати напряду з командою топменеджменту материнської компанії і змушений рухатися «по інстанціях», аби дістатися до найвищого керівництва. Аналогічно, коли менеджер, відповідальний за напрацювання глобальних цілей, не може більше працювати безпосередньо як частина команди вищого керівництва, а для того, аби координувати зусилля цієї команди і доводити їх міркування до президента, потрібен виконавчий віцепрезидент або віцепрезидент групи. Дуже великий бізнес також стає надмірним, коли йому потрібно стільки рівнів менеджменту, що навіть здібний службовець не може піднятися з нижчого рівня на верхній і при цьому провести достатньо часу на кожному проміжному рівні, аби його таланти ретельно перевірити. Нарешті, бізнес стає некерованим, коли охоплює таку кількість різних напрямів, що ним уже не можна управляти як одним цілим, і він не може мати спільних для всіх підрозділів глобальних цілей.

Тому процеси масштабування вимагають від вищого керівництва фірми: іншого виміру часу: чим більше бізнес, тим далі в майбутнє повинні дивитися топменеджери;



іншого співвідношення між механізмами постановки цілей і заходами з їх виконання: чим більше бізнес, тим більше вище керівництво повинно займатися напрацюванням глобальних цілей і тим менше піклуватися про конкретні кроки для їх досягнення;

змін у процесі комунікацій: чи більше фірма, тим менше вище керівництво повинне опікуватися поширенням інформації «зверху вниз» і тим більше його повинна хвилювати передача інформації «знизу вверх», від найнижчого рівня управління до найвищого;

чіткого визначення організаційної структури, чіткої постановки цілей і чіткого розподілу відповідальності на всіх рівнях [1].

**Масштабування бізнесу: як не припуститися помилок та не потрапити в управлінську пастку?** У своїй статті [16] я вже звертала увагу на особливості ухвалення стратегічних управлінських рішень і причини потрапляння менеджерів як у пастки неусвідомлених упереджень, так і пастки усвідомлених управлінських рішень. Ці питання залишаються актуальними і для процесів масштабування. Науковці визнають, що проблеми швидкості та темпів зростання компаній є найсуперечливішими. Само по собі масштабування може бути навіть небажаним, мати негативні наслідки, як-от: необхідність швидкої зміни організаційної структури фірми та ускладнення процесів управління; додаткові навантаження на працівників фірми – як управлінців, так і виконавців; потреба в додаткових працівниках, що завжди позначається на керованості компанії та культурі ведення бізнесу; необхідність нових каналів, методів і прийомів комунікацій у великому бізнесі та ін. За таких умов зосередження винятково на зростанні може суттєво розбалансувати бізнес-процеси в компанії і завести підприємців у пастки. Найбільш небезпечними серед них є:

«пастка прагнення до зростання будь-якою ціною»: цього хочуть багато компаній, але збільшення доходів акціонерів вимагає іншого мислення;

«пастка ілюзій»: керівники підприємств усупереч фактам переконані, що масштабоване виробництво є значно кращим і поширювати його легше;

«пастка некомпетентності»: керівникам бракує адекватного знання того, що вони поширюють, навичок його розповсюдження та застосування;

«пастка нетерплячості»: керівники впевнені, що те, що вони збираються масштабувати, є дуже добрим і легким для поширення. Тож вони беруться за цю роботу ще перед тим, як вони самі та їхня організація стануть до цього готовими;

«капкан механічного копіювання»: хибний характер переконаності, що ми можемо в широких масштабах одержувати всюди однаковий результат. Осо-

бливо небезпечною ця пастка масштабування є при виході на ринки інших країн без адаптування до місцевих умов ведення бізнесу;

«хвороба вкорінення», або «хвороба локальної оптимізації»: «людина, яка пройшла професійний вишкіл певного профілю або відпрацювала якийсь час у конкурентній сфері, раптом починає вважати, що саме ця царина є єдиним, що у світі по-справжньому важливе, й оминає увагою те, що було б найкращим для цілої організації чи проєкту загалом». Така інтуїтивна налаштованість може породжувати дух конкуренції і мати позитивні наслідки для організації. Якщо тільки до працівників інших груп і підрозділів не ставитися як до ворогів, яким слід завдати поразки;

«пастка суміжності»: розширювати діяльність на дещо схожі продукти або послуги, не беручи до уваги кардинально різні компетенції, необхідні для досягнення успіху в цій новій сфері;

«пастка бюрократії»: роздутий штат адміністраторів мусить виправдовувати своє існування, тому береться створювати численні нові правила та вимагати від колег їх дотримання [7, с. 49–50, 64, 168];

пастка «бігової доріжки»: компанії женуться за тими можливостями зростання, де не мають чіткої ідентичності і де їм не вистачає системи компетенцій, щоб конкурувати з іншими. Це відбувається в умовах невизначеності, посилення конкуренції та комерціалізації [9, с. 56].

**Висновки.** У теорії масштабування бізнесу та в практичній діяльності менеджерів залишаються дискусійними багато питань. Зверну увагу на такі:

1. Масштабування потрібно планувати. Це значить мати стратегію розвитку бізнесу, бізнес-план, бізнес-карту, а також фінансову модель масштабування з визначенням джерел і видів інвестування.

2. Процеси масштабування слід постійно контролювати – вивчати ринкові умови діяльності фірми, зовнішні та внутрішні чинники впливу на розвиток фірми; здійснювати їх постійний аналіз – виявляти обмеження та можливості розвитку фірми; за потреби оптимізувати діяльність фірми – упроваджувати нові методи діяльності, змінювати бізнес-процеси, бізнес-моделі і навіть стратегію фірми.

3. Масштабування потребує гнучкого управління бізнесом. Менеджмент фірм повинен легко адаптуватися до змін і нових потреб ринку; мати можливість ефективно впроваджувати нові ідеї та ініціативи, швидко реагувати на зміни в поведінці конкурентів і споживачів.

4. Ефективність масштабування прямо залежить від роботи персоналу: усвідомлення ним стратегії та цілей організації, його професіоналізму, дотримання організаційної культури, відповідальності за свою справу, залученості до управління фірмою.

5. Існує певний часовий горизонт масштабування, і його потрібно обґрунтувати для кожного бізнесу. До такого висновку спонукає статистика середньої тривалості життя сучасно компанії: у минулому столітті для компаній США вона скоротилася на 50 років – з 67 років у 1920-х рр. до 15 років зараз. Це стосується і деяких із провідних компаній, які включено в індекс Standard & Poor's 500 на фондовій біржі США. За прогнозами, до 2027 р. середня тривалість життя компанії скоротиться до 12 років. Хоча деякі організації живуть набагато довше за інших [17].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
2. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. з англ. Т. Літенська. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
3. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група «КМ-БУКС», 2017. 248 с.
4. Верн Г. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. з англ. А. Марховська. Київ : Наш формат, 2018. 328 с.
5. Whatman P. Growth vs scaling: What's the difference and why does it matter? URL: <https://www.spendsk.com/en/blog/growth-vs-scaling/> (дата звернення: 01.05.2024).
6. Landry L. Tips for scaling your business. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-scale-a-business> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Саттон Р., Рао Х. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.
8. Гоффман Р., Коен Д., Тріфф Д. Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу / пер. з англ. Є. Кириченко-Годунов. Київ : Лабораторія, 2023. 320 с.
9. Лейванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. (у співавторстві). Стратегія, що працює / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 256 с.
10. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*. 2023. Fall. Vol. 8, No. 2. P. 111–130. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-080201.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).
11. Barquin S., Dreischmeier R., Hertli S., Konigsfeld J., Roth A. The big boost how incumbents successfully scale their new business. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-big-boost-how-incumbents-successfully-scale-their-new-businesses> (дата звернення: 01.05.2024).
12. Scale your business: 11 ways to build lasting growth. Learn how to scale a business sustainably. URL: <https://www.tonyrobbins.com/career-business/mindful-scaling/> (дата звернення: 01.05.2024).
13. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія, Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.

14. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Hybrid Firm: The Future of Organizing for the Industry 4.0. *Rutgers Business Review*. 2022. Vol. 7. No. 3. P. 289–308. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/article/hybrid-firm-future-organizing-industry-40> (дата звернення: 01.05.2024).
15. Янсігі М., Лакані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту / пер. з англ. Ю. Григоренко. Київ : Форс Україна, 2021. 304 с.
16. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок та не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. № 1 (56). С. 55–57. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55> (дата звернення: 01.05.2024).
17. Найстаріша компанія в історії людства: Kongō Gumi, якій 1500 років (Японія). *Енциклопедія Cubik*. URL: <https://cubik.com.ua/najstarisha-kompaniya-v-istoriyi-lyudstva-kongo-gumi-yakij-1500-rokiv-yaponiya/> (дата звернення: 15.05.2024).

## REFERENCES

1. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
2. Drucker, P. (2020). *Vyklyky dlia menedzhmentu XXI stolittia* [Management Challenges for 21st Century]. Т. Litenska (Translator from English). KM-BUKS [in Ukrainian]. (Original work published 1999).
3. Drucker, P. (2017). *Efektivnyi kerivnyk* [The Effective Executive]. R. Mashkova (Translator from English). KM-BUKS [in Ukrainian]. (Original work published 1967).
4. Verne, H. (2018). *Masshtabuvannia biznesu. Pokrokovaya stratehiia zbilshennia prybutkiv* [Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0)]. A. Markhovska (Translator from English). Nash Format [in Ukrainian]. (Original work published 2014).
5. Whatman, P. (2024, January 11). *Growth vs scaling: What's the difference and why does it matter?* <https://www.spendsk.com/en/blog/growth-vs-scaling/>
6. Landry, L. (2019, March 07). *Tips for scaling your business*. <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-scale-a-business>
7. Sutton, R. I., & Rao, H. (2020). *Kryza zrostannia. Yak ne pohodzhuvatysia na malenki rezultaty v biznesi* [Scaling up excellence. Getting to more without settling for less]. О. Lototskyi (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2014).
8. Hoffman, R., Cohen, J., & Triff, D. (2023). *Maistry masshtabuvannia. Neochevydni istyny vid naiuspishnishykh pidpriyemstiv svitu* [Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs]. Ye. Kyrychenko-Hodunov (Translator from English). Laboratoriia [in Ukrainian]. (Original work published 2021).
9. Leinwand, P., & Mainardi, C. (2019). *Stratehiia, shcho pratsiuie* [Strategy that works: How winning companies close the strategy-to-execution gap]. Ya. Mashyko (Translator from English). Ranok; Fabula [in Ukrainian]. (Original work published 2016).
10. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2023). Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*, 8(2), 111–130. <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-080201.pdf>
11. Barquin, S., Dreischmeier, R., Hertli, S., Konigsfeld, J., & Roth, A. (2020, August 27). *The big boost how incumbents successfully scale their new business*. <https://>

[www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-big-boost-how-incumbents-successfully-scale-their-new-businesses](http://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-big-boost-how-incumbents-successfully-scale-their-new-businesses)

12. *Scale your business: 11 ways to build lasting growth. Learn how to scale a business sustainably.* <https://www.tonyrobbins.com/career-business/mindful-scaling/>
13. Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2018). *Bezprohrashna stratehiia. Yak unyknuty promakhiv u biznesi* [Playing to win. How strategy really works]. I. Hnatkovska (Translator from English). Nash format [in Ukrainian]. (Original work published 2013).
14. Osiyevskyy, O., Shevchenko, L., Marchenko, O., & Umantsiv, Yu. (2022). Hybrid Firm: The Future of Organizing for the Industry 4.0. *Rutgers Business Review*, 7(3), 289–308. <https://rbr.business.rutgers.edu/article/hybrid-firm-future-organizing-industry-40>
15. Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). *Konkurentsiiia za doby shtuchoho intelektu* [Competing in the age of AI. Strategy and leadership when algorithms and networks run the world]. Yu. Hryhorenko (Translator from English). Fors Ukraina [in Ukrainian]. (Original work published 2020).
16. Shevchenko, L. S. (2024). Stratehichni upravliniski rishennia: yak ne prypustytysia pomylok i ne potrapyty v pastku [Strategic management decisions: How not to make mistakes and to fall into a trap]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 1(56), 55–57. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55> [in Ukrainian].
17. Naistarisha kompaniia v istorii liudstva: Kongō Gumi, yakii 1500 rokiv (Yaponiia) [The oldest company in human history: Kongō Gumi, which is 1,500 years old (Japan)]. (2022, December 25). *Entsyklopediia Cubik – Encyclopedia Cubik*. <https://cubik.com.ua/najstarisha-kompaniya-v-istoriyi-lyudstva-kongo-gumi-yakij-1500-rokiv-yaponiya/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 03.05.2024

Стаття пройшла рецензування 26.05.2024

Статтю рекомендовано до опублікування 27.06.2024

## L. S. SHEVCHENKO

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Financial Law, Yaroslav Mudryi National Law University, Ukraine, Kharkiv

## BUSINESS SCALING AS AN ENTREPRENEURIAL DECISION

**Problem setting.** The most difficult decision for a modern firm is scaling, that is, the rapid growth of business volumes and profits, which exceeds the rate of attracting new resources and increasing costs. This decision is usually relevant for startup developers, but it is also made by others, primarily large firms that implement corporate growth strategies.

**Recent research and publication analysis.** The content and features of scaling are analyzed in the works of economists, representatives of management science, and business practitioners. Among them are P. F. Drucker, H. Verne, P. Whatman, J. Rayport, R. I. Sutton, H. Rao, R. Hoffman, J. Cohen, and D. Triff. Many researchers warn businesses against

falling into scaling traps that are the pursuit of business growth without a clear plan and competitive strategy, and uncontrolled growth of the management apparatus.

**The purpose of the article** is to substantiate the preconditions, content and features of business scaling processes as a modern business strategy.

**Paper main body.** The author of the article draws attention to the need to distinguish between the concepts of business growth, expansion and scaling.

Business growth occurs if a firm adds new resources, makes large expenditures, and as a result receives an increase in income and market share. However, a business may grow in size but not in income, or income may be volatile.

Business expansion occurs when a firm has already established itself in its market, and in order to increase income, it resorts to the acquisition of new business in the form of business integration or diversification outside the industry in which the firm operates.

Scaling a business is about increasing income faster than expenses. The concept of business scaling is closely related to microeconomics concepts such as «scale effect» and «economies of scale» and takes into account the dynamics of average total costs.

There are several aspects of the scaling problem that should be addressed:

1) during scaling, firms constantly face restrictions of their activities. The type and size of restrictions depend on the stage of the organization's life cycle, the size of the business, market dynamics, etc. Scaling a business is essentially about overcoming restrictions;

2) scaling should be based on the firm's competencies that are divided into general and key. Exactly the key competencies make the company unique, attract the attention of investors, and provide an opportunity to attract the funds needed for development;

3) developing scaling solutions, it is necessary to determine the balance of all processes within the firm, especially in conditions of uncertainty and unpredictability;

4) in the process of scaling, it is important to prevent large businesses from losing their manageability;

5) business scaling is not without certain risks, managerial mistakes, traps of unconscious biases and conscious management decisions.

**Conclusions.** Many issues remain debatable in the theory of business scaling and in the practical activities of managers.

First, you need to plan for scaling. This means having a business development strategy, a business plan, a business map, as well as a financial scaling model with the definition of sources and types of investment.

Second, scaling processes should be constantly controlled. At the same time, there should be no scaling for the sake of scaling.

Third, scaling requires flexible business management. Firm management should easily adapt to changes and new market needs; to be able to effectively implement new ideas and initiatives, to quickly respond to changes in the behavior of competitors and consumers.

Fourth, the effectiveness of scaling directly depends on the work of the staff: their

awareness of the organization's strategy and goals, their professionalism, compliance with the organizational culture, responsibility for their work, involvement in the management of the company.

Fifth, there is a specific time horizon for scaling and it needs to be justified for each business.

### Short abstract for an article

The author of the article substantiates the differences between business scaling and business growth and expansion. Scaling should be based on the company's competencies, provide for overcoming limitations and balancing all internal company processes. The task of management is to maintain the business manageability as it grows in size and to prevent falling into the traps of scaling.

**Key words:** business growth, business expansion, business scaling, business manageability, traps of scaling.

Article details:

Received: 03 May 2024

Revised: 26 May 2024

Accepted: 27 June 2024

**Рекомендоване цитування:** Шевченко Л. С. Масштабування бізнесу як підприємницьке рішення. *Економічна теорія та право*. 2024. №2 (57). С. 25–39. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-57-2-25>.

**Suggested citation:** Shevchenko, L. S. (2024). *Masshtabuvannia biznesu yak pidpriemnytske rishennia* [Business scaling as an entrepreneurial decision]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic Theory and Law*, 2(57), 25–39. <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-57-2-25> [in Ukrainian].