

Okaviani, P. S. (2023). The application of deductive method in modeling tourist movement in local destinations. *Journal of Tourism Sciences*, 1(1), 37–49. <https://media.neliti.com/media/publications/586791-the-application-of-deductive-method-in-m-ofd1c6f6.pdf>

Pavlikha, N., Tymbaliuk, I., & Savchuk, A. (2022). *Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreacii: suchasni vyklyky i perspektyvy dlia Ukrainy* [Monograph]. Luts'k: Vezha-Druk.

Radionova, O. M., Obolentseva, L. V., & Aleksandrova, S. A. (2020). Kreatyvni i turizm: dialektyka vzaiemozv'язku (mizhnarodnyi dosvid). *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, 29, 138–141.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-27>

Todorovic, B. (2019). The importance of life cycle on the future development of tourist destination. *Centre for European Studies*, 11(2), 143–156. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/286606/1/1671050355.pdf>

Tsytko, V., Vasylychuk, V., Gedin, M., et al. (2022). Theoretical analysis of scientific approaches to the study of printing of recreational and tourist complexes. *International Journal of Health Policy Planning*, 1(1), 55–60. <http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/787878787/5224/Gedin%20M%20Theoretical-analysis-of-scientific-approaches-to-the-study-of-printing-of-recreational-and-tourist-complexes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

УДК 005.4

JEL Classification: L22; L26; M10; M13; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-373-382>

## МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ – ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ

© 2025 ВОЛКОВ О. О., ПРОХОРЕНКО О. В.

УДК 005.4

JEL Classification: L22; L26; M10; M13; O33

### Волков О. О., Прохоренко О. В. Масштабування бізнесу – еволюція підходів

У статті досліджується еволюція підходів до масштабування бізнесу як ключового напрямку сучасного стратегічного управління. Починаючи з класичних економічних теорій XIX–XX століть, зокрема праць Е. Пенроуз, А. Маршалла, І. Адізеа, розкрито ранні уявлення про зростання підприємств, їхній життєвий цикл і особливості розвитку. Зазначено, що масштабування традиційно асоціювалося зі збільшенням виробничих потужностей, географічною експансією та досягненням економії на масштабі. У сучасному контексті ці підходи втратили універсальність, оскільки бізнес-середовища дедалі більше характеризуються нестабільністю, цифровими викликами та високою динамікою змін. Стаття пропонує систематизацію ключових понять масштабування, серед яких – визначення його сутності, стратегічних цілей (зростання доходів, ринкова експансія, конкурентоспроможність), об'єктів (продукти, процеси, технології, команди, бізнес-моделі) та методів реалізації. Особливу увагу приділено розгляду масштабування в цифрову епоху: автоматизація, штучний інтелект, хмарні рішення, великі дані та гнучкі методології управління стали основою сучасних стратегій зростання. Проведено детальний огляд актуальних досліджень, включно з роботами Е. Райса, Р. Хоффмана, К. Крістенсена, К. Хуттера, які формують новітню парадигму масштабування бізнесу. Окремо висвітлено специфіку масштабування в технологічному секторі, де швидкість інноваційного оновлення та потреба в адаптивних організаційних структурах є визначальними чинниками. Також розглянуто український контекст масштабування, що включає приклади компаній, які, попри воєнні дії та економічні обмеження, змогли масштабувати свої продукти та вийти на нові ринки. Проаналізовано бар'єри, що виникають у процесі масштабування: фінансові труднощі, нестача кваліфікованого персоналу, управлінські помилки, проблеми з корпоративною культурою, технічна застарілість. Зроблено висновок, що масштабування бізнесу більше не є виключно економічною завданням, а перетворилося на комплексну стратегію розвитку, яка потребує цілісного підходу, багатовимірної оцінки ефективності, врахування ризиків та побудови внутрішньої стійкості організації. Стаття може стати підґрунтям для поглиблених досліджень у сфері організаційної трансформації, цифрової стійкості, інноваційного менеджменту та формування адаптивних бізнес-моделей у глобально змінному середовищі.

**Ключові слова:** масштабування бізнесу, цифрова трансформація, стратегії зростання, організаційна гнучкість, інновації, виклики масштабування.

Табл.: 1. Бібл.: 26.

**Волков Олександр Олександрович** – аспірант кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [alex.wolf.inbox@gmail.com](mailto:alex.wolf.inbox@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

**Прохоренко Олена Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (вул. Кирпичова, 2, Харків, 61002, Україна)

E-mail: [Olena.prokhorenko@khpri.edu.ua](mailto:Olena.prokhorenko@khpri.edu.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7069-1431>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/D-6096-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56327937900>

**Volkov O. O., Prokhorenko O. V. Business Scaling: The Evolution of Approaches**

The article explores the evolution of approaches to business scaling as a key direction of modern strategic management. Beginning with the classical economic theories of the 19th and 20th centuries, particularly the works of E. Penrose, A. Marshall, and I. Adizes, the article reveals early views on enterprise growth, their life cycle, and development characteristics. It is noted that scaling has traditionally been associated with increased production capacity, geographical expansion, and economies of scale. In the contemporary context, these approaches have lost their universality, as business environments are increasingly characterized by instability, digital challenges, and a high dynamics of changes. The article proposes a systematization of key concepts of scaling, including the definition of its essence, strategic goals (revenue growth, market expansion, competitiveness), objects (products, processes, technologies, teams, business models), and methods of implementation. Particular attention is devoted to the consideration of scaling in the digital age: automation, artificial intelligence, cloud solutions, big data, and agile management methodologies have become the foundation of modern growth strategies. A detailed review of current research, including the works of Al Ries, R. Hoffman, C. Christensen, K. Hutter, which shape the latest paradigm of business scaling, has been conducted. The specifics of scaling in the technology sector, where the speed of innovation renewal and the need for adaptive organizational structures are the determining factors, are highlighted separately. The Ukrainian context of scaling is also considered, including examples of companies that, despite wartime activities and economic restrictions, managed to scale their products and enter new markets. The barriers arising during the scaling process are analyzed: financial difficulties, lack of qualified staff, managerial mistakes, issues with corporate culture, and technical obsolescence. It is concluded that business scaling is no longer solely an economic task, but has transformed into a comprehensive development strategy requiring a holistic approach, multidimensional assessment of efficiency, risk consideration, and building internal sustainability within the organization. The article may serve as a foundation for in-depth research in the fields of organizational transformation, digital resilience, innovation management, and the formation of adaptive business models in a globally changing environment.

**Keywords:** business scaling, digital transformation, growth strategies, organizational flexibility, innovation, challenges of scaling.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 26.

**Volkov Oleksii O.** – Postgraduate Student of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** alex.wolf.inbox@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

**Prokhorenko Olena V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Professor of the Department of Management, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** Olena.prokhorenko@khpi.edu.ua

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-7069-1431>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/D-6096-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=56327937900>

Масштабування бізнесу давно є важливою темою в дослідженнях організаційного розвитку, особливо в контексті швидкозростаючих компаній, цифрового підприємництва, стратегічного управління та гнучкої трансформації.

З моменту зародження наукового осмислення масштабування та до сьогодні відбулося багато змін у підходах до розвитку бізнесу. В нашому дослідженні, при розгляді хронологічного розвитку поглядів на масштабування, вважаємо за доцільне приділити увагу саме роботам, що найбільш суттєво вплинули на формування підходів до масштабування бізнесу в умовах нової економічної реальності.

Аналіз наукових праць у сфері масштабування дозволяє проаналізувати ключові аспекти, починаючи з визначення поняття масштабування. Оскільки різні автори вкладають у це поняття різний зміст, важливо розглянути, як масштабування визначалося у класичних і сучасних працях. Серед класиків, що заклали фундаментальні підходи до масштабування бізнесу, варто відзначити праці Е. Пенроуз (E. Penrose) [1], Л. Грейнера (L. E. Greiner) [2], І. Адізеца [3] та К. Крістенсена [4].

Вони сформували базове розуміння того, як внутрішні ресурси та компетенції визначають зростання фірми, описали етапи та «кризи» розвитку організацій, а також показали, як інновації й адаптація до змін стають вирішальними для масштабування.

Після 2000 р. з'являються новітні концепції масштабування в умовах цифрової економіки. Серед сучасних дослідників помітний внесок зробили Е. Райс [5], В. Харніш (V. Harnish) [6] та Р. Хоффман (R. Hoffman) зі співавторами [7]. Їхні роботи акцентують гнучкість бізнес-моделі, швидке експериментування та цифровізацію як ключові чинники масштабування, дозволяючи компаніям досягати глобального зростання за рахунок інновацій і мережевих ефектів, навіть інколи жертвуючи поточною ефективністю заради швидкості розвитку.

В українському науковому просторі дослідження масштабування бізнесу представлені працями вітчизняних авторів, які враховують специфіку економіки України та сучасні виклики. Зокрема, ґрунтовна монографія О. А. Гавриша та співавторів [8] систематизує підходи до зростання нових підприємств, а дослідження О. Є. Кофанова і О. В. Зо-

зуюва [9] аналізує методичні засади масштабування стартап-проектів на промисловому ринку. Окремо можна відзначити і прикладні рекомендації українських експертів, наприклад Ю. Дирявко [10], що висвітлюють практичні аспекти розширення бізнесу. Усі ці роботи акцентують адаптацію стратегій масштабування до умов економічних криз та воєнного стану, підкреслюючи роль цифрової трансформації та інновацій в забезпеченні стійкого розвитку українських компаній.

**Мета статті** – на основі сформованої бази наукових праць ми вважаємо за доцільне систематизувати ключові концепції масштабування, що були розглянуті в рамках цього дослідження. Узагальнення отриманих даних дозволить структурувати основні положення досліджень і забезпечити цілісне уявлення про масштабування в сучасному технологічному секторі.

Узагальнення відбувалось за такими *напрямами*:

- ✦ визначення масштабування, тобто характеристики цього явища/процесу авторами досліджень;
- ✦ об'єкти масштабування – визначення елементів бізнесу які підлягають масштабуванню в рамках розглянутих підходів;
- ✦ цілі масштабування – які основні стратегічні завдання переслідують компанії при масштабуванні;
- ✦ стратегії масштабування – які методи та підходи використовуються для реалізації масштабування в бізнесі;
- ✦ виклики та бар'єри – з якими труднощами стикаються компанії в процесі масштабування;
- ✦ результати та висновки, які можна зробити на основі досліджень масштабування в сучасному контексті.

Початкові дослідження, такі як [11] Ч. Беббіджа (*Ch. Babbage*), фокусувалися на механізації та поділі праці, що дозволяло оптимізувати виробничі процеси. Згодом, у А. Маршалла (*A. Marshall*) [12], концепція масштабування розглядається через економію на масштабі, поділ праці та концентрацію виробництва, що стало основою для подальшого розвитку промислових компаній.

Перехід до технологічного сектора суттєво змінив підхід до масштабування. Наприклад, у Г. Мура (*G. A. Moore*) [13] воно визначається як процес переходу від ранніх користувачів (*early adopters*) до масового ринку (*early majority*), що є критично важливим для технологічних стартапів. Аналогічно, праця [5] Е. Райса акцентує увагу на ітеративному підході до бізнес-моделі, де масшта-

бування досягається через експериментування та адаптацію.

Робота Р. Хоффмана, Ч. Йеха та Б. Гейтса (*R. Hoffman, Ch. Yeh, B. Gates*) [7] вводить концепцію агресивного зростання з пріоритетом швидкості над ефективністю, що дозволяє компаніям захоплювати ринок у короткі терміни, навіть за відсутності стійкої бізнес-моделі.

Сучасні дослідження ще більше деталізують визначення масштабування, враховуючи нові фактори. Так, аналіз масштабування в українському бізнесі додає важливий контекст до загального розгляду. Автори А. Длігач та А. Ставицький [14] (2024) досліджують здатність українських компаній адаптуватися до кризових умов та розширювати операції. Згідно з дослідженням, ключовими чинниками масштабування в нестабільному середовищі є фінансова стабільність, цифрова трансформація та гнучкість бізнес-моделі. У роботі О. Гавриша та ін. [15] (2024) аналізується процес адаптації та розширення бізнесу в умовах війни, включно з цифровою трансформацією, зміною бізнес-моделі та операційною гнучкістю.

Таким чином, підходи до масштабування змінювалися від економії на масштабі та механізації до гнучких, технологічно орієнтованих моделей, які включають вибухове зростання, цифрову трансформацію та організаційну адаптивність. Різні дослідження наголошують на тому, що масштабування – це не лише розширення компанії, а й оптимізація процесів, бізнес-моделі та технологічної архітектури для досягнення стійкого та ефективного зростання.

Аналізуючи визначення масштабування, варто звернути увагу на об'єкти масштабування, тобто на те, які аспекти бізнесу та організаційної діяльності піддаються процесу зростання. Об'єкти масштабування варіюються від виробничих процесів і бізнес-моделей до технологій, команд, управлінських структур і маркетингових стратегій.

Перші дослідження, такі як Ч. Беббіджа [11], зосереджувалися на виробничих технологіях, організаційних структурах і бізнес-процесах, наголошуючи на ролі механізації та поділу праці. Своєю чергою, А. Маршалл [12] розширює цю концепцію, включаючи капітал та організаційні структури, що відіграли важливу роль у розвитку масового виробництва.

Згодом, у роботі К. Крістенсена [4] масштабування починає асоціюватися з бізнес-моделями, технологіями та ринковими сегментами, що вказує на зростання впливу інновацій на масштабування бізнесу. Це підтверджується у Дж. Мура (*G. A. Moore*) [13], де ключовими об'єктами масш-

табування визначаються маркетингові стратегії, канали дистрибуції та підтримка клієнтів.

У більш пізніх дослідженнях масштабування охоплює ширший спектр об'єктів, включно з корпоративним управлінням, лідерством, цифровими технологіями та інфраструктурою. Е. Райс [5] визначає об'єктами масштабування бізнес-моделі, продукт (MVP) і процеси ухвалення рішень (Build-Measure-Learn). Р. Хоффман, Ч. Йех та Б. Гейтс [7] акцентують увагу на частці ринку, капітальній структурі, команді та технологічній інфраструктурі як критичних елементах швидкого зростання. К. Хуттер (K. Hutter) та ін. [16] визначають організаційну культуру, управління талантами та структуру команд як головні об'єкти масштабування.

Окрім того, у новітніх дослідженнях з'являється фокус на цифрову трансформацію та автоматизацію. А. Кавалло, Ф. Косенс і Г. Ното (A. Cavallo, F. Cosenz, G. Noto) [18] розглядають їх як об'єкти масштабування бізнес-моделі та процеси залучення клієнтів. М. Коса та Р. Тореллі (M. Cosa, R. Torelli) [19] додають технології та процеси вимірювання ефективності як важливі елементи масштабування. А. Ковалло та ін. [18] зосереджується на автоматизації, AI, хмарних обчисленнях та організаційних структурах.

У дослідженні А. Длігач і А. Ставицького [14] розглядаються гнучкість управління, адаптація персоналу, цифрові інструменти та автоматизація як ключові об'єкти масштабування українського бізнесу. Робота О. Гавриша та ін. [15] додає до бізнес-моделі, як об'єкту масштабування, також ринкову частку та адаптованість до кризових умов.

Окрім того, дослідження С. Вервайса та Д. Руссо (C. Verwijns, D. Russo) [20] розглядає як об'єкти масштабування команди працівників та зв'язки між підрозділами.

Простежування визначень об'єктів відзначає зміни від традиційних виробничих і організаційних структур до цифрових бізнес-моделей, маркетингових стратегій, управління талантами та технологічної інфраструктури. Сучасні дослідження підкреслюють, що масштабування вимагає інтегрованого підходу, де враховуються як технологічні, так і організаційні аспекти бізнесу.

Проведене дослідження наукових праць дозволяє сформулювати власне визначення поняття та об'єктів масштабування. Масштабування бізнесу – це стратегічний процес розширення можливостей організації, спрямований на збільшення обсягів виробництва, розширення ринкової присутності та оптимізацію внутрішніх операцій.

Цілі масштабування, тобто основні стратегічні завдання, які визначають автори досліджень у контексті зростання компаній, технологічних організацій та бізнесу в цілому, визначаються по-різному, при чому простежується тенденція зміни до формулювання цілей з часом. Традиційні підходи фокусувалися на зниженні витрат і підвищенні продуктивності, тоді як сучасні моделі масштабування включають технологічні, ринкові та організаційні фактори.

Початкові дослідження масштабування фокусувалися на економії витрат і підвищенні продуктивності за рахунок ефекту масштабу. Наприклад, робота Ch. Babbage «On the Economy of Machinery and Manufactures» (1832) наголошує на зниженні витрат, підвищенні продуктивності та забезпеченні стабільної якості продукції через механізацію та поділ праці. «Principles of Economics» А. Marshall (1890) акцентує увагу на зниженні собівартості, збільшенні ринкової частки та підтримці конкурентоспроможності через концентрацію виробництва та розвиток капіталу.

У подальшому, з розвитком технологічних індустрій, цілі масштабування починають включати адаптацію до ринкових змін і створення конкурентних переваг. Так, «The Innovator's Dilemma» С. М. Christensen (1997) визначає мету масштабування як уникнення пастки інертності, адаптацію до змінних ринкових умов і створення довгострокової конкурентної переваги. «Crossing the Chasm» G. A. Moore (2006) пропонує масштабування як швидкий вихід на масовий ринок, подолання «прірви» між ранніми користувачами та ширшою аудиторією. У технологічному секторі масштабування часто орієнтоване на інновації, гнучкість, швидкість і стійкість до змін, що дозволяє компаніям адаптуватися до нестабільних ринкових умов.

У сучасних дослідженнях масштабування розглядається як довгостроковий процес, що поєднує фінансові, організаційні та технологічні аспекти. Так, підходу Е. Райса [5] також властиве фокусування на мінімізацію витрат, але також він наголошує на відповідності продукту ринку (product-market fit) та швидке реагування на зміни клієнтських потреб. Р. Хоффман зі співавторами [7] формулює мету захоплення ринку швидше за конкурентів, створення мережевого ефекту та залучення інвесторів. Дж. Янсен (J. J. P. Jansen) та інші [21] ставлять за мету забезпечення конкурентної переваги та адаптивності на ринку. К. Хуттер (K. Hutter) та ін. [16] фокусуються на підвищенні конкурентоспроможності.

**Н**овітні дослідження у формуваннях цілей масштабування приділяють увагу управлінським процесам та організаційній культурі. Дж. Стренгерс (*J. Stengers*) та ін. [17] досліджують збереження організаційної культури під час швидкого зростання, хоча не називають це окремою незалежною метою, а швидше застереженням, що має бути взяте до уваги для ефективного масштабування.

Окрему роль у формулюванні цілей масштабування відіграють технологічні аспекти. А. Кавалло та ін. [18] визначають збільшення клієнтської бази, розширення джерел доходу та глобальну експансію як основні цілі масштабування. М. Коса та Р. Тореллі [19] наголошують на забезпеченні стійкості до ринкових змін, що має бути результатом гнучкості управління та вдосконалення аналітики продуктивності.

Унікальність українського бізнес-середовища проявляється у фокусі на стабілізацію бізнесу, розширення ринків та адаптацію до кризових умов. А. Длігач і А. Ставицький [14] розглядають масштабування як засіб підвищення стійкості бізнесу, збереження економічної активності та розширення ринків. О. Гавриш та ін. [15] визначає основною метою збереження робочих місць, міжнародну інтеграцію та адаптацію до нових умов ринку.

Наступним кроком аналізу є підхід до стратегій масштабування, які пропонують різні дослідники. Аналіз цих підходів дозволяє виявити закономірності у виборі стратегічних рішень та їх еволюцію. Традиційні стратегії (XIX–XX ст.) масштабування були зосереджені на інвестиціях у виробничі потужності, кластеризації виробництва та автоматизації рутинних завдань при збільшенні продуктивності та економії на масштабі через автоматизацію, поділ праці та централізацію виробничих процесів. Такі методи, які вперше описані у працях Ч. Беббіджа та А. Маршалла [11; 12], стали основою для індустріальної революції та розвитку великих виробничих підприємств.

Згодом (кінець XX – початок XXI ст.) масштабування перестає бути лише операційним завданням, а стає питанням стратегічного управління. Набувають розвитку інноваційні та маркетингові стратегії. З поширенням високих технологій масштабування почало включати стратегії інноваційного прориву, що дозволяли компаніям виходити на нові ринки та адаптуватися до змінних умов. Роботи К. Крістенсена та Дж. Мура показують важливість гнучкого управління, експериментального розвитку продукту та маркетингових стратегій для масштабування технологічних компаній. У цей період масштабування починає розглядатися не лише як збільшення обсягів виробництва, а й як розши-

рення ринкової присутності та адаптація бізнес-моделі.

У роботі К. Крістенсена [4] вводиться концепція створення окремих підрозділів для інновацій, що дозволяє великим компаніям залишатися конкурентоспроможними. Аналогічно, Дж. Мур [13] підкреслює важливість маркетингових стратегій для виходу на масовий ринок.

Сучасні підходи до стратегій масштабування зосереджуються на гнучкості, цифровій трансформації та швидкій експансії. Сучасні високошвидкісні та цифрові стратегії (XXI ст.) запропоновані Р. Хоффманом зі співавторами [7] та Е. Райсом [5], наголошують на мінімізації ризиків через швидке тестування ідей, збереженні адаптивності бізнесу та максимальному використанні технологій. Такі стратегії передбачають агресивне зростання, залучення великих інвестицій та масштабування бізнесу в глобальному масштабі. Один із найвідоміших підходів, описаний у [5] Е. Райса, базується на ітеративному розвитку, MVP та адаптації бізнес-моделі. Його доповнює концепція Р. Хоффмана та ін. [7], що робить акцент на пріоритеті швидкості над ефективністю, масштабному залученні капіталу та створенні мережевого ефекту.

Як було зазначено вище, Дж. Стренгерс та ін. [17] розглядають масштабування через призму організаційну культуру як стратегічний фактор досягнення балансу між ринковою орієнтацією та внутрішнім розвитком, та засіб для успішних змін, зокрема масштабування. К. Гуттер та ін. [16] також розглядають як стратегічне рішення запровадження гнучкості (Agile) в процесах компаній, особливо в тих, що вже досягли значного розміру.

Дослідження останніх років розглядають стратегічні рішення щодо запровадження цифрових технологій та автоматизації як катализатора масштабування. Наприклад, А. Кавалло та ін. [18] формулюють стратегію як *growth hacking* – вибухове зростання – активізацію маркетингових зусиль поряд з автоматизацією операцій. М. Коса та Р. Тореллі [19] формують стратегію на основі інтеграції AI-аналітики та цифрових PMS (Performance Measurement System – це система оцінювання ефективності діяльності).

**Т**аким чином, сучасні стратегії масштабування поєднують гнучкість, швидкість зростання та цифрову трансформацію, що дозволяє компаніям масштабуватися в умовах мінливої ринкової ситуації.

В українських реаліях масштабування має свої особливості, зумовлені кризовими факторами та хитким економічним середовищем. Дослідження українських вчених А. Длігач та А. Ста-

вицького [14] визначають стратегіями виживання та зростання цифрову трансформацію, міжнародну диверсифікацію та адаптацію бізнес-моделей. Аналогічно, О. Гавриш та ін. [15] акцентують увагу на стратегічних рішеннях щодо формування бізнес-моделей, оптимізації ланцюгів постачання та міжнародній інтеграції, що дозволяє компаніям зберігати стійкість у нестабільних умовах. Гнучкі методології (SAFe, LeSS та Scrum of Scrums) розглядаються як стратегічні засоби українськими компаніями (С. Вервайс і Д. Руссо [20]). Таким чином, масштабування в Україні не лише спрямоване на експансію, але й виступає засобом виживання в умовах кризових змін, що суттєво відрізняє його від західних моделей.

**Н**а підставі проведеного аналізу визначень, об'єктів, цілей і стратегій масштабування можна зробити певні проміжні висновки щодо головних закономірностей підходів до феномену масштабування бізнесу:

- ✦ *залежність від контексту* – у різні періоди історії масштабування орієнтувалося на виробництво, маркетинг, гнучкість або цифрові технології, залежно від наявних ресурсів та економічного середовища;
- ✦ *різниця між традиційним і сучасним масштабуванням* – якщо раніше масштабування було спрямоване на оптимізацію виробничих процесів, то зараз воно більше сфокусоване на адаптації, гнучкості та швидкості експансії;
- ✦ *важливість організаційних змін* – компанії, що успішно масштабуються, не лише розширюють свої ринки чи продукцію, а й змінюють внутрішню структуру, адаптуючи її до нових викликів;
- ✦ *технологічний фактор як ключовий драйвер* – сьогодні масштабування неможливе без використання цифрових інструментів, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів та аналітики великих даних.

Таким чином, стратегії масштабування еволюціонували від механічного збільшення обсягів виробництва до високотехнологічного та гнучкого управління бізнесом, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися та ефективно виходити на нові ринки.

Окрім визначення, цілей, об'єктів та стратегій масштабування, ключовим компонентом аналізу є виклики та бар'єри, з якими стикаються організації під час процесу зростання. Дослідження в цій сфері висвітлюють економічні, організаційні, технологічні та управлінські обмеження, що можуть гальмувати ефективно масштабування.

У ранніх економічних працях основними проблемами масштабування вважалися опір змінам і висока початкова вартість технологій: [11] визначає опір працівників автоматизації, високі витрати на впровадження технологій і необхідність навчання персоналу; [12] розглядає як основні перешкоди монополізацію ринку, циклічні економічні кризи та нерівномірний розподіл доходів.

Перехід до інноваційних підходів у масштабуванні супроводжувався організаційною негнучкістю та труднощами адаптації до змін: [4] описує корпоративну інертність, тиск фінансових показників та бар'єри входу для нових технологій, [13] наголошує на неузгодженості маркетингової стратегії та неправильному сприйнятті ринку.

З розвитком технологічного бізнесу та стартап-культури виникають нові виклики, пов'язані з гнучкістю, фінансуванням і ризиками швидкого зростання: [5] попереджає про хаотичні зміни без системного підходу, передчасне масштабування та орієнтацію на «марнославні» метрики; [7] наголошує на високих ризиках провалу, проблемах з фінансуванням і кадрових прогалинах; [16] вказує на опір змінам з боку працівників, труднощі інтеграції гнучких команд у традиційні структури та розмитість стратегічних цілей.

Окрім управлінських викликів, значна увага приділяється організаційній культурі та корпоративному розвитку: [17] вказує на конфлікти між керівництвом і персоналом, труднощі підтримання єдиної культури під час зростання; [20] акцентує увагу на конкуренції у моделі «winner takes most» і складності управління організаційною структурою.

У сучасних дослідженнях також аналізуються технологічні виклики, нестача ресурсів та ризики цифрової трансформації: [18] зазначає фінансові витрати, ризики швидкого зростання та обмеження операційних ресурсів; [19] підкреслює ризики конфіденційності, надмірне навантаження даними та опір змінам; [21] ідентифікує фінансові обмеження, управлінські виклики та ризики вигорання персоналу.

**У**кrajнський бізнес стикається з економічною нестабільністю та регуляторними ризиками: [14] виділяє нестачу фінансових ресурсів, кадрові втрати та геополітичні ризики; [15] наголошує на проблемах із доступом до фінансів, руйнуванні інфраструктури та дефіциті робочої сили.

Порівняння викликів масштабування дозволяє виділити ключові перешкоди, що впливають на ефективне зростання компаній:

- ✦ *фінансові ризики* – високі витрати на масштабування, проблеми із залученням інвестицій;

- ✦ *організаційні виклики* – складність адаптації корпоративної культури, негнучкість управління, кадрові труднощі;
- ✦ *технологічні бар'єри* – впровадження цифрових рішень, ризики конфіденційності, узгодження інновацій із бізнес-цілями;
- ✦ *ринкові загрози* – конкуренція, регуляторні обмеження, нестабільність економіки.

Ці аспекти демонструють, що масштабування вимагає стратегічного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні виклики, що можуть суттєво вплинути на темпи зростання компанії.

Для узагальнення визначень ми провели морфологічний аналіз визначення феномену масштабування, а також об'єктів, цілей і стратегій. Результати представлено в *табл. 1*.

Завершальним етапом аналізу є порівняння результатів і висновків, отриманих у різних наукових роботах, що розглядають питання масштабування бізнесу.

Від найраніших робіт, де масштабування розглядалося крізь призму ефективності виробництва та автоматизації [11; 12], до сучасних досліджень [16, 18; 19; 21], які акцентують увагу на цифровій трансформації та управлінні ефективністю – спостерігається чітка еволюція підходів до масштабування.

Так, у роботі [12] закладено основи економії на масштабі, що стало фундаментом для розуміння конкурентних переваг великого виробництва. У ХХ столітті [4] вперше представлено концепцію руйнівних інновацій та необхідності адаптації

Таблиця 1

**Морфологічний аналіз визначення сутності, об'єктів, цілей і стратегій масштабування**

Елементи визначення масштабування	Ключові слова	Джерела
Сутність (ключове слово)	Зростання (розширення, захоплення, експансія тощо)	5, 7, 11, 12, 13, 17, 18, 22, 23, 25, 26
	Оптимізація	15, 24
	Концентрація	26
	Адаптація	4, 14, 15, 16, 19
Об'єкти	Технології / Продукти	4, 11, 14, 15, 19, 22, 24
	Організаційна структура, Інфраструктура	18, 25
	Бізнес-процеси	5, 18, 19, 20
	Ринкові сегменти	4
	Бізнес-моделі	4, 5, 14, 15, 18, 19, 20, 22
	Капітал / Корпоративне управління / Процеси прийняття рішень	7, 12
	Лідерство	7, 26
Цілі	Економія витрат	12
	Підвищенні продуктивності	12
	Адаптація до змін / ринкових умов/ відповідність клієнтським потребам	4, 7
	Захоплення ринку (експансія)	7, 14, 15
	Залучення інвесторів	7
	Розширення джерел доходу	18
	Підвищення стійкості	14
Стратегії та методи	Ефект масштабу	15
	Інноваційний прорив	4
	Гнучкість, гнучкі методології	4, 7, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 24, 25
	Цифрова трансформація, автоматизація	14, 15, 19, 22, 24
	Швидка експансія (тестування, захоплення)	5, 7, 14, 15, 18, 24
	Баланс між ринковою орієнтацією та внутрішнім розвитком / розвиток організаційної культури	16, 17, 26

компаній до технологічних змін. Дослідження [13] продемонструвало складнощі переходу інноваційних компаній із фази раннього прийняття до масового ринку, тоді як [7] окреслило принципи довгострокового масштабування через дисципліну, ефективно управління та стійку корпоративну культуру.

Дослідження останніх років акцентують увагу не лише на економічних і технологічних аспектах масштабування, але й на культурних, організаційних і соціальних викликах, що стоять перед сучасним бізнесом.

**Н**овітні дослідження [16–18] представили радикальний підхід швидкісного масштабування, який базується на агресивному зростанні ринку без глибокого врахування ризиків. Разом із тим, [5] наголошує на поступовому, експериментальному підході, заснованому на валідації гіпотез і мінімізації витрат.

Також зауважимо, що в XXI столітті дослідження почали активно фокусуватися на організаційних і культурних аспектах масштабування. Так, [17] підкреслює важливість адаптації організаційної культури при зростанні, а [18; 19] обґрунтовують досліджують роль експериментального маркетингу (*growth hacking*) у швидкому масштабуванні бізнесу, тоді як [14] робить акцент на специфіці масштабування у кризових умовах. Окрему увагу привертають дослідження про роль державної підтримки та цифровізації в умовах кризи. Так, [15] наголошує на необхідності державної підтримки, цифрової адаптації та релокації підприємств у складних економічних умовах.

Проведений аналіз наукових досліджень дозволяє унаочнити еволюцію підходів до формування визначення та сутності масштабування бізнесу, починаючи від класичних економічних концепцій, що зосереджувалися на механізації та економії на масштабі, до сучасних підходів, які включають цифрову трансформацію, адаптивність та організаційну гнучкість.

Історично масштабування розглядалося через оптимізацію виробничих процесів, поділ праці та інвестиції в капітал [11; 12]. З розвитком технологічного сектора воно почало охоплювати такі аспекти, як маркетингові стратегії, бізнес-моделі, організаційна культура та цифрові інструменти [16–18]. Сучасні підходи демонструють важливість стратегічного управління масштабуванням, що включає технологічну адаптивність, оптимізацію організаційної структури та баланс між швидкістю зростання і довгостроковою стійкістю [5; 7]. Дослідження останніх років акцентують увагу на автоматизації, управлінні великими масивами даних,

розвитку Agile-методологій та адаптації бізнес-моделей до нестабільних ринкових умов [20; 21].

Проведений аналіз дозволяє додати до визначення сутності масштабування перелік цілей, які є основними в процесі масштабування, та ключових внутрішніх факторів, за яких можливе досягнення таких цілей.

Масштабування бізнесу – це стратегічний процес розширення можливостей організації, спрямований на збільшення обсягів виробництва, розширення ринкової присутності та оптимізацію внутрішніх операцій для забезпечення таких цілей:

- ✦ *операційна ефективність* – зростання компанії не повинно призводити до пропорційного збільшення витрат, а навпаки, має сприяти економії на масштабі;
- ✦ *технологічна адаптивність* – використання автоматизації, цифрових рішень та інновацій для підтримки ефективного зростання.

При цьому необхідними для досягнення таких цілей факторами є:

- ✦ *організаційна узгодженість* – збереження корпоративної культури, структури управління та стратегічного напрямку компанії навіть під час швидкого розширення;
- ✦ *синхронізація* – масштабування має бути збалансованим, із урахуванням розвитку ключових аспектів: продукту, команди, ринку та технологічної інфраструктури.

**Т**аким чином, масштабування бізнесу має бути не просто механічним збільшенням обсягів діяльності, а представляти багатокомпонентний процес, який потребує стратегічного планування, оптимізації ресурсів та адаптації до змінного ринкового середовища.

Узагальнення здобутків наукових дослідників дозволяє створити уявлення про явище масштабування бізнесу та створює підґрунтя для розгляду практичних моделей і засобів масштабування та їх реалізації в сучасному бізнес-середовищі. Так, у подальших наукових розвідках планується дослідження цифрових трансформацій, адаптації лідерства та метрик продуктивності як елементів стратегії та практичних застосунків для управління зростанням бізнесу та забезпечення операційної ефективності. ■

#### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Penrose E. The Theory of the Growth of the Firm. Oxford : Oxford University Press, 1995. 272 p.
2. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. No. 4. P. 37–46.



3. Адізес І. Корпоративні життєві цикли: Як організації ростуть і вмирають, і що з цим робити. Київ : КМ-Business, 2007. 368 с.
4. Крістенсен К. М. Дилема інноватора. Як нові технології нищать сильні компанії / пер. О. Гончара. Київ : Yakaboo Publishing, 2017. 276 с.
5. Райс Е. Стартап без помилок. Посібник зі створення успішного бізнесу з нуля. Харків : Vivat, 2016. 368 с.
6. Harnish V. Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't. Gazelles Inc., 2014. 256 p.
7. Hoffman R., Yeh Ch., Gates B. Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable. Crown Currency, 2018. 336 p.
8. Управління стартапами : підручник / за заг. ред. О. А. Гавриша. Київ : Видавництво «Політехніка», 2020. 716 с.
9. Кофанов О. Є., Зозульов О. В. Методичні засади масштабування стартап-проектів на промисловому ринку. *Економічний простір*. 2016. № 115. С. 202–211. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros\\_2016\\_115\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escpros_2016_115_20)
10. Дирявко Ю. Що потрібно для масштабування бізнесу? *LIGA.net*. URL: <https://blog.liga.net/user/yudyriavko/article/52301>
11. Babbage Ch. On the Economy of Machinery and Manufactures. Cambridge University Press, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511696374>
12. Marshall A. Principles of Economics. Prometheus; Revised edition, 1997. 320 p.
13. Moore G. A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. HarperCollins Publishers, 2006. 227 p.
14. Dligach A., Stavyttsky A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12. Iss. 12. DOI: [10.3390/economies12120319](https://doi.org/10.3390/economies12120319)
15. Gavrysh O., Gavrysh Iu., Matiukhina A., Vasylets I. The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*. 2024. Vol. 23. No. 1. P. 18–29. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
16. Hutter K., Brendgens F-M., Gauster S. P., Matzler K. Scaling organizational agility: key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management Decision*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650>
17. Strengers J., Mutsaers L., van Rossum L., Graa- mans E. The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*. 2022. Vol. 35. No. 8. P. 115–130. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>
18. Cavallo A., Cosenz F., Noto G. Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. 2023. Vol. 62. Iss. 4. P. 2058–2085. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>
19. Cosa M., Torelli R. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. Vol. 25. P. 445–466. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
20. Verwijns C., Russo D. Do Agile scaling approaches make a difference? An empirical comparison of team effectiveness across popular scaling approaches. *Empirical Software Engineering*. 2024. Vol. 29. Art. 75. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10481-5>
21. Jansen J. J. P., Heavey C., Mom T. J. M. et al. Scaling-up: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60. Iss. 3. P. 581–604. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12910>
22. Coviello N., Autio E., Nambisan S. et al. Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*. 2024. Vol. 39. Iss. 5. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106419>
23. Flyvbjerg B. Four Ways to Scale Up: Smart, Dumb, Forced, and Fumbled. *SSRN Electronic Journal*. January 5, 2021. DOI: [10.2139/ssrn.3760631](https://doi.org/10.2139/ssrn.3760631)
24. Kiradoo G. Current Topics on Business, Economics and Finance. Vol. 2. 2023. P. 197–224. DOI: <https://doi.org/10.9734/bpi/ctbef/v2/18937D>
25. Yang V. Ch., Holehouse J., Kempes Ch. P. et al. Scaling Laws for Function Diversity and Specialization Across Socioeconomic and Biological Complex Systems. *arXiv*. 2022. DOI: [10.48550/arXiv.2208.06487](https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.06487)
26. Коллінз Дж. Від хорошого до величного. Київ : Наш формат, 2001. 368 с.

## REFERENCES

- Adizes, I. (2007). *Korporatyvni zhyttievi tsykly: Yak orhanizatsii rostut i vmyraiut, i shcho z tsym robyty*. Kyiv: КМ-Business.
- Babbage, Ch. (2010). *On the economy of machinery and manufactures*. Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511696374>
- Cavallo, A., Cosenz, F., & Noto, G. (2023). Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 62(4), 2058–2085. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2195463>
- Collins, Dzh. (2001). *Vid khoroshoho do velychnoho*. Kyiv: Nash format.
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25, 445–466. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., et al. (2024). Organizational scaling, scalability, and scale-up: Defini-

- tional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*, 39(5).  
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106419>
- Dliahch, A., & Stavvtskyy, A. (2024). Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized business. *Economies*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
- Diriavko, Yu. (n.d.). Shcho potribno dlia mashstabuvannia biznesu? *LIGA.net*. <https://blog.liga.net/user/yudyriavko/article/52301>
- Flyvbjerg, B. (2021). Four ways to scale up: Smart, dumb, forced, and fumbled. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3760631>
- Gavrysh, O., Gavrysh, Yu., Matiukhina, A., & Vasylets, I. (2024). The first year's impact of the full-scale war on Ukrainian business. *Economics of Development*, 23(1), 18–29.  
DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.18>
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37–46.
- Harnish, V. (2014). *Scaling up: How a few companies make it... and why the rest don't*. Gazelles Inc.
- Hoffman, R., Yeh, Ch., & Gates, B. (2018). *Blitzscaling: The lightning-fast path to building massively valuable*. Crown Currency.
- Hutter, K., Brendgens, F.-M., Gauster, S. P., & Matzler, K. (2023). Scaling organizational agility: Key insights from an incumbent firm's agile transformation. *Management Decision*.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0650>
- Jansen, J. J. P., Heavey, C., Mom, T. J. M., et al. (2023). Scaling-up: Building, leading and sustaining rapid growth over time. *Journal of Management Studies*, 60(3), 581–604.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12910>
- Kiradoo, G. (2023). Current topics on business, economics and finance (Vol. 2, pp. 197–224).  
DOI: <https://doi.org/10.9734/bpi/ctbef/v2/18937D>
- Kofanov, O. Ye., & Zozulov, O. V. (2016). Metodichni zasady mashstabuvannia startup-proiektiv na promyslovomu rynku. *Ekonomichnyi prostir*, 115, 202–211. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2016\\_115\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2016_115_20)
- Kryistensen, K. M. (2017). *Dylema innovatora. Yak novi tekhnolohii nyschat sylni kompanii* (O. Honchar, Trans.). Kyiv: Yakaboo Publishing.
- Marshall, A. (1997). *Principles of economics* (Revised ed.). Prometheus.
- Moore, G. A. (2006). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. HarperCollins Publishers.
- Penrose, E. (1995). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Rais, E. (2016). *Startup bez pomylok. Posibnyk zi stvorennia uspishnoho biznesu z nulia*. Kharkiv: Vivat.
- Strengers, J., Mutsaers, L., van Rossum, L., & Graamans, E. (2022). The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 115–130.  
DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2021-0268>
- Upravlinnia startapamy: Pidruchnyk / za zah. red. O. A. Havrysha. (2020). Kyiv: Vydavnytstvo «Politekhnik».
- Verwijs, C., & Russo, D. (2024). Do agile scaling approaches make a difference? An empirical comparison of team effectiveness across popular scaling approaches. *Empirical Software Engineering*, 29, Art. 75.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10481-5>
- Yang, V. Ch., Holehouse, J., Kempes, Ch. P., et al. (2022). Scaling laws for function diversity and specialization across socioeconomic and biological complex systems. *arXiv*.  
DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.06487>