

**М. В. Руда<sup>1</sup>, О. Г. Мельник<sup>2</sup>, В.-Р. Сохан<sup>3</sup>**  
ORCID: <sup>1</sup> 0000-0002-4015-1976, <sup>2</sup> 0000-0001-8819-1910, <sup>3</sup> 0009-0005-5686-3205  
Національний університет “Львівська політехніка”  
Кафедра зовнішньоекономічної та митної діяльності

## **МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ: МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ ЕКСПАНСІЇ**

<https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

© Руда М. В., Мельник О. Г., Сохан В. Р., 2024

У статті сформульовано сутність поняття “масштабування бізнесу”, визначено відмінності від поняття “зростання бізнесу”. Обґрунтовано основні можливості побудови системного бізнесу, що ефективно працює і генерує прибуток в умовах глобального ринку. Окреслено передумови підготовки бізнесу до масштабування, базові підходи до масштабування та стратегії міжнародної експансії. За результатами дослідження виявлено основні ризики, зумовлені масштабуванням бізнесу, та запропоновано заходи щодо їх пом’якшення.

**Ключові слова:** масштабування; зростання; бізнес-стратегія; міжнародна експансія; ризики.

### **Постановка проблеми**

У динамічному та нестабільному глобалізованому бізнес-середовищі побудова успішної компанії означає не лише збільшення продажів і відповідно доходів. Під час масштабування бізнесу організація потребує правильної стратегії, злагодженої роботи команди та продуманих бізнес-процесів для підтримки нових клієнтів у різних країнах, надання продуктів і послуг на належному рівні.

Сьогодні український бізнес щодня стикається з новими викликами, вітчизняні підприємства виявляють неймовірну стійкість та амбіційність. Ці якості дають змогу їм не лише виживати в умовах військового конфлікту, а й прагнути до глобального лідерства, розширюючи горизонти своїх міжнародних можливостей та ефективно їх використовуючи. Так, 72 % компаній (у сегменті малого й середнього бізнесу) у всьому світі вбачають у транскордонній експансії можливість розширення своєї клієнтської бази та збільшення доходів [1].

Масштабування для стабільного розвитку є вирішальним аспектом розширення бізнесу. Це передбачає розробку та реалізацію стратегій, які дають змогу компанії збільшити масштаби своєї діяльності й охопити ширшу клієнтську базу. Розуміння концепції масштабування та її ролі у стратегічному плануванні є важливим для будь-якого бізнесу, який прагне досягти успіху на міжнародному конкурентному ринку.

Отже, проблема полягає у виробленні чітких ефективних кроків масштабування бізнесу залежно від розміру і фази життєвого циклу підприємства, розуміння специфіки галузі та географічного ринку, що стануть основними для досягнення стратегічних цілей під час міжнародної експансії.

### **Актуальність дослідження**

Терміни “зростання” і “масштабування” часто використовуються як синоніми. Хоча вони пов’язані між собою, у них є істотні відмінності. Зростання означає збільшення доходу з такою ж швидкістю, як бізнес нарощує ресурси (нові члени команди, технології, капітал тощо). З другого

боку, масштабування відбувається тоді, коли організація визначає шляхи ефективнішого зростання, що призводить до збільшення доходів значно вищими темпами, ніж збільшення ресурсів і витрат, що також характерно й для стартапу (рис. 1). Безперечно, масштабування бізнесу потребує продуманого стратегічного планування. Згідно з даними консалтингової агенції McKinsey, лише 22 % нових підприємств, запущених за останнє десятиліття, успішно масштабувалися [2].

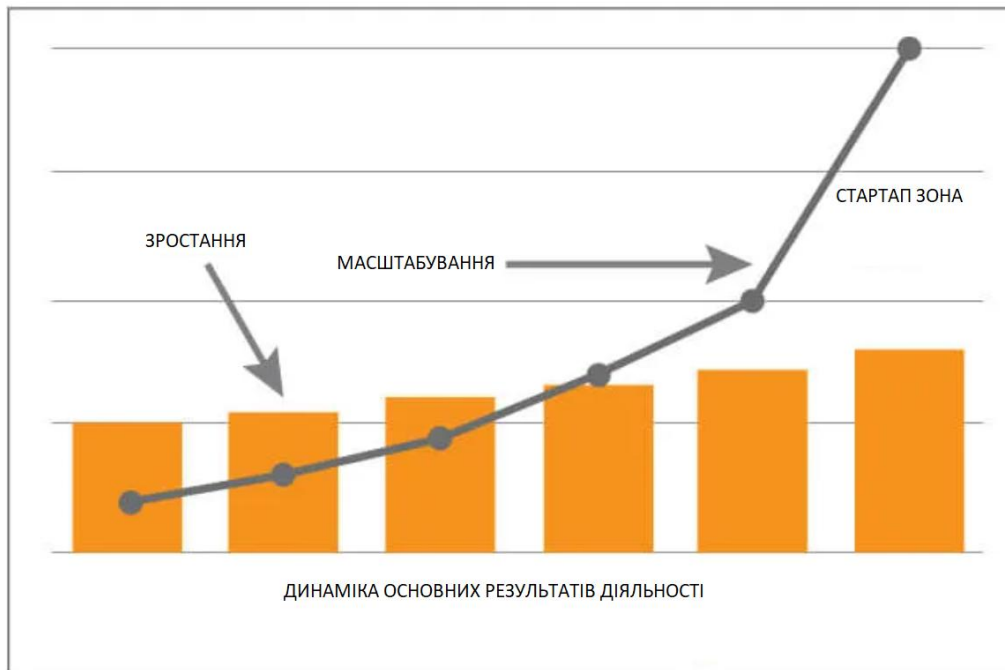


Рис. 1. Відмінності між зростанням і масштабуванням бізнесу

Щодо актуальності теми дослідження треба відзначити найбільш поширені помилки, яких часто припускаються міжнародні компанії під час процесу масштабування. Вони полягають у:

- 1) надто швидкому розширенні;
- 2) пріоритеті короткострокових цілей перед довгостроковими;
- 3) втраті уваги (фокусу);
- 4) переважанні кількості над якістю;
- 5) недоопрацюванні процесів і систем для підвищення ефективності;
- 6) відсутності гнучкості.

Уникнення помилок і досягнення ефективності у процесах масштабування бізнесу передбачає побудову та реалізацію стратегії, яку можна за потреби коригувати та адаптувати до змін факторів макро- і мікросередовища.

### Формулювання мети та завдань статті

Метою цієї статті є аналізування основних аспектів масштабування бізнесу в умовах глобалізації, характеристика пов'язаних з цим викликів, опис етапів підготовки бізнесу та визначення дієвих стратегій масштабування, опис підходів до управління міжнародними ризиками, особливостей вимірювання успіху стратегії масштабування бізнесу в контексті міжнародної експансії.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У глобалізованому світі міжнародна експансія стала набагато доступнішою. Але попри це вихід на нові ринки все ще залишається складним марафоном, який потребує чіткого планування та ретельної підготовки. У більшій частині випадків системна експансія може зайняти роки, а то й більше, залежно від специфіки продукту й обраного методу проникнення на ринок [3].

Масштабованість означає здатність організації (системи, мережі) добре працювати в умовах збільшення чи розширення робочого навантаження. Економічна система, яка добре масштабується, зможе підтримувати або підвищувати свій рівень продуктивності, навіть якщо її перевіряють все більшими експлуатаційними вимогами. Натомість масштабованість у фінансовому контексті чи в контексті бізнес-стратегії означає здатність організації розвиватися, не перешкоджаючи її структурі чи наявним ресурсам, коли стикається зі збільшенням виробництва. Ідея масштабування стає все актуальнішою останніми роками, оскільки технології полегшують залучення клієнтів, розширення ринків і масштабу діяльності. Ця концепція тісно пов'язана з терміном “економія масштабу”, коли компанія може зменшити свої виробничі витрати та підвищити прибутковість, коли вона виробляє більше певного продукту. Фактично, такий підхід розподіляє виробничі витрати на більшу кількість одиниць продукції, що робить виробництво кожної з них менш затратним [4].

Масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності – це розширення бізнесу у кількісному (нарощування асортименту продукції, послуг, робіт, диверсифікування діяльності, розширення географії зовнішньоекономічної діяльності тощо) або якісному (оптимізування бізнес-процесів, підвищення рівня ефективності маркетингових, збутових та інших видів діяльності, запровадження і активне подальше застосування нових технологій та інновацій) планах, основною метою якого є збільшення обсягів продажів, ринкової наявності, впливу підприємства тощо [5].

Для того, щоб почати конкурувати належно на міжнародному рівні як за якістю бізнесу, так і за можливостями, компанії потрібно зробити лише певні кроки. Саме від їх виконання буде залежати подальший успіх експансії іноземних ринків [6]. Насамперед треба відповісти на такі запитання: “Для чого моїй компанії ставати міжнародною? Та яких реалістичних глобальних цілей прагнемо досягти?” Якщо відповідь лежить у площині лише нарощення обсягів збуту або призупинення наявного падіння, варто переконатись, що всі локальні можливості компанія вже опанувала. Бо практика показує, що для старту міжнародного розвитку потрібно мати хороший рівень прибутковості бізнесу та, щонайменше, стабільну, а краще – частку ринку, яка зростає, у своїй країні. Наступне запитання: чи готова компанія інвестувати та докорінно змінюватися? Адже без інвестицій та внутрішніх змін неможливо досягти міжнародного рівня. Водночас компанії потрібна експертиза щодо міжнародного розвитку, щоб визначити ефективну стратегію, бізнес-модель тощо. Також проведення маркетингових досліджень допоможе зрозуміти клієнтів, зокрема прояснити, чи є достатня кількість клієнтів на новому ринку, які готові купити товар або сервіс. Щодо ціннісної пропозиції, то компанія має мати найкращу пропозицію (конкурентну перевагу) для споживачів на новому ринку: з погляду технології, упаковки, функціональності, ціни чи чогось іншого. Важливо також розуміти, що малий і середній бізнес не може собі дозволити експансію у декілька країн одночасно, широкий портфель цільових міжнародних клієнтів тощо. Проте лише глобальний ринок відкриває нескінченні можливості для зростання та розвитку.

Масштабування бізнесу – це важливе завдання, яке потребує ретельного планування, стратегічного виконання та відданості постійному вдосконаленню. Розробивши чітку стратегію зростання, яка відповідає бізнес-цілям, побудувавши сильну команду, використовуючи сучасні технології, зосередившись на залученні клієнтів, контролюючи свої фінанси та зберігаючи гнучкість, компанія зможе позиціонувати свій бізнес для швидкого зростання та довгострокового успіху [7].

Компанія має побудувати таку бізнес-модель, яка збільшить доходи, одночасно зменшуючи змінні одиничні витрати та стримуючи постійні витрати [8].

Розширення, або масштабування, роблять важливий внесок в економіку. Однак недостатньо лише розуміння характеристик стратегій масштабування порівняно зі стратегіями швидкого зростання стартапів і зрілих фірм. Щоб розв'язати цю проблему, треба спиратися на такий підхід до швидкого розвитку фірм, щоб визначити критично важливі види діяльності, які сприяють зростанню компаній за допомогою цифрових бізнес-моделей [9].

Глобальне масштабування визначають як логіку мультинаціоналізації, яка прагне швидкого зростання через тиражування глобальної бізнес-моделі на іноземних ринках. Такий підхід до ведення бізнесу стає дедалі помітнішим явищем у реальному світі; однак це те, що ще не було теоретизовано в міжнародних бізнес-дослідженнях. Тому доцільно започаткувати діалог, який призведе до ширшого обговорення та дослідження у цій сфері [10].

### **Виклад основного матеріалу**

Компанії, які успішно масштабуються, беруть до уваги те, як процес масштабування впливає на всі сфери функціонування організації [11]. Основні аспекти процесу масштабування бізнесу в контексті міжнародної експансії зазвичай охоплюють:

- Цілі компанії. Встановлюючи цілі для розширення свого бізнесу, важливо зосередитися як на короткострокових, так і на довгострокових цілях. Перебільшуючи короткострокові цілі, організація ризикує занадто швидко масштабуватися та ігнорувати потреби інфраструктури для довгострокового успіху. Також треба враховувати як результат, так і цілі процесу, плануючи свою стратегію масштабування. Кінцеві цілі – це кінцевий результат, якого фірма прагне досягти, тоді як цілі процесу – це кроки, які робить топменеджмент, щоб досягти цього. Наприклад, якщо ціль полягає в тому, щоб подвоїти рівень утримання клієнтів, варто визначити дієві кроки для покращення взаємодії з клієнтами та їх залученості. Важливим аспектом встановлення бізнес-цілей є гнучкість, яка полягає у здатності команди змінити бізнес-стратегію, якщо зміняться параметри кон'юнктури ринку чи вподобання клієнта.
- Кількість членів команди. Міжнародні компанії, які занадто швидко масштабуються, можуть зробити хибне припущення, що якщо метою є подвоїти дохід, це означає, що організації також потрібно подвоїти кількість персоналу. Це навряд чи буде вдалою стратегією, особливо якщо зростання доходу сповільниться. Замість того, щоб створювати свою команду, орієнтуючись на кількість, варто надати пріоритет якості. Експерти радять залучати кваліфікованих лідерів, які можуть допомогти контролювати та мотивувати членів команди. Тому треба подумати над залученням талановитих людей зі спеціальними hard&soft навичками, потрібними для досягнення бізнес-цілей.
- Внутрішні бізнес-процеси. Ключем до успішного масштабування бізнесу є впровадження повторюваних повсякденних процедур та ефективних стандартизованих робочих процесів, тобто оптимізація бізнес-процесів. Керівництву варто подумати про те, які процеси можна автоматизувати або зробити ефективнішими, щоб допомогти компанії ефективніше масштабуватись, – залучення членів команди дистанційно, синхронне виставлення рахунків клієнтам або виконання маркетингових активностей. Практика, коли окремі члени команди ініціюють власні процеси кожного разу, коли вони виконують завдання або виконують стратегію, не піддається масштабуванню. Завдяки цьому витрачається більше часу на виконання рутинних завдань вручну, а навчити нових членів команди стає складніше. Наявність задокументованих та формалізованих процесів може мати значний позитивний вплив на здатність організації до масштабування.

Сутність масштабування бізнесу в процесі міжнародної експансії, тобто проникнення на інші географічні ринки, полягає у таких аспектах:

1. Розуміння концепції масштабування для зростання. Концепція масштабування стосується здатності бізнесу розвиватися та розширювати свою діяльність, зберігаючи стабільну та прибуткову модель. Масштабування – це не лише збільшення доходу; це передбачає розширення усіх аспектів бізнесу, з-поміж них клієнтської бази, інфраструктури та робочої сили. Властиво, масштабування дає змогу компанії обслуговувати більше клієнтів, надавати більше продуктів або послуг і отримувати вищі доходи.

2. Важливість масштабування в бізнесі. Масштабування відіграє життєво важливу роль у довгостроковому успіху бізнесу з кількох основних причин:

1) залучення нових клієнтів й утримання наявних. Маючи більшу клієнтську базу, організації можуть отримати вигоду від збільшення кількості рефералів та позитивних відгуків клієнтів, які мають вирішальне значення для підтримки зростання в сучасному цифровому середовищі;

2) дослідження нових ринків та розширення свого географічного охоплення: розширюючись на нові території, компанії можуть охопити невикористані сегменти клієнтів і диверсифікувати свої потоки доходу;

3) інвестування в дослідження та розробки, інновації та диверсифікацію продуктів: завдяки збільшеним ресурсам і можливостям підприємства можуть розробляти нові та вдосконалені продукти чи послуги, випереджаючи ринкові тенденції та задовольняючи мінливі потреби клієнтів.

3. Основні елементи масштабування для зростання. Масштабування бізнесу охоплює різні елементи, які треба враховувати та вирішувати стратегічно:

1) масштабована інфраструктура: надійна інфраструктура потрібна для задоволення підвищеного попиту. Це охоплює інвестиції в технології, модернізацію систем і забезпечення масштабованості IT-інфраструктури;

2) придбання та утримання талантів. Наймання та утримання кваліфікованих працівників має вирішальне значення для розширення бізнесу. Залучення відповідних талантів і надання можливостей для професійного розвитку допоможуть підтримати зростання;

3) оптимізовані бізнес-процеси: оптимізація процесів і робочих процесів є життєво важливою для ефективної обробки збільшених обсягів. Виявляючи вузькі місця та впроваджуючи спрощені процедури, підприємства можуть масштабуватися без шкоди для якості;

4) фінансове планування: масштабування потребує належного фінансового планування для отримання достатнього капіталу та ефективного управління грошовими потоками. Компанії мають оцінити свій фінансовий стан і за потреби забезпечити фінансування;

5) дослідження та аналіз ринку: розуміння ринкових тенденцій, уподобань клієнтів і конкурентного середовища має вирішальне значення для успішного масштабування. Проведення ретельного дослідження та аналізу ринку допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення та визначати можливості для зростання;

6) управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Побудова міцних стосунків із клієнтами має важливе значення для масштабування. Забезпечуючи якісне обслуговування клієнтів, персоналізований досвід і постійну підтримку, організації можуть сприяти лояльності клієнтів і стимулювати повторний бізнес;

7) маркетинг і брендинг: ефективні маркетингові та брендингові стратегії є життєво важливими для масштабування. Підприємствам треба підвищувати обізнаність, створювати капітал бренду та залучати нових клієнтів за допомогою цільових маркетингових кампаній, присутності в соціальних мережах і стратегічного партнерства з іншими учасниками ринку.

Критично важливим етапом є підготовка бізнесу до масштабування. Перш ніж почати процес масштабування, важливо оцінити готовність бізнесу до розширення. Оцінка різних факторів, таких як ринковий попит, конкурентне середовище та внутрішні можливості, допоможе визначити, чи готовий бізнес до зростання. Треба провести дослідження ринку, щоб виявити невикористані можливості та підтвердити попит на продукти чи послуги; проаналізувати своїх конкурентів, щоб зрозуміти їхню частку ринку та виявити можливі прогалини, якими можна скористатися; оцінити свої операційні можливості, зокрема виробничі, логістику ланцюга постачання та організаційну структуру. Далі потрібно побудувати міцну основу для сталого зростання й успішного масштабування, з чітким баченням та місією бізнесу. Це визначає напрям і мету зусиль щодо масштабування. Наступний етап – розробка комплексного бізнес-плану, який окреслить стратегію зростання, цільовий ринок, конкурентні переваги та фінансові прогнози. У ньому потрібно прописати, як буде здійснюватися побудова міцних відносини з постачальниками, партнерами та зацікавленими сторонами, щоб отримати цінні ресурси, досвід і можливості для зростання.

Аналізуючи можливі стратегії масштабування бізнесу, варто детально розглянути декілька тактик, якими треба скористатися:

1. Застосування технологій для розширення бізнесу. Технології відіграють важливу роль у масштабуванні бізнесу за допомогою автоматизації процесів, підвищення ефективності та розширення охоплення. Підприємствам доцільно пройти цифрову трансформацію, інвестуючи у відповідні технологічні рішення, які відповідають бізнес-цілям і стратегії зростання. Зокрема, мовиться про інтегровану систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб оптимізувати продажі та покращити обслуговування клієнтів. Завдяки централізації даних про клієнтів, відстеженню взаємодії та автоматизації робочих процесів система CRM дає змогу компаніям надавати персоналізований досвід і будувати довгострокові відносини з клієнтами. Використання хмарних технологій та рішень застосовується для розширення діяльності без значних інвестицій в апаратне забезпечення чи інфраструктуру. Хмарні обчислення надають доступ до ресурсів на вимогу, сховищ даних і програмних додатків, що дає змогу підприємствам швидко масштабуватися та адаптуватися до мінливих умов ринку. Використання аналітики даних потрібне, щоб отримати уявлення про поведінку клієнтів, ринкові тенденції та показники ефективності. Аналізуючи великі обсяги даних, компанії можуть визначити закономірності, переваги та можливості для зростання. Технології можуть полегшити віддалену роботу та співпрацю, даючи змогу компаніям отримати доступ до глобального фонду талантів і зменшити географічні обмеження. За допомогою відповідних інструментів та інфраструктури підприємства можуть створювати віртуальні команди, отримувати доступ до спеціалізованих експертів і працювати 24/7, підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність.

2. Побудова стратегічних партнерств для зростання. Стратегічне партнерство може мати різні форми, такі як спільні підприємства, альянси або відносини з постачальниками. Об'єднавши зусилля, компанії можуть отримати доступ до нових ринків, розширити пропозицію продуктів і поділитися ресурсами, зрештою сприяючи зростанню та підвищенню конкурентоспроможності. Вони також зможуть використовувати нові технології, інтелектуальну власність і канали розповсюдження, що може створити синергію та зменшити витрати. Співпраця зі стратегічними партнерами може прискорити зростання та відкрити нові шляхи для розширення. Варто шукати таких партнерів, які доповнюють бізнес, поділяють схожі цінності та мають досвід у сферах, де підприємству бракує можливостей. Треба враховувати їхню репутацію, послужний список і наявність на ринку, а також провести ретельну перевірку, щоб забезпечити сумісність і узгодженість інтересів. Не буде зайвим встановлення чітких каналів зв'язку, визначення спільних цілей та розробка взаємовигідної угоди, яка стосується підзвітності та розподілу ризиків.

3. Управління ризиками масштабування. Масштабування бізнесу за своєю суттю передбачає ризики та виклики, якими потрібно ретельно управляти. Раннє виявлення потенційних підводних каменів може допомогти зменшити ризики та звести до мінімуму негативний вплив на зусилля щодо розширення. Зазвичай виділяють такі підходи:

- управління грошовими потоками: із зростанням бізнесу витрати зазвичай збільшуються, і має бути достатньо обігового капіталу для підтримки розширення. Це може передбачати отримання додаткового фінансування через позики чи інвесторів або впровадження ефективних стратегій управління грошовими потоками;

- дотримання стандартів якості: у міру розширення клієнтської бази якість продуктів або послуг має залишатися стабільною. Для цього може знадобитися впровадження заходів контролю якості, навчання працівників і встановлення чітких інструкцій щодо дотримання стандартів якості;

- обробка вимог клієнтів, що зростають: у міру зростання клієнтської бази виникає потреба в ефективному керуванні запитами клієнтів, скаргами та запитами на підтримку. Для цього може знадобитися впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), наймання додаткового персоналу служби підтримки клієнтів або використання інструментів автоматизації для оптимізації взаємодії з клієнтами;

– управління операційними складнощами: у міру розширення бізнесу може виникнути потреба в створенні нових процедур, робочих процесів і систем для забезпечення збільшення виробництва чи надання послуг. Це може потребувати інвестування в нові технології, реорганізацію команд або передання певних завдань спеціалізованим постачальникам послуг.

4. Зменшення ризиків під час розширення бізнесу.

Для пом'якшення ризиків компанії мають прийняти проактивний підхід і впроваджувати стратегії управління ризиками (рис. 2).



Рис. 2. Рекомендовані заходи щодо пом'якшення ризиків компанії під час масштабування бізнесу

5. Вимірювання успіху стратегії масштабування має вирішальне значення для оцінки ефективності зусиль і ухвалення обґрунтованих рішень щодо майбутнього зростання. Наприклад, основні показники ефективності (KPI) можуть надавати об'єктивні показники для моніторингу та оцінки ефективності бізнесу. Деякі важливі для масштабування показники вміщують швидкість зростання доходу, вартість залучення клієнта, тривалу цінність клієнта, рівень утримання клієнтів і операційні показники, такі як ефективність виробництва та продуктивність співробітників. Зрештою аналіз цих показників допоможе підприємству визначити сфери покращення, оцінити вплив зусиль із масштабування та прийняти рішення на основі даних для оптимізації зростання.

6. Коригування стратегії на основі ефективності. На основі аналізу показників ефективності за потреби треба відкоригувати стратегію масштабування. Підприємство має бути гнучким та готовим вносити стратегічні зміни, щоб подолати виклики та використати нові можливості. Доцільно постійно оцінювати відгуки клієнтів, ринкові тенденції та дії конкурентів, щоб визначити потенційні сфери вдосконалення або нові перспективи зростання. Узгодження стратегії масштабування з

довгостроковими бізнес-цілями та періодичний перегляд бізнес-плану дасть змогу переконатися, що він залишається дійсним і реагує на зміну динаміки ринку.

Прийняття рішення про розширення – це великий крок, тож власникам і топменеджерам треба переконатися, що підприємство до цього готове і водночас ринок готовий до таких змін. Можна визначити такі основні групи викликів, які потрібно подолати у процесі масштабування бізнесу (таблиця).

**Основні виклики, що впливають на процес масштабування бізнесу**

№	Виклик	Сутність виклику
1.	Брак потреби на ринку (неактуалізована потреба)	Потрібно ретельно дослідити ринок, перш ніж розширюватися. Якщо на продукт немає попиту, то збільшення виробництва не призведе до збільшення прибутку. Тому маркетингові дослідження є неодмінними
2.	Нестача коштів	Потрібно розуміти, звідки бізнес отримає фінансування. Якщо підприємство обирає інвестиції, то треба мати на увазі, що це передбачає зменшення частки у бізнесі, а отже, частки в розподілі прибутку. І навпаки, банківські позики доведеться повертати, що може перешкодити майбутньому зростанню. Зважування цих ризиків з потенційними винагородами від масштабування – або зачекайте, поки у вас буде достатньо ресурсів у бізнесі
3.	Проблеми з грошовим потоком	Такі складнощі можуть бути особливо поширеними, коли підприємство збільшує виробничі потужності, але все ще намагається підвищити попит
4.	Проблеми із задоволенням попиту	Треба розуміти, чи може підприємство створити те, що продає, досить швидко, щоб не відставати від щоразу більшого попиту. Доцільно налагоджувати тісну співпрацю з постачальниками та думати про наймання додаткових працівників
5.	Недосконала HR-політика	Люди є найбільшим активом підприємства, але водночас працівники є найбільшими накладними витратами. Розширювати команду варто лише тоді, коли зрозуміло, що буде важко без них. Якщо потрібно, фахівці радять залучити професійну кадрову компанію, щоб забезпечити найкращий підхід для бізнесу
6.	Неефективний маркетинг	Якщо компанія сподівається збільшити попит, то потрібно донести це повідомлення до цільової аудиторії. Багато компаній зазнають невдачі на цьому етапі, думаючи, що більше маркетингу – означає краще. Але часто це означає лише збільшення обсягу роботи та витрат, не обов'язково одержуючи від цього прибуток. Натомість треба створити нову маркетингову стратегію для масштабування з цілями та чіткими кроками
7.	Складність управління більшим бізнесом	У міру розвитку бізнесу підприємство зіткнеться з новими серйозними проблемами управління і не зможе підтримувати такий тісний рівень контролю, як раніше. Варто навчитися відходити назад і займати більш стратегічну роль, а також подумати про те, щоб отримати додаткову допомогу (наприклад, фінансового директора чи віцепрезидента), якщо виникне така проблема
8.	Невідповідні системи бухгалтерського обліку	Управління обліковими записами стає складнішим із розширенням масштабу бізнесу, і часто грошові потоки стають меншими. На цьому етапі підприємству обов'язково потрібен кваліфікований бухгалтер (власний або зовнішній) і системи якості, щоб забезпечити довгострокову фінансову стабільність у контексті міжнародної експансії

Таблицю побудували автори на основі узагальнення [4, 7, 8, 10]



Унаслідок здійснених досліджень визначено, що в сучасних умовах ведення бізнесу стратегія масштабування є відповіддю на глобальні виклики, й в контексті міжнародної експансії підприємству потрібно враховувати численні фактори. Ретельна підготовка та вивчення ринку зумовлять мінімізацію ризиків, пов'язаних із масштабуванням.

### Висновки

Забезпечення сталого зростання та масштабування є одним із найбільш помітних бізнес-трендів останніх років. Очевидними є такі причини: пандемія COVID, військові конфлікти та економічні потрясіння здатні швидко змінювати умови та правила гри на ринку. У такому нестабільному середовищі пріоритетом стає не глибина потенціалу, а резистентність підприємства до змін та гнучкість, що створює можливість ефективного реагування на виклики, без втрат працівників та ресурсів.

У процесі масштабування бізнесу основну увагу варто зосередити на пріоритетності коротко- і довгострокових цілей, застосуванні технологій для розширення бізнесу, побудові стратегічних партнерств для зростання, управлінні ризиками масштабування, вимірювання успіху стратегії масштабування та коригуванні бізнес-стратегії на основі ефективності. Водночас удосконалення завжди потребуватиме HR-політика та система маркетингу.

### Перспективи подальших досліджень

Проблеми, пов'язані з масштабуванням бізнесу, було б доцільно досліджувати у перспективі з погляду оптимізації бізнес-процесів та урахування численних факторів і ризиків, якими супроводжується міжнародна експансія компанії.

### Список літератури

1. Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. – Журнал Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/business/globalni-ambitsii-u-nadskladnikh-umovakh-shlyakh-ukrainskogo-msb-do-svitovoi-ekspansii-03112023-17020>
2. How good are you at business building? A new way to score your ability to scale new ventures – McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-good-are-you-at-business-building-a-new-way-to-score-your-ability-to-scale-new-ventures>
3. Галка Л. (2024). Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу. URL: <https://ain.business/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekreti-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
4. Hayes A. (2023). Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>
5. Потюк Ю. (2024). Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3639/3569>
6. Сосновська І. (2017). Вісім кроків до міжнародної експансії. KMBS. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/visim-krokv-do-mizhnarodnoji-ekspansiji-rinkiv>
7. Dawson B. (2023). Scaling Your Business: Strategies For Achieving Rapid Business Growth. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/08/07/scaling-your-business-strategies-for-achieving-rapid-business-growth/?sh=4e8e274c1106>
8. Rayport J. F., Sola D., Kupp M. (2023). The Overlooked Key to a Successful Scale-Up. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/01/the-overlooked-key-to-a-successful-scale-up>
9. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. (2021). Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. Long Range Planning. No. 54(6). URL: [https://www.researchgate.net/publication/350549933\\_Scale-up\\_modes\\_Profiling\\_activity\\_configurations\\_in\\_scaling\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/350549933_Scale-up_modes_Profiling_activity_configurations_in_scaling_strategies)
10. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. Journal of International Business Studies. No. 52. URL: [https://www.researchgate.net/publication/350570514\\_Global\\_scaling\\_as\\_a\\_logic\\_of\\_multinationalization](https://www.researchgate.net/publication/350570514_Global_scaling_as_a_logic_of_multinationalization)
11. Growth vs Scaling: What does your business demand? URL: <https://www.visioneerit.com/blog/growth-vs-scaling-business-demand>

## References

1. Global ambitions in extremely difficult conditions: the path of Ukrainian SMEs to global expansion. – Forbes Ukraine magazine. 2023. Retrieved from: <https://forbes.ua/business/globalni-ambitsii-u-nadskladnikh-umovakh-shlyakh-ukrainskogo-msb-do-svitovoi-ekspansii-03112023-17020>
2. How good are you at business building? A new way to score your ability to scale new ventures – McKinsey Digital. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-good-are-you-at-business-building-a-new-way-to-score-your-ability-to-scale-new-ventures>
3. Galka, L. (2024). Secrets of successful and systematic international expansion for Ukrainian business. Retrieved from: <https://ain.business/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekrety-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
4. Hayes, A. (2023). Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. Retrieved from: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>
5. Potyuk, Yu. (2024). Definitions of business scaling in terms of foreign economic activity. Economy and society. Vol. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3639/3569>
6. Sosnovska, I. (2017). Eight steps to international expansion. KMBS. Retrieved from: <https://kmbs.ua/ua/article/visim-krokiv-do-mizhnarodnoji-ekspansiji-rinkiv>
7. Dawson, B. (2023). Scaling Your Business: Strategies For Achieving Rapid Business Growth. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/08/07/scaling-your-business-strategies-for-achieving-rapid-business-growth/?sh=4e8e274c1106>
8. Rayport, J. F., Sola, D., Kupp, M. (2023). The Overlooked Key to a Successful Scale-Up. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/2023/01/the-overlooked-key-to-a-successful-scale-up>
9. Piaskowska, D., Tippmann, E., Monaghan, S. (2021). Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. Long Range Planning. No. 54(6). Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/350549933\\_Scale-up\\_modes\\_Profiling\\_activity\\_configurations\\_in\\_scaling\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/350549933_Scale-up_modes_Profiling_activity_configurations_in_scaling_strategies)
10. Reuber, A. R., Tippmann, E., Monaghan, S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. Journal of International Business Studies. No. 52. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/350570514\\_Global\\_scaling\\_as\\_a\\_logic\\_of\\_multinationalization](https://www.researchgate.net/publication/350570514_Global_scaling_as_a_logic_of_multinationalization)
11. Growth vs Scaling: What does your business demand? URL: <https://www.visioneerit.com/blog/growth-vs-scaling-business-demand>

**M. V. Ruda, O. H. Melnyk, V. R. Sohan**  
Lviv Polytechnic National University  
Department of Foreign Trade and Customs

## BUSINESS SCALING: INTERNATIONAL EXPANSION STRATEGIES

© Ruda M. V., Melnyk O. H., Sohan V. R., 2024

**In a globalized world, international expansion has become much more accessible. But despite this, entering new markets is still a difficult marathon that requires clear planning and careful preparation. In most cases, system expansion can take years or even longer, depending on the specifics of the product and the chosen method of market penetration.**

**Ensuring sustainable growth and scaling is one of the most prominent business trends of recent years. The following reasons are obvious: the COVID-19 pandemic, military conflicts and economic upheavals can quickly change the conditions and rules of the market. In such an unstable environment, the priority is not the depth of potential, but the resistance of the enterprise to changes and flexibility, which creates the possibility of effective response to challenges, without the loss of employees and resources.**

**The article formulates the essence of the concept of “business scaling”, defines the differences from the concept of “business growth”. The terms “growth” and “scaling” are often used interchangeably. Although they are related, they have significant differences. Growth means increasing revenue at the same rate as the business adds resources (new team members, technology, capital, etc.).**

**On the other hand, scaling occurs when an organization identifies ways to grow more efficiently, resulting in revenue growth at a significantly higher rate than the increase in resources and costs, which is also characteristic of a startup.**

**Speaking about the relevance of the research topic, it was determined the most common mistakes that international companies often make during the scaling process. They consist of: too rapid expansion; prioritizing short-term goals over long-term goals; loss of attention (focus); predominance of quantity over quality; malfunctions of processes and systems to increase efficiency; lack of flexibility. Avoiding mistakes and achieving efficiency in business scaling processes involves building and implementing a strategy that can be adjusted and adapted to changes in macro- and microenvironmental factors as needed.**

**Companies that scale successfully take into account how the scaling process affects all areas of the organization's functioning. Key aspects of the business scaling process in the context of international expansion typically include: goals of the company, number of team members and internal business processes.**

**In this article the main possibilities of building a system business that works effectively and generates profit in the conditions of the global market are substantiated. Basic approaches to scaling and strategies for international expansion are outlined. Based on the results of the study, the main risks caused by business scaling were identified, and measures to mitigate them were proposed.**

**Key words: scaling; growth; business strategy; international expansion; risks.**