

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Економічний факультет

Кафедра бізнесу та управління персоналом

ТЕХНОЛОГІЯ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)**

Виконав:

студент 4 курсу, 476 групи
спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
(ОП Економіка та організація бізнесу)

Олексій ДВІРНИЧУК

Керівник: канд. екон. наук, доцент
Вікторія КИФЯК

*До захисту допущено
на засіданні кафедри бізнесу та управління персоналом
протокол № _____ від _____ 2025 р.
Зав. кафедрою _____ доцент Водянка Л.Д.*

Чернівці-2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ		
МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ	8	
1.1. Концептуальні засади масштабування бізнесу та його значення у бізнес управління.....	8	
1.2. Інноваційні технології та методологічні підходи до масштабування бізнес процесів	14	
1.3 Алгоритм вибору технології масштабування бізнесу в змінних умовах та її впровадження.....	22	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАСШТАБУВАННЯ		
НА ПП «ГРАНДЕМ».....	30	
2.1. Діагностика операційної діяльності підприємства та оцінка його ресурсного потенціалу	30	
2.2. Оцінка організаційно-економічних передумов масштабування бізнесу ПП «Грандем».....	37	
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ		44
3.1. Розробка комплексу заходів для реалізації технологій масштабування	44	
3.2. Стратегування бізнесу та впровадження досвіду лідера галузі через бенчмаркінг для масштабування ПП «Грандем».....	48	
ВИСНОВКИ	55	
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	62	
ДОДАТКИ	58	

АНОТАЦІЯ

Двірничук Олексій. Технологія масштабування бізнесу.

Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи технологій масштабування бізнесу, зокрема розкрито концептуальні засади масштабування та його значення для бізнес-управління, а також проаналізовано інноваційні технології та методологічні підходи до масштабування бізнес-процесів. Проведено діагностику операційної діяльності ПП «Грандем», оцінено його ресурсний потенціал та організаційно-економічні передумови для масштабування бізнесу. Розроблено комплекс заходів для реалізації технологій масштабування та здійснено кількісну оцінку економічної результативності запропонованих ініціатив. Запропоновано стратегічні напрями для ефективного масштабування діяльності підприємства.

Ключові слова: масштабування бізнесу, бізнес-процеси, інноваційні технології, ресурсний потенціал, економічна результативність, підприємництво.

ABSTRACT

Dvirnychuk Oleksii. Business Scaling Technology.

Manuscript. Thesis for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 076 Entrepreneurship, Trade, and Exchange Activities, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, 2025.

The thesis examines the theoretical foundations of business scaling technologies, specifically outlining the conceptual principles of scaling and its significance in business management, as well as analyzing innovative technologies and methodological approaches to scaling business processes. A diagnostic assessment of the operational activities of PP "Grandem" was conducted, evaluating its resource potential and organizational-economic prerequisites for business scaling. A set of measures for implementing scaling technologies was developed, and a quantitative assessment of the economic effectiveness of the proposed initiatives was performed. Strategic directions for the effective scaling of the enterprise's activities were proposed.

Keywords: business scaling, business processes, innovative technologies, resource potential, economic effectiveness, entrepreneurship.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Двірничук Олексій

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації економічних процесів, швидкого розвитку цифрових технологій та зростання конкуренції на міжнародних ринках, питання масштабування бізнесу набуває особливої актуальності. Масштабування, як стратегічний процес розширення діяльності підприємства без пропорційного збільшення витрат, є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній. У контексті трансформації ринкових умов, зумовлених технологічними інноваціями, змінами споживчих уподобань та нестабільністю зовнішнього середовища, підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі, щоб відповідати новим викликам. Технології масштабування дозволяють організаціям оптимізувати ресурси, підвищувати ефективність операційних процесів та розширювати ринкову присутність, що робить дослідження цієї теми важливим як з теоретичної, так і з практичної точок зору.

Одним із ключових факторів, що підкреслюють актуальність теми, є стрімкий розвиток цифрової економіки. Сучасні технології, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект, автоматизація бізнес-процесів та аналітика великих даних, створюють нові можливості для масштабування. Вони дозволяють підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й адаптуватися до змін ринкового попиту в реальному часі. Наприклад, використання платформ електронної комерції та цифрових маркетингових інструментів сприяє швидкому розширенню клієнтської бази без необхідності значних капіталовкладень у фізичну інфраструктуру. Водночас, впровадження таких технологій вимагає ґрунтовного аналізу їх впливу на організаційну структуру, бізнес-процеси та стратегічні цілі підприємства, що підкреслює необхідність комплексного дослідження технологій масштабування.

Ще одним аспектом, що зумовлює актуальність теми, є зростаюча потреба у гнучкості та адаптивності бізнесу в умовах невизначеності. Глобальні

економічні кризи, політична нестабільність та технологічні зрушення створюють складне середовище, в якому традиційні моделі розвитку компаній втрачають ефективність. Масштабування бізнесу, базоване на інноваційних технологіях, дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни, оптимізувати витрати та диверсифікувати джерела доходів. Наприклад, впровадження модульних бізнес моделей або франчайзингових систем дає змогу організаціям розширювати свою діяльність на нові ринки, зберігаючи при цьому операційну ефективність. Це особливо актуально для малих і середніх підприємств, які прагнуть конкурувати з великими корпораціям, використовуючи обмежені ресурси. Крім того, актуальність теми посилюється зростаючим інтересом до сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні споживачі та інвестори дедалі частіше звертають увагу на те, як компанії поєднують економічне зростання з екологічними та соціальними аспектами. Технології масштабування, такі як автоматизація ланцюгів постачання або використання відновлювальних джерел енергії в операційній діяльності, дозволяють підприємствам знижувати екологічний вплив і водночас підвищувати економічну ефективність. Таким чином, дослідження технологій масштабування має значення не лише для бізнесу, але й для суспільства загалом, сприяючи формуванню економічно та екологічно збалансованих моделей розвитку.

З теоретичної точки зору, тема масштабування бізнесу є важливою для поглиблення розуміння стратегічного менеджменту та інноваційних підходів до управління організаціями. Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері стратегічного розвитку, питання технологій масштабування залишаються недостатньо систематизованими, особливо в контексті їх адаптації до специфіки різних галузей. Практична цінність теми полягає в можливості розробки рекомендацій для підприємств, які прагнуть оптимізувати свої стратегії розвитку, враховуючи сучасні технологічні тренди та ринкові реалії. Таким чином, дослідження технологій масштабування бізнесу є актуальним завданням, що сприяє як науковому прогресу, так і практичному вдосконаленню бізнес практик У час динамічних змін. Водночас, актуальність теми посилюється

необхідністю врахування регіональних особливостей. У країнах, що розвиваються, де економічні та інституційні умови можуть обмежувати доступ до ресурсів, технології масштабування стають інструментом подолання бар'єрів для зростання. Наприклад, впровадження цифрових платформ дозволяє підприємствам із обмеженим капіталом розширювати ринкову присутність, минаючи традиційні обмеження, пов'язані з географічними або фінансовими факторами. Це робить дослідження технологій масштабування особливо важливим для країн із транзитивною економікою, де бізнес стикається з унікальними викликами.

Таким чином, актуальність теми "Технології масштабування бізнесу" зумовлена поєднанням теоретичної значущості та практичної необхідності. Вона відображає сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, технологічними інноваціями та потребою в сталому розвитку. Дослідження цієї теми сприяє формуванню науково обґрунтованих підходів до управління бізнесом, а також створенню практичних рекомендацій для компаній, які прагнуть досягти конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. У контексті швидких змін у технологічній та економічній сферах, вивчення технологій масштабування є невід'ємною частиною стратегічного розвитку сучасних організацій.

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти технологій масштабування бізнесу для розробки ефективних стратегій розширення діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової середовища. **Завданнями роботи є:**

1. Визначити концептуальні засади масштабування бізнесу та його значення у стратегічному менеджменті.
2. Систематизувати інноваційні технології та методологічні підходи до масштабування бізнес-процесів.
3. Провести діагностику операційної діяльності обраного суб'єкта господарювання та оцінити його ресурсний потенціал.

4. Оцінити організаційно-економічні передумови масштабування бізнесу підприємства.

5. Розробити комплекс заходів для впровадження технологій масштабування.

6. Здійснити кількісну оцінку економічної результативності запропонованих ініціатив.

7. Узагальнити результати дослідження та сформулювати висновки щодо ефективності технологій масштабування бізнесу.

Об'єкт дослідження – технології масштабування бізнесу як інструмент підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи, практичні аспекти впровадження та стратегічні підходи до масштабування бізнес-процесів на прикладі ПП «Грандем» в умовах мінливого ринкового середовища. **Методи**

дослідження. У бакалаврській роботі для дослідження масштабування бізнес-процесів ПП «Грандем» застосовується метод SWOT аналізу, який дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Використовується порівняльний аналіз (бенчмаркінг) на основі практики компанії Barilla, що сприяє адаптації найкращих технологічних і управлінських рішень до умов малого бізнесу.

Фінансово-економічний аналіз, включаючи розрахунок собівартості, застосовується для оцінки ефективності автоматизації та економії від масштабу.

Метод діаграми Ганта використовується для планування та координації заходів масштабування з чітким визначенням термінів і етапів реалізації. Аналітичний метод прогнозування, заснований на ринкових трендах, допомагає оцінити потенціал зростання експорту після сертифікації Халяль. **Структура роботи.**

Бакалаврська робота структурована на три основні розділи, що логічно охоплюють теоретичні, аналітичні та практичні аспекти масштабування бізнес-процесів ПП «Грандем». Містить рисунки, таблиці, додатки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

1.1. Концептуальні засади масштабування бізнесу та його значення у бізнес-управлінні

Масштабування бізнесу є складним і багатогранним процесом, який передбачає розширення діяльності підприємства без пропорційного зростання витрат, що забезпечує при цьому збереження або підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності. У контексті стратегічного менеджменту масштабування розглядається як ключовий елемент стратегії розвитку, спрямований на максимізацію цінності для стейкхолдерів через оптимізацію ресурсів, розширення ринкової присутності та адаптацію до мінливих умов довкілля [1]. Цей процес виходить за межі простого кількісного зростання, охоплюючи якісні зміни в організаційній структурі, бізнес-процесах та технологічній базі підприємства.

Концептуально масштабування бізнесу ґрунтується на засадах системного підходу, який передбачає гармонізацію внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності підприємства. З одного боку, масштабування залежить від внутрішніх ресурсів, таких як фінансові можливості, управлінські компетенції та технологічна інфраструктура. З іншого боку, воно зумовлене ринковими умовами, включаючи конкурентне середовище та регуляторні обмеження [19]. У сучасній літературі масштабування часто асоціюється з інноваційними стратегіями, які дозволяють підприємствам досягати конкурентних переваг через диференціацію чи зниження витрат. Наприклад, модель "голубого океану" підкреслює важливість створення нових ринкових ніш шляхом інноваційного масштабування, що дозволяє уникнути конкуренції у перенасичених сегментах.

Значення масштабування у стратегічному менеджменті полягає у його здатності забезпечувати стійке зростання в умовах невизначеності. У сучасній економічній середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами та глобалізацією, підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нових викликів [28]. Масштабування дозволяє оптимізувати ланцюги створення цінності, підвищувати гнучкість операційних процесів та забезпечувати швидке реагування на зміни ринкових умов. Наприклад, цифрові платформи, такі як Amazon або Uber, демонструють успішне масштабування через використання мережевих ефектів, де зростання кількості користувачів сприяє підвищенню цінності продукту без значних додаткових витрат [11].

Важливим аспектом аналізу масштабування є його зв'язок із життєвим циклом підприємства. На ранніх етапах розвитку компанії фокусуються на створенні продукту та залученні клієнтів, тоді як на етапі зрілості масштабування стає інструментом для диверсифікації ринків чи продуктів [16]. Теоретичні моделі, такі як крива зростання Ансоффа, підкреслюють, що масштабування може відбуватися через проникнення на нові ринки, розробку нових продуктів чи диверсифікацію. Однак кожен із цих підходів вимагає врахування ризиків, пов'язаних із недостатньою організаційною готовністю або обмеженими ресурсами [8].

Аналіз літератури показує, що масштабування бізнесу не є універсальним процесом і залежить від галузевих особливостей. Наприклад, у технологічному секторі масштабування часто базується на автоматизації та цифровізації [29], тоді як у сфері послуг ключовим фактором є стандартизація процесів та навчання персоналу. Водночас, успішне масштабування вимагає балансу між швидкістю розширення та збереженням якості продуктів чи послуг, що є викликом для менеджменту. Таким чином, масштабування виступає не лише як інструмент зростання, а й як механізм стратегічного позиціонування підприємства на ринку [7, с. 11].

стратегічного менеджменту нижче наведено таблицю, яка відображає ключові стратегії, їх характеристики та приклади застосування. Таблиця 1.1

Основні підходи до масштабування бізнесу

Підхід до масштабування	Характеристика	Приклади застосування
Технологічне масштабування	Використання цифрових технологій та автоматизації для розширення операцій	Хмарні сервіси (AWS), платформи електронної комерції (Shopify)
Географічне масштабування	Розширення діяльності на нові ринки або регіони	Міжнародна експансія роздрібних мереж (Zara, Starbucks)
Продуктове масштабування	Розробка нових продуктів або модифікація існуючих для залучення нових клієнтів	Диверсифікація продуктових ліній (Apple – від комп'ютерів до смартфонів)
Операційне масштабування	Оптимізація внутрішніх процесів для підвищення ефективності	Стандартизація бізнес-процесів у франчайзингових мережах (McDonald's)

Джерело: [7, с. 11].

У сучасному стратегічному менеджменті категорії стратегування та масштабування є взаємопов'язаними концептами, які відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Стратегування, як процес формування довгострокового бачення розвитку організації, визначає цілі, пріоритети та напрямки діяльності, тоді як масштабування виступає інструментом реалізації цих стратегій через розширення операційної діяльності без пропорційного зростання витрат [1]. Співвідношення цих категорій виявляється у їхній взаємодоповнювальності: стратегування задає рамки та напрямок, а масштабування забезпечує практичне втілення через оптимізацію ресурсів та розширення ринкової присутності [19]. У контексті сучасних економічних реалій, зумовлених глобалізацією, цифровізацією та швидкими змінами ринкових умов, розуміння цього співвідношення та використання відповідних технологій стає критично важливим для компаній, що прагнуть адаптуватися до динамічної середовища

Стратегування є теоретичною основою, що визначає довгострокові цілі підприємства, враховуючи його внутрішні ресурси, зовнішні можливості та ринкові виклики. Цей процес включає аналіз конкурентної середовища, визначення ключових компетенцій та розробку стратегій, які забезпечують досягнення конкурентних переваг. Наприклад, класичні моделі стратегічного менеджменту, такі як SWOT-аналіз або матриця Ансоффа, дозволяють підприємствам ідентифікувати можливості для зростання та визначити стратегічні пріоритети [18]. Масштабування, у свою чергу, є практичним механізмом, який дозволяє реалізувати ці стратегії через розширення бізнес процесів, ринків чи продуктових ліній. На відміну від стратегування, яке зосереджене на плануванні та прогнозуванні, масштабування фокусується на операційній ефективності та адаптивності, що робить його інструментом виконання стратегічного бачення [7].

Співвідношення стратегування та масштабування виявляється в їхній синергії. Стратегування визначає, куди рухається організація, тоді як масштабування відповідає на питання, як саме досягти цих цілей. Наприклад, стратегія диференціації, спрямована на створення унікального продукту, може бути реалізована через масштабування за допомогою автоматизації виробництва або впровадження цифрових платформ для залучення нових клієнтів [29]. Водночас масштабування без чіткої стратегічної основи може призвести до неефективного використання ресурсів або втрати конкурентних позицій [8]. Наприклад, швидке розширення на нові ринки без належного аналізу може спричинити фінансові труднощі, як це сталося з деякими технологічними стартапами, які недооцінили культурні чи регуляторні особливості нових регіонів.

Технології використання стратегування та масштабування у бізнесі базуються на сучасних інноваціях, які дозволяють підприємствам адаптуватися до змінної середовища. У контексті стратегування ключовими технологіями є аналітичні інструменти, такі як системи бізнес-аналітики (Business Intelligence,

аналізувати великі обсяги даних для виявлення ринкових трендів, споживчих уподобань та конкурентних загроз. Наприклад, компанії, такі як Netflix, використовують алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту на контент, що формує основу їхньої стратегії розвитку [11]. Іншим прикладом є використання сценарного планування, яке дозволяє підприємствам моделювати різні варіанти розвитку подій та розробляти гнучкі стратегії [13].

Для масштабування бізнесу сучасні технології включають хмарні обчислення, автоматизацію процесів та цифрові платформи. Хмарні технології, такі як Amazon Web Services (AWS), дозволяють підприємствам масштабувати IT-інфраструктуру без значних капіталовкладень, забезпечуючи гнучкість та швидке розгортання нових сервісів [11]. Автоматизація, зокрема за допомогою роботизованих процесів (RPA), сприяє оптимізації внутрішніх операцій, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність [47]. Наприклад, компанії у сфері логістики, такі як DHL, використовують автоматизовані системи управління цепами постачання для масштабування своєї діяльності на глобальному рівні.

Інтеграція технологій стратегування та масштабування створює синергетичний ефект, що посилює конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, стратегія, орієнтована на проникнення на нові ринки, може бути підкріплена масштабуванням через впровадження платформ електронної комерції, які дозволяють швидко адаптувати пропозицію до місцевих умов. Водночас, технології масштабування, такі як аналітика великих даних, можуть бути джерелом інформації для стратегічного планування, дозволяючи підприємствам виявляти нові можливості для зростання [35, с. 11]. Ця взаємозв'язок ілюструє приклад компанії Tesla, яка поєднує стратегічне бачення (розвиток електромобільної індустрії) з масштабуванням через автоматизацію виробництва та глобальну мережу зарядних станцій [46]. Однак використання технологій для стратегування та масштабування пов'язане з певними викликами. Гнучкості та готовності до коригування планів, що може ускладнювати процес

З теоретичної точки зору, співвідношення стратегування та масштабування відображає еволюцію концепцій стратегічного менеджменту. Якщо раніше стратегія фокусувалася на стабільності та передбачуваності, то сучасні підходи, такі як адаптивне стратегування, наголошують на необхідності гнучкості та швидкої адаптації [13]. Масштабування, у свою чергу, виступає як механізм реалізації цієї гнучкості, дозволяючи підприємствам оперативно реагувати на зміни. У практичному контексті технології використання цих категорій дозволяють підприємствам не лише зростати, а й створювати стійкі конкурентні переваги в умовах глобальної конкуренції [32, с. 11].

Для систематизації технологій, що застосовуються для стратегування та масштабування, наведено нижче таблицю, що узагальнює їх характеристики та приклади використання.

Таблиця 1.2

Технології використання стратегування та масштабування в бізнесі

Категорія	Технологія	Характеристика	Приклади застосування
Стратегування	Бізнес-аналітика (BI)	Аналіз даних для прогнозування ринкових трендів	Використання Power BI у ритейлі для аналізу продажів (Walmart)
Стратегування	Сценарне планування	Моделювання альтернативних сценаріїв розвитку	Планування стратегій у нафтовій галузі (Shell)
Масштабування	обчислення	Гнучке розширення IT інфраструктури	Розгортання сервісів через AWS (Netflix)
Масштабування	процесів (RPA)	Оптимізація операційних процесів	Автоматизація логістики (DHL)
Інтеграція	Цифрові платформи	Забезпечення мережевих ефектів	Розширення клієнтської бази через платформи (Airbnb, Uber)

Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

Ця таблиця демонструє, як технології стратегування та масштабування

доповнюють одна одну, створюючи основу для ефективного розвитку бізнесу в сучасних умовах.

14

1.2. Інноваційні технології та методологічні підходи до масштабування бізнес-процесів

Масштабування бізнес-процесів є ключовим елементом стратегічного розвитку сучасних підприємств, що дозволяє розширювати операційну діяльність, зберігаючи або підвищуючи ефективність без пропорційного зростання витрат [1] технологічні рішення, такі як хмарні обчислення, штучний інтелект і автоматизація, так і методологічні підходи, включаючи модульні бізнес-моделі та lean-методології [16].

Інноваційні технології масштабування бізнес-процесів значною мірою спираються на цифрові рішення, які оптимізують операційні процеси та сприяють швидкому розширенню ринкової присутності. Хмарні обчислення, наприклад, дозволяють підприємствам масштабувати ІТ-інфраструктуру без значних капіталовкладень у фізичне обладнання. Такі платформи, як Microsoft Azure або Google Cloud, надають гнучкі рішення для обробки великих обсягів даних, що є важливим для компаній у сфері електронної комерції чи логістики [49]. Наприклад, американська компанія Shopify використовує хмарні технології для підтримки тисяч онлайн-магазинів, що забезпечує швидке масштабування їхньої діяльності через інтеграцію платіжних систем та логістичних сервісів. Проте критичний аналіз показує, що для малих та середніх підприємств (МСП) в Україні доступ до таких технологій може бути обмеженим через високу вартість підписки та брак кваліфікованих спеціалістів, що ускладнює їх впровадження [52].

Автоматизація бізнес-процесів, зокрема через роботизовані процеси (Robotic Process Automation, RPA), є ще одним ключовим інструментом масштабування. RPA дозволяє автоматизувати рутинні операції, такі як обробка замовлень або управління запасами, що знижує операційні витрати та підвищує

швидкість виконання завдань [47]. Прикладом успішного застосування є логістична компанія FedEx, яка використовує RPA для оптимізації цепів

15

постачання, що дозволило їй масштабувати операції на глобальному рівні [69]. Проте критичний аналіз цього підходу виявляє ризики, пов'язані з надмірною залежністю від автоматизації, яка може призвести до втрати гнучкості в управлінні нестандартними ситуаціями. Для України, де значна частина бізнесів у секторі МСП працює в умовах обмеженого доступу до капіталу, впровадження RPA може бути ускладненим через необхідність значних початкових інвестицій та навчання персоналу [36].

Штучний інтелект (ШІ) та аналітика великих даних також відіграють важливу роль у масштабуванні бізнес-процесів, дозволяючи підприємствам прогнозувати ринковий спрос та оптимізувати маркетингові стратегії. Наприклад, Amazon використовує ШІ для персоналізації рекомендацій продуктів, що сприяє зростанню продажів без значного збільшення маркетингових витрат. Проте критичний аналіз показує, що використання ШІ вимагає доступу до великих масивів даних та високого рівня технічної експертизи, що може бути проблематичним для українських компаній, які часто стикаються з обмеженнями в інфраструктурі та даних [33]. Крім того, етичні аспекти використання ШІ, такі як захист персональних даних, стають дедалі актуальнішими в контексті європейських стандартів, до яких прагне Україна [28, с. 11].

Методологічні підходи до масштабування включають lean-методології та модульні бізнес-моделі. Lean-підхід, розроблений у рамках концепції ощадливого виробництва, зосереджується на усуненні надлишкових процесів та оптимізації ресурсів. Наприклад, японська компанія Toyota успішно застосовує lean-підхід для масштабування виробництва, що дозволяє їй зберігати ефективність навіть при розширенні на нові ринки [16]. Однак у контексті України цей підхід може стикатися з викликами, пов'язаними з низькою організаційною культурою та браком системного підходу до управління у багатьох МСП. Модульні бізнес-моделі, що передбачають стандартизацію

процесів та продуктів, також є ефективними для масштабування. Наприклад, мережа ресторанів McDonald's використовує модульну модель для швидкого

16

відкриття нових закладів у різних країнах [41]. Проте критичний аналіз показує, що надмірна стандартизація може обмежувати гнучкість і здатність адаптуватися до місцевих ринкових умов, що є важливим для України з її регіональними особливостями [30].

Для України, як країни з транзитивною економікою, актуальність використання інноваційних технологій та методологічних підходів до масштабування зумовлена необхідністю подолання структурних обмежень, таких як низький рівень інвестицій, слабка інфраструктура та регуляторні бар'єри [45]. Успішні приклади, такі як українська ІТ-компанія Grammarly, яка використовує хмарні технології та ШІ для масштабування своїх сервісів на глобальному ринку, демонструють потенціал цих інструментів. Проте більшість українських МСП стикаються з проблемами доступу до фінансування та технологічної експертизи, що потребує державної підтримки у формі грантів, освітніх програм та спрощення регуляторної середовища [51]. Крім того, впровадження європейських стандартів, таких як GDPR, створює додаткові виклики для використання ШІ та аналітики даних, що потребує адаптації бізнес процесів [28, с. 11].

Критичний аналіз показує, що успішне масштабування в Україні залежить від поєднання технологічних та методологічних підходів з урахуванням місцевих особливостей. Наприклад, хмарні технології можуть бути ефективними для ІТ сектору, але їхнє впровадження в аграрному чи промисловому секторах потребує додаткових інвестицій у цифрову інфраструктуру [30]. Аналогічно, lean методології можуть бути корисними для оптимізації виробництва, але їхнє застосування потребує культурних змін у менеджменті. Таким чином, для України ключовим є створення екосистеми, яка поєднає технологічні інновації з методологічними підходами, адаптованими до локальних умов [32, с. 11].

Для успішного масштабування бізнес-процесів українським підприємствам необхідно фокусуватися на доступних технологіях, таких як

хмарні сервіси з відкритим кодом, та методологічних підходах, таких як lean, які не потребують значних капіталовкладень. Державна підтримка у вигляді

17

субсидій на цифровізацію та програми підготовки кадрів може сприяти подоланню бар'єрів [51]. Крім того, врахування регіональних особливостей та регуляторних вимог, зокрема в контексті інтеграції з європейськими ринками, є критично важливим для забезпечення сталого розвитку [42].

Таблиця 1.3

Інноваційні технології та методологічні підходи до масштабування
бізнес-процесів

Технологія/Підхід	Характеристика	Переваги	Обмеження	Приклади застосування
Хмарні обчислення	Гнучка ІТ інфраструктура для обробки даних	Зниження витрат, швидке розгортання	Висока вартість, потреба в експертизі	Shopify (електронна комерція)
Роботизована автоматизація (RPA)	Автоматизація рутинних процесів	Підвищення ефективності, економія часу	Високі початкові витрати	FedEx (логістика)
Штучний інтелект	Прогнозування попиту, персоналізація	Зростання продажів, адаптивність	Етичні ризики, потреба в даних	Amazon (рекомендаційні системи)
Lean-методологія	Оптимізація ресурсів, усунення втрат	Зниження витрат, гнучкість	Потреба в організаційних змінах	Toyota (виробництво)
Модульні бізнес моделі	Стандартизація процесів і продуктів	Швидке розширення	Обмеження гнучкості	McDonald's (франчайзинг)

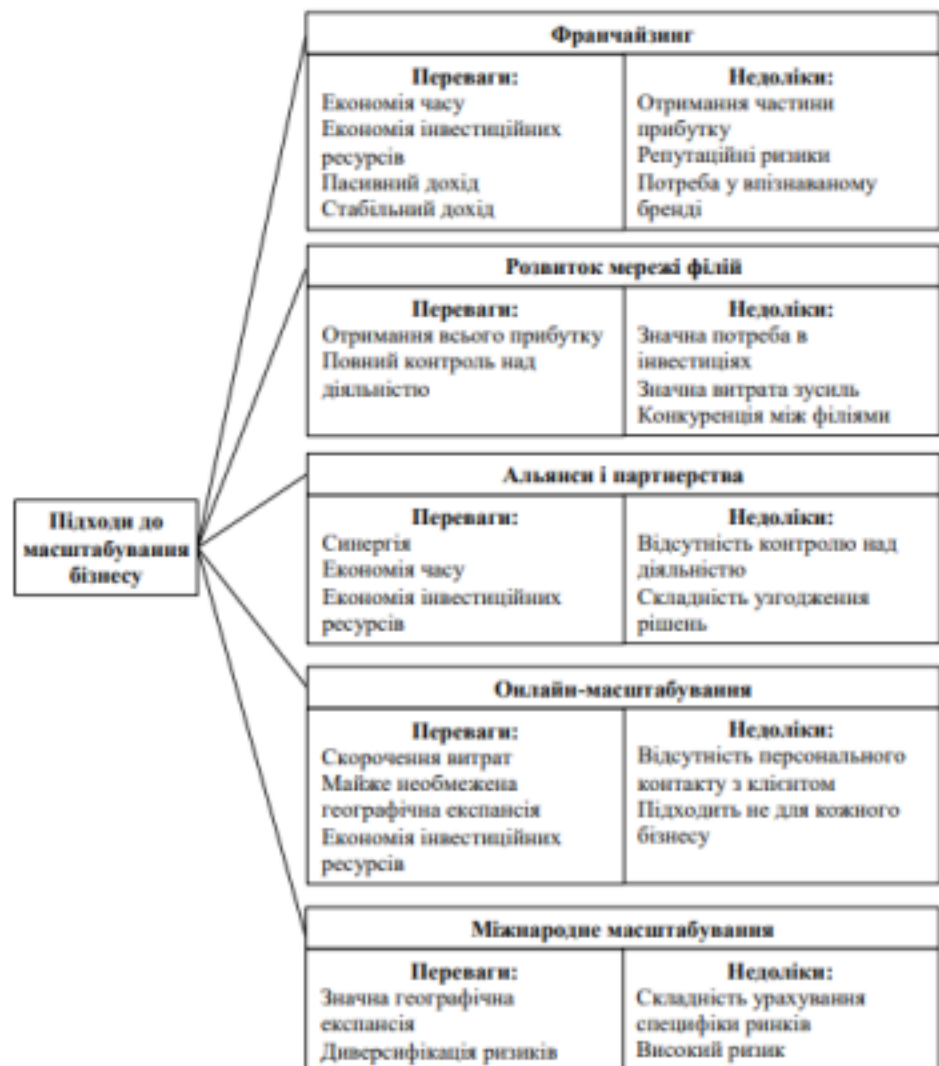
Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

У сучасному економічному середовищі, позначеному швидкими технологічними змінами, глобалізацією та нестабільністю ринкових умов,

стратегії масштабування бізнесу набувають ключового значення для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності організацій [28]. Масштабування, як процес розширення діяльності підприємства без пропорційного зростання витрат, вимагає комплексного підходу, що поєднує інноваційні технології, організаційні зміни та адаптацію до зовнішніх викликів [7]. У час динамічних змін, зумовлених цифровізацією, змінами споживчих уподобань і посиленням конкуренції, стратегії масштабування еволюціонують, охоплюючи технологічні, географічні, продуктові та операційні аспекти.

18

Критичний аналіз цих стратегій дозволяє визначити їхній потенціал і обмеження, що є важливим для розробки ефективних управлінських рішень



(рис. 1.1) [59].

Рис. 1.1. Напрями масштабування бізнесу [13]

Одним із основних напрямів масштабування в сучасних умовах є технологічне масштабування, яке базується на використанні цифрових інструментів для оптимізації бізнес-процесів і розширення ринкової присутності. Хмарні обчислення, штучний інтелект (ШІ) і аналітика великих даних дозволяють підприємствам обробляти значні обсяги інформації, автоматизувати операції та персоналізувати пропозиції для клієнтів [35]. Наприклад, компанії, такі як Netflix, використовують алгоритми ШІ для прогнозування споживчих уподобань, що сприяє масштабуванню клієнтської бази без значних додаткових витрат [11]. Проте критичний аналіз показує, що технологічне масштабування

19

вимагає значних інвестицій у цифрову інфраструктуру та висококваліфікованих спеціалістів, що може бути викликом для малих і середніх підприємств (МСП) у країнах із обмеженими ресурсами. Крім того, залежність від технологій підвищує ризики кіберзагроз, що потребує додаткових заходів захисту даних [33].

Географічне масштабування, спрямоване на розширення діяльності на нові ринки, залишається актуальним у сучасних умовах завдяки глобалізації та розвитку цифрових каналів дистрибуції [42]. Ця стратегія дозволяє підприємствам диверсифікувати джерела доходів і знижувати залежність від локальних ринкових коливань. Наприклад, роздрібна мережа Zara успішно масштабує свою діяльність через стандартизовану модель швидкої моди, адаптовану до різних регіонів. Однак цей підхід пов'язаний із викликами, такими як культурні відмінності, регуляторні бар'єри та логістичні складнощі. У час динамічних змін, коли глобальні ланцюги постачання зазнають збоїв через геополітичні чи економічні кризи, географічне масштабування вимагає ретельного аналізу ринкових умов і гнучкості в адаптації бізнес-моделей [69].

Продуктове масштабування, яке передбачає розробку нових продуктів або модифікацію існуючих для залучення нових сегментів клієнтів, є ще одним

важливим напрямом. У час динамічних змін ця стратегія часто спирається на інновації, орієнтовані на споживача, та використання цифрових платформ для тестування нових пропозицій [50]. Наприклад, компанія Apple успішно масштабує свій бізнес через розширення продуктової лінійки від комп'ютерів до смартфонів і сервісів, таких як Apple Music [46]. Критичний аналіз показує, що продуктове масштабування вимагає значних інвестицій у дослідження та розробку, а також здатності швидко реагувати на зміни споживчих уподобань. Водночас, надмірна диверсифікація може розпорошувати ресурси та знижувати фокус на основних компетенціях [8].

Операційне масштабування зосереджене на оптимізації внутрішніх процесів для підвищення ефективності та зниження витрат. Lean-методології та автоматизація процесів є ключовими інструментами цієї стратегії. Наприклад, мережа ресторанів McDonald's використовує стандартизацію операційних

20

процесів для швидкого відкриття нових закладів у різних країнах [41]. Сьогодні операційне масштабування набуває особливого значення завдяки зростанню конкуренції та необхідності зниження собівартості [47]. Проте надмірна стандартизація може обмежувати гнучкість, що є критичним у динамічних ринкових умовах, де споживачі цінують персоналізовані пропозиції.

Сьогодні стратегії масштабування також повинні враховувати аспекти сталого розвитку та соціальної відповідальності. Споживачі та інвестори дедалі частіше звертають увагу на екологічні та соціальні наслідки діяльності компаній [2]. Наприклад, компанії, такі як Patagonia, інтегрують принципи сталості в свої стратегії масштабування, використовуючи екологічно чисті матеріали та оптимізуючи ланцюги постачання [3]. Це не лише сприяє розширенню клієнтської бази, але й підвищує репутацію бренду. Однак впровадження таких підходів може бути ускладненим через вищі витрати на екологічні технології, що потребує балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Критичний аналіз стратегій масштабування показує, що їхня ефективність залежить від здатності підприємства адаптувати їх до специфіки галузі,

ринкових умов і внутрішніх ресурсів [7, с. 11]. Наприклад, технологічне масштабування є ефективним для ІТ-компаній, але може бути менш застосовним у традиційних секторах, таких як сільське господарство, де географічне чи операційне масштабування мають більший потенціал [30]. У сучасних умовах, позначених невизначеністю через економічні та геополітичні фактори, підприємства повинні комбінувати різні стратегії, щоб забезпечити гнучкість і стійкість [44]. Наприклад, гібридний підхід, який поєднує технологічне та продуктове масштабування, дозволяє компаніям, таким як Tesla, одночасно розширювати ринкову присутність і впроваджувати інноваційні продукти [46].

Для країн із транзитивною економікою, таких як Україна, стратегії масштабування набувають особливого значення в контексті обмежених ресурсів і потреби інтеграції в глобальні ринки [32]. Українські компанії, такі як Rozetka, успішно застосовують технологічне масштабування через розвиток цифрових

21

платформ, що дозволяє конкурувати з міжнародними. Однак виклики, такі як недостатня інфраструктура, обмежений доступ до капіталу та регуляторні бар'єри, вимагають адаптації стратегій до місцевих умов [45]. Наприклад, операційне масштабування через lean-методології може бути ефективним для МСП, які прагнуть оптимізувати витрати без значних інвестицій [20].

Таблиця 1.4

Порівняльна таблиця стратегій масштабування бізнесу

Стратегія	Характеристика	Переваги	Обмеження	Приклади застосування
Технологічне масштабування	Використання цифрових технологій (ШІ, хмарні обчислення) для оптимізації процесів	Висока ефективність, швидке розширення	Високі витрати, кіберризики	Netflix (персоналізація контенту)

Географічне масштабування	Розширення на нові ринки	Диверсифікація доходів	Культурні та регуляторні бар'єри	Zara (глобальна експансія)
Продуктове масштабування	Розробка нових продуктів	Залучення нових клієнтів	Високі витрати на R&D	Apple (диверсифікація продуктів)
Операційне масштабування	Оптимізація внутрішніх процесів	Зниження витрат, стандартизація	Обмеження гнучкості	McDonald's (франчайзинг)
Стале масштабування	Інтеграція принципів сталості	Підвищення репутації, лояльність клієнтів	Високі витрати на екотехнології	Patagonia (екологічні продукти)

Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

Тож узагальнено ключові стратегії масштабування, їхні переваги, обмеження та приклади, що дозволяє оцінити їхню застосовність у сучасних економічних умовах.

22

1.3 Алгоритм вибору технології масштабування бізнесу в змінних умовах та її впровадження

У сучасних економічних реаліях, позначених високим рівнем невизначеності, викликаним геополітичними змінами, технологічними інноваціями та мінливими споживчими уподобаннями, вибір технології масштабування бізнесу та її впровадження стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств [55]. Змінні умови, такі як економічні кризи, регуляторні обмеження чи технологічні зрушення, вимагають системного підходу до вибору технологій, які дозволяють розширювати операційну діяльність без пропорційного зростання витрат. Алгоритм вибору та впровадження технології масштабування є комплексним

процесом, який поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку технологічних можливостей і стратегічне планування. Цей процес спрямований на забезпечення оптимального балансу між ефективністю, гнучкістю та ресурсними можливостями підприємства [25, с. 11].

Першим етапом алгоритму є діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку ресурсного потенціалу, включаючи фінансові можливості, технологічну інфраструктуру та компетенції персоналу [36]. Наприклад, компанії з розвиненою ІТ-інфраструктурою, такі як Grammarly, можуть розглядати хмарні технології як основу для масштабування. Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринкових трендів, конкурентного середовища та регуляторних умов. Сьогодні, коли глобальні ланцюги постачання зазнають збоїв, підприємства повинні враховувати ризики, пов'язані з географічною експансією [48]. Критичний аналіз показує, що недостатня увага до цього етапу може призвести до вибору невідповідних технологій, як це сталося з деякими стартапами, які недооцінили регуляторні бар'єри на нових ринках.

23

На основі діагностики формулюється набір критеріїв для вибору технології масштабування. Ці критерії включають економічну ефективність, сумісність із наявною інфраструктурою, масштабованість і адаптивність до змінних умов [54]. Наприклад, хмарні обчислення, такі як Amazon Web Services, є економічно ефективними для компаній, що прагнуть швидкого розширення без значних капіталовкладень [49]. Однак для малого бізнесу з обмеженим бюджетом доцільніше розглядати технології з відкритим кодом, які знижують початкові витрати. Критичний аналіз свідчить, що вибір технології повинен враховувати довгострокові перспективи, оскільки швидке впровадження складних рішень, таких як штучний інтелект, може перевантажити організаційні ресурси, якщо підприємство не має достатньої технічної експертизи [37].

Наступним етапом є порівняння альтернативних технологій масштабування з урахуванням визначених критеріїв. Наприклад, автоматизація бізнес-процесів через роботизовані системи (RPA) може бути ефективною для

оптимізації операційних процесів, як у випадку з логістичною компанією DHL, яка використовує RPA для управління складськими операціями. Проте для компаній у сфері послуг, таких як ресторани, модульні бізнес-моделі, подібні до тих, що застосовує McDonald's, можуть бути більш доречними через їхню здатність стандартизувати процеси [41]. У змінних умовах, таких як економічна нестабільність, підприємства повинні надавати перевагу технологіям, які забезпечують гнучкість і швидке реагування на зміни, наприклад, гібридним хмарним рішенням, що дозволяють адаптувати ІТ-ресурси до поточних потреб.

Після вибору технології розробляється план її впровадження, який включає пілотне тестування, інтеграцію з існуючими процесами та навчання персоналу. Пілотне тестування дозволяє оцінити ефективність технології в контрольованих умовах, мінімізуючи ризики. Наприклад, роздрібна мережа Walmart тестувала автоматизовані системи управління запасами в окремих магазинах перед їх глобальним впровадженням. Критичний аналіз показує, що ігнорування цього етапу може призвести до значних фінансових втрат, як це сталося з деякими технологічними стартапами, які поспішно масштабували

24

неперевірені рішення [65]. У контексті України, де багато підприємств мають обмежений доступ до капіталу, пілотне тестування є особливо важливим для оцінки економічної доцільності.

Останній етап алгоритму передбачає моніторинг і оцінку результатів впровадження. Це включає аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як зниження витрат, зростання доходів або підвищення продуктивності [35, с. 11]. Наприклад, впровадження хмарних технологій компанією Netflix дозволило їй масштабувати стрімінгові сервіси, що відобразилося у зростанні кількості підписників. У змінних умовах, таких як економічні чи регуляторні зміни, підприємства повинні бути готові до коригування стратегії впровадження. Для України, де бізнес-середовище характеризується нестабільністю, моніторинг результатів є критично важливим для забезпечення адаптивності [55] (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Етапи алгоритму вибору та впровадження технології масштабування

Етап	Характеристика	Ключові дії	Виклики	Приклад
Діагностика середовища	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів	Оцінка ресурсів, аналіз ринку	Недостатність даних, нестабільність умов	Grammarly (аналіз IT-ринку)
Визначення критеріїв	Формування вимог до технології	Вибір показників ефективності	Суб'єктивність критеріїв	Amazon (економічна ефективність AWS)
Порівняння альтернатив	Оцінка технологій за критеріями	Аналіз сумісності та вартості	Обмеженість ресурсів	DHL (порівняння RPA з іншими системами)
План впровадження	Розробка стратегії інтеграції	Пілотне тестування, навчання персоналу	Високі початкові витрати	Walmart (тестування систем управління запасами)
Моніторинг і оцінка	Аналіз результатів впровадження	Оцінка KPI, коригування стратегії	Зміни ринкових умов	Netflix (моніторинг зростання підписників)

Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

Критичний аналіз показує, що успішність алгоритму залежить від його адаптації до специфіки галузі та ринкових умов [40, с. 11]. У поточних умовах,

25

позначених швидкими технологічними змінами, підприємства повинні надавати перевагу гнучким технологіям, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики. Наприклад, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту є ефективним у роздрібній торгівлі, але менш застосовним у традиційних секторах, таких як сільське господарство, де операційне масштабування через стандартизацію може бути більш доречним [30]. Для України ключовим викликом є обмежений доступ до фінансування та кваліфікованих кадрів, що вимагає акценту на економічно доступні технології,

такі як програмне забезпечення з відкритим кодом або lean-методології.

Оцінка масштабування бізнесу в контексті частки ринку, обсягу виробництва та впровадження інновацій є критично важливою для розробки ефективних стратегій розвитку в сучасних економічних умовах. Змінне ринкове середовище, позначене технологічними трансформаціями, глобалізацією та економічною нестабільністю, вимагає використання кількісних і якісних методик для оцінки ефективності масштабування. Ці методики дозволяють підприємствам аналізувати ринкові позиції, оптимізувати виробничі процеси та оцінювати результативність інноваційних ініціатив. Комплексний підхід до оцінки масштабування сприяє обґрунтованому вибору стратегій, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні виклики. Нижче розглянуто ключові формули та методики, їхнє застосування, приклади та критичний аналіз, з урахуванням можливостей їхньої реалізації в транзитивних економіках, таких як Україна.

1. Оцінка масштабування частки ринку – частка ринку є важливим показником, що відображає конкурентну позицію підприємства. Для її оцінки використовується формула (1.1):

$$MS = (S_e / S_m) * 100 \quad (1.1)$$

де MS – частка ринку у відсотках, S_e – обсяг продажів підприємства (у грошовому або натуральному вираженні), S_m – загальний обсяг ринку. Ця

26

формула дозволяє визначити відносну ринкову позицію. Наприклад, якщо підприємство реалізує продукцію на 15 млн грн, а загальний обсяг ринку становить 150 млн грн, частка ринку дорівнює 10%. Для оцінки динаміки масштабування застосовується формула зміни частки ринку (1.2):

$$\Delta MS = MS_t - MS_{(t-1)} \quad (1.2)$$

де ΔMS – зміна частки ринку, MS_t – частка ринку в поточному періоді,

$MS_{(t-1)}$ – частка ринку в попередньому періоді. Позитивне значення ΔMS свідчить про успішне розширення ринкової присутності.

Методика аналізу частки ринку часто доповнюється стратегічними інструментами, такими як матриця BCG, яка класифікує продукти за їхньою часткою ринку та темпами зростання. Цей підхід допомагає визначити продукти з високим потенціалом для масштабування. Наприклад, українська платформа Rozetka використовує аналіз частки ринку для пріоритизації товарних категорій, що сприяє розширенню клієнтської бази. Критичний аналіз показує, що точність розрахунків може бути обмеженою через брак достовірних даних про загальний обсяг ринку, особливо в транзитивних економіках, де ринкова інформація часто є фрагментованою.

2. Оцінка масштабування обсягу виробництва – масштабування обсягу виробництва спрямоване на збільшення випуску продукції з одночасним зниженням витрат на одиницю продукції, що відображає економію від масштабу. Основною формулою є розрахунок собівартості одиниці продукції (1.3):

$$C_u = TC / Q \quad (1.3)$$

де C_u – собівартість одиниці продукції, TC – загальні витрати, Q – обсяг виробництва. Зниження C_u при зростанні Q вказує на наявність економії від масштабу. Наприклад, компанія Toyota оптимізує виробництво автомобілів

27

через стандартизацію та автоматизацію, що знижує собівартість при зростанні обсягів.

Іншим важливим показником є коефіцієнт використання виробничих потужностей (1.4):

$$CU = (Q_a / Q_c) * 100 \quad (1.4)$$

де CU – коефіцієнт використання потужностей у відсотках, Q_a – фактичний обсяг виробництва, Q_c – максимальна виробнича потужність.

Високий показник CU свідчить про ефективне використання ресурсів, але значення, близьке до 100%, може вказувати на потребу в розширенні потужностей. Наприклад, логістична компанія DHL використовує цей показник для планування інвестицій у нові склади. Критичний аналіз показує, що в Україні обмежений доступ до сучасного обладнання може ускладнювати масштабування виробництва, що вимагає залучення зовнішніх інвестицій або партнерств.

3. Оцінка впровадження інновацій – інновації є рушійною силою масштабування, оскільки сприяють диференціації продуктів і підвищенню конкурентоспроможності. Для оцінки ефективності інновацій використовується показник повернення на інвестиції в дослідження та розробки (1.5):

$$R\&D\ ROI = ((NP_i - C_i) / C_i) * 100 \quad (1.5)$$

де R&D ROI – повернення на інвестиції в інновації у відсотках, NP_i – додатковий чистий прибуток від інновацій, C_i – витрати на дослідження та розробки. Наприклад, компанія Apple застосовує цей показник для оцінки ефективності інвестицій у розробку нових продуктів, таких як iPhone. Позитивне значення R&D ROI свідчить про успішне масштабування через інновації.

Додатково використовується методика оцінки інноваційного потенціалу, зокрема через аналіз рівня технологічної готовності (TRL), який оцінює зрілість інновацій від ідеї до комерційного впровадження. Наприклад, Tesla

28

використовує TRL для оцінки готовності технологій автономного водіння. В Україні обмежений доступ до фінансування R&D ускладнює масштабування через інновації, що вимагає державної підтримки у формі грантів або податкових пільг. Критичний аналіз показує, що для МСП доцільно фокусуватися на інкрементальних інноваціях, які потребують менших витрат.

4. Комплексні методики оцінки масштабування – для комплексної оцінки масштабування доцільно застосовувати аналіз ланцюга створення цінності, який

ідентифікує процеси, що сприяють зростанню частки ринку або обсягів виробництва. Наприклад, Amazon оптимізує ланцюг створення цінності через інтеграцію штучного інтелекту в логістику, що сприяє масштабуванню. В Україні ця методика може бути адаптована для оцінки ефективності локальних ланцюгів постачання, враховуючи обмежену інфраструктуру.

Іншою методикою є оцінка мережевих ефектів для цифрових платформ (1.6):

$$NE = U_t / U_{(t-1)} \quad (1.6)$$

де NE – коефіцієнт мережевих ефектів, U_t – кількість користувачів у поточному періоді, $U_{(t-1)}$ – кількість користувачів у попередньому періоді. Наприклад, платформа

Airbnb використовує мережеві ефекти для масштабування, коли зростання кількості користувачів підвищує цінність сервісу. В Україні ця методика є актуальною для ІТ-компаній, але менш застосовною в традиційних секторах через низький рівень цифровізації. Критичний аналіз і висновки для України – ефективність оцінки масштабування залежить від адаптації формул і методик до специфіки підприємства та ринкових умов.

Для успішного впровадження мережевих ефектів в Україні необхідно враховувати локальні особливості, такі як доступ до технологій і рівень цифрової грамотності населення. Крім того, ІТ-компаніям варто інвестувати в освітні ініціативи для підвищення цифровізації, що сприятиме розширенню їхньої аудиторії та посиленню мережевих ефектів.

29

Таблиця 1.6

Формули та методики оцінки масштабування бізнесу

Аспект масштабування	Формула/Методика	Опис	Переваги	Обмеження	Приклад застосування
Частка ринку	$MS = (S_e / S_m) *$	Оцінка ринкової позиції	Простота, універсальність	Неточність ринкових	Rozetka (аналіз товарних

	100			даних	категорій)
Обсяг виробництва	$C_u = TC / Q$	Аналіз економії від масштабу	Визначення ефективності	Потреба в точних даних	Toyota (оптимізація виробництва)
Обсяг виробництва	$CU = (Q_a / Q_c) * 100$	Коефіцієнт використання потужностей	Оцінка ресурсного потенціалу	Обмеження для нових потужностей	DHL (логістичні склади)
Впровадження інновацій	$R\&D\ ROI = ((NP_i - C_i) / C_i) * 100$	Повернення на інвестиції в R&D	Оцінка ефективності інновацій	Високі витрати	Apple (розробка iPhone)
Комплексна оцінка	Аналіз ланцюга створення цінності	Оптимізація ключових процесів	Комплексність	Складність аналізу	Amazon (логістика)
Комплексна оцінка	$NE = U_t / U_{(t-1)}$	Мережеві ефекти	Оцінка зростання платформ	Обмеження для нецифрових секторів	Airbnb (зростання користувачів)

Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

В Україні обмеження, такі як брак достовірних ринкових даних, низький рівень цифровізації та обмежений доступ до фінансування, ускладнюють точні розрахунки. Наприклад, оцінка частки ринку може бути неточною через фрагментованість даних, а R&D ROI вимагає значних інвестицій, доступних переважно великим підприємствам. Для МСП доцільно використовувати методики з низькими витратами, такі як аналіз економії від масштабу або lean методології, які дозволяють оптимізувати виробництво без значних капіталовкладень.

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ МАСШТАБУВАННЯ НА ПП «ГРАНДЕМ»

2.1. Діагностика операційної діяльності підприємства та оцінка його ресурсного потенціалу

Приватне підприємство «Грандем» є прикладом успішного малого бізнесу в Україні, що спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів із натуральної сировини. Операційна діяльність підприємства базується на чітко структурованих технологічних процесах, які включають подрібнення сировини, формування продукту, сушіння та пакування. У сучасних економічних умовах, позначених нестабільністю ринків і зростаючими вимогами до якості та екологічності, діагностика операційної діяльності та оцінка ресурсного потенціалу ПП «Грандем» є необхідними для визначення його можливостей для масштабування та адаптації до ринкових змін. Цей аналіз дозволяє оцінити сильні сторони підприємства, виявити обмеження та розробити рекомендації для подальшого розвитку.

Операційна діяльність ПП «Грандем» характеризується високим рівнем організації та ефективним використанням ресурсів. Основним напрямом діяльності є виробництво харчової соломки та макаронних виробів, таких як «гніздечка», з використанням сучасного італійського обладнання з виробничою потужністю 4,5 тонни готової продукції на добу. Технологічний процес є чітко структурованим, що забезпечує стабільну якість продукції завдяки суворому контролю на всіх етапах виробництва. Виробничі приміщення площею 600 м² оптимально поділені на зони для обробки сировини, складування, адміністративних функцій і ремонтного цеху, що сприяє ефективному управлінню операційними процесами.

Критичний аналіз операційної діяльності показує, що підприємство

ефективно використовує автоматизовані технології, які дозволяють підтримувати стабільне виробництво протягом року. Це знижує операційні витрати та забезпечує конкурентоспроможні ціни, що є ключовою перевагою на ринку продуктів масового попиту. Однак, оскільки виробничі потужності ще не досягнуті максимального завантаження, існує потенціал для збільшення обсягів виробництва без значних капіталовкладень. Наприклад, закупівля транспорту для доставки продукції вже дозволила розширити партнерську базу та збільшити обсяги реалізації, що свідчить про ефективність інфраструктурних інвестицій.

Екологічна відповідальність є важливим аспектом операційної діяльності ПП «Грандем». Підприємство впроваджує практики ефективного використання водних ресурсів і управління відходами, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку. Проте аналіз показує, що подальше вдосконалення екологічних ініціатив, таких як використання біорозкладних пакувальних матеріалів, може посилити конкурентні позиції підприємства та підвищити лояльність споживачів, особливо в контексті зростаючого попиту на екологічно чисті продукти.

Організаційна структура ПП «Грандем» є функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між підрозділами. Наявність спеціалізованих відділів для виробництва, логістики та адміністративного управління сприяє швидкому прийняттю рішень і ефективній координації. Однак обмежена кількість персоналу може створювати виклики для масштабування, особливо якщо підприємство планує вихід на міжнародні ринки, що потребує додаткових управлінських компетенцій.

Ресурсний потенціал ПП «Грандем» включає матеріальні, фінансові, людські та технологічні ресурси, які є основою для його розвитку та масштабування. Матеріальні ресурси представлені сучасним італійським обладнанням, яке забезпечує високу продуктивність і якість продукції. Орендовані виробничі приміщення оптимально організовані, що дозволяє ефективно використовувати простір. Проте обмежена площа (600 м²) може стати

бар'єром для значного розширення виробництва без додаткових інвестицій у

нові приміщення або обладнання.

Фінансовий потенціал підприємства характеризується стабільним зростанням доходів завдяки регулярним поставкам у різні регіони України та конкурентоспроможним цінам. Зростаючий попит на макаронні вироби як продукти масового споживання забезпечує стабільний грошовий потік, що створює можливості для інвестування в інновації, такі як автоматизація пакування або сертифікація Халяль. Однак критичний аналіз показує, що обмежений доступ до зовнішнього фінансування, характерний для МСП в Україні, може стримувати масштабні проекти, такі як вихід на міжнародні ринки.

Людський потенціал ПП «Грандем» включає кваліфікований персонал, який забезпечує стабільну роботу виробничих і адміністративних процесів. Впровадження програм підвищення кваліфікації, особливо для роботи з новими технологіями або стандартами Халяль, може посилити цей потенціал. Проте обмежена кількість працівників може створювати ризики при швидкому розширенні операцій, що потребує стратегічного планування кадрової політики.

Технологічний потенціал є однією з ключових переваг підприємства. Використання автоматизованих ліній і сучасного обладнання забезпечує високу продуктивність і якість. Інноваційна модель розвитку, яка включає автоматизацію пакування, сертифікацію Халяль і ребрендинг, свідчить про орієнтацію на сучасні ринкові тренди. Наприклад, автоматизація пакування може знизити витрати на матеріали та підвищити екологічність, тоді як сертифікація Халяль відкриває доступ до нових ринків, зокрема країн із мусульманським населенням. Ребрендинг, у свою чергу, може посилити впізнаваність бренду та залучити нових клієнтів. Критичний аналіз показує, що успішна реалізація цих ініціатив залежить від доступу до фінансування та кваліфікованих кадрів, що є викликом в умовах транзитивної економіки України.

Для ПП «Грандем» діагностика операційної діяльності та оцінка ресурсного потенціалу вказують на значні можливості для масштабування. Стабільне зростання, ефективне використання ресурсів і орієнтація на

екологічну відповідальність створюють міцну основу для розвитку. Однак обмежена виробнича площа, брак зовнішнього фінансування та потреба в додаткових кадрах є викликами, які потребують стратегічного планування. У контексті України доцільно активно використовувати державні програми підтримки МСП, такі як гранти на модернізацію або сертифікацію, для реалізації інноваційних ініціатив. Подальший розвиток екологічних практик і ребрендинг можуть посилити конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таблиця 2.1

Діагностика операційної діяльності та ресурсного потенціалу ПП «Грандем»

Аспект	Характеристика	Сильні сторони	Обмеження	Рекомендації
Технологічні процеси	Подрібнення, формування, сушіння, пакування	Висока якість, автоматизація	Обмежене завантаження потужностей	Впровадження автоматизованих ліній пакування
Виробничі ресурси	Італійське обладнання, 600 м ² приміщень	Висока продуктивність, оптимальна організація	Обмежена площа	Інвестиції в нові приміщення
Фінансовий потенціал	Стабільний дохід, конкурентні ціни	Можливість інвестувати в інновації	Обмежений доступ до фінансування	Участь у державних програмах підтримки
Людський потенціал	Кваліфікований персонал	Забезпечення стабільної роботи	Обмежена кількість працівників	Програми підвищення кваліфікації
Екологічна відповідальність	Управління відходами, водні ресурси	Відповідність сучасним стандартам	Обмежене використання біоматеріалів	Впровадження екологічної упаковки
Інноваційний потенціал	Сертифікація Халяль, ребрендинг	Орієнтація на нові ринки	Високі витрати на сертифікацію	Пошук грантів для фінансування

Джерело: систематизовано автором.

Діагностика динаміки розвитку потенціалу ПП «Грандем» дозволяє оцінити його здатність до масштабування в умовах сучасного економічного середовища, позначеного нестабільністю ринків, зростаючими вимогами до якості та екологічної відповідальності. Аналіз кількісних (таблиця 2.2) та якісних (таблиця 2.3) техніко-економічних показників за 2020–2024 роки дає змогу

34

виявити сильні сторони підприємства, оцінити обмеження та сформулювати рекомендації для подальшого розвитку. ПП «Грандем», спеціалізуючись на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, демонструє стійке зростання, але стикається з викликами, пов'язаними з прибутковістю та ресурсними обмеженнями, що потребує стратегічного підходу до масштабування.

Фінансово-економічні показники ПП «Грандем» за період 2020–2024 роки відображають значне зростання операційної діяльності. Обсяг товарної та реалізованої продукції зріс із 5 846 700 ₴ у 2020 році до 21 896 800 ₴ у 2024 році, що становить приріст на 274%. Особливо вражаючим є стрибок у 2024 році, коли дохід подвоївся порівняно з 11 249 500 ₴ у 2023 році. Це зростання може бути зумовлене розширенням партнерської бази, впровадженням нових каналів збуту або підвищенням попиту на продукцію масового споживання, хоча вплив інфляційних факторів також потребує врахування. Для оцінки частки ринку можна використати формулу:

Собівартість товарної та реалізованої продукції зросла з 5 665 900 ₴ у 2020 році до 20 961 600 ₴ у 2024 році, що становить приріст на 270%. У 2020–2022 роках собівартість була близькою до доходів, що призводило до низької прибутковості або збитків. Наприклад, у 2022 році при доході 8 992 300 ₴ собівартість склала 9 085 400 ₴, що спричинило збиток від реалізації (-93 100 ₴). У 2023 році ситуація покращилася: собівартість у 10 056 000 ₴ дозволила

отримати прибуток від реалізації 1 193 500 ₴, але в 2024 році зростання собівартості до 20 961 600 ₴ скоротило прибуток від реалізації до 935 200 ₴. Це вказує на підвищення витрат на сировину, енергоносії чи логістику, що знижує маржу.

Балансовий прибуток демонструє нерівномірну динаміку: збитки у 2020 році (-219 200 ₴) і 2022 році (-693 100 ₴) змінилися позитивним результатом у 2023 році (693 500 ₴), але в 2024 році показник знизився до 435 200 ₴. Різниця між прибутком від реалізації (935 200 ₴ у 2024 році) та балансовим прибутком вказує на значні накладні витрати, такі як амортизація чи податки. Для оцінки

35

ефективності інвестицій у масштабування доцільно розраховувати рентабельність активів (2.1):

$$ROA = (NP / A) * 100 \quad (2.1)$$

де ROA – рентабельність активів (%), NP – чистий прибуток, A – середньорічна вартість активів. За даними 2024 року, $ROA = (435\,200 / 27\,539\,820) * 100 \approx 1.58\%$, що є низьким показником, вказуючи на потребу підвищення ефективності використання капіталу.

Середньорічна вартість основного капіталу зросла з 10 750 740 ₴ у 2020 році до 27 539 820 ₴ у 2024 році (+156%), що відображає інвестиції в обладнання та транспорт. Загальна величина обігових коштів зросла з 4 607 460 ₴ до 11 802 780 ₴, з яких оборотний капітал (запаси, готова продукція) становить 80%, а капітал обігу (грошові кошти, дебіторська заборгованість) – 20%. Це свідчить про високу частку матеріальних запасів, що є типовим для виробничих підприємств, але достатня ліквідність забезпечує операційну стабільність.

Виробнича потужність зросла з 1200 тонн/рік у 2020 році до 2500 тонн/рік у 2024 році (+108%), що корелює зі зростанням доходів і чисельності персоналу. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) зросла з 15 осіб у 2020–

2022 роках до 21 у 2024 році (+40%), а річний фонд зарплати – з 900 000 ₪ до 1680 000 ₪ (+86%). Відносно низьке зростання зарплати порівняно з доходами (+274%) може вказувати на часткову автоматизацію або низький рівень оплати праці, що потребує уваги з точки зору соціальної відповідальності.

Якісні показники, наведені в таблиці 2.3, підкреслюють сильні сторони ПП «Грандем». Використання сучасного італійського обладнання забезпечує високу якість продукції, а автоматизація процесів дозволяє підтримувати стабільне виробництво. Екологічна відповідальність, включаючи ефективне управління водними ресурсами та відходами, відповідає сучасним ринковим трендам. Розширення партнерської бази та закупівля транспорту для доставки сприяють географічному масштабуванню. Однак обмежене завантаження

36

виробничих потужностей і орендована площа (600 м²) є бар'єрами для значного розширення. Інноваційна модель розвитку, що включає сертифікацію Халяль, автоматизацію пакування та ребрендинг, свідчить про стратегічну орієнтацію на нові ринки та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

Динаміка техніко-економічних показників ПП «Грандем» (2020–2024)

Показник	2020	2022	2023	2024	Приріст 2020– 2024 (%)
Обсяг реалізованої продукції, ₪	5 846 700	8 992 300	11 249 500	21 896 800	274
Собівартість реалізованої продукції, ₪	5 665 900	9 085 400	10 056 000	20 961 600	270
Прибуток від реалізації, ₪	180 800	-93 100	1 193 500	935 200	417
Балансовий прибуток, ₪	-219 200	-693 100	693 500	435 200	-
Основний капітал, ₪	10 750 740	15 702 680	21 326 970	27 539 820	156
Обігові кошти, ₪	4 607 460	6 729 720	9 140 130	11 802 780	156
Виробнича	1 200	1 500	1 800	2 500	108

потужність, тонн/рік					
Чисельність ПВП, осіб	15	15	17	21	40
Річний фонд зарплати, ₴	900 000	1 050 000	1 275 000	1 680 000	86
Рентабельність активів (ROA), %	-2.04	-4.41	3.25	1.58	-

Критичний аналіз показує, що ПП «Грандем» демонструє значний потенціал для масштабування завдяки зростанню доходів, виробничих потужностей і партнерської бази. Проте низька рентабельність у 2024 році і висока собівартість вказують на необхідність оптимізації витрат, зокрема через впровадження автоматизованих ліній пакування та використання екологічних матеріалів. Обмежена виробнича площа та брак зовнішнього фінансування є викликами, характерними для МСП в Україні. Участь у державних програмах підтримки, таких як гранти на модернізацію, може допомогти подолати ці бар'єри. Сертифікація Халяль і ребрендинг відкривають можливості для виходу на міжнародні ринки, але потребують інвестицій у навчання персоналу та маркетинг.

37

2.2 Оцінка організаційно-економічних передумов масштабування бізнесу ПП «Грандем»

Масштабування бізнесу ПП «Грандем», яке спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, вимагає ретельного аналізу організаційно-економічних передумов, що визначають здатність підприємства до розширення операційної діяльності без пропорційного зростання витрат. У поточних умовах, позначених економічною нестабільністю, зростаючими вимогами до якості та екологічної відповідальності, оцінка цих передумов дозволяє виявити сильні сторони, обмеження та можливості для стратегічного розвитку. Організаційні передумови включають структуру

управління, кадровий потенціал і технологічну базу, тоді як економічні передумови охоплюють фінансову стабільність, ринкову позицію та інвестиційні можливості. Аналіз цих факторів для ПП «Грандем» базується на фінансово-економічних показниках за 2020–2024 роки, організаційній структурі та інноваційних ініціативах, таких як сертифікація Халяль, автоматизація пакування та ребрендинг.

Організаційна структура ПП «Грандем» є функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між виробничими, логістичними та адміністративними підрозділами. Наявність спеціалізованих відділів для обробки сировини, пакування, складування та логістики сприяє ефективному управлінню операційними процесами. Виробничі приміщення площею 600 м² оптимально організовані, включаючи основний цех, складські приміщення, ремонтний цех і адміністративні офіси. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільне виробництво з потужністю 2500 тонн на рік у 2024 році, що на 108% більше порівняно з 1200 тоннами у 2020 році. Використання сучасного італійського обладнання забезпечує високу якість продукції та знижує операційні витрати завдяки автоматизації.

Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) зросла з 15 осіб у 2020–2022 роках до 21 особи у 2024 році (+40%), що відповідає зростанню

38

обсягів виробництва. Проте обмежена кількість працівників може стати бар'єром для швидкого масштабування, особливо при виході на міжнародні ринки, що потребує додаткових компетенцій, наприклад, у сфері сертифікації Халяль. Впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу, зокрема для роботи з новими технологіями чи стандартами, є необхідною умовою для посилення організаційного потенціалу. Критичний аналіз показує, що функціональна структура є ефективною для поточних операцій, але для масштабування може знадобитися гнучкіша модель управління, наприклад, матрична структура, яка дозволить швидше реагувати на ринкові зміни.

Технологічна база підприємства, включаючи автоматизовані лінії та сучасне обладнання, є сильною передумовою для масштабування. Інноваційна

модель розвитку, що передбачає автоматизацію пакування, сертифікацію Халяль і ребрендинг, свідчить про стратегічну орієнтацію на сучасні ринкові тренди. Наприклад, автоматизація пакування може знизити витрати на матеріали та підвищити екологічність, тоді як сертифікація Халяль відкриває доступ до ринків із мусульманським населенням. Проте впровадження цих ініціатив потребує додаткових інвестицій і навчання персоналу, що може бути викликом в умовах обмеженого доступу до фінансування.

Економічні передумови ПП «Грандем» відображають його фінансову стабільність і ринкову позицію. Згідно з таблицею 2.2, обсяг реалізованої продукції зріс із 5 846 700 ₴ у 2020 році до 21 896 800 ₴ у 2024 році (+274%), що свідчить про значне розширення ринкової присутності. Це зростання підкріплене розширенням партнерської бази та закупівлею транспорту для доставки, що дозволило підприємству охопити нові регіони України. Однак собівартість реалізованої продукції зросла пропорційно (з 5 665 900 ₴ до 20 961 600 ₴), що призвело до зниження маржі у 2024 році порівняно з 2023 роком (прибуток від реалізації знизився з 1 193 500 ₴ до 935 200 ₴).

Балансовий прибуток демонструє нерівномірну динаміку: збитки у 2020 (-219200₴) і 2022 роках (-693 100 ₴) змінилися позитивним результатом у

39

2023 році (693 500 ₴), але у 2024 році він знизився до 435 200 ₴. Рентабельність активів (ROA), розрахована за формулою:

$$ROA = (NP / A) * 100 (2/2)$$

де NP – чистий прибуток, A – середньорічна вартість активів, у 2024 році становить $(435\,200 / 27\,539\,820) * 100 \approx 1.58\%$, що є низьким показником. Це вказує на необхідність підвищення ефективності використання капіталу, зокрема через модернізацію обладнання або зниження накладних витрат.

Середньорічна вартість основного капіталу зросла з 10 750 740 ₴ у 2020 році до 27 539 820 ₴ у 2024 році (+156%), що відображає інвестиції в

обладнання та транспорт. Обігові кошти зросли з 4 607 460 ₪ до 11 802 780 ₪, забезпечуючи достатню ліквідність для операційної діяльності. Структура обігових коштів (80% – оборотний капітал, 20% – капітал обігу) є оптимальною для виробничого підприємства, але для масштабування може знадобитися додаткове фінансування, наприклад, через гранти або кредити.

Критичний аналіз організаційно-економічних передумов показує, що ПП «Грандем» має міцну основу для масштабування завдяки розвиненій технологічній базі, стабільному зростанню доходів і розширенню партнерської мережі. Функціональна організаційна структура та автоматизація процесів є сильними сторонами, але обмежена чисельність персоналу та виробнича площа (600 м²) можуть стримувати швидке розширення. Економічні передумови, такі як зростання доходів і обігових коштів, створюють можливості для інвестицій у інновації, але низька рентабельність ($ROA \approx 1.58\%$) і висока собівартість вказують на потребу оптимізації витрат.

У контексті України, де МСП стикаються з обмеженим доступом до фінансування та нестабільним економічним середовищем, ПП «Грандем» може скористатися державними програмами підтримки для модернізації обладнання або сертифікації. Впровадження екологічних ініціатив, таких як біорозкладні пакувальні матеріали, і ребрендинг сприятимуть підвищенню

40

конкурентоспроможності. Сертифікація Халяль є стратегічно важливою для виходу на міжнародні ринки, але потребує інвестицій у навчання персоналу та аудит процесів.

Таблиця 2.3

Організаційно-економічні передумови масштабування ПП «Грандем»

Передумова	Характеристика	Сильні сторони	Обмеження	Рекомендації
Організаційна структура	Функціональна, чіткий розподіл обов'язків	Ефективне управління операціями	Обмежена гнучкість	Впровадження матричної структури
Технологічна база	Італійське обладнання, автоматизація	Висока якість, стабільне виробництво	Високі витрати на модернізацію	Автоматизація пакування,

				сертифікація Халяль
Персонал	21 особа, кваліфікований	Забезпечення стабільної роботи	Обмежена чисельність	Програми підвищення кваліфікації
Фінансова стабільність	Дохід 21 896 800 ₴, обігові кошти 11 802 780 ₴	Ліквідність, інвестиційні можливості	Низька рентабельність	Оптимізація витрат, гранти
Ринкова позиція	Стабільний попит, партнерська база	Конкурентоспро- можні ціни	Брак даних про ринок	Ребрендинг, вихід на міжнародні ринки
Екологічна відповідаль- ність	Управління відходами, водні ресурси	Відповідність трендам	Обмежене використання біоматеріалів	Екологічна упаковка

Джерело: систематизовано автором.

Оцінка потенціалу масштабування бізнесу ПП «Грандем» є ключовим етапом для визначення його здатності до розширення операційної діяльності, збільшення ринкової частки та впровадження інновацій у сучасних економічних умовах. Бальний аналіз дозволяє систематизувати кількісні та якісні характеристики підприємства, оцінюючи їх за визначеними критеріями, щоб виявити сильні сторони, обмеження та можливості для стратегічного розвитку. У контексті ПП «Грандем», яке спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, бальний аналіз охоплює організаційні, економічні, технологічні та ринкові аспекти, базуючись на фінансово-економічних показниках за 2020–2024 роки, організаційній структурі та інноваційній моделі

41

розвитку. Такий підхід забезпечує об'єктивну оцінку потенціалу масштабування та формує основу для рекомендацій щодо його реалізації.

Бальний аналіз проводиться за п'ятибальною шкалою (1 – низький потенціал, 5 – високий потенціал) за п'ятьма ключовими критеріями: фінансова стабільність, технологічна спроможність, організаційна ефективність, ринковий

потенціал та інноваційна здатність. Кожен критерій оцінюється на основі кількісних даних та якісних характеристик, з урахуванням організаційної структури та інноваційної моделі розвитку. Оцінка враховує поточний стан підприємства, його динаміку за 2020–2024 роки та специфіку ринкового середовища України, позначеного обмеженням доступом до фінансування та нестабільністю.

1. Фінансова стабільність оцінюється через показники доходу, прибутковості, основного капіталу та обігових коштів. Обсяг реалізованої продукції зріс із 5 846 700 ₴ у 2020 році до 21 896 800 ₴ у 2024 році (+274%), що свідчить про значне зростання доходів. Обігові кошти зросли з 4 607 460 ₴ до 11 802 780 ₴, забезпечуючи ліквідність. Однак рентабельність активів (ROA) у 2024 році становить лише 1.58% ($ROA = (NP / A) * 100$, де $NP = 435\,200$ ₴, $A = 27\,539\,820$ ₴), що є низьким показником через високу собівартість (20 961 600 ₴). Балансовий прибуток у 2024 році (435 200 ₴) знизився порівняно з 2023 роком (693 500 ₴), що вказує на нестабільність прибутковості. З урахуванням зростання доходів і обігових коштів, але низької рентабельності, фінансова стабільність оцінюється в 3 бали.

2. Технологічна спроможність базується на використанні сучасного італійського обладнання з виробничою потужністю 2500 тонн/рік у 2024 році (+108% порівняно з 1200 тонн у 2020 році). Автоматизація процесів забезпечує стабільну якість і зниження операційних витрат. Інноваційна модель розвитку, що включає автоматизацію пакування та сертифікацію Халяль, посилює технологічний потенціал. Проте обмежене завантаження потужностей і потреба в інвестиціях для модернізації стримують потенціал. Технологічна спроможність

42

оцінюється в 4 бали, враховуючи сильну базу, але потребу в додаткових ресурсах.

3. Організаційна ефективність відображає функціональну структуру управління, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між виробничими, логістичними та адміністративними підрозділами. Чисельність персоналу зросла з 15 до 21 особи (+40%), але обмежена кількість працівників може стримувати

швидке масштабування, особливо при виході на міжнародні ринки. Оптимізована організація приміщень (600 м²) сприяє ефективності, але обмежена площа є бар'єром. Організаційна ефективність оцінюється в 3 бали через сильну структуру, але обмеження в кадрах і просторі.

4. Ринковий потенціал ґрунтується на стабільному попиті на макаронні вироби, розширенні партнерської бази та закупівлі транспорту для доставки. Зростання доходів на 274% і регулярні поставки по Україні свідчать про сильну ринкову позицію. Однак брак даних про загальний обсяг ринку ускладнює розрахунок частки ринку ($MS = (S_e / S_m) * 100$). Потенціал для міжнародної експансії, зокрема через сертифікацію Халяль, є значним, але потребує інвестицій у маркетинг. Ринковий потенціал оцінюється в 4 бали через стабільний попит і можливості для зростання.

5. Інноваційна здатність оцінюється через ініціативи, описані в інноваційній моделі розвитку. Сертифікація Халяль відкриває нові ринки, автоматизація пакування знижує витрати, а ребрендинг підвищує впізнаваність бренду. Проте впровадження цих ініціатив залежить від фінансування та навчання персоналу, що є викликом для МСП в Україні. Інноваційна здатність оцінюється в 4 бали, враховуючи стратегічну орієнтацію, але обмеження в ресурсах.

Бальний аналіз (таблиця 2.4) показує, що ПП «Грандем» має високий потенціал для масштабування (середня оцінка 3.6 бала), з сильними сторонами в технологічній спроможності та ринковому потенціалі. Однак фінансова стабільність і організаційна ефективність обмежені низькою рентабельністю, високою собівартістю та браком кадрів і простору.

43

Таблиця 2.4

Бальний аналіз потенціалу масштабування ПП «Грандем»

Критерій	Опис	Оцінка (1–5)	Сильні сторони	Обмеження	Рекомендації
Фінансова стабільність	Дохід +274%, ROA 1.58%	3	Зростання доходів,	Низька рентабельність, висока	Оптимізація витрат, залучення

			ліквідність	собівартість	грантів
Технологіч на спроможніс ть	Обладнання, потужність 2500 тонн/рік	4	Автомат из ація, висока якість	Обмежене завантажен ня потужносте й	Впроваджен ня автоматизації пакування
Організаці йн а ефективність	Функціональн а структура, 21 особа	3	Чіткий розподіл обов'язків	Обмежена чисельність, площа 600 м ²	Матрична структура, розширення приміщень
Ринковий потенціал	Стабільний попит, партнерська база	4	Зростан ня поставок , транспорт	Брак даних про ринок	Сертифікація Халяль, маркетинг
Інновацій на здатність	Сертифікац ія Халяль, ребрендинг	4	Орієнтац ія на нові ринки	Потреба в фінансуванні	Навчання персоналу, екологічна упаковка

У контексті України, де МСП стикаються з обмеженим доступом до фінансування, підприємству доцільно залучати державні гранти для модернізації обладнання та сертифікації. Впровадження екологічних ініціатив, таких як біорозкладна упаковка, і ребрендинг можуть посилити ринкову позицію. Для оцінки економії від масштабу рекомендується аналізувати собівартість одиниці продукції ($C_u = TC / Q$), а для ринкової позиції – частку ринку, якщо будуть доступні дані про ринок.

44

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

3.1. Розробка комплексу заходів для реалізації технологій масштабування

У сучасних економічних умовах, позначених нестабільністю ринків,

зростаючими вимогами до екологічності та швидкими технологічними змінами, масштабування бізнесу вимагає системного підходу до впровадження інноваційних технологій, які дозволяють розширювати операційну діяльність без пропорційного зростання витрат [55]. Для ПП «Грандем», яке спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, розробка комплексу заходів для реалізації технологій масштабування є критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку [31]. На основі аналізу фінансово-економічних показників, організаційної структури, технологічної бази та ринкового потенціалу підприємства, запропонований комплекс заходів фокусується на технологічному, організаційному та ринковому масштабуванні, інтегруючи інноваційні рішення, такі як автоматизація, екологічні технології та цифрові інструменти [39]. Ці заходи спрямовані на оптимізацію витрат, підвищення продуктивності та вихід на нові ринки, враховуючи специфіку транзитивної економіки України [45].

Одним із ключових напрямів масштабування ПП «Грандем» є впровадження автоматизованих технологій для підвищення ефективності виробництва та зниження собівартості. Згідно з таблицею 2.2, собівартість реалізованої продукції у 2024 році склала 20 961 600 ₴ при доході 21 896 800 ₴, що вказує на низьку маржу (прибуток від реалізації 935 200 ₴) [36]. Для оцінки економії від масштабу доцільно використовувати формулу (3.1):

$$C_u = TC / Q \quad (3.1)$$

45

де C_u – собівартість одиниці продукції, TC – загальні витрати, Q – обсяг виробництва. Пропорційне зростання собівартості та доходів свідчить про обмежену економію від масштабу, що потребує оптимізації [54]. Запропонованим заходом є впровадження автоматизованої лінії пакування, яка зменшить витрати на матеріали та людську працю, а також підвищить швидкість обробки замовлень. Так, сучасні пакувальні системи з функцією регулювання витрат матеріалів можуть скоротити витрати на упаковку на 15–20%, що для ПП

«Грандем» може становити економію до 500 000 ₴ на рік, враховуючи поточний обсяг виробництва [47].

Інноваційною пропозицією є використання біорозкладних пакувальних матеріалів, що відповідає сучасним вимогам екологічної відповідальності [3]. Це дозволить підприємству залучити екологічно свідомих споживачів і відповідати європейським стандартам, що є важливим для потенційного експорту. Впровадження такої технології потребує інвестицій у розмірі 1–2 млн ₴, але може бути частково профінансовано через державні гранти на екологічні ініціативи, доступні для МСП в Україні. Критичний аналіз показує, що автоматизація пакування та екологічна упаковка не лише знижують витрати, але й підвищують репутацію бренду, що сприяє ринковому масштабуванню [23].

Організаційне масштабування ПП «Грандем» передбачає вдосконалення структури управління та кадрового потенціалу для забезпечення гнучкості та ефективності при розширенні операцій. Функціональна структура підприємства є ефективною для поточних обсягів, але обмежена чисельність персоналу (21 особа у 2024 році) може стримувати швидке зростання, особливо при виході на міжнародні ринки. Запропонованим заходом є впровадження гібридної організаційної структури, яка поєднує функціональний і матричний підходи. Це дозволить створювати тимчасові проєктні команди для реалізації ініціатив, таких як сертифікація Халяль або ребрендинг, без порушення основних операційних процесів [41].

Інноваційною пропозицією є створення цифрової платформи для управління бізнес-процесами (ERP-системи), адаптованої для МСП. Така

46

система дозволить автоматизувати облік запасів, логістику та взаємодію з партнерами, підвищуючи прозорість і швидкість прийняття рішень. Наприклад, впровадження ERP-системи з відкритим кодом, такої як Odoo, може коштувати 300 000–500 000 ₴, але забезпечить економію часу на адміністрування до 30% [51]. Для підтримки масштабування необхідно також розробити програму підвищення кваліфікації персоналу, зокрема для роботи з новими технологіями та стандартами Халяль [44]. Це потребує інвестицій у розмірі 100 000 ₴ на рік,

але підвищить продуктивність і готовність до міжнародної експансії. Критичний аналіз вказує, що організаційні зміни є необхідними для адаптації до зростаючих ринкових вимог, але їхня реалізація залежить від доступу до фінансування та управлінських компетенцій.

Ринкове масштабування ПП «Грандем» спрямоване на розширення клієнтської бази та вихід на нові ринки, зокрема міжнародні. Зростання доходів на 274% за 2020–2024 роки та розширення партнерської бази свідчать про сильну ринкову позицію на внутрішньому ринку [48]. Запропонованим заходом є отримання сертифікації Халяль, що відкриває доступ до ринків країн із мусульманським населенням, таких як Туреччина чи ОАЕ. Цей процес включає аудит виробничих процесів, навчання персоналу та адаптацію рецептур, з орієнтовними витратами 500 000–700 000 ₴. Сертифікація може збільшити експортний дохід на 20–30% протягом 2–3 років, враховуючи зростаючий попит на сертифіковані продукти [32].

Інноваційною пропозицією є розробка цифрової маркетингової стратегії, включаючи створення вебсайту та просування через соціальні мережі [38]. Це дозволить залучити молодшу аудиторію та підвищити впізнаваність бренду. Наприклад, інвестиції в цифровий маркетинг у розмірі 200 000 ₴ на рік можуть збільшити онлайн-продажі на 10–15%. Ребрендинг, передбачений інноваційною моделлю розвитку, є ще одним заходом, який включає оновлення логотипу, дизайну упаковки та позиціонування як екологічно відповідального бренду [57]. Орієнтовна вартість ребрендингу становить 300 000 ₴, але він може підвищити лояльність клієнтів і залучити нові сегменти [63]. Критичний аналіз показує, що

47

ринкове масштабування залежить від інвестицій у маркетинг і сертифікацію, але обмежений доступ до фінансування в Україні вимагає залучення грантів або партнерств [51].

Запропонований комплекс заходів (таблиця 3.1) для технологічного, організаційного та ринкового масштабування ПП «Грандем» враховує його сильні сторони, такі як сучасне обладнання, стабільний попит і автоматизація, а також обмеження, зокрема низьку рентабельність і обмежену виробничу площу

(600 м²).

Таблиця 3.1

Комплекс заходів для реалізації технологій масштабування

ПП «Грандем»

Захід	Ціль	Необхідні ресурси	Очікувані результати	Термін реалізації
Автоматизація пакування	Зниження витрат, підвищення продуктивності	1–1.5 млн ₪, технічні фахівці	Економія 500 000 ₪/рік, зниження браку	12 місяців
Біорозкладна упаковка	Екологічна відповідальність, залучення клієнтів	1–2 млн ₪, гранти	Зростання продажів на 5–10%, репутація	18 місяців
Гібридна структура управління	Гнучкість, ефективність	100 000 ₪, консультанти	Підвищення швидкості рішень на 20%	6 місяців
ERP-система	Автоматизація процесів	300 000–500 000 ₪, IT фахівці	Економія часу на 30%, прозорість	12 місяців
Підвищення кваліфікації	Готовність до нових ринків	100 000 ₪/рік, тренери	Підвищення продуктивності на 15%	Постійно
Сертифікація Халяль	Вихід на міжнародні ринки	500 000–700 000 ₪, аудитори	Зростання експорту на 20–30%	18 місяців
Цифрова маркетингова стратегія	Залучення клієнтів, впізнаваність	200 000 ₪/рік, маркетологи	Зростання онлайн продажів на 10–15%	Постійно
Ребрендинг	Посилення бренду, лояльність	300 000 ₪, дизайнери	Зростання продажів на 5–10%	12 місяців

Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

Інноваційні рішення, такі як біорозкладна упаковка, ERP-система та цифрова маркетингова стратегія, відповідають сучасним ринковим трендам і

підвищують конкурентоспроможність. Однак реалізація заходів потребує інвестицій у розмірі 2.4–3.6 млн \$, що є викликом для МСП в Україні. Участь у державних програмах підтримки, таких як гранти на екологічні ініціативи чи експорт, може частково покрити ці витрати. Успішне впровадження заходів дозволить ПП «Грандем» збільшити виробничу потужність, знизити собівартість і вийти на міжнародні ринки, забезпечуючи сталий розвиток.

3.2. Стратегування бізнесу та впровадження досвіду лідера галузі через бенчмаркінг для масштабування ПП «Грандем»

У сучасних умовах глобальної конкуренції та економічної нестабільності масштабування бізнесу вимагає стратегічного підходу, який поєднує інновації, оптимізацію ресурсів і адаптацію найкращих практик лідерів галузі [53]. Для ПП «Грандем», яке спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, бенчмаркінг є ефективним інструментом для стратегування бізнесу, дозволяючи запозичити досвід світових лідерів, таких як Barilla, для підвищення продуктивності, ринкової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Бенчмаркінг передбачає аналіз і адаптацію найкращих практик у технологіях, управлінні, маркетингу та екологічній відповідальності, що відповідає потребам ПП «Грандем» у контексті зростання доходів на 274% за 2020–2024 роки, але низької рентабельності ($ROA \approx 1.58\%$) та обмежених ресурсів. Цей розділ пропонує стратегію масштабування через бенчмаркінг, орієнтовану на досвід Barilla, з урахуванням специфіки транзитивної економіки України.

Бенчмаркінг для ПП «Грандем» проводиться за чотирма ключовими напрямками: технологічна ефективність, організаційне управління, ринкова стратегія та екологічна відповідальність. Компанія Barilla, італійський лідер у виробництві макаронних виробів із річним доходом близько 4 млрд євро, обрана як еталон завдяки її глобальній присутності, інноваційним технологіям, сталому

розвитку та сильному бренду. Barilla демонструє високу ефективність через автоматизацію виробництва, використання екологічних матеріалів, цифрові маркетингові стратегії та інтеграцію принципів сталого розвитку, що відповідає цілям ПП «Грандем», визначеним в інноваційній моделі розвитку. Аналіз включає порівняння ключових практик Barilla з поточним станом ПП «Грандем» і адаптацію цих практик до обмежених ресурсів малого підприємства.

Розглянемо основні напрями масштабування на досліджуваному підприємстві через бенчмаркінг:

1. Технологічна ефективність: автоматизація та оптимізація виробництва. Barilla використовує повністю автоматизовані виробничі лінії, які забезпечують високу продуктивність (до 500 тонн/день на окремих заводах) і зниження собівартості на 20–30% завдяки економії від масштабу [68]. Для ПП «Грандем», де собівартість у 2024 році (20 961 600 ₪) становить 95.7% доходу (21 896 800 ₪), адаптація цього досвіду передбачає впровадження модульних автоматизованих систем пакування та дозування сировини [47]. Наприклад, модульна пакувальна лінія вартістю 1–1.5 млн ₪ може скоротити витрати на упаковку на 15%, що еквівалентно економії 400 000 ₪/рік [54].

2. Організаційне управління: цифрова трансформація та гнучке управління. Barilla застосовує ERP-систему SAP для інтеграції виробництва, логістики та фінансів, що підвищує прозорість і знижує адміністративні витрати на 25% [66]. Для ПП «Грандем», де чисельність персоналу (21 особа) обмежує гнучкість, пропонується впровадження ERP-системи з відкритим кодом, такої як Odoo, вартістю 300 000–500 000 ₪ [51]. Це дозволить автоматизувати облік запасів і логістику, скоротивши час на адміністрування на 30%. Додатково, адаптація гнучкої моделі управління Barilla, яка включає проєктні команди для інновацій, передбачає створення тимчасових команд для реалізації сертифікації Халяль і ребрендингу [60]. Навчання персоналу за стандартами Barilla (наприклад, управління якістю ISO 22000) коштуватиме 100 000 ₪/рік, але підвищить продуктивність на 15% [44].

3. Ринкова стратегія: брендинг і експортна орієнтація. Barilla досягла глобальної присутності завдяки сильному бренду, орієнтованому на якість і сталий розвиток, та експорту в понад 100 країн [42]. ПП «Грандем» може адаптувати цей досвід через ребрендинг, акцентуючи на екологічності та натуральності продукції, з витратами 300 000 ₪. Сертифікація Халяль, що відповідає стратегії Barilla для ринків Близького Сходу, дозволить вийти на ринки Туреччини чи ОАЕ, з витратами 500 000–700 000 ₪ і потенційним зростанням експорту на 20–30% [41]. Цифрова маркетингова стратегія Barilla, включаючи соціальні мережі та e-commerce, може бути адаптована через створення вебсайту та просування в Instagram і Facebook за 200 000 ₪/рік, що збільшить онлайн-продажі на 10–15% [38]. Для оцінки ринкової позиції доцільно використовувати формулу (3.2):

$$MS = (S_e / S_m) * 100 \quad (3.2)$$

де MS – частка ринку, S_e – обсяг реалізованої продукції, S_m – загальний обсяг ринку. Хоча точні дані про ринок відсутні, ребрендинг і сертифікація посилять конкурентоспроможність [56].

4. Екологічна відповідальність: сталий розвиток. Barilla інвестує в біорозкладну упаковку та скорочення вуглецевого сліду, що підвищує лояльність клієнтів і відповідає стандартам ЄС. ПП «Грандем» може адаптувати цей досвід, впровадивши біорозкладні пакувальні матеріали вартістю 1–2 млн ₪, частково профінансовані грантами на екологічні ініціативи. Додатково, оптимізація водних ресурсів і управління відходами, подібно до практик Barilla, може знизити витрати на утилізацію на 10%, або 100 000 ₪/рік [23]. Ці заходи посилять репутацію бренду як екологічно відповідального, що є ключовим для європейських ринків.

Критичний аналіз показує, що бенчмаркінг досвіду Barilla дозволяє ПП «Грандем» адаптувати передові практики для масштабування, враховуючи його сильні сторони (зростання доходів на 274%, сучасне обладнання) та обмеження

(низька рентабельність, обмежена площа 600 м²) [48]. Автоматизація, цифрова трансформація, ребрендинг і екологічні ініціативи відповідають ринковим трендам і потребам підприємства, але потребують інвестицій у розмірі 3.5– 5.2 млн ₪ [51]. У контексті України, де МСП стикаються з обмеженим доступом до капіталу, доцільно залучати державні гранти, такі як програми підтримки експорту чи екологічних ініціатив, а також партнерства з міжнародними організаціями. Успішна адаптація практик Barilla дозволить ПП «Грандем» знизити собівартість, вийти на міжнародні ринки та посилити бренд, забезпечуючи сталий розвиток (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Заходи для масштабування ПП «Грандем»
через бенчмаркінг досвіду Barilla

Напрямок	Практика Barilla	Адаптація для ПП «Грандем»	Ресурси	Очікувані результати	Термін
Технологічна ефективність	Автоматизовані лінії	Модульна пакувальна лінія	1–1.5 млн ₪	Економія 400 000 ₪/рік	12 міс
Організаційне управління	ERP-система SAP, проектні команди	ERP-система Odoo, гнучке управління	400 000–600 000 ₪	Скорочення часу на 30%	12 міс
Організаційне управління	Навчання за ISO 22000	Навчання персоналу	100 000 ₪/рік	Продуктивність +15%	Постійно
Ринкова стратегія	Глобальний бренд, експорт	Ребрендинг, сертифікація Халяль	800 000–1 млн ₪	Експорт +20–30%	18 міс
Ринкова стратегія	Цифровий маркетинг	Веб-сайт, соцмережі	200 000 ₪/рік	Онлайн продажі +10–15%	Постійно
Екологічна відповідальність	Біорозкладна упаковка	Біорозкладні матеріали	1–2 млн ₪	Продажі +5–10%, репутація	18 міс
Екологічна відповідальність	Управління відходами	Оптимізація водних	100 000 ₪	Економія 100 000 ₪/рік	12 міс

		ресурсів			
--	--	----------	--	--	--

Джерело: систематизовано автором на основі джерел.

У сучасних економічних умовах, позначених високою конкуренцією, нестабільністю ринків та швидкими технологічними змінами, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) є необхідним інструментом для моніторингу та оцінки результативності стратегій масштабування бізнесу.

52

Для ПП «Грандем», яке спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, система KPI дозволить оцінити ефективність запропонованих у розділі 3 заходів, спрямованих на технологічне, організаційне та ринкове масштабування. Ця система включає алгоритм впровадження, набір пропонуваніх KPI, які відображають ключові аспекти масштабування, та діаграму Ганта для планування реалізації заходів. Алгоритм і KPI розроблені з урахуванням специфіки транзитивної економіки України, обмежених ресурсів малого та середнього бізнесу (МСП) та необхідності адаптації до сучасних ринкових трендів, таких як екологічна відповідальність і цифровізація.

Впровадження системи KPI для ПП «Грандем» базується на системному підході, який забезпечує чітке планування, моніторинг і коригування заходів масштабування. Алгоритм складається з п'яти етапів, що враховують організаційні, економічні та технологічні особливості підприємства, а також обмеження, такі як низька рентабельність ($ROA \approx 1.58\%$) та обмежена виробнича площа (600 м²).

1. Визначення цілей і критеріїв KPI: на основі аналізу запропонованих заходів визначаються цілі масштабування, такі як зниження собівартості, підвищення продуктивності, зростання експорту та посилення ринкової позиції. Критерії KPI включають кількісні (економічні показники, обсяги продажів) та якісні (репутація бренду, відповідність стандартам) показники. Наприклад, для автоматизації пакування ціль – зниження витрат на 15%, а KPI – собівартість

одиниці продукції ($C_u = TC / Q$).

2. Розробка KPI для кожного напрямку масштабування: KPI формулюються для технологічного (автоматизація, біорозкладна упаковка), організаційного (ERP-система, навчання персоналу) та ринкового (сертифікація Халяль, цифрова маркетингова стратегія, ребрендинг) масштабування. Кожен показник прив'язується до конкретного заходу, має чіткі цільові значення та терміни виконання. Наприклад, для сертифікації Халяль KPI включає зростання експортного доходу на 20–30% протягом 18 місяців.

53

3. Інтеграція KPI в управлінські процеси: впровадження KPI передбачає інтеграцію в ERP-систему (наприклад, Odoo) для автоматизованого збору даних, таких як обсяги виробництва, витрати чи продажі. Для ПП «Грандем» це включає налаштування модулів обліку запасів і продажів, що коштуватиме 100 000–150 000 ₪. Навчання персоналу (10 000 ₪/міс.) забезпечить правильне використання системи. Критичний аналіз показує, що без інтеграції KPI в управлінські процеси моніторинг може бути неефективним через брак автоматизації.

4. Пілотне тестування та коригування KPI: пілотне тестування проводиться на одному напрямі, наприклад, автоматизації пакування, протягом 3–6 місяців. Це дозволяє оцінити досяжність цільових значень KPI, таких як зниження витрат на упаковку на 400 000 ₪/рік. За результатами пілотного тестування KPI коригуються для врахування реальних умов, таких як зростання цін на сировину чи затримки в постачанні. В Україні, де економічна нестабільність є викликом, пілотне тестування є критично важливим для мінімізації ризиків.

5. Моніторинг і оцінка результатів: Постійний моніторинг KPI здійснюється через щомісячні звіти, що включають порівняння фактичних і цільових значень. Наприклад, для цифрової маркетингової стратегії KPI – зростання онлайн-продажів на 10–15% – оцінюється через аналітику вебсайту та соціальних мереж. У разі відхилень (наприклад, недостатнє зростання продажів) розробляються коригувальні дії, такі як додаткові маркетингові кампанії. Для

України доцільно залучати гранти на цифровізацію для фінансування аналітичних інструментів.

Критичний аналіз алгоритму показує, що його успішність залежить від чіткого визначення цілей, доступу до даних і фінансових ресурсів. Для ПП «Грандем» обмеженнями є низька рентабельність і брак кваліфікованих ІТ спеціалістів, що вимагає залучення зовнішніх консультантів і державної підтримки.

54

Пропоновані KPI розроблені для оцінки ефективності заходів, описаних у таблиці 3.1, і охоплюють технологічне, організаційне та ринкове масштабування. Кожен KPI має цільове значення, період оцінки та джерело даних, що забезпечує об'єктивність і вимірюваність. Критичний аналіз KPI показує, що вони охоплюють ключові аспекти масштабування, але їхня реалізація залежить від автоматизації збору даних і фінансових ресурсів. Для України доцільно використовувати економічно доступні інструменти, такі як програмне забезпечення з відкритим кодом, і залучати гранти на цифровізацію чи експорт.

Діаграма Ганта розроблена для планування та координації реалізації заходів, описаних у таблиці 3.1, із зазначенням термінів, етапів і відповідальних осіб. Вона враховує тривалість кожного заходу (6–18 місяців) і передбачає паралельне виконання для оптимізації ресурсів. Діаграма охоплює період із червня 2025 року до листопада 2026 року, враховуючи поточну дату (28 травня 2025 року) та необхідність пілотного тестування.

Запропонована система KPI для ПП «Грандем» забезпечує комплексний підхід до моніторингу та оцінки заходів масштабування, враховуючи технологічні, організаційні та ринкові аспекти. Алгоритм впровадження включає визначення цілей, розробку KPI, інтеграцію в управлінські процеси, пілотне тестування та моніторинг, що дозволяє адаптувати заходи до умов України. Пропоновані KPI, такі як зниження собівартості на 15%, зростання експорту на 20–30% та скорочення часу на адміністрування на 30%, відповідають цілям масштабування та ринковим трендам. Діаграма Ганта забезпечує чітке планування термінів і координацію ресурсів, враховуючи обмеження МСП, такі

як низька рентабельність і брак фінансування. Для реалізації системи доцільно залучати державні гранти та економічно доступні інструменти, що підвищить конкурентоспроможність ПП «Грандем» у транзитивній економіці України.

55

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження технологій масштабування бізнесу ПП «Грандем», яке спеціалізується на виробництві харчової соломки та макаронних виробів, сформульовано ключові положення за кожним підпунктом роботи. транзитивної економіки України. Висновки систематизують результати дослідження, надаючи основу для стратегічного планування та реалізації масштабування.

1. Масштабування бізнесу є стратегічним процесом розширення діяльності без пропорційного зростання витрат, що забезпечує конкурентоспроможність та стає розвиток. Воно ґрунтується на системному підході, який поєднує внутрішні ресурси (фінансові, технологічні, людські) та зовнішні ринкові умови. У стратегічному менеджменті масштабування дозволяє оптимізувати ланцюги створення цінності, підвищувати гнучкість та реагувати на зміни середовища. Ключові підходи включають технологічне (автоматизація, цифрові платформи), географічне (експансія на нові ринки), продуктове (диверсифікація продуктів) та операційне (стандартизація процесів) масштабування. Теоретичні моделі, такі як "блакитний океан" чи матриця Ансоффа, підкреслюють необхідність інновацій і балансу між швидкістю розширення та якістю. Для України масштабування є інструментом подолання обмежень МСП, але потребує адаптації до локальних умов, таких як обмежений доступ до капіталу.

2. Інноваційні технології, такі як хмарні обчислення, роботизована автоматизація (RPA) та штучний інтелект, є основою масштабування, що дозволяє оптимізувати процеси та розширювати ринкову присутність. Хмарні платформи (наприклад, AWS) забезпечують гнучкість IT-інфраструктури, RPA

знижує операційні витрати, а ІІІ сприяє персоналізації пропозицій. Методологічні підходи, такі як lean-методології та модульні бізнес-моделі, оптимізують ресурси та стандартизують процеси. Успішні приклади (Shopify, FedEx, Toyota) демонструють ефективність цих інструментів, але їхне

56

впровадження в Україні ускладнене високими витратами, браком експертизи та регуляторними бар'єрами. Для МСП доцільно фокусуватися на доступних рішеннях, таких як програмне забезпечення з відкритим кодом, та отримувати державну підтримку через гранти. Критичний аналіз показує, що поєднання технологій та методологій з урахуванням регіональних особливостей є ключовим для успішного масштабування.

3. Алгоритм вибору технології масштабування включає в себе діагностику середовища, визначення критеріїв (ефективність, сумісність, гнучкість), порівняння альтернатив, планування впровадження та моніторинг результатів. Діагностика враховує внутрішні ресурси та зовнішні ринкові умови, а пілотне тестування мінімізує ризики. У змінних умовах перевага надається гнучким технологіям, таким як гібридні хмарні рішення. Приклади (Netflix, Walmart) ілюструють важливість пілотного тестування та KPI-моніторингу. В Україні алгоритм ускладнений обмеженим фінансуванням та нестабільністю, що вимагає акценту на економічно доступних технологіях (наприклад, Odoo) та державній підтримці. Критичний аналіз підкреслює необхідність адаптації алгоритму до галузевих та регіональних особливостей для забезпечення сталого масштабування.

4. ПП «Грандем» має ефективну операційну діяльність завдяки сучасному італійському обладнанню (потужність 2500 тонн/рік у 2024 році) та оптимально організованим приміщенням (600 м²). Фінансовий потенціал забезпечується зростанням доходів (+274% за 2020–2024 роки), але обмежений низькою рентабельністю. Людський потенціал (21 особа) достатній для поточних операцій, але потребує навчання для міжнародної експансії. Технологічний потенціал підкріплюється автоматизацією, а інноваційна модель (сертифікація Халяль, ребрендинг) орієнтована на нові ринки. Обмеженнями є мала площа та

брак фінансування. Для України доцільно залучати гранти на модернізацію, що посилити потенціал масштабування.

5. Кількісний аналіз показує зростання доходів (з 5 846 700 ₪ до 21 896 800 ₪) та виробничої потужності (+108%), але висока собівартість (95.7% доходу у

57

2024 році) 1.58%) вказують на обмежену економію від масштабу ($C_u = TC/Q$). Якісні показники підкреслюють сильні сторони: сучасне обладнання, екологічна відповідальність, розширення партнерської бази. Обмеження включають завантаження потужностей та орендовану площу. У контексті України автоматизація пакування та гранти на сертифікацію Халяль можуть підвищити рентабельність та конкурентоспроможність.

6. Функціональна структура ПП «Грандем» забезпечує ефективне управління, але обмежена чисельність персоналу (21 особа) та площа (600 м²) стримують зростання. Технологічна база (автоматизація, обладнання) є сильною передумовою, а інноваційна модель (сертифікація Халяль, ребрендинг) підтримує ринкові амбіції. Економічно підприємство стабільне (дохід 21 896 800 ₪), але низька маржа і висока собівартість вимагають оптимізації. Для України ключовими є гранти на екологічні ініціативи та навчання персоналу, що дозволить реалізувати міжнародну експансію та підвищити ринкову позицію.

7. Бальний аналіз (середня оцінка 3.6/5) показує високий потенціал ПП «Грандем» у технологічній спроможності (4 бали) та ринковому потенціалі (4 бали) завдяки обладнанню, попиту та партнерській базі. Фінансова стабільність (3 бали) та організаційна ефективність (3 бали) обмежені низькою рентабельністю, малою площею та чисельністю персоналу. Інноваційна здатність (4 бали) підкріплюється ініціативами Халяль та ребрендингу. В Україні гранти та оптимізація витрат можуть посилити потенціал, а аналіз C_u та MS допоможе оцінити економію від масштабу.

8. Комплекс заходів включає технологічне (автоматизація пакування, біорозкладна упаковка), організаційне (гібридна структура, ERP-система, навчання) та ринкове (сертифікація Халяль, цифрова маркетингова стратегія, ребрендинг) масштабування. Заходи знижують собівартість (економія до 500 000

€/рік), підвищують продуктивність (+15%) та відкривають нові ринки (експорт +20–30%). Інвестиції (2.4–3.6 млн €) можуть бути покриті грантами. В Україні заходи відповідають трендам екологічності та цифровізації, але потребують фінансової підтримки для МСП.

58

9. Бенчмаркінг досвіду Barilla пропонує адаптацію практик автоматизації, ERP-систем, сертифікації Халяль, цифрового маркетингу та екологічної упаковки. Модульна пакувальна лінія (економія 400 000 € / рік), Odoo (+30% ефективності) та ребрендинг (+10–15% продажів) підвищують конкурентоспроможність. Інвестиції (3.5–5.2 млн €) є викликом для МСП, але гранти та партнерства можуть полегшити реалізацію. Для України бенчмаркінг забезпечує вихід на міжнародні ринки та стале розвиток, адаптований до обмежених ресурсів.

Отже, ПП «Грандем» має значний потенціал для масштабування завдяки зростанню доходів, сучасному обладнанню та ринковому попиту, але стикається з обмеженнями у вигляді низької рентабельності, малої площі та браку фінансування. Запропоновані заходи, включаючи автоматизацію, екологічні ініціативи, сертифікацію Халяль та бенчмаркінг досвіду Barilla, дозволяють оптимізувати витрати, вийти на нові ринки та підвищити конкурентоспроможність. У контексті України ключовими є державна підтримка через гранти та адаптація технологій до локальних умов, що забезпечить стале розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

59

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sustainable Development Strategy: European Horizons: Textbook / I. Yakymenko, L. Petrashko, T. Dyman, O. Salavor, E. Shapovalov, M. Galaburda, O. Nychyk, O. Martyniuk. K.: NUFT, 2022. 337 p.

2. Bocken N. M., Fil A., Prabhu J. Scaling Up Social Businesses in Developing Markets. *Journal of Cleaner Production*. 2020. № 139. С. 295–308. DOI:

10.1016/j.jclepro.2020.118701.

3. Brown T., Katz B. Scaling Social Impact: Strategies for Spreading Success. *Stanford Social Innovation Review*. 2022. № 20:1. C. 18–25. DOI: 10.48558/SSIR.2022.20.1.012.

4. Carucci R. Midsize Companies Shouldn't Confuse Growth with Scaling. *Harvard Business Review*. 2020. № 7. URL: <https://hbr.org/2020/07/midsize-companies-shouldnt-confuse-growth-with-scaling>.

5. Chliova M., Ringov D. Scaling Social Ventures: An Exploratory Study. *Journal of Social Entrepreneurship*. 2021. № 12:3. C. 245–260. DOI: 10.1080/19420676.2020.1783441.

6. Christensen C. M., Ojomo E. The Prosperity Paradox: Scaling in Emerging Markets. *Harvard Business Review*. 2020. № 98:1. URL: <https://hbr.org/2020/01/the-prosperity-paradox>.

7. DeSantola A., Gulati R. Scaling: Organizing and Advancing the Field. *Strategic Management Journal*. 2022. № 43:4. C. 672–688. DOI: 10.1002/smj.3368 8. Eisenmann T. R. Why Start-ups Fail to Scale. *Harvard Business Review*. 2021. № 99:2. URL: <https://hbr.org/2021/03/why-start-ups-fail-to-scale>. 9. Gulati R., DeSantola A. Start-ups That Last: How to Scale Your Business. *Harvard Business Review*. 2021. № 3. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=50449>.

10. Hayes A. Scalability: What a Scalable Company Is, and Examples. *Investopedia*. 2023. № 4. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>.

60

11. Hoffman D. L., Yeh C. Scaling Digital Ventures: Lessons from Industry Leaders. *MIT Sloan Management Review*. 2023. № 64:3. C. 45–52. DOI: 10.2139/ssrn.4321876.

12. Kyfyak O., Kyfyak V., Petrenko O., Harvat O., Bilousko T. (2022). Internet advertising as an important tool for business development. *Ad Alta: journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12, Issue 2, Special issue XXXI. P. 110-115. URL: <http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120231/PDF/120231.pdf>.

13. Jansen J. J. P., Heavey C., Mom T. J. M., Simsek Z., Zahra S. A. Scaling up:

Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*. 2023. № 60:3. C. 581–604. DOI: 10.1111/joms.12902.

14. Kim W. C., Mauborgne R. Scaling Blue Ocean Strategies for Growth. *Strategy & Leadership*. 2022. № 50:4. C. 12–19. DOI: 10.1108/SL-2022-0045. 15. Monteiro G. The Risks and Rewards of Business Scaling. *Entrepreneur*. 2022. № 5. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/the-risks-and-rewards-of-business-scaling/421345>.

16. Osterwalder A., Pigneur Y. Scaling Business Models: From Start-up to Scale-up. *Business Model Generation*. 2021. № 2. C. 145–160. DOI: 10.1002/9781119525332.ch8

17. Palmié M., Wincent J., Parida V. The Evolution of the Scaling Concept in Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2023. № 47:1. C. 87–104. DOI: 10.1177/10422587221141674.

18. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up Modes: Profiling Activity Configurations in Scaling Strategies. *Long Range Planning*. 2021. № 54:6. C. 1–15. DOI: 10.1016/j.lrp.2021.102103.

19. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. Global Scaling as a Logic of Multinationalization. *Journal of International Business Studies*. 2021. № 52:6. C. 1031–1046. DOI: 10.1057/s41267-021-00417-2.

20. Ries E. Lean Scaling: How to Grow Without Losing Your Startup Soul. *Entrepreneur*. 2020. № 8. URL: <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/lean-scaling-how-to-grow-without-losing-your-startup-soul/355672>.

61

21. Shane S., Venkataraman S. Scaling Entrepreneurial Ventures: A Research Agenda. *Journal of Business Venturing*. 2023. № 38:2. C. 1–12. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2022.106279.

22. Shepherd D. A., Patzelt H. A Call for Research on the Scaling of Organizations and the Scaling of Social Impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2022. № 46:2. C. 255–268. DOI: 10.1177/10422587211045003.

23. Sutton R. I., Rao H. Scaling Up Excellence: Getting to More Without

Settling for Less. *Harvard Business Review*. 2020. № 98:3. URL: <https://hbr.org/2020/02/scaling-up-excellence>.

24. Tippmann E., Nell P. C., Reuber A. R. Rapid Scaling of Digital Ventures: A Capability Perspective. *Journal of International Business Studies*. 2024. № 55:3. С. 283–298. DOI: 10.1057/s41267-023-00653-8.

25. Volberda H. W., Heij K., Romme A. G. L. Scaling Strategies for Platform Businesses. *Strategic Management Review*. 2022. № 3:2. С. 205–220. DOI: 10.1561/111.000000040.

26. Zott C., Amit R. Business Model Innovation for Scaling. *Journal of Business Research*. 2024. № 170. С. 114–126. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.114345.

27. Бабенко В. О. Технологічні інновації як основа масштабування. *Економічний журнал*. 2024. № 12. С. 45–52.

28. Бауліна Т. В. Масштабування бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. С. 63–70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024- 58-15

29. Бондаренко О. М. Цифрова трансформація як основа масштабування стартапів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. URL: <https://businessinform.net/en/article/12345>.

30. Василенко М. П. Масштабування агробізнесу в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 8. С. 32–39. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.8.15.

31. Власенко Т. О. Інноваційні стратегії масштабування малого бізнесу. *Економічний вісник*. 2021. № 3. С. 76–83.

62

32. Войтович С. М. Інтеграція в глобальні ринки для масштабування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 57. С. 54–61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024- 57-14.

33. Гнатів О. С. Цифрова трансформація МСБ для масштабування. *Бізнес Інформ*. 2024. № 16. URL: <https://business-inform.net/en/article/16789>. 34.

Григоренко А. В. Роль цифрових технологій у масштабуванні бізнесу. *Modern Economics*. 2023. № 42. С. 22–29. DOI: 10.31521/modecon.V42(2023)-12.

35. Гринишин О. В. Аналітика даних для масштабування бізнесу. *Бізнес*

Інформ. 2023. № 13. URL: <https://business-inform.net/en/article/15901>. 36.

Дем'яненко Н. П. Фінансові інструменти для масштабування МСБ. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 44–51.

37. Дорошенко І. М. Венчурний капітал у масштабуванні стартапів. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 56–63.

38. Дубровська Н. М. Соціальні мережі як інструмент масштабування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 82–89. DOI: 10.21272/mmi.2022.4-07.

39. Журавльова І. В. Маркетингові стратегії для масштабування бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. 1–98. DOI: 10.21272/mmi.2021.2-08.

40. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>.

41. Клименко О. В. Франчайзинг як інструмент масштабування. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 47–54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-10.

63

42. Коваленко О. О. Масштабування через експорт: можливості для України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. С. 33–40. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-55-22.

43. Кравець О. В. Масштабування в цифровій економіці. *Економічний вісник*. 2024. № 6. С. 19–26.

44. Левицька А. М. Управління змінами при масштабуванні бізнесу. *Вісник економічної науки*. 2022. № 4. С. 64–71.

45. Лозинська Т. М. Масштабування бізнесу в умовах воєнного стану. *Економічний вісник*. 2024. № 5. С. 28–35.

46. Мельник Ю. В. Стратегії масштабування технологічних стартапів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 15. URL: <https://business-inform.net/en/article/15678>. 47.

Мельничук О. П. Автоматизація бізнес-процесів для масштабування.

Бізнес-навігатор. 2022. № 7. С. 39–46.

48. Нестеренко В. В. Експорт як драйвер масштабування підприємств.

Економіка України. 2023. № 10. С. 52–59.

49. Олійник С. П. Масштабування через цифрові платформи. *Економічний журнал*. 2021. № 8. С. 27–34.

50. Осипенко О. М. Інноваційні бізнес-моделі для масштабування. *Modern Economics*. 2024. № 45. С. 15–22. DOI: 10.31521/modecon.V45(2024)-08 51.

Петренко В. С. Грантові програми для масштабування МСБ. *Фінанси та кредит*. 2024. № 10. URL: <https://chas-zmin.com.ua/grants-2024>. 52. Підлісецька

А. О. Фінансування масштабування МСБ. *Фінанси та кредит*. 2023. № 8. С. 48–55.

53. Плохій К. Масштабування або коротко про захоплення ринків. *Press Association UA*. 2021. № 3. URL:

<https://pressassociation.org.ua/ua/masshtabuvannya-abo-korotko-pro-zahoplennya-rinkiv/>.

54. Сеньків М. І. Інноваційні фінансові інструменти для масштабування. *Фінанси України*. 2023. № 9. С. 31–38.

64

55. Сидоренко О. М. Масштабування в умовах економічної нестабільності. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 41–48.

56. Скрипник Н. В. Цифровий маркетинг для масштабування бізнесу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2024. № 3. С. 66–73. DOI: 10.21272/mmi.2024.3-05.

57. Солопун Н. М. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 14. С. 84–91. DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-41

58. Сорока А. М. Масштабування бізнесу нового формату. *Економічні студії*. 2020. № 1. С. 25–32.

59. Терещенко Л. Три цикли під час масштабування бізнесу. *Економічна*

60. Ткаченко І. В. Партнерства як інструмент масштабування бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2023. № 9. С. 50–57.

61. Ткачук О. П. Організаційна культура в масштабуванні бізнесу. *Менеджмент та підприємництво*. 2022. № 6. С. 36–43.

62. Умяров Я. І. Масштабування сервісного бізнесу: досвід iMario. *RemOnline*. 2025. № 4. URL: <https://remonline.app/blog/how-to-scale-service-business>.

63. Федоренко І. В. Партнерські програми для масштабування. *Бізнес Інформ*. 2024. № 14. URL: <https://business-inform.net/en/article/16432>. 64. Фоменко А. О. Лідерство в масштабуванні компаній. *Менеджмент та підприємництво*. 2021. № 5. С. 29–36.

65. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування. 2023. № 1. С. 112–120.

66. Хомено Н. В. Цифрові інструменти для масштабування бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 56. С. 56–63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-56-19.

65

67. Цимбалюк О. Масштабування в ІТ-секторі України. *Економічний журнал*. 2023. № 11. С. 55–62.

68. Черниш О. П. Аутсорсинг як інструмент масштабування бізнес процесів. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. URL: <https://business-inform.net/en/article/11987>.

69. Шаповал В. М. Оптимізація ланцюгів поставок для масштабування. *Логістика*. 2022. № 4. С. 40–47.

70. Швець Л. М. Інновації як драйвер масштабування стартапів. *Економічний вісник*. 2023. № 7. С. 38–45.

66

Пропоновані KPI для реалізації технологій масштабування ПП «Грандем»

Напрямок / Захід	KPI	Цільове значення	Період оцінки	Джерело даних	Коментар
Технологічне масштабування					
Автоматизація пакування	Зниження собівартості одиниці продукції ($C_u = TC / Q$)	-15% (400 000 ₪/рік)	Щоквартально, 12 місяців	Фінансовий звіт, ERP система	Вимагає інтеграції з ERP для точного обліку витрат
Біорозкладна упаковка	Зростання продажів екологічно свідомим клієнтам	+5–10% продажів	Щорічно, 18 місяців	Звіти продажів, маркетингова аналітика	Залежить від грантів на екологічні ініціативи
Організаційне масштабування					
Гібридна структура управління	Скорочення часу на прийняття рішень	-20%	Щоквартально, 6 місяців	Звіти керівництва, ERP система	Потребує консультантів для реорганізації
ERP-система	Скорочення часу на адміністрування процесів	-30%	Щоквартально, 12 місяців	ERP система, звіти персоналу	Odoo як економічно доступне рішення
Підвищення кваліфікації	Зростання продуктивності праці	+15% (виробництво/особу)	Щорічно, постійно	Звіти виробництва, HR-дані	Вимагає регулярного фінансування тренінгів
Ринкове масштабування					
Сертифікація Халяль	Зростання експортного доходу	+20–30%	Щорічно, 18 місяців	Звіти продажів, експортні контракти	Залежить від успішного аудиту та маркетингу
Цифрова маркетингова стратегія	Зростання онлайн продажів	+10–15%	Щоквартально, постійно	Аналітика вебсайту, соцмереж	Потребує інвестицій у рекламу

Повне впровадження			■	■	■	■							Технічний директор
Біорозкладна упаковка													
Розробка та закупівля		■	■	■									Керівник виробництва
Інтеграція у виробництво					■	■	■	■					Керівник виробництва
Гібридна структура управління													
Реорганізація структури	■	■	■										Директор, консультанти
Навчання команд				■	■								HR-відділ
ERP-система													
Вибір і налаштування		■	■	■									IT-відділ
Інтеграція та тестування					■	■	■						IT-відділ
Підвищення кваліфікації	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	HR-відділ
Сертифікація Халяль													
Аудит і підготовка			■	■	■								Керівник якості

Отримання сертифікату						■	■	■					Керівник якості
-----------------------	--	--	--	--	--	---	---	---	--	--	--	--	-----------------

Цифрова маркетингова стратегія													Маркетинговий відділ
Ребрендинг													
Розробка дизайну													Маркетинговий відділ
Впровадження бренду													Маркетинговий відділ

Примітки до таблиці:

-  позначає активний період виконання завдання.
- Паралельне виконання заходів (наприклад, автоматизація та ERP-система) оптимізує ресурси.
- Постійні заходи, такі як підвищення кваліфікації та цифрова маркетингова стратегія, тривають протягом усього періоду.
- Відповідальні особи координують виконання, але для МСП в Україні може знадобитися залучення зовнішніх консультантів.