

УДК 005.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33>**Прохоренко О. В.**

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7069-1431>

Prokhorenko Olena

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

Волков О. О.

аспірант,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

Volkov Oleksii

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

РОЛЬ І МІСЦЕ МАСШТАБУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

THE ROLE AND PLACE OF SCALING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC ALTERNATIVES FOR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Анотація. У статті обґрунтовано роль і місце масштабування в системі стратегічних альтернатив розвитку організації та подолано поширене ототожнення масштабування зі звичайною стратегією зростання. Метою дослідження є зіставлення підходів стратегічного менеджменту до виокремлення стратегічних альтернатив із сучасними визначеннями та ознаками масштабування. Для досягнення мети застосовано порівняльний аналіз концепцій стратегічних альтернатив, логічне узагальнення, систематизацію характеристик масштабування та концептуальне моделювання взаємозв'язків між стратегічними альтернативами і організаційними формами масштабування. Авторський внесок полягає у визначенні масштабування як операційно-стратегічної мети, що може реалізовуватися через різні стратегічні напрями та потребує керованих організаційних змін. На цій основі розроблено модель сумісності масштабування зі стратегічними альтернативами, і визначено характер та інтенсивність масштабування для кожної з них. Сформовано порівняльну таблицю, яка узгоджує характеристики стратегічних альтернатив із ключовими ознаками масштабування, і запропоновано узгодження стратегічних альтернатив з організаційними формами здійснення масштабування, релевантними для бізнесу сфери інформаційних технологій, включно з горизонтальними, вертикальними, модульними та гнучкими підходами, а також із використанням франчайзингу, ліцензування та корпоративних альянсів. Наукова новизна полягає у визначенні поняття масштабування бізнесу в рамках кожної з стратегічних альтернатив збільшення розмірів бізнесу зі збереженням ефективності та якості, що вимагає підготовки, планування й трансформації структури, процесів і ресурсів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей як інструментів стратегічної діагностики та планування розвитку організації за різних альтернатив, та дозволяє визначати організаційні форми, що підтримують реалізацію обраного стратегічного напрямку. Основні висновки зводяться до того, що масштабування найбільш узгоджується зі стратегіями зростання, насамперед з інтеграційними та концентраційними рішеннями; може супроводжувати спеціалізацію і диверсифікацію; натомість за інерційного розвитку та скорочення масштабування підвищує ризики втрати керованості й ефективності. Ефективність масштабування визначається здатністю організації цілеспрямовано переосмислювати операційну модель і забезпечувати узгодженість стратегічних рішень з організаційними змінами.

Ключові слова: масштабування бізнесу, стратегічні альтернативи, організаційний розвиток, стратегічні зміни, організаційні трансформації.

Abstract. The article substantiates the role and place of business scaling within the system of strategic alternatives of organizational development and addresses the widespread tendency to equate scaling with conventional growth strategy. The purpose of the study is to compare strategic management approaches to distinguishing strategic alternatives with contemporary definitions and attributes of scaling and to clarify whether scaling is an independent strategic alternative or a cross cutting goal of organizational development. To achieve this purpose, the research applies comparative analysis of strategic alternative concepts, logical generalization, systematization of scaling characteristics, and conceptual modeling of links between strategic alternatives and scaling forms. The author's contribution is the interpretation of scaling as an operational-strategic goal that can be implemented through various strategic directions and requires managed organizational changes. On this basis, the article develops a compatibility model that links scaling with the strategic alternatives, and it outlines the nature and intensity of scaling for each of them. The study produces a comparative table that aligns the characteristics of strategic alternatives with key attributes of scaling and proposes a mapping between strategic alternatives and organizational forms of scaling that are relevant for information technology businesses, including horizontal, vertical, modular, and flexible approaches, as well as the use of franchising, licensing, and corporate alliances. The scientific novelty lies in defining the concept of business scaling within each of the strategic alternatives for increasing business size while

maintaining efficiency and quality, which requires preparation, planning, and transformation of structure, processes, and resources. The practical significance of the results is the possibility of using the proposed models as tools for strategic diagnosis and scaling planning: they help assess the appropriateness of scaling under different alternatives and identify organizational forms that support the selected strategic direction. The main conclusions indicate that scaling aligns most strongly with growth oriented alternatives, primarily integration and concentration decisions; it may accompany specialization and diversification; however, under inertial development and retrenchment scaling increases the risk of losing managerial control and operational efficiency. Scaling effectiveness depends on an organization's capacity to deliberately redesign its operating model and ensure consistency between strategic decisions and organizational change.

Keywords: business scaling, strategic alternatives, organizational development, strategic change, organizational transformations.

Постановка проблеми. У стратегічному менеджменті прийнято розрізняти «стратегічні альтернативи» – один із кількох можливих варіантів дій або рішень, які організація може обрати для досягнення своїх довгострокових цілей. При цьому в науковій літературі масштабування не розглядається як окрема стратегічна альтернатива, і зазвичай отожднюється зі стратегіями агресивного зростання, що зводить розуміння його ролі та не враховує можливості реалізації масштабування в межах інших стратегічних підходів. Емпіричні дані та сучасна практика діяльності організацій свідчать, що агресивне зростання є доступним і ефективним лише для обмеженої кількості компаній, тоді як для більшості суб'єктів господарювання воно супроводжується підвищеними стратегічними ризиками, втратою керованості та зниженням стійкості. Таким чином, виникає наукова проблема концептуалізації масштабування бізнесу в системі стратегічних альтернатив. Її розв'язання потребує уточнення змісту поняття масштабування, обґрунтування його ролі в системі стратегічних альтернатив та визначення умов, за яких масштабування може виступати інструментом забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш відомі класичні підходи до виокремлення стратегічних альтернатив зазвичай базуються на матричному аналізі на основі критеріїв конкурентоспроможності компанії та розвитку ринку, і виділяють: стратегії цінового лідерства, фокусування, диференціації (товару і ринку) (М. Портер [1]); глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку товару, диверсифікації (І. Ансофф [2]), ринкового лідера, члендждера, послідовника або нішера (Ф. Котлер [3]); оптимальних витрат, лідирування у витратах, низьких витрат, широкої диференціації та сфокусованої диференціації продукції (А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікланд [4]) тощо. Пізніші дослідження ґрунтуються на більш складних і різноманітних критеріях, таких як наявність та якість ресурсів, інноваційність, склад учасників ринку, ринкові зміни, розвиток цифрових технологій, взаємини зі стейкхолдерами тощо. Так, серед сучасних підходів відомими є [5–8]:

- стратегії управління змінами, що акцентуються на людському ресурсі, адаптації до змін;
- стратегії швидкого реагування, що ґрунтуються на швидкості мислення і прийняття рішень щодо виходу на ринок;
- стратегічні альянси як форма співпраці двох реальних або потенційних конкурентів на довгостроковий термін або для досягнення певної мети;
- стратегія «блакитного океану», згідно з якою попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби.

Визначення стратегічних альтернатив було розвинуто і вітчизняними дослідниками. Так, В. Руденко та І. Нагорна [9] виділяють декілька основних стратегічних альтернатив: диверсифікація продукту або послуг, спеціалізація на одному продукті або ринковому сегменті, інноваційний розвиток, поглиблення кооперації з партнерами, міжнародна експансія. В. Гриньова та співавтори [10] розглядають окремо інноваційну складову в стратегічних альтернативах, А. Пилипенко і Є. Єрмаченко [11] виділяють проактивну і реактивну адаптивні стратегії і будують механізм вибору таких. Гудзь і співавтори [12] розглядають стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств, і розподіляють стратегічні сценарії на: інноваційні (оптимістичні); модернізовані та інерційні (песимістичні).

Д. Пясковська та співавтори [13] спираються на спостереження, що стратегії та моделі зростання фірм є різноманітними та змінюються на різних етапах життєвого циклу організації. Дж. Ірета-Санчес [14] визначає три цілеспрямовані стратегічні ініціативи: підтримка взаємодії з клієнтами, надання успішних бізнес-рішень та формулювання соціального капіталу. Проведений нами аналіз наукових праць в сфері масштабування [16] дозволив простежити зміни у визначенні сутності процесів масштабування: від економії на масштабі та механізації до гнучких, технологічно орієнтованих моделей, які включають вибухове зростання, цифрову трансформацію та організаційну адаптивність.

Метою статті є порівняння концепцій стратегічних альтернатив з визначеннями і характеристикою масштабування, і визначення ролі і місця масштабування бізнесу в системі стратегічних альтернатив.

Виклад основного матеріалу. Масштабування (scaling, scale-up) розглядається як стратегічна орієнтація на збільшення розмірів бізнесу (обсяги виробництва/продажів, клієнтської бази, частки ринку) з одночасним збереженням ефективності й якості. Стратегії масштабування також відрізняються своєю зосередженістю на нарощуванні потужностей для використання життєздатної бізнес-моделі в масштабах, де можна отримати значну економію за рахунок масштабу, особливо коли фірма має цифрову бізнес-модель [17]. Нарощування потужностей вимагає зростаючої відданості об'єднанню ресурсів у формалізовані види діяльності. Це контрастує з гнучкістю ресурсів, необхідною для експериментів на початковому етапі. Д. Пясковська та співавтори [13] виділяють певні типи масштабування на основі цифрової трансформації, які можна вважати стратегічними альтернативами:

- мережеві виробники, що покладаються на мережеві ефекти для свого зростання, демонструють висо-

кий рівень активності в придбаннях, фінансуванні та інноваціях, а також високу міжнародну активність;

– органічні новатори фокусуються на інноваціях в своїх пропозиціях (аналогічно стратегіям «блакитного океану»);

– фокусування – зростання за рахунок пропозицій для вузького ринкового або галузевого сегмента та використання високоякісних технологій;

– обмежене масштабування, тобто повільні інвестиції у свою діяльність, що сприяє зростанню, зазвичай компанії з бізнес-моделлю конвеєра, з фізичною пропозицією.

Янсен та співавтори [18] визначають три основні стратегії масштабування: експансія – збільшення ринкової присутності, вихід на нові сегменти або глобальне зростання; тиражування – копіювання успішних бізнес-моделей у нових регіонах або галузях; синхронізація – ефективне управління ресурсами та операційними процесами, що дозволяє забезпечити сталий розвиток компанії.

В посібнику Expand Net «9 кроків для розроблення стратегії масштабування» Всесвітньої організації охорони здоров'я [19] наведені 4 основні альтернативи: вертикальне масштабування (інституціоналізація шляхом зміни політики, політичної, правової, бюджетної чи іншої системи), горизонтальне масштабування (розширення/реплікація), диверсифікація та спонтанне масштабування.

Тож, ми дійшли висновку, що стратегічні альтернативи розвитку організації розглядаються як узагальнені напрями стратегічного вибору, що охоплюють зростання, стабільність, скорочення, диверсифікацію та інтеграцію. Еволюція підходів до визначення масштабування дозволяє зробити висновок про певну відповідність поняття «масштабування» поняттю «зростання» організації, але під масштабуванням розуміється процес зростання саме організаційної

спроможності створювати цінність через удосконалення процесів, структур і управлінських механізмів. Тож, масштабування не обов'язково супроводжується пропорційним зростанням ресурсів або обсягів діяльності. На відміну від еволюційного зростання масштабування є керованим процесом, що дозволяє уникати виникнення конфліктів перехідних періодів та необхідності їх розв'язання. Концепції масштабування розглядають зростання організації як процес, що потребує підготовки, планування і врахування низки внутрішніх та зовнішніх чинників, і тому є значно більш результативним. Так, наприклад, за Д. Пяковська та співавторами [13], цілеспрямовані компанії-скейлери отримують патенти на рівні, вищому за середній.

Масштабування бізнесу в цій логіці не виступає окремою автономною стратегією, а радше є формою реалізації або наслідком стратегії зростання, а також може супроводжувати диверсифікаційні та інтеграційні рішення. Водночас реалізація масштабування передбачає глибокі організаційні зміни, що виходить за межі суто кількісного збільшення діяльності.

В таблиці 1 наведено деякі приклади визначення і характерних рис масштабування, які, на наш погляд, відповідають основним стратегічним альтернативам.

В традиційному стратегічному менеджменті (зокрема МВА-підхід Л. Фахея [15]) стратегічні альтернативи розглядаються як взаємовиключні напрями вибору: зростання (концентрація, інтеграція), інерційний розвиток, скорочення, диверсифікація. Масштабування не є окремою стратегічною альтернативою оскільки визначає не «напрямок» розвитку організації, а скоріше операційно-стратегічну мету, яку можна досягати через різні стратегічні шляхи. Тому масштабування варто розглядати як перехресну категорію яка може реалізовуватись у межах альтернатив зростання (концентрації, інтеграції) частково – в межах спеціалізації та / або диверсифікації, і практично несумісна

Таблиця 1 – Порівняння характеристики стратегічних альтернатив з визначеннями масштабування

Автор	Стратегічна альтернатива	Характеристика	Визначення/ характеристики масштабування	Автор
1	2	3	4	5
Фахей [15]	Зростання	нарощування обсягів виробництва/послуг, зростання частки на ринку	Нарощування обсягів через механізацію, поділ праці та оптимізацію виробничих процесів	Бєббідж [20]
Портер [1]	Лідерство по витратах	нарощування обсягів виробництва/послуг, ефект масштабу	Економія на масштабі, поділ праці, концентрація виробництва	Маршалл [21]
Ансофф [2]	Проникнення на ринок	Збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках	Перехід від ранніх користувачів (early adopters) до більшої частини ринку (early majority)	Дж.Мур [22]
Ансофф [2]	Розвиток ринку	Географічна експансія	Агресивне зростання з пріоритетом швидкості над ефективністю	Хоффман [23]
Томпсон Стрікланд [4]	Концентрація та Інтеграція	Фокусування (Концентрація) Вертикальна інтеграція	Високошвидкісне зростання компанії (більше 20% на рік у доходах або чисельності персоналу) із суттєвим впливом на інновації та економіку	Стренгерс [24]
Пірс Харві [7]	Концентрація	Фокус на певний ринок, продукт, регіон або бізнес-одиницю		
Ансофф [2]	Розвиток продукту	Інновації на існуючих ринках	Інновація бізнес-моделі, спрямована на швидке глобальне зростання через експерименти, оптимізацію клієнтської бази та розширення операцій	Кавалло [17]
Портер [1]	Диференціація	Унікальність (інноваційність) продукту/послуги		
Руденко [9] Гриньова [10]	Спеціалізація	фокус на характері діяльності (тип продукту, технологія, функція, експертиза)	Функціональна спеціалізація	Янг [26]

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4	5
Кім Моборн [6]	Блакитний океан	Створення попиту на інноваційний продукт	Адаптація до змінних ринкових умов через інновації,	Крістенсен [27]
Фахей [15]	Диверсифікація	вихід на нові ринки	Динамічний процес розширення, реплікації та синхронізації ресурсів, що дозволяє фірмам стійко зростати та адаптуватися до ринкових змін	Янсен [18]
Ансофф [2]	Диверсифікація	Вихід на нові ринки з новими продуктами		
Томпсон Стрікланд [4]	Диверсифікація	Концентрована, Конгломератна Спільне підприємство на новому ринку		
Фахей [15]	Структурна реконфігурація	Реструктуризація існуючого портфелю	Збільшення різноманітності функцій у людських організаціях залежно від їхнього розміру та структури	Хаттер [25]
Коттер [5] Хаммер Чампі [8]	Управління змінами	Реорганізація, реінжиніринг, оптимізація витрат і бізнес-процесів	Процес розширення Agile-методологій на декілька команд в організації для покращення ефективності та узгодженості процесів	Verwijs & Russo [28]

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 4; 7; 9; 10; 15; 17; 18; 21–27]

з альтернативами інерції або скорочення. Характеристика сумісності масштабування з стратегічними альтернативами наведені на рисунку 1.

На тлі визначення масштабування як операційно-стратегічної мети, яка може бути реалізована через означені стратегічні альтернативи, постає питання щодо організаційних форм здійснення масштабування в межах кожної з альтернатив. На підставі попередніх досліджень [29] ми визначили найбільш застосовними організаційними формами масштабування в IT-бізнесі горизонтальне, вертикальне, модульне і гнучке (agile) масштабування, а також франчайзинг, ліцензування і корпоративні альянси. Тоді відповідність стратегічних альтернатив найбільш характерним організаційним формам масштабування виглядає у такий спосіб (таблиця 2).

При диверсифікації масштабування може відбуватись паралельно в кількох напрямках: горизонтальне або модульне зростання, що вимагає координації портфеля бізнесів, або проектно-інноваційна діяльність зі створення нового продукту для нового ринку, також активним є використання інтелектуально-майнових прав інших учасників ринку. Результатом масштабування

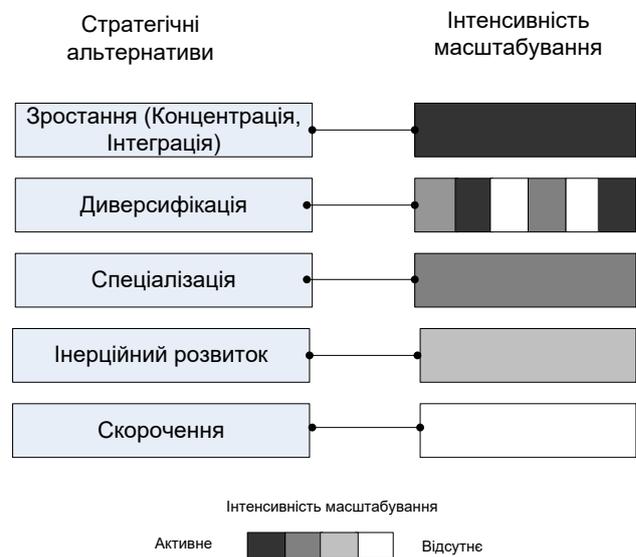


Рисунок 1 – Характер масштабування при різних стратегічних альтернативах

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2 – Відповідність стратегічних альтернатив найбільш характерним організаційним формам масштабування

Організаційні форми	Стратегічні альтернативи				
	Диверсифікація	Інтеграція	Концентрація	Спеціалізація	Інерція
Вертикальна інтеграція		+			
Горизонтальна інтеграція		+	+		
Модульна інтеграція	+	+	+	+	
Стратегічні альянси	+	+	+	+	
Ліцензування					
– ліцензіар				+	
– ліцензіат	+		+		
Франчайзинг					
– франчайзер		+		+	
– фрайчанзі	+		+		
Власні розробки	+		+	+	+
Інтенсивність масштабування	різновизначена	висока	висока	середня	низька
Результат трансформацій	Конгломерація	Монополізація ринку		Збереження статусу	
	Концентрична диверсифікація		Монополізація сегменту ринку		Повільне зростання

Джерело: розроблено авторами

за диверсифікацією може бути конгломерат – чисто диверсифікована компанія, або концентрична диверсифікація – об'єднання суміжних бізнесів навколо основного.

Інтеграція передбачає активне захоплення поточного (горизонтальна) і суміжного (вертикальна) ринків, або створення умовно-незалежних, але взаємопов'язаних структурних одиниць (модулів), також характерним для інтеграції є зростання через видачу франшиз, або утворення стратегічних альянсів для захоплення ринку. Результатом масштабування за інтеграцією буде досягнення монополії (або близько до монопольного статусу) на ринку та/ або концентрична диверсифікація.

При концентрації масштабування реалізується через нарощування потужностей, оптимізацію виробничих процесів і горизонтальну інтеграцію, також активним є застосування інтелектуальної власності і технологій інших учасників ринку. В результаті масштабування компанія отримує більшу ринкову частку до монополізації певного сегменту або навіть ринку.

Масштабування при спеціалізації означає поглиблення ринкової частки у вузькому сегменті (глибше проникнення, стандартизація процесів для швидкого росту клієнтської бази), у вигляді симбіотичної (створення партнерств) або патієнтної (зваженої, самостійної) форми. За такої альтернативи характерним є зростання за рахунок видачі франшиз і ліцензій. За

масштабуванням ця альтернатива приводить до збільшення ринкової ніші до її монополізації або близького статусу. При низькій інтенсивності масштабування результатом стає збереження ринкової ніші і статусу нішевого гравця.

У випадку інерційності масштабування стає ризиковим, бо організація не має змоги швидко змінювати процеси й структури для більших обсягів. Поступове нарощення власних потужностей може привести до збереження статусу або, за незначній конкуренції, забезпечити повільне зростання.

Висновки. Концепція масштабування бізнесу розвивалась паралельно з розвитком концепцій стратегічних альтернатив, але при цьому не вступає з ними в конфлікт. Сучасні підходи демонструють важливість стратегічного управління масштабуванням, що включає технологічну адаптивність, оптимізацію організаційної структури та баланс між швидкістю зростання і довгостроковою стійкістю. Масштабування при цьому не є самостійною стратегічною альтернативою, але перехресною категорією, що визначає мету організаційного розвитку, і спрямована на збільшення створення цінності організацією. Масштабування може реалізовуватися в з різною інтенсивністю та мати різні організаційні форми в межах стратегій зростання (інтеграції і концентрації), спеціалізації та диверсифікації, і є майже несумісною з альтернативою інерційного розвитку.

Бібліографічний список:

1. Porter's Generic Strategies. EBSCO Research Starters: Marketing. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/marketing/porters-generic-strategies>
2. The Ansoff Matrix: A Powerful Tool for Business Strategy and Growth. The Strategy Institute. URL: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-ansoff-matrix-a-powerful-tool-for-business-strategy-and-growth>
3. Guide to Kotler's Pricing Strategies. Lucidity. URL: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-kotlers-pricing-strategies/>
4. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill, 1999.
5. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail. *Museum management and marketing*. 2007. P. 20–29. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
6. Kim W.C., Mauborgne R.A. *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2014.
7. Pearce J.A., Harvey J.W. Concentrated growth strategies. *Academy of Management Perspectives*. 1990. Vol. 4. No. 1. P. 61–68.
8. Hammer M., Champy J. *Reengineering the corporation: manifesto for business revolution*. New York, 2009.
9. Руденко В.Ф., Нагорна І.І. Стратегічні альтернативи у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. С. 100–101.
10. Гриньова В.М., Попов О.Є. Механізми реалізації структурно-інноваційної трансформації економіки України. *Майбутнє України: стратегія поступу: монографія* / І.О. Александров, О.І. Амоша, В.П. Антонюк, І.В. Багрова, Н.О. Балтачєсва, С.О. Біла, І.І. Гомаль, В.М. Гриньова, Л.І. Дмитриченко, В.В. Дорофійенко; НАН України, Ін-т економіки пром-сті України, Акад. екон. наук України. Донецьк, 2008. С. 244–289.
11. Pylypenko A., Iermachenko I. Mechanism for developing an adaptive strategy in cognitive management of the IT companies' competitiveness. *Development Management*. 2020. Vol. 18. Is. 2. P. 23–32. DOI: [https://doi.org/10.21511/dm.18\(2\).2020.03](https://doi.org/10.21511/dm.18(2).2020.03)
12. Гудзь О.Є., Гадицький М.Г., Чернявський І.Ю. Стратегічні сценарії розвитку цифрової трансформації управління підприємств в нових економічних реаліях. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 2 (45). С. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2024.010202>
13. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021. Vol. 54. Is. 6. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101>
14. Ireta-Sanchez J.M. From establishment to scaling up of an SME in the IT sector: deliberate and emergent strategies as critical essentials for the sustainable business model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. 2024. Vol. 16. No. 6. P. 1737–1797. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2023-0048>
15. Fahey L., Randall R.M. *The Portable MBA in Strategy*. Wiley, 1994.
16. Волков О.О., Прохоренко О.В. Масштабування бізнесу – еволюція підходів. *БізнесІнформ*. 2025. № 3. С. 373–382. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-373-382>
17. 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>
18. Jansen J.J.P., Heavey C., Mom T.J.M. et al. Scalingup: 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>

19. ExpandNet; World Health Organization. *Nine steps for developing a scaling-up strategy*. Geneva, 2010.
20. Babbage Ch. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Cambridge University Press, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511696374>
21. Marshall A. *Principles of Economics*. Amherst, New York, 1997. 320 p.
22. Moore G.A. *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperCollins Publishers, 2006. 227 p.
23. Hoffman R., Yeh Ch., Gates B. *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable*. New York, 2018. 336 p.
24. Strengers J., Mutsaers L., van Rossum L., Graamans 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>
25. 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>
26. Yang та ін. Scaling and the Universality of Function Diversity Across Human Organizations. *arXiv* (preprint). 2022. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2208.06487>
27. Christensen C.M. *The Innovator's Dilemma*. 1997.
28. Verwijs C., Russo D. Do Agile Scaling Approaches Make A Difference? An Empirical Comparison of Team Effectiveness Across Popular Scaling Approaches. *Empirical Software Engineering*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-024-10481-5>
29. Волков О.О. Організаційні форми масштабування та їх особливості в ІТ-бізнесі. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3 (09). С. 33–41. DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-4

References:

1. Porter's Generic Strategies. EBSCO Research Starters: Marketing. Available at: <https://www.ebsco.com/research-starters/marketing/porters-generic-strategies>
2. The Ansoff Matrix: A Powerful Tool for Business Strategy and Growth. The Strategy Institute. Available at: <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/the-ansoff-matrix-a-powerful-tool-for-business-strategy-and-growth>
3. Guide to Kotler's Pricing Strategies. Lucidity. Available at: <https://getlucidity.com/strategy-resources/guide-to-kotlers-pricing-strategies/>
4. Thompson A. A., Strickland A. J. (1999) *Strategic Management: Concepts and Cases*. Irwin/McGraw-Hill.
5. Kotter J. P. (2007) Leading change: Why transformation efforts fail. *Museum management and marketing*, pp. 20–29.
6. Kim W. C., Mauborgne R. A. (2014) *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press.
7. Pearce J. A., Harvey J. W. (1990) Concentrated growth strategies. *Academy of Management Perspectives*, vol. 4, no. 1, pp. 61–68.
8. Hammer M., Champy J. (2009) *Reengineering the corporation: manifesto for business revolution*. New York.
9. Rudenko V. F., Nahorna I. I. (2024) Stratehichni alternatyvy u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Strategic alternatives in ensuring enterprise competitiveness]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy – Business, Innovation, Management: Problems and Prospects*, pp. 100–101.
10. Hryniova V. M., Popov O. Ye. (2008) Mekhanizmy realizatsii strukturno-innovatsiinoi transformatsii ekonomiky Ukrainy [Mechanisms of implementing the structural and innovative transformation of Ukraine's economy]. In I. O. Aleksandrov, O. I. Amosha, V. P. Antoniuk, I. V. Bahrova, N. O. Baltacheieva, S. O. Bila, I. I. Homal, V. M. Hryniova, L. I. Dmytrychenko, V. V. Dorofienko. *Maibutnie Ukrainy: stratehiia postupu: monohrafiia* [Future of Ukraine: strategy of progress: monograph]. Donetsk, pp. 244–289.
11. Pylypenko A., Iermachenko I. (2020) Mechanism for developing an adaptive strategy in cognitive management of the IT companies' competitiveness. *Development Management*, vol. 18, iss. 2, pp. 23–32.
12. Hudz O. Ye., Hadytskyi M. H., Cherniavskiy I. Yu. (2024) Stratehichni stsenarii rozvytku tsyfrovoy transformatsii upravlinnia pidpriemstv v novykh ekonomichnykh realiakh [Strategic scenarios for the development of digital transformation of enterprise management in new economic realities]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, no. 2 (45), pp. 10–18.
13. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. (2021) Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*, vol. 54, is. 6.
14. Ireta-Sanchez J. M. (2024) From establishment to scaling up of an SME in the IT sector: deliberate and emergent strategies as critical essentials for the sustainable business model. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, vol. 16, no. 6, pp. 1737–1797.
15. Fahey L., Randall R. M. (1994) *The Portable MBA in Strategy*. Wiley.
16. Volkov O. O., Prokhorenko O. V. (2025) Masshtabuvannia biznesu – evoliutsiia pidkhodiv [Business scaling: evolution of approaches]. *BiznesInform – Business Inform*, no. 3, pp. 373–382.
17. Cavallo A., Cosenz F., Noto G. (2023) Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, vol. 62, iss. 4, pp. 2058–2085.
18. Jansen J. J. P., Heavey C., Mom T. J. M. et al. (2023) Scalingup: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*, vol. 60, is. 3, pp. 581–604.
19. ExpandNet; World Health Organization. (2010) *Nine steps for developing a scaling-up strategy*. Geneva.
20. Babbage Ch. (2010) *On the Economy of Machinery and Manufactures*. Cambridge University Press.
21. Marshall A. (1997) *Principles of Economics*. Amherst, New York. 320 p.
22. Moore G. A. (2006) *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*. HarperCollins Publishers. 227 p.
23. Hoffman R., Yeh Ch., Gates B. (2018) *Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable*. New York. 336 p.
24. Strengers J., Mutsaers L., van Rossum L., Graamans E. (2022) The organizational culture of scale-ups and performance. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35, no. 8, pp. 115–130.
25. 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*.
26. Yang et al. (2022) Scaling and the Universality of Function Diversity Across Human Organizations. *arXiv* (preprint).

27. Christensen C. M. (1997) *The Innovator's Dilemma*.
28. 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. Volkov O. O. (2025) Orhanizatsiini formy masshtabuvannia ta yikh osoblyvosti v IT-biznesi [Organizational forms of scaling and their features in the IT business]. *Inklyuzyvna ekonomika – Inclusive Economics*, no. 3 (09), pp. 33–41.

Стаття отримана: 14.11.2025
Стаття прийнята: 05.12.2025
Стаття опублікована: 26.12.2025