

Наталія М. Шматко¹, Вікторія В. Віннікова²

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПРОЦЕСІВ МАСШТАБУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано актуальність глибокого аналізу сутності організаційного масштабування в умовах сучасного динамічного глобалізованого середовища та зростаючої конкуренції, що вимагає від підприємств швидкої адаптації та ефективного розвитку. Визначено необхідність комплексного підходу до розуміння масштабування, який виходить за межі простого кількісного зростання та враховує якісні трансформаційні аспекти функціонування бізнесу. На основі ретельного аналізу наукових праць встановлено ключові фінансово-економічні, організаційно-структурні, процесуальні та стратегічні фокуси у визначенні та дослідженні масштабування. Доведено, що розмежування понять «масштабування» та «зростання» є критично важливим для правильного стратегічного планування; масштабування характеризується саме нелінійним зростанням результатів та генерацією позитивної віддачі від масштабу, що забезпечує якісний стрибок. Сформульовано удосконалене визначення масштабування бізнесу як комплексного процесу якісної трансформації самого бізнесу та його бізнес-моделі, що цілеспрямовано спрямований на досягнення нелінійного зростання ключових показників ефективності зі зростаючою віддачею від залучених ресурсів. Розглянуто та виділено такий перспективний сучасний шлях реалізації стратегій масштабування, як «масштабування через цифрову тиражовану пропозицію», що дозволяє ефективно охоплювати нові ринки. Цей підхід передбачає створення продуктів чи послуг, які легко відтворюються та розповсюджуються за допомогою цифрових платформ. Такий шлях забезпечує не тільки швидке розширення клієнтської бази, але й оптимізацію витрат на обслуговування кожного нового клієнта. Узагальнено, що успішне масштабування вимагає не лише фінансових інвестицій, а й суттєвих змін в управлінні, організаційній структурі та корпоративній культурі. Запропоновані концептуальні положення формують теоретичну базу для подальших досліджень специфіки управління організаційними змінами, що супроводжують процеси масштабування.

Ключові слова: масштабування, організаційне масштабування, зростання бізнесу, бізнес-модель, масштабованість, стратегія масштабування, управління змінами, цифрова трансформація.

Літ. 19.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-286-249-255

Nataliia Shmatko, Viktoriia Vinnikova

THE ESSENCE AND SPECIFICS OF IMPLEMENTING SCALING PROCESSES IN THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE

The relevance of a deep analysis of the essence of organizational scaling is substantiated in the conditions of the modern dynamic globalized environment and increasing competition, which requires enterprises to adapt quickly and develop effectively. The necessity of a comprehensive approach to understanding scaling is determined, an approach that goes beyond simple quantitative growth and considers the qualitative transformational aspects of business functioning. Based on a thorough analysis of scientific works, key financial-economic, organizational-structural, proce-

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

² State Biotechnological University. Ukraine.

dural, and strategic focuses in defining and researching scaling are established. It is proven that the distinction between the concepts of "scaling" and "growth" is critically important for correct strategic planning; scaling is characterized precisely by the non-linear growth of results and the generation of positive returns to scale, ensuring a qualitative leap. An improved definition of business scaling is formulated as a complex process of qualitative transformation of the business itself and its business model, purposefully aimed at achieving non-linear growth of key performance indicators with increasing returns from engaged resources. Such a promising modern way of implementing scaling strategies as "scaling through a digital replicable offering," which allows for effective coverage of new markets, is considered and highlighted. This approach involves creating products or services that are easily reproducible and distributed through digital platforms. Such a path ensures not only a rapid expansion of the client base but also the optimization of costs for servicing each new client. It is summarized that successful scaling requires not only financial investments but also significant changes in management, organizational structure, and corporate culture. The proposed conceptual provisions form a theoretical basis for further research into the specifics of organizational change management accompanying scaling processes.

Keywords: scaling, organizational scaling, business growth, business model, scalability, scaling strategy, change management, digital transformation.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.04.2025.

Постановка проблеми. Характерною рисою сучасного етапу розвитку світової економіки є високий ступінь динамічності та посилення конкуренції, що робить здатність підприємства до ефективного масштабування ключовим фактором його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Це завдання є особливо актуальним для українського бізнесу, який, навіть в умовах значних зовнішніх викликів, демонструє стійке прагнення до розвитку та інтеграції у міжнародні ринки. Однак, незважаючи на широке розповсюдження терміну «масштабування», його змістовне наповнення часто залишається імпліцитним або трактується неоднозначно. Така невизначеність може призводити до прийняття неефективних управлінських рішень та формування помилкових стратегічних напрямків. Відсутність чіткого, комплексного розуміння сутності масштабування, його принципових відмінностей від простого кількісного зростання та ключових факторів успіху створює значні перешкоди для компаній, що прагнуть до сталого та якісного розвитку. Таким чином, систематизація знань про феномен масштабування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика організаційного масштабування активно досліджується багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями, що свідчить про її високу актуальність. Існуючі наукові праці можна умовно згрупувати за домінуючими аспектами розгляду цього феномену. Фінансово-економічний вимір масштабування, що фокусується на зростанні доходів та ефективності використання ресурсів, був запропонований та розглянутий у роботах Р. Каруччі [1], А. Гаеса [2] та Й.С. Ситник [3]. Організаційно-структурний аспект, що стосується змін у розмірах, потужностях та можливостях організації, знайшов своє відображення у працях А. Князевич, І. Поліщук, А. Демидюк [4] та Ю. Потюк [5]. Процесуальний підхід, який концентрується на динаміці ринкового та технологічного зростання, детально аналізується у дослідженнях А.Р. Рюбер, Е. Тіпмен, С. Монаген [6], Хуан та ін. [7], а також Душніцького та Матузик [8]. Стратегічний фокус, що

розглядає масштабування як специфічний етап розвитку або результат реалізації певної стратегії, був досліджений Дж. Пікеном [9], Р. Хоффманом [10], А. ДеСантола та Р. Гулачі [11], а також Е. Тіппманн та ін. [12]. Вагомий внесок у систематизацію ключових характеристик масштабування зробили Н. Ков'єлло, Е. Аугіо, С. Намбісан, Г. Патцельт та Л.Д.В. Томас [13]. Окрему увагу дослідники приділяють питанням масштабованості бізнес-моделей, що висвітлено у роботах Д. Тіса [14, 15], Г. Штампфла та ін. [16], а також К. Нільсен та М. Лунд [17]. Незважаючи на значний обсяг напрацювань, більшість досліджень зосереджуються лише на окремих сторонах масштабування. Це часто призводить до ототожнення масштабування зі звичайним зростанням, не враховуючи його якісно трансформаційну суть та специфічні економічні механізми.

Мета дослідження. Поглиблений аналіз сутності організаційного масштабування шляхом систематизації існуючих наукових підходів до його визначення, виділення ключових складових та чіткого розмежування понять «масштабування» та «зростання». На основі проведеного аналізу, метою також є формулювання удосконаленого, комплексного визначення масштабування, що відображало б його якісну, трансформаційну природу та стало підґрунтям для подальшого дослідження управління змінами в цьому специфічному процесі, а також для ідентифікації сучасних шляхів його реалізації.

Основні результати дослідження. В Поняття «масштабування» набуває все більшого поширення в економічній теорії та практиці, проте його зміст часто трактується неоднозначно, що вимагає детального аналізу та узагальнення.

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити кілька домінуючих фокусів у визначенні масштабування, кожен з яких висвітлює важливі аспекти цього складного явища. Фінансово-економічний фокус підкреслює результати масштабування з точки зору ефективності використання ресурсів та зростання прибутковості. Так, Р. Каруччі визначає його як явище зростання доходів без істотного збільшення витрат [1], А. Гаес пов'язує зі здатністю швидко нарощувати виробництво для отримання вигоди від економії на масштабі [2], а Й. С. Ситник пропонує кількісний критерій, а саме різке зростання компанії зі зниженням витрат не менше ніж на 25% [3]. Сильною стороною цього підходу є можливість вимірювання досягнутих результатів, однак він часто не враховує якісні трансформаційні аспекти, що супроводжують процес масштабування.

Організаційно-структурний фокус розглядає масштабування переважно як зміну розмірів, виробничих потужностей та загальних можливостей організації. Наприклад, А. Князевич, І. Поліщук та А. Демидюк визначають його як процес розширення діяльності компанії з метою збільшення її обсягів, ефективності та конкурентоспроможності [4]. Схожої думки дотримується Ю. Потюк, розглядаючи масштабування як розширення у кількісному та якісному планах [5]. Цей підхід дає уявлення про внутрішні зміни в самій організації, але може недостатньо відображати динаміку зростання доходів та ефективності.

Процесуальний фокус концентрується на самому процесі зростання, зокрема на його ринкових та технологічних аспектах. А. Р. Рюбер, Е. Тіпмен та

С. Монаген визначають масштабування як логіку швидкого зростання через тиражування бізнес-моделі на різних ринках [6]. Хуан та інші дослідники, наголошуючи на визначальній ролі цифровізації, описують його як "генеративний процес, за допомогою якого база користувачів підприємства значно збільшується... завдяки цифровим інноваціям" [7]. Душніцький та Матузик пов'язують масштабованість із успішною реалізацією підприємницького потенціалу [8].

Стратегічний фокус інтерпретує масштабування як специфічний етап у життєвому циклі розвитку компанії або як результат реалізації цілеспрямованої стратегії. Дж. Пікен розглядає його як «фазу, на якій підприємець повинен додати значні ресурси... для зростання бізнесу в рамках перевіреної бізнес-концепції» [9]. Хоффман пов'язує масштабування з ростом і розміром організації, сигналізуючи про важливість управління внутрішніми організаційними коригуваннями для підтримки такого зростання [10]. ДеСантола та Гулачі визначають це як «проблему масштабування», тобто проблему синхронізації між внутрішньою організацією та зовнішнім зростанням [11].

Критично важливим для розуміння сутності масштабування є його чітке розмежування з поняттям «зростання». Зростання може бути обмеженим або інтенсивним, внутрішнім або зовнішнім, але воно не завжди передбачає якісну трансформацію. Натомість масштабування, або масштабоване зростання, характеризується принципово іншою економічною логікою — збільшенням доходу темпами, що значно випереджають темпи зростання витрат. Ключовою умовою та ознакою масштабування є генерація позитивної віддачі від масштабу [18], що тісно пов'язано з мікроекономічними поняттями економії від масштабу. Саме ефективне управління витратами для забезпечення такого нелінійного зростання є ключовим завданням при реалізації стратегії масштабування. Перехід до такої стратегії можливий за наявності певних передумов, таких як стійкий ринковий попит, наявність конкурентних переваг, достатні внутрішні спроможності, ефективна та перевірена бізнес-модель, а також доступ до необхідного фінансування, і зазвичай вимагає значного підготовчого періоду.

Узагальнюючи дослідження, Н. Ков'єлло та її колеги [13] виокремили ключові характеристики масштабування, серед яких: генерація віддачі від масштабу; створення зростання; зміна внутрішніх систем; інвестування для зростання; обслуговування глобального ринку; наявність валідованої бізнес-моделі; застосування стратегії реплікації; та наполегливість у досягненні цілей. Щодо вимірювання результатів, то обсяг продажів найчастіше використовується як прямий показник зростання компанії в процесі масштабування [19].

Тісний зв'язок масштабування з економічними результатами та ефективністю виводить на перший план поняття бізнес-моделі та її здатності до масштабування. Бізнес-модель, за визначенням, описує, як компанія створює цінність для своїх клієнтів та отримує прибуток від цієї діяльності [14]. Д. Тіс [15] визначає масштабованість як потенціал фірми обслуговувати більшу кількість клієнтів, одночасно знижуючи витрати за допомогою технологій та оптимізації процесів. Дослідники Штампл та інші [16]

виділили п'ять ключових передумов для масштабованості бізнес-моделі: використання відповідних технологій, оптимальна структура витрат та доходів, адаптивність до різних правових режимів, використання мережевих ефектів та сильна орієнтація на потреби користувача. У свою чергу, Нільсен і Лунд [17] ідентифікували певні патерни, характерні для "ідеально масштабованих" бізнес-моделей.

Проведений аналіз засвідчив відсутність єдиного, універсального та комплексного визначення масштабування в науковій літературі. Більшість існуючих трактувань фокусуються на окремих аспектах цього явища, часто нечітко розмежовуючи його зі звичайним зростанням. Враховуючи виявлені ключові атрибути, такі як якісна трансформація бізнесу, нелінійність зростання результатів відносно витрат, та зростаюча віддача від залучених ресурсів, масштабування бізнесу доцільно визначити як комплексний процес якісної трансформації бізнесу та його бізнес-моделі, спрямований на досягнення нелінійного зростання результатів зі зростаючою віддачею від залучених ресурсів.

Одним із перспективних шляхів реалізації стратегії масштабування в сучасних умовах є так зване "масштабування через цифрову тиражовану пропозицію". Цей підхід передбачає свідоме проектування продукту чи послуги, що максимально легко тиражується та надається клієнтам через цифрову платформу. Це дозволяє не тільки досягти ефективної доставки цінності великій кількості користувачів із відносно низькими граничними витратами, але й забезпечує широкі можливості для глибокої сегментації ринку та персоналізації пропозицій, що є важливим для сучасного споживача.

Висновки. Проведений аналіз наукових підходів до визначення сутності та компонентів масштабування бізнесу підтвердив багатоаспектність цього поняття та його принципову відмінність від простого кількісного зростання. Встановлено, що ключовими характеристиками масштабування є його якісно трансформаційний характер, спрямованість на досягнення нелінійного зростання результатів, таких як доходи та ринковий вплив, та генерація позитивної віддачі від масштабу, що часто реалізується через ефективну та масштабовану бізнес-модель [1, 2, 13, 14, 18]. Запропоноване авторське визначення, що інтегрує ці аспекти, та виділення таких сучасних шляхів, як «масштабування через цифрову тиражовану пропозицію» [7], формують уточнене концептуальне підґрунтя для подальшого дослідження специфіки управління організаційними змінами саме в процесі реалізації стратегій масштабування бізнесу. Таке трактування забезпечує більш цілісне розуміння феномену та слугує основою для ідентифікації сучасних шляхів його реалізації і побудови обґрунтованої стратегії впровадження організаційних змін, необхідних для підтримки та прискорення процесу масштабування.

1. Carucci, R., Midsize companies shouldn't confuse growth with scaling. *Harv. Bus. Rev.* 2016. 94 (4). pp. 2–4.

2. Hayes R. H., Wheelwright S. C. *The Dynamics of Process-Product Life Cycles* [Текст] / R. H. Hayes, S. C. Wheelwright // *Harvard Business Review*. 1979. March. URL: <https://hbr.org/>

3. Ситник Й. С. *Менеджмент організацій. Навчальний посібник*. Львів: «Тріадаплюс», 2008. 456 с.

4. Князевич, А., Демидюк, С., & Поліщук, І. Антикризове масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії "NOVA". *Економіка та суспільство*, (62). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>
5. Потюк, Ю. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*, (62). 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>
6. Reuber, A.R., Tippmann, E., Monaghan, S., 2021. Global scaling as a logic of multinationalization. *J. Int. Bus. Stud.* <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2>.
7. Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M.J., Newell, S., Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Q.* 2017. 41 (1). pp. 301–314.
8. Dushnitsky, G., Matusik, S.F., A fresh look at patterns and assumptions in the field of entrepreneurship: what can we learn? *Strateg. Entrep. J.* 2019. 13. pp. 437–447.
9. Picken, J.C. From startup to scalable enterprise: laying the foundation. *Bus. Horiz.* 2017. 60. pp. 587–595.
10. Hoffman, R., Yeh, C., Blitzscaling: The Lightning-fast Path to Building Massively Valuable Businesses, First edition. Currency, New York. 2018.
11. Gulati R., DeSantola A. Start-ups that last: how to scale your business *Harvard Bus. Rev.*, 94 (3) (2016), pp. 54–61.
12. Tippmann, E., Ambos, T.C., Del Giudice, M., Monaghan, S., Ringov, D. Scale-ups and scaling in an international business context. *J. World Bus.* 2023. P. 58.
13. Coviello N., Autio E., Nambisan S., Patzelt H., Thomas L. Organizational Scaling, Scalability, and Scale-up: Definitional Harmonization and a Research Agenda. *Journal of Business Venturing*. 2024. 39.
14. Teece D.J. Business models, business strategy, and innovation *Long Range Planning*, 43 (2010), pp. 172–194.
15. Teece, D.J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Acad. Manag. Perspect.* 2014. 28. pp. 328–352.
16. Stampfl, Georg & Prögl, Reinhard & Osterloh, Vincent. (2013). An Explorative Model of Business Model Scalability. *International Journal of Product Development*. 18. 226–248. 10.1504/IJPD.2013.055014.
17. Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building Scalable Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 65–69.
18. McKelvie, A. and Wiklund, J. (2010) Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 261–288.
19. Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.

1. Carucci, R. (2016). Midsize companies shouldn't confuse growth with scaling. *Harvard Business Review*, 94(4), 2–4.
2. Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1979, March). The Dynamics of Process-Product Life Cycles. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/>
3. Sytnyk, Y. S. (2008). *Menedzhmet orhanizatsiy. Navchal nyy posibnyk [Organizational Management. Study guide]*. Lviv: «Triadaplyus».
4. Knyazevych, A., Demidyuk, S., & Polishchuk, I. (2024). Antykrizove masshtabuvannya biznesu: dosvid vykhodu na rynky Yevropy hrupy kompaniyi "NOVA" [Anti-crisis business scaling: experience of entering European markets by the "NOVA" group of companies]. *Економіка та suspil stvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>
5. Potyuk, Y. (2024). Problemy i perspektyvy masshtabuvannya biznesu za kryzovykh umov hospodaryuvannya: stratehichnyy aspekt [Problems and prospects of business scaling in crisis economic conditions: a strategic aspect]. *Економіка та suspil stvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7> (in Ukrainian)
6. Reuber, A.R., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2>.
7. Huang, J., Henfridsson, O., Liu, M.J., & Newell, S. (2017). Growing on steroids: rapidly scaling the user base of digital ventures through digital innovation. *MIS Quarterly*, 41(1), 301–314.
8. Dushnitsky, G., & Matusik, S.F. (2019). A fresh look at patterns and assumptions in the field of entrepreneurship: what can we learn? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13, 437–447.

9. Picken, J.C. (2017). From startup to scalable enterprise: laying the foundation. *Business Horizons*, 60, 587–595.
10. Hoffman, R., & Yeh, C. (2018). *Blitzscaling: The Lightning-fast Path to Building Massively Valuable Businesses* (First edition). New York: Currency.
11. Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). Start-ups that last: how to scale your business. *Harvard Business Review*, 94(3), 54–61.
12. Tippmann, E., Ambos, T.C., Del Giudice, M., Monaghan, S., & Ringov, D. (2023). Scale-ups and scaling in an international business context. *Journal of World Business*, 58.
13. Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., Patzelt, H., & Thomas, L.D.W. (2024). Organizational Scaling, Scalability, and Scale-up: Definitional Harmonization and a Research Agenda. *Journal of Business Venturing*, 39.
14. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy, and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
15. Teece, D.J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28, 328–352.
16. Stampfl, G., Prigl, R., & Osterloh, V. (2013). An Explorative Model of Business Model Scalability. *International Journal of Product Development*, 18, 226–248. 10.1504/IJPD.2013.055014.
17. Nielsen, C., & Lund, M. (2018). Building Scalable Business Models. *MIT Sloan Management Review*, 59(2), 65–69.
18. McKelvie, A., & Wiklund, J. (2010). Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, 261–288.
19. Murphy, G. B., Traylor, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.