

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет адвокатури та антикорупційної діяльності

Кафедра економіки та менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Стратегічне управління масштабуванням бізнесу»

Виконала: здобувачка 4го курсу
галузі знань 07 – Управління та адміністрування,
спеціальності 073 – Менеджмент

Роксолана КОМАР

Керівник: к.е.н, доцент Іван ПРИМАЧЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент Євгенія РЕДІНА

Одеса – 2025

ЗМІСТ

4

ВСТУП**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ**

6

1.1. Поняття та роль масштабування бізнесу

6

1.2. Взаємозв'язок між стратегічним управлінням і масштабуванням
бізнесу

11

1.3. Моделі стратегічного управління та потенціал їх застосування в
контексті масштабування

17

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ МАСШТАБУВАННЯ
БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ**

25

2.1. Характеристика системи управління компанією

25

2.2 Аналіз поточного стану та потенціалу масштабування бізнес-
діяльності компанії

31

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ

40

**УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ****ВИСНОВКИ**

51

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

55

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби питання стратегічного управління масштабуванням бізнесу набуває особливої актуальності. Ефективне масштабування дозволяє компаніям розширювати свою присутність на ринку, збільшувати доходи та зміцнювати конкурентні позиції. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації бізнесу до сучасних викликів, зокрема глобалізації ринків, цифрової трансформації та зростаючих потреб споживачів. Стратегічне управління масштабуванням бізнесу дозволяє забезпечити системний підхід до розширення діяльності, оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати ризики зростання.

Успішне масштабування вимагає розробки та впровадження ефективних стратегій розвитку, які враховують внутрішній потенціал компанії та зовнішні можливості. Сучасні технології та інноваційні підходи до управління створюють нові можливості для прискореного зростання бізнесу та виходу на нові ринки.

Значний внесок у дослідження питань стратегічного управління масштабуванням бізнесу зробили такі вчені, як О.В. Ареф'єва, Р.М. Бугріменко, Л.Є. Довгаль, С.О. Домбровська, О.М. Кібік, В.О. Котлубай, Г.В. Люта, Т.В. Момот, В.Д. Немцов, М.В. Руда, Л.С. Шевченко та інші. При дослідженні масштабування бізнесу важливо враховувати фінансові, організаційні та технологічні аспекти, які впливають на процес розширення компанії. Важливу роль відіграє аналіз ринкового середовища, що дозволяє виявити перспективні напрямки розвитку та уникнути можливих загроз. Грамотно вибудована стратегія масштабування сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації витрат та покращенню управління персоналом. Крім того, успішне масштабування потребує впровадження інноваційних методів управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад та обґрунтування напрямків розвитку інструментів стратегічного управління масштабуванням бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність та особливості масштабування бізнесу;
- проаналізувати взаємозв'язок між стратегічним управлінням і масштабуванням бізнесу;
- охарактеризувати основні моделі стратегічного управління та можливості їх застосування в контексті масштабування;
- визначити особливості системи управління компанією;
- проаналізувати поточний стан та потенціал розвитку бізнесу;
- визначити ключові засади масштабування бізнесу;
- оцінити очікувані результати впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління бізнесом.

Предметом дослідження є засади стратегічного управління масштабуванням бізнесу.

Для вирішення поставлених завдань застосовувались положення діалектичного методу пізнання явищ і процесів, метод системного аналізу і синтезу, економічний аналіз, прийоми статистичного аналізу.

Структура роботи обумовлена поставленою метою і завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ

1.1. Поняття та роль масштабування бізнесу

В умовах сучасної економіки масштабування бізнесу є одним із основних факторів його сталого розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Здатність бізнесу до ефективного розширення дозволяє підвищити рівень прибутковості, розширити ринкову частку та забезпечити довгострокове зростання.

У процесі глобалізації та лібералізації торгівлі бізнес-структури перебувають під постійним тиском необхідності розширення сфери своєї діяльності для досягнення економії від масштабу та збереження конкурентних переваг. Зростаюча роль цифрових технологій створює нові можливості для швидкого масштабування, дозволяючи бізнесу виходити за межі регіональних ринків з мінімальними початковими інвестиціями. Відповідно, масштабування стає не просто стратегічною перевагою, а необхідною умовою виживання бізнесу на висококонкурентних ринках, що зумовлює необхідність детального вивчення теоретико-методичних засад цього процесу та розробки ефективних стратегій його реалізації.

Масштабування бізнесу представляє собою комплексний процес розширення діяльності структури, спрямований на збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та зростання прибутку при збереженні ефективності бізнес-процесів [23].

Масштабування відрізняється від простого кількісного зростання наявністю якісних змін в бізнес-моделі та системі управління бізнес-структур [2]. При цьому важливою умовою успішного масштабування є збереження контролю над

бізнес-процесами та забезпечення їх ефективності при збільшенні масштабів діяльності.

Процес масштабування має включати кілька ключових елементів: оптимізацію бізнес-процесів, розвиток організаційної структури, вдосконалення систем управління, розширення ресурсної бази та зміцнення ринкових позицій [9].

Посилюється роль системного підходу до масштабування, який передбачає узгодження всіх аспектів розвитку бізнесу: виробничого, маркетингового, фінансового, кадрового та управлінського. При цьому особлива увага має приділятися збереженню збалансованості розвитку всіх підсистем бізнес-структури [7].

Ознаки масштабування бізнесу відображають процес його зростання, оптимізації та розширення впливу. Основними ознаками масштабування бізнесу, за визначенням є:

- збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції;
- розширення географії діяльності;
- диверсифікація продуктового портфеля;
- зростання частки ринку;
- збільшення клієнтської бази;
- оптимізація бізнес-процесів;
- вдосконалення організаційної структури [39].

Окрім зазначених основних ознак, додаткові фактори відіграють важливу роль у розвитку компанії. Наприклад, збільшення інвестицій у дослідження та розробки, що включає в себе активне вкладення коштів у розробку нових продуктів, технологій та процесів. Інновації сприяють підтримці конкурентоспроможності та дозволяють бізнесу швидко адаптуватися до змін на ринку. Використання ІТ для автоматизації процесів, аналізу даних та покращення комунікацій дозволяє підвищити ефективність роботи бізнесу та знижувати витрати. Встановлення стратегічних партнерств та альянсів з іншими

компаніями може допомогти бізнесу вийти на нові ринки, обмінюватися технологіями та знаннями, знижувати витрати. Впровадження систем управління взаєминами з клієнтами, розширення сервісної підтримки та персоналізований підхід до клієнтів сприяють підвищенню лояльності клієнтів та зростанню клієнтської бази. Впровадження екологічно чистих технологій та практик, спрямованих на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, можуть підвищити репутацію компанії та залучити екологічно свідомих клієнтів. Формування сильної корпоративної культури сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, підвищенню їх мотивації та продуктивності. Варто згадати про залучення до соціальних проєктів та підтримку громадських ініціатив, що підвищують репутацію компанії та сприяють покращенню взаємодії з громадськістю.

Успішне масштабування вимагає наявності певних передумов, до яких відносяться наявність стабільної бізнес-моделі, ефективних бізнес-процесів, професійної команди, достатньої ресурсної бази, розвиненої системи управління [25]. Зазначені передумови є основними для успішного масштабування бізнесу. Однак упущенням автора є, на нашу думку, є відсутність чіткої маркетингової стратегії, адже без ефективного просування навіть сильний бізнес може зіткнутися з проблемами залучення клієнтів. Гнучкість та адаптивність теж є важливою передумовою. Саме комплексна наявність цих передумов дозволяє компанії рости стабільно та ефективно, мінімізуючи ризики.

Важливо враховувати, що масштабування створює додаткові ризики та виклики для бізнесу. Близько 70% проєктів масштабування зазнають невдачі через недостатню підготовку та неврахування ключових факторів успіху [29].

Тому перед масштабуванням бізнесу необхідно ретельно аналізувати всі внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на його розвиток. Компанії, які впроваджують гнучкі стратегії та інвестують у технологічні рішення, мають вищі шанси на успіх. Крім того, особливу увагу слід приділяти фінансовому плануванню, оскільки нестача ресурсів часто стає причиною невдач. Саме

комплексний підхід до масштабування, що включає аналіз, адаптацію та управління ризиками, є запорукою довгострокового зростання бізнесу [15].

Виключною є роль інновацій у забезпеченні ефективного масштабування бізнесу. Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити їх масштабованість [20]. Інноваційні рішення сприяють покращенню якості послуг і продукції, що збільшує конкурентоспроможність компанії.

Особливу увагу при масштабуванні слід приділяти розвитку організаційної структури та системи управління. Організаційна структура повинна бути адаптивною, здатною ефективно функціонувати при збільшенні масштабів діяльності [4]. Адаптивна організаційна структура дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, ефективно розподіляти ресурси та підтримувати високу ефективність управління. Розвиток системи управління сприяє покращенню комунікації між підрозділами, підвищенню відповідальності персоналу та оптимізації процесів ухвалення рішень. Якщо структура бізнесу не адаптується до зростання, можливі проблеми з координацією, дублювання функцій та зниження загальної продуктивності.

Масштабування бізнесу тісно пов'язане з управлінням знаннями та розвитком людського капіталу. С.Н. Ільяшенко наголошує на важливості формування системи навчання та розвитку персоналу, яка забезпечує збереження та передачу ключових компетенцій при розширенні бізнесу [13]. Успішне масштабування бізнесу неможливе без збереження та розвитку знань, що є основою конкурентоспроможності компанії. Формування системи навчання та розвитку персоналу дозволяє швидко адаптувати співробітників до нових умов, забезпечуючи ефективність їх роботи. Крім того, належне управління знаннями допомагає передавати ключові компетенції та досвід, що є критичним для підтримки стабільного розвитку при розширенні бізнесу.

Фінансове забезпечення масштабування є одним з ключових факторів успіху. А. Даценко відзначає необхідність формування оптимальної структури капіталу та ефективного управління фінансовими ресурсами в процесі зростання

бізнесу [6]. Для масштабування бізнесу важливо мати стабільну фінансову базу, яка дозволить забезпечити необхідні інвестиції та покрити витрати на розширення. Оптимальна структура капіталу дозволяє збалансувати залучення власних та позикових коштів, що мінімізує фінансові ризики. Ефективне управління фінансовими ресурсами допомагає спрямовувати кошти на найбільш перспективні та рентабельні напрямки, що сприяє успішному розвитку бізнесу.

Успішне масштабування вимагає розвитку маркетингової діяльності та системи взаємодії з клієнтами. Слід відзначити важливість формування сильного бренду та ефективних каналів комунікації з цільовою аудиторією [19].

Автори акцентують увагу на необхідності постійного моніторингу основних показників ефективності, що є важливим для відстеження успіху стратегії масштабування та дозволяє своєчасно виявляти проблеми, вносити необхідні корективи в стратегію розвитку [31].

Основними підходами масштабування бізнесу є такі:

По-перше, горизонтальне масштабування, що передбачає розширення бізнесу через збільшення кількості клієнтів, географічного охоплення або асортименту продуктів в межах існуючої бізнес-моделі.

По-друге, вертикальне масштабування, яке фокусується на поглибленні відносин з існуючими клієнтами, підвищенні середнього чеку та рівня лояльності споживачів.

По-третє, диверсифіковане масштабування, що включає розширення в нові сфери бізнесу з використанням існуючих компетенцій та ресурсів бізнес-структури.

Важливим елементом масштабування бізнесу є забезпечення сталості цього процесу. Досвід успішних бізнес-структур свідчить, що стабільне зростання вимагає балансу між амбіційними цілями розширення та збереженням операційної ефективності.

Ключову роль у цьому відіграє формування масштабованої бізнес-моделі, яка дозволяє збільшувати обсяги діяльності без пропорційного зростання витрат та досягається через автоматизацію процесів, стандартизацію операцій,

використання цифрових платформ та розвиток екосистеми партнерських відносин.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища масштабування стає не просто інструментом зростання, а засобом забезпечення стійкості бізнесу. Бізнес-структури, які успішно масштабуються, здатні ефективніше розподіляти ризики, оптимізувати структуру витрат та генерувати додаткові ресурси для інноваційного розвитку, створюючи підґрунтя для формування стратегічних конкурентних переваг та забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу в умовах глобальних економічних викликів.

Масштабування вимагає реалізації комплексного підходу, що включає стабільну бізнес-модель, ефективні бізнес-процеси, розвинену систему управління та фінансову підтримку. Впровадження інновацій та управління знаннями є ключовими елементами для успішного масштабування, оскільки допомагають адаптуватися до змін на ринку та забезпечити ефективне використання ресурсів.

1.2. Взаємозв'язок між стратегічним управлінням і масштабуванням бізнесу

Ефективне масштабування бізнесу неможливе без наявності чіткої стратегії розвитку та налагодженої системи стратегічного управління. Враховуючи зростаючу конкуренцію, цифровізацію економіки та змінні споживчі запити, компанії повинні розробляти ефективні стратегії для забезпечення сталого розвитку. Масштабування бізнесу є необхідною умовою для довгострокового успіху компаній, оскільки дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати ефективність операцій та збільшувати прибутки.

Стратегічне управління є комплексним підходом до формування, реалізації та контролю бізнес-стратегії з метою досягнення довгострокових цілей

організації. Її основні завдання включають аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення конкурентних переваг, розробку планів розвитку та управління ресурсами компанії.

Масштабування бізнесу, у свою чергу, є процесом розширення діяльності компанії через оптимізацію ресурсів, впровадження нових технологій або вихід на нові ринки. Взаємозв'язок між цими поняттями проявляється в тому, що стратегічне управління визначає напрямки, методи та темпи розширення компанії, забезпечуючи її стабільність та адаптацію до змінних умов [14].

Однією з ключових ознак масштабування бізнесу є зростання обсягів виробництва або надання послуг без пропорційного збільшення витрат. Це твердження означає те, що бізнес може збільшити свої обсяги виробництва або послуг, не збільшуючи витрати пропорційно, і свідчить про ефективне використання ресурсів і підвищення продуктивності. Масштабування характеризується також розширенням географічної присутності компанії, що дає змогу залучати нових клієнтів і партнерів [29].

Ефективне стратегічне управління дозволяє компаніям контролювати ризики, пов'язані з масштабуванням, забезпечуючи стабільне фінансування та адаптивність до ринкових змін. Кожна бізнес-структура розвивається у власному темпі, який залежить не тільки від ринкових можливостей, а й від її внутрішньої здатності до змін. Надмірно швидке зростання може призвести до втрати контролю та погіршення якості. Досвідчені підприємці розуміють, що стабільний, хоч і повільніший розвиток, є надійнішим шляхом до успіху.

Вважаємо за потрібне розглянути кожен вид стратегії детальніше, адже кожна бізнес-структура розвивається у власному темпі, який залежить не тільки від ринкових можливостей, а й від її внутрішньої здатності до змін. Надмірно швидке зростання може призвести до втрати контролю та погіршення якості. Досвідчені підприємці розуміють, що стабільний, хоч і повільніший розвиток, є надійнішим шляхом до успіху.

Основним елементом успішного бізнесу є стратегія його подальшого розвитку. Загалом виділяють два основні підходи: органічне зростання та розвиток через злиття й поглинання.

Наприклад, органічне масштабування передбачає розширення бізнесу за рахунок власних ресурсів, що дозволяє зберегти контроль над процесами та поступово збільшувати обсяги виробництва або надання послуг. Цей підхід є менш ризикованим, але може вимагати більше часу для досягнення бажаних результатів [26].

Злиття та поглинання є стратегією неорганічного зростання, яка дозволяє швидко збільшити частку ринку, отримати доступ до нових технологій або ресурсів. Неорганічне зростання дозволяє компанії прискорити розвиток, обминаючи кілька етапів традиційного зростання. Одним із ключових способів досягнення такого розвитку є реструктуризація, зокрема через злиття та поглинання. Однак цей підхід потребує значних інвестицій та ретельного аналізу для забезпечення синергії між об'єднаними компаніями [24].

Франчайзинг є ефективним способом масштабування, особливо для компаній з успішною бізнес-моделлю. Він дозволяє розширюватися за рахунок залучення незалежних підприємців, які використовують бренд та операційні процеси компанії, що сприяє швидкому зростанню з меншими капіталовкладеннями. Основними перевагами залучення франчайзингу є зниження ризиків, відсутність додаткових витрат на маркетинг і просування бренду, підтримка з боку франчайзера у розвитку франшизи.

Однак є й недоліки, зокрема ризики, пов'язані з невідомим досвідом і намірами франчайзі, контроль над веденням бізнесу, який може обмежувати свободу прийняття рішень, що збільшує залежність франчайзі від франчайзера [35].

Партнерство з іншими бізнес-структурами може забезпечити доступ до нових ринків, технологій або ресурсів, зменшуючи ризики та витрати, пов'язані з самостійним масштабуванням. Успішне партнерство вимагає чіткого

визначення спільних цілей та взаємних зобов'язань. При цьому важливо враховувати інтереси обох сторін і забезпечити прозорість у комунікаціях.

Партнерські відносини можуть значно прискорити інноваційний розвиток компанії і підвищити її конкурентоспроможність на ринку. Важливою умовою успішного партнерства є довіра між партнерами, що сприяє взаємній підтримці та співпраці. Нарешті, активне обговорення та вирішення проблем, що виникають в процесі співпраці, допомагає зберегти сталість відносин і забезпечити довгостроковий успіх [10].

Кожна з цих стратегій має свої переваги та недоліки, вибір оптимального підходу залежить від специфіки бізнесу, ресурсів та ринкових умов. Ретельний аналіз та стратегічне планування допоможуть визначити найбільш підходящий шлях для масштабування бізнес-структури. Важливо враховувати культурні аспекти та сумісність корпоративних цінностей при виборі стратегії зростання, особливо у випадку злиття та поглинання. Невідповідність культур може призвести до конфліктів та зниження ефективності об'єднаної бізнес-структури.

Розглянувши основні стратегії масштабування бізнесу, доцільно звернути увагу на те, як сучасні технологічні тенденції впливають на їх реалізацію. У цьому контексті особливого значення набуває цифрова трансформація як потужний інструмент для ефективного стратегічного управління при масштабуванні бізнесу.

Однією з основних переваг цифрової трансформації є здатність оптимізувати бізнес-процеси [16]. Використання цифрових інструментів для автоматизації рутинних завдань і вдосконалення внутрішніх процесів сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат.

Цифрові технології надають компаніям необхідні інструменти для задоволення вимог клієнтів, включаючи впровадження систем управління виробництвом, CRM-систем та інших рішень, спрямованих на автоматизацію бізнес-процесів [3].

Використання сучасних технологій дозволяє знизити людську помилку та покращити точність виконання завдань, що важливо для зростання бізнесу.

Серед таких технологій особливе місце займає штучний інтелект (ШІ), який становить ключовий компонент цифрової трансформації сучасного бізнесу.

Штучний інтелект може значно покращити процеси прийняття рішень у стратегічному управлінні та масштабуванні бізнесу завдяки своїм унікальним можливостям. По-перше, ШІ здатен аналізувати великі обсяги даних (так звані «великі дані»), що дозволяє виявляти приховані патерни та тренди, які можуть бути непомітні людині. Це дає можливість компаніям ретельно оцінювати поточну ситуацію та прогнозувати майбутні зміни на ринку, що допомагає визначити найбільш перспективні стратегії для зростання.

По-друге, ШІ може аналізувати історичні дані та моделювати різні сценарії розвитку бізнесу, враховуючи економічні умови, поведінку конкурентів, зміну потреб споживачів і навіть потенційні ризики. Цей підхід дозволяє створювати більш точні та ефективні стратегії для масштабування, зокрема виявляти найбільш перспективні ринки чи продукти для розширення [27].

Крім того, ШІ здатний автоматично оптимізувати ресурси, прогнозуючи найбільш вигідні моменти для інвестицій та змін у виробничих чи операційних процесах. Наприклад, він може порадити компанії, коли варто збільшити виробничі потужності або запустити новий продукт на основі аналізу даних про попит та конкуренцію. У стратегічному управлінні, ШІ може допомогти в управлінні ризиками, виявляючи потенційно небезпечні зміни на ринку або у фінансовому середовищі, що дозволяє компанії вчасно коригувати свої стратегії та мінімізувати можливі збитки [12].

Загальна автоматизація бізнес-процесів грає ключову роль у успішному масштабуванні. Автоматизація бізнесу – це процес впровадження сучасних технологій, програмного забезпечення та рішень для оптимізації та управління бізнес-процесами. Її мета – знизити рівень ручної праці, мінімізувати помилки, покращити комунікацію між командами та підвищити продуктивність [1].

Основні переваги автоматизації для масштабування бізнесу:

- економія часу на виконання рутинних завдань;
- зниження ймовірності помилок через людський фактор;

- підвищення адаптивності до змін на ринку;
- зниження витрат і підвищення прибутковості компанії.

Іншим важливим аспектом цифрової трансформації у контексті масштабування бізнесу є впровадження хмарних сервісів. Хмарні сервіси забезпечують гнучкість і масштабованість інфраструктури, дозволяючи компаніям швидко адаптувати свої ресурси до змін у попиту. Це дозволяє організаціям оптимізувати витрати на IT-інфраструктуру, адже вони сплачують лише за фактично використані ресурси, уникаючи необхідності інвестувати в дороге обладнання. Крім того, хмарні технології дозволяють компаніям забезпечити безперервність бізнес-процесів, оскільки дані та додатки доступні з будь-якої точки світу, що підвищує мобільність і продуктивність співробітників. Інтеграція хмарних рішень спрощує процес оновлення та підтримки програмного забезпечення, що дозволяє зосередитись на розвитку бізнесу, а не на технічних питаннях [40].

Взаємозв'язок між стратегічним управлінням і масштабуванням бізнесу є ключовим чинником, який сприяє успішному розвитку компанії. Грамотне планування, ефективне використання ресурсів та впровадження інноваційних підходів дозволяють компаніям досягати стабільного зростання та зберігати конкурентні позиції на ринку.

Вибір оптимальної стратегії масштабування (органічне зростання, злиття і поглинання, франчайзинг або партнерство) повинен базуватися на ретельному аналізі внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища. При цьому, інтеграція цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, автоматизації та хмарних сервісів, стає все більш важливим фактором успішного масштабування в умовах сучасної економіки.

Ефективне стратегічне управління, підкріплене сучасними технологічними рішеннями, дозволяє не тільки знизити ризики масштабування, але й забезпечити сталий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.3. Моделі стратегічного управління та потенціал їх застосування в контексті масштабування

Успішне масштабування бізнесу вимагає системного підходу до управління, що враховує як внутрішні можливості організації, так і зовнішні умови ринку. По-друге, правильно обрана модель стратегічного управління дозволяє компанії ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики та максимізувати потенціал зростання. По-третє, в умовах цифрової трансформації економіки традиційні моделі управління потребують адаптації та модернізації для відповідності сучасним викликам бізнес-середовища.

У сучасній теорії та практиці менеджменту існує широкий спектр моделей стратегічного управління, кожна з яких має свої особливості та сфери застосування. Серед найбільш відомих можна виділити модель стратегічного планування, модель конкурентних стратегій Майкла Портера, збалансовану систему показників Нортон і Каплана, сучасні гнучкі моделі стратегічного управління, що враховують специфіку цифрової економіки.

Наприклад, класична модель SWOT-аналізу є одним із найбільш поширених інструментів стратегічного планування. Вона дозволяє оцінити внутрішні і зовнішні фактори, що можуть впливати на діяльність організації, і виявити можливості для розвитку. Сильні сторони компанії включають ресурси, навички та компетенції, які надають конкурентні переваги. Слабкі сторони визначають недоліки в процесах або ресурсах, що можуть перешкоджати успіху компанії [17].

Зовнішні фактори, такі як можливості, зазвичай відносяться до змін у ринку, нових технологій або змін у законодавстві, які можуть бути використані для поліпшення позицій компанії. Загрози, в свою чергу, можуть бути пов'язані з конкуренцією, економічними кризами або іншими зовнішніми чинниками, що можуть мати негативний вплив на компанію [49].

SWOT-аналіз дозволяє зрозуміти, які внутрішні фактори потребують покращення, де можна використовувати зовнішні можливості для досягнення конкурентної переваги, що дає можливість розробити стратегії, які будуть максимально відповідати поточним умовам. Компанії використовують SWOT-аналіз для розробки нових продуктів або виведення існуючих на нові ринки. Аналіз сильних та слабких сторін важливий для оцінки операційної ефективності і визначення необхідності в інвестиціях у розвиток певних напрямків [50].

У процесі SWOT-аналізу необхідно проводити систематичне порівняння результатів для того, щоб зрозуміти, як мінімізувати ризики і використовувати переваги для досягнення стратегічних цілей. SWOT-аналіз є інструментом при прийнятті рішень на всіх рівнях організації, включаючи управління проєктами та розвиток корпоративної культури. Завдяки цьому аналізу компанія може ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючи свою стратегію до нових умов.

Наступною моделлю, яка потребує уваги, варто виокремити конкурентну стратегію Майкла Портера, відома як «П'ять сил Портера», є аналітичним інструментом для оцінки конкурентного середовища в різних галузях економіки [42].

Основна ідея моделі полягає в тому, що рівень конкуренції в галузі визначається п'ятьма основними силами.

Перша сила – це загроза входу нових конкурентів. Якщо вхід в галузь легкий і нові гравці можуть швидко встановитися, то конкуренція посилюється.

Друга сила – це загроза заміників. Продукти, які можуть замінити існуючі, створюють додатковий тиск на компанії галузі. Наприклад, стрімінгові сервіси значно вплинули на традиційні медіа-компанії.

Третя сила – це вплив постачальників. Якщо постачальники мають значний вплив на ціни або якість ресурсів, компанії можуть зіткнутися з додатковими витратами чи складнощами.

Четверта сила – це вплив покупців. Покупці, що мають можливість обирати серед багатьох продавців, можуть вимагати кращих умов чи нижчих цін.

Остання, п'ята сила – це рівень конкуренції серед існуючих гравців на ринку. Висока конкуренція веде до зниження цін і скорочення прибутків.

Варто зазначити, що Модель Портера є корисною для аналізу поточної ситуації й для стратегічного планування. Вона дозволяє компаніям оцінити потенційні ризики та можливості в їхньому оточенні. Знання п'яти сил допомагає компаніям визначати свою конкурентну стратегію та приймати більш обґрунтовані рішення щодо входу на нові ринки або злиття з іншими компаніями.

Щодо збалансованої системи показників, то вона розроблена на початку 1990-х років Девідом Нортоном і Робертом Капланом. Її метою є забезпечення чіткого формулювання стратегічних планів та їх реалізації, включаючи фінансові та нефінансові показники [11].

Основна ідея BSC полягає в тому, що компанія повинна вимірювати свою ефективність з чотирьох основних перспектив: фінансова, клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток, що дозволяє компаніям краще зрозуміти, як їхні внутрішні процеси впливають на зовнішні результати, такі як прибуток [18].

Фінансова перспектива включає показники, які відображають прибутковість компанії, такі як зростання прибутку, скорочення витрат та використання активів. Клієнтська перспектива охоплює показники, що відображають лояльність клієнтів, їх задоволеність та частку ринку.

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів включає показники, які характеризують ефективність виробничих процесів, постачання, планування та контроль виробництва. Нарешті, перспектива навчання та розвитку включає показники, що відображають інвестиції в навчання та розвиток персоналу [32].

BSC допомагає компаніям визначати стратегічні цілі та перетворювати їх на набір показників ефективності, що служить основою для системи стратегічного управління, що дозволяє компаніям краще відстежувати свої досягнення та вносити корективи в стратегію, якщо це необхідно [18].

Сучасні інноваційні моделі стратегічного управління у забезпеченні стійкого розвитку компаній, особливо в умовах високої невизначеності та швидких змін на ринку. Вони дозволяють ефективно адаптувати свої стратегії, знижуючи ризики та підвищуючи гнучкість. Серед таких підходів виділяються Lean Startup методологія, Agile-підходи, стратегія Blue Ocean та бізнес-модель Canvas, кожен з яких має свою специфіку і застосування в контексті масштабування. Їх інтеграція в стратегічне управління дозволяє швидко реагувати на зміни, знаходити нові можливості для розвитку та досягати успіху на конкурентних ринках.

Наприклад, Lean Startup методологія, розроблена Еріком Різом, акцентує увагу на швидкому тестуванні бізнес-ідей через цикли «побудувати - виміряти - навчитися». Цей підхід дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змінюваного ринку та знижувати ризики невдачі. Вплив на масштабування проявляється в можливості адаптувати стратегії без великих фінансових ризиків, що сприяє ефективному розширенню бізнесу. Прийнято вважати, що ця методологія ефективна для стартапів, які прагнуть швидко масштабуватися на конкурентному ринку [41].

Agile-методологія, яка виникла в розробці програмного забезпечення, стала важливим інструментом у стратегічному управлінні завдяки своїй гнучкості та здатності адаптуватися до змін. Включення принципів Agile в стратегічне управління дозволяє компаніям ефективно масштабувати свої операції, постійно вдосконалюючи продукти через короткі цикли зворотного зв'язку. Українські науковці досліджують впровадження Agile-підходів у стратегічне управління, відзначаючи їх позитивний вплив на адаптивність та інноваційність компаній [46].

Стратегія Blue Ocean, розроблена В. Чан Кімом та Рене Моборгом, зосереджується на створенні нових ринків або «синіх океанів», де конкуренція мінімальна або відсутня. Цей підхід дозволяє компаніям виходити за межі існуючих ринків, знаходити нові ніші та створювати інноваційні продукти, що забезпечують високі темпи масштабування [33].

А. Остервальдер розробив бізнес-модель Canvas, яка є інструментом для опису та аналізу бізнес-моделей. Вона складається з дев'яти блоків, які допомагають зрозуміти ключові аспекти бізнесу, включаючи структуру витрат, канали постачання, споживачів, партнерів та цінові пропозиції. Використання бізнес-моделі Canvas на етапі масштабування дозволяє чітко побудувати стратегію для зростання, враховуючи основні складові бізнесу [8].

Важливим аспектом дослідження є аналіз факторів, що впливають на вибір моделі стратегічного управління при масштабуванні бізнесу. До таких факторів належать: галузева специфіка, розмір, стадія життєвого циклу, наявні ресурси, рівень конкуренції на ринку, технологічні можливості та інноваційний потенціал компанії (табл. 1.1). Правильне врахування цих факторів дозволяє обрати найбільш ефективну модель управління та забезпечити успішне масштабування бізнесу.

У контексті масштабування особливого значення набуває здатність моделі стратегічного управління забезпечувати баланс між зростанням та стабільністю організації, що передбачає формування механізмів управління ризиками, забезпечення фінансової стійкості, розвиток організаційної культури та підтримку інноваційної активності компанії.

Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища вимагають від організацій особливої уваги до питань цифрової трансформації та впровадження інноваційних технологій управління. Це зумовлює необхідність модернізації існуючих моделей стратегічного управління та розробки нових підходів, що враховують специфіку цифрової економіки та можливості використання сучасних інформаційних технологій [22]. Інтеграція цифрових рішень може значно покращити ефективність внутрішніх процесів та підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку [36].

Однак, впровадження цифрових технологій потребує значних інвестицій та зусиль з боку менеджменту для належного планування та впровадження. Підготовка та навчання персоналу, що допоможе забезпечити успішну реалізацію стратегічних ініціатив є теж важливою.

Таблиця 1.1

Основні фактори, які впливають на вибір моделі стратегічного управління
при масштабуванні бізнесу

Фактор	Загальна характеристика
Галузева специфіка	Особливості ринку, на якому працює компанія, включаючи регулювання та стандарти
Розмір організації	Величина компанії за кількістю працівників, обсягом виробництва або ринковою часткою
Стадія життєвого циклу	Етап розвитку компанії: стартап, ріст, зрілість або спад
Ресурси	Матеріальні, фінансові та людські ресурси, доступні для організації
Рівень конкуренції	Кількість та сила конкурентів, які працюють на тому ж ринку
Технологічні можливості	Рівень розвитку технологій та інфраструктури, що використовується компанією
Інноваційний потенціал	Здатність компанії впроваджувати нові ідеї та продукти, пристосовуватись до змін

Джерело: сформовано автором [10]

На основі вищенаведеного варто сформулювати такі рекомендації щодо вибору оптимальних моделей стратегічного управління для різних типів і розмірів бізнесу. Наприклад, для малих компаній на етапі становлення доцільно застосовувати SWOT-аналіз як базовий інструмент стратегічного планування, що не потребує значних ресурсів та дозволяє швидко оцінити поточну ситуацію і визначити напрямки розвитку. На початкових етапах масштабування такі компанії можуть використовувати елементи Lean Startup методології, що дозволяє гнучко адаптувати стратегію до змін ринкового середовища.

Для середніх підприємств, які активно масштабуються, оптимальним вибором може бути комбінація моделі п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища та збалансованої системи показників для комплексної оцінки результатів діяльності. Такий підхід забезпечує збалансованість стратегічних рішень та врахування різних аспектів розвитку.

Великим компаніям з розгалуженою структурою рекомендується впроваджувати комплексні системи стратегічного управління, що інтегрують різні моделі та інструменти, включаючи BSC, сценарне планування та елементи ризик-менеджменту. Для таких організацій критично важливою є цифрова трансформація системи управління з використанням Big Data та предиктивної аналітики.

Галузева специфіка має суттєвий вплив на вибір моделі стратегічного управління. Так, для високотехнологічних компаній пріоритетними є моделі, орієнтовані на інновації та швидке впровадження нових технологій, тоді як для виробничих компаній більш доцільними є моделі, що фокусуються на оптимізації бізнес-процесів та ефективному використанні ресурсів.

Комплексний підхід до вибору та адаптації моделей стратегічного управління з урахуванням специфіки конкретного бізнесу є запорукою успішного масштабування та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у сучасних динамічних умовах.

Висновок до розділу 1

Дослідження сутності та ролі масштабування бізнесу дозволило встановити, що це комплексний процес розширення діяльності компанії, який передбачає кількісне зростання та якісні зміни в бізнес-моделі та системі управління. Виявлено, що основними ознаками масштабування є збільшення обсягів виробництва, розширення географії діяльності, диверсифікація продуктового

портфеля та зростання частки ринку. Обґрунтовано важливість системного підходу до масштабування, який забезпечує узгодженість всіх аспектів розвитку бізнесу. Доведено значущість інновацій та сучасних технологій у забезпеченні ефективного масштабування. Визначено роль фінансового забезпечення та оптимальної структури капіталу в процесі зростання бізнесу. Ефективне управління масштабуванням є основним фактором забезпечення довгострокового успіху та конкурентоспроможності компаній в сучасних умовах господарювання.

У межах дослідження було виокремлено основні моделі стратегічного управління, які використовуються в процесі масштабування бізнесу.

Стратегічне управління визначає шляхи масштабування та дозволяє оперативно коригувати стратегії у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. Компанії, які застосовують ці моделі, мають змогу краще адаптуватися до нових умов і мінімізувати ризики. Дослідження показало, що стратегічне управління має прямий вплив на ефективність масштабування, адже правильний вибір стратегії дозволяє компанії не тільки рости, але й зберігати стабільність у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління є необхідною умовою для ефективного масштабування бізнесу, а застосування різних моделей управління дозволяє знайти найкращі підходи до розширення та розвитку компанії. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що правильне поєднання усіх аспектів у сфері стратегічного управління є запорукою успішного масштабування і довгострокового зростання бізнесу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ КОМПАНІЇ

2.1. Характеристика системи управління компанією

Розглянемо процес масштабування на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «ЛІКІ24», що є елементом Liki24.com - українського healthtech-стартапу, заснованого у 2017 р. у Києві. Компанія функціонує як маркетплейс для пошуку, порівняння цін і доставки ліків, косметики, біологічно активних добавок та інших товарів для здоров'я. Місія Liki24 - зробити охорону здоров'я доступною та зручною, забезпечуючи найкращі ціни та якісний сервіс. Платформа об'єднує аптеки, логістичні компанії, клініки, страхові компанії та інших учасників медичного ринку, створюючи цифрову екосистему [48].

Liki24 співпрацює з понад 12 тис. аптек і обслуговує 2 млн клієнтів, пропонуючи асортимент із 50 тис. товарів. Сервіс діє в Україні, Польщі, Румунії, Італії, Угорщині, Словаччині та інших країнах, демонструючи активне міжнародне масштабування. У 2024 р. платформа доставила понад 1 млн медичних товарів у Румунії для 150 тис. клієнтів. Liki24 не є онлайн-аптекою, а виступає посередником, який агрегує пропозиції від сертифікованих продавців, забезпечуючи доставку за оптимальними цінами (на 30% нижче середніх).

Liki24 залучив 6 млн дол. інвестицій, зокрема 5 млн дол. у раунді серії А від Horizon Capital, TA Ventures і Flyer One Ventures (Genesis Investments) у 2020 р. для європейської експансії. У 2020 р. оборот компанії досяг 20 млн дол. Платформа входить до рейтингу Sifted 250 найшвидше зростаючих стартапів Європи за темпами зростання доходу [47].

Liki24 використовує власне програмне забезпечення для інтеграції з ERP-системами аптек, аналізу цін, оптимізації логістики та маршрутів кур'єрів. Мобільні додатки для iOS і Android, а також канали комунікації (Viber, Telegram,

email) із персоналізованими рекомендаціями на базі AI підвищують конверсію (наприклад, +70.8% у масових розсилках). Проєкт Nasnaga пропонує персоналізовані медичні чек-апи та консультації з коучами здоров'я.

Liki24 працює в конкурентному середовищі фармацевтичного ритейлу, де ключовими викликами є регуляторні обмеження, логістичні складнощі та потреба в довірі клієнтів. Під час пандемії COVID-19 компанія запустила безкоштовну доставку ліків, ставши «рятівним колом» для вразливих груп (літніх людей, осіб із обмеженою мобільністю). Воєнні виклики в Україні змусили Liki24 адаптувати логістику, але компанія зберегла стабільність завдяки цифровій моделі.

Основними проблемами є інтенсивна конкуренція на європейських ринках, логістичні витрати при транскордонній доставці, скарги на затримки чи повернення (деякі відгуки на Trustpilot вказують на фейкові продукти чи проблеми з рефундом).

Система управління компанією Liki24.com, характеризується гнучкістю, технологічною орієнтацією та адаптивністю до викликів, таких як війна та міжнародне масштабування. Управлінська система включає організаційну структуру, стратегічний підхід, операційні процеси, технології, фінансове управління, управління ризиками та адаптацію до зовнішніх умов, що забезпечує її конкурентоспроможність, але має певні слабкі місця.

Організаційна структура Liki24 є функціональною з елементами матричної для проєктних команд, що типово для стартапів, дозволяючи швидко реагувати на зміни. Вона поєднує функціональні підрозділи (ІТ, маркетинг, логістика, фінанси, клієнтська підтримка) з командами, орієнтованими на окремі ринки. Засновники активно формують стратегію, тоді як операційне управління здійснюють CEO та COO, а рада директорів із інвесторами (Horizon Capital) визначає довгострокові цілі. Гнучкість структури сприяє масштабуванню, але скорочення персоналу могло вплинути на якість сервісу, про що свідчать скарги на затримки доставки.

Стратегічне управління Liki24 базується на місії зробити охорону здоров'я доступною, пропонуючи оптимальні ціни, і баченні створення цифрової екосистеми з аптеками, клініками та страховими компаніями. Цілі включають масштабування, інновації (AI-персоналізація, проєкт Naspaga для чек-апів) і фінансову стійкість. Компанія застосовує моделі SWOT для оцінки сильних сторін (платформа, 12 тис. аптек) і слабкостей (низька ліквідність), Ансоффа для розвитку ринку (Європа) та продукту (телемедицина), і PESTEL для аналізу воєнних і регуляторних ризиків. Залучення 6 млн дол. інвестицій підтримує зростання, але низька маржа (0.19%) і негативний капітал (-13 200 тис. грн) вказують на потребу балансу між експансією та рентабельністю.

Операційне управління зосереджено на агрегації пропозицій від аптек, логістиці, клієнтській підтримці та маркетингу. Платформа порівнює ціни в реальному часі, оптимізує маршрути кур'єрів через власне ПЗ і комунікує через Viber, Telegram, email з AI-персоналізацією (+70.8% конверсії).

Технологічне управління є основою успіху Liki24. Платформа інтегрує ERP-системи аптек, оптимізує ціни та асортимент, а мобільні додатки (iOS, Android) спрощують доступ. AI підвищує ефективність маркетингу, а проєкти Naspaga і Lab24 розширюють сервіси до телемедицини. Інвестиції в IT (частина 6 млн дол.) підтримують експансію, але потрібні зусилля в кібербезпеці та відповідності європейським стандартам. Технології забезпечують конкурентну перевагу, але їх розвиток залежить від фінансової стабільності.

Фінансове управління орієнтоване на зростання, але має слабкі місця. Інвестиції забезпечують розвиток, але необхідна реструктуризація боргів і контроль витрат для підвищення рентабельності.

Управління ризиками охоплює воєнні, регуляторні, репутаційні та фінансові аспекти. Liki24 адаптувала логістику під час війни, співпрацює з ліцензованими аптеками для відповідності нормам ЄС, але скарги на сервіс (Trustpilot) загрожують репутації. Фінансові ризики через борги та низьку ліквідність є критичними. Компанія ефективно долає кризи (COVID-19, війна), але потребує посилення репутаційного менеджменту.

Адаптація до викликів демонструє сильні сторони Liki24. Під час пандемії безкоштовна доставка посилсила лояльність, а у воєнний час фокус на Європу підтримав зростання. Вихід на 9 ринків за 4 роки свідчить про гнучкість, але фінансова нестабільність обмежує потенціал.

Система управління Liki24 забезпечує швидке масштабування і технологічну перевагу, але слабка ліквідність, борги та репутаційні ризики потребують уваги. Для успіху компанії слід оптимізувати логістику, реструктуризувати фінанси та інвестувати в довіру клієнтів, щоб зміцнити позиції на глобальному healthtech-ринку.

Карта системи управління компанією представлена у вигляді таблиці 2.1.

За результатами аналізу (табл. 2.1) можна відзначити таке. Система управління компанією, яка функціонує в якості healthtech-стартапу, інтегрує загальні принципи менеджменту із врахуванням специфіки галузі охорони здоров'я та особливостей стартап-діяльності. Така система є багатокомпонентною і охоплює стратегічне, організаційне, продуктове, фінансове, кадрове, юридичне, інформаційне та маркетингове управління.

Першим ключовим елементом є стратегічне управління. Місія та бачення орієнтовані на інноваційний розвиток, підвищення доступності послуг та впровадження персоналізованих підходів. Основними стратегічними цілями виступають швидке зростання, масштабування бізнесу, вихід на ринки B2C або B2B, залучення інвестицій, а також здобуття необхідних сертифікатів відповідності (наприклад, FDA, CE). В рамках стратегічного планування важливим є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє ідентифікувати конкурентні переваги, виявити регуляторні бар'єри, оцінити технологічні тенденції та потреби цільової аудиторії (медичний персонал, пацієнти, клініки тощо).

Таблиця 2.1

Карта системи управління компанією

Елемент системи	Характеристика
Стратегічне управління	Місія – доступна та зручна охорона здоров'я. Цілі – масштабування, партнерства, інновації. Стратегічне бачення – створення цифрової екосистеми.
Організаційна структура	Функціональна структура з проєктними командами. Відділи: IT, продукт, маркетинг, логістика, юрвідділ, підтримка, фінанси, B2B.
Управління продуктом	Онлайн-маркетплейс для замовлення та доставки товарів здоров'я. Agile-розробка, регулярний фідбек від користувачів. Інтеграція з партнерами через API.
Логістика та партнерства	Співпраця з аптеками, логістами, клініками, страховими компаніями. Власна кур'єрська мережа + сторонні служби. Система оптимізації маршрутів.
Фінансове управління	Джерела фінансування: інвестори, венчурний капітал. Монетизація: комісії, платна доставка, B2B; контроль бюджету, фінзвітність.
Управління персоналом	Гібридна модель роботи. Команди: технічні, маркетингові, клієнтські, фармацевтичні. Внутрішнє навчання, кар'єрне зростання.
Юридичне та регуляторне забезпечення	Ліцензії на діяльність партнерів. Відповідність GDPR і ЗУ «Про захист персональних даних». Контроль якості доставки.
Маркетинг та сервіс	Digital-маркетинг, SEO, контент, соцмережі. CRM-система для підтримки клієнтів. 24/7 підтримка, гарантії, відгуки.
Аналітика та IT-інфраструктура	BI-аналітика для моніторингу процесів. Хмарні рішення, API, мікросервіси. Високий рівень кібербезпеки.

Джерело: сформовано автором на основі [48].

Організаційна структура характеризується високою гнучкістю та функціонуванням крос-функціональних команд, які охоплюють напрямки продуктового менеджменту, розробки, маркетингу, досліджень. Впровадження моделі плоского менеджменту (flat management) сприяє оперативному прийняттю рішень. До ключових посад належать CEO (відповідальний за стратегію та інвестиційну діяльність), СТО (технологічний розвиток продукту), СМО або медичний консультант (медична точність та відповідність нормативним вимогам), продакт-менеджер, який відповідає за адаптацію продукту до потреб ринку.

Управління продуктом реалізується за допомогою різних методологій, зокрема гнучких (Agile, Scrum), що дозволяють ефективно планувати та проводити ітеративну розробку. У процесі розвитку продукту надзвичайно важливо враховувати зворотний зв'язок від кінцевих користувачів, зокрема лікарів, пацієнтів та партнерських клінік. Значну увагу приділено питанням відповідності вимогам у сфері захисту даних та безпеки (HIPAA, GDPR), а також медичним стандартам, таким як ISO 13485 або HL7/FHIR.

У рамках фінансового управління healthtech-стартапи зазвичай залучають венчурне фінансування, гранти або проходять акселераційні програми. Управління витратами здійснюється з акцентом на unit economics та ефективне використання ресурсів. Моделі монетизації можуть включати підписку (SaaS), ліцензування, freemium-модель або партнерства з медичними установами.

Управління персоналом передбачає залучення висококваліфікованих фахівців. Особлива увага приділяється формуванню інноваційної корпоративної культури, яка базується на заохоченні ініціатив, допущенні помилок як частини навчання та розвитку командної роботи. Модель дистанційної або гібридної зайнятості є домінуючою для стартапів у сфері функціонування компанії.

У сфері юридичного та регуляторного забезпечення важливим є дотримання чинного законодавства, зокрема стандартів щодо сертифікації програмного забезпечення. Крім того, стартап зобов'язаний забезпечувати захист

інтелектуальної власності, зокрема патентування алгоритмів, авторських прав на ПЗ та баз даних.

Інформаційні системи базуються на сучасних health IT-рішеннях, які включають хмарні сервіси, мобільні додатки та API-інтеграції з електронними медичними записами (ЕМК). Ключовим аспектом функціонування цифрових продуктів є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів.

Останнім, але не менш важливим елементом є маркетинг та просування. У цьому напрямі активно застосовуються digital-інструменти, зокрема SEO-оптимізація, створення професійного контенту, вебінари та просування в соціальних мережах. Важливу роль відіграє формування партнерств із професійними медичними об'єднаннями, клініками, страховими компаніями. Репутація компанії формується завдяки відгукам фахівців та клієнтів, які підтверджують ефективність і безпеку сервісу.

Узагальнюючи, система управління healthtech-стартапом є багаторівневою, міждисциплінарною та динамічною структурою, що вимагає поєднання управлінської гнучкості, технологічної інноваційності та суворого дотримання етичних і правових норм.

2.2 Аналіз поточного стану та потенціалу масштабування бізнес-діяльності компанії

Аналіз поточного стану та потенціалу розвитку бізнесу включає низку взаємопов'язаних етапів, що дозволяють комплексно оцінити як внутрішнє, так і зовнішнє середовище компанії. Першим етапом є збір вихідної інформації, що охоплює фінансові, операційні, маркетингові показники, кадрового потенціалу. Аналіз динаміки показників дає змогу отримати загальне уявлення про функціонування компанії на даний момент (табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників ТОВ «ЛІКІ24», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість персоналу	-	100.00	77.50	32.50	50.00
Дохід	100.00	120.03	129.62	183.65	217.81
Чистий прибуток	100.00	-2038.88	-524.37	-118.56	7.17
Активи	100.00	99.38	106.01	112.37	167.56
Гроші та їх еквіваленти	100.00	54.51	44.33	40.44	40.10
Довгострокові зобов'язання	-	100.00	201.00	208.77	269.62
Поточні зобов'язання	100.00	160.25	140.78	222.02	252.55
Власний капітал	100.00	-14.24	-101.06	-120.63	-119.44

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [34].

Зменшення кількості персоналу за період вдвічі може вказувати на оптимізацію витрат через війну та економічні виклики, з подальшим наймом для масштабування (експансія в Польщу, Румунію). Зростання доходу відповідає масштабуванню (2 млн клієнтів, 12 тис. аптек, вихід на 9 ринків). Найвищий стрибок у 2023 р. пов'язаний із попитом на ліки через війну. Позитивна динаміка підтверджує успіх цифрової моделі та інвестицій.

Значні збитки у 2021-2022 рр. були через інвестиції в експансію та воєнні виклики. У 2023 р. збитки скоротились, а у 2024 р. досягнуто мінімальний прибуток (131 тис. грн.). Низька прибутковість відображає стартапну модель: пріоритет зростання над рентабельністю.

Гроші та їх еквіваленти показали скорочення у 2024 р. Низька ліквідність є ризиком, особливо для стартапу в умовах війни.

Позитивними тенденціями є зростання доходу, що підтверджує успішне масштабування, особливо в Європі (1 млн доставок у Румунії). Цифрова модель і AI (персоналізовані рекомендації, +70.8% конверсії) сприяють залученню клієнтів. Збільшення активів відображає інвестування в платформу та логістику,

що підтримує 12 тис. аптек і 50 тис. товарів. Відновлення прибутковості у 2024 р. після збитків свідчить про стабілізацію.

Негативні тенденції є такими. Низька ліквідність обмежує гнучкість у кризових ситуаціях, що критично для воєнного часу. Негативний власний капітал і зростання зобов'язань підвищують ризики неплатоспроможності. Скорочення персоналу може вказувати на автоматизацію, але ризикує зниженням якості сервісу (скарги на затримки, відгуки Trustpilot).

Фінансові показники Liki24 за 2020–2024 рр. відображають типову динаміку стартапу: швидке зростання доходу і активів за рахунок інвестицій і масштабування, але низьку прибутковість і критичний рівень власного капіталу. Низька ліквідність і зростання зобов'язань є ключовими ризиками. Позитивом є відновлення прибутковості у 2024 р. і успіх на європейських ринках. Для стабільності Liki24 слід оптимізувати логістику, знизити боргове навантаження та підвищити якість сервісу, щоб підтримати зростання.

Фінансові індикатори відображають ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність і структуру капіталу, що дозволяє оцінити ефективність управління та потенціал масштабування. Аналіз супроводжується порівнянням із попередніми даними компанії (дохід, прибуток, активи) та контекстом її діяльності як healthtech-стартапу, що працює в умовах війни та міжнародної експансії. Виконано горизонтальний аналіз (2020 р. - базовий) (табл. 2.3).

Коефіцієнт поточної ліквідності залишається вище норми, що свідчить про здатність покривати поточні зобов'язання. Падіння з 2020 р. пов'язано зі зростанням зобов'язань. Відновлення у 2024 р. відображає зростання активів. Для стартапу висока ліквідність у 2020 р. (початок інвестування) була перевагою, але зниження вказує на витрати на експансію (9 ринків).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - нижче норми у 2023–2024 рр., що вказує на низьку здатність швидко покривати зобов'язання. Скорочення грошей є критичним. Витрати на логістику та масштабування (1 млн доставок у Румунії) зменшили ліквідність, що є ризиком у воєнний час.

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз фінансових індикаторів ТОВ «ЛІКІ24», %

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	100.00	58.71	72.56	45.63	64.34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	100.00	34.01	31.48	18.22	15.88
Коефіцієнт швидкої ліквідності	100.00	57.37	69.01	45.58	64.71
Рентабельність активів (ROA)	100.00	-14.31	-95.32	-107.33	-71.25
Рентабельність власного капіталу (ROE)	100.00	-2051.66	-494.50	-105.42	4.29
Чиста маржа	100.00	-2839.55	543.53	63.88	-3.58
Коефіцієнт покриття необоротних активів ВК	100.00	-1476.72	-366.57	-58.06	2.84
Коефіцієнт заборгованості	100.00	-5.43	-45.36	-26.70	-36.71

Джерело: розраховано автором базисним методом на основі [34].

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 р. був вище норми. Цифрова модель Лікі24 не залежить від великих запасів, але низька ліквідність обмежує оперативність.

Рентабельність активів мала найгірше значення у 2021 р., відновлення відбулося у 2024 р. Позитивний ROA у 2020 р. відображав ефективність, але збитки 2021–2023 рр. різко знизили показник. У 2024 р. був низький ROA через мінімальний прибуток і зростання активів.

Позитивний ROE у 2020 р. свідчив про ефективність для акціонерів, але збитки та негативний капітал у 2021–2024 рр. роблять показник нестабільним. У

2024 р. був низький негативний ROE через малий прибуток. Негативний капітал ускладнює залучення інвесторів.

Низька маржа відображає стартапну модель із пріоритетом зростання над прибутковістю. Покращення у 2024 р. пов'язано з прибутком.

Зростання боргового навантаження вказує на залежність від кредиторів. Зниження у 2024 р. є позитивним, але рівень вище норми. Інвестиції в експансію збільшили борги, але стабілізація у 2024 р. відображає кращий контроль.

Таким чином, поточна і швидка ліквідність покращились після мінімуму 2023 р., що підтримує операційну діяльність (2 млн клієнтів). ROA і чиста маржа у 2024 р. стали позитивними, що свідчить про стабілізацію після збитків 2021–2023 рр. Зниження коефіцієнта заборгованості показує кращий фінансовий менеджмент. Абсолютна ліквідність нижче норми, через скорочення суми грошей, що підвищує ризики в умовах війни. Негативний коефіцієнт автономії і покриття активів через капітал вказують на залежність від боргів. ROA і маржа залишаються мінімальними, що обмежує ресурси для масштабування (9 ринків).

Фінансові коефіцієнти Liki24 за 2020–2024 рр. відображають стартапну модель із швидким зростанням, але низькою рентабельністю і слабкою фінансовою стійкістю. Позитивні зміни у 2024 р. свідчать про стабілізацію після збитків, але низька абсолютна ліквідність і борги залишаються ризиками.

Для покращення слід реструктуризувати борги, наростити ліквідність і оптимізувати логістику, щоб підтримати експансію та конкурентоспроможність на healthtech-ринку.

SWOT-аналіз компанії ТОВ «ЛІКІ24» дозволяє оцінити її внутрішні сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози в контексті діяльності як healthtech-стартапу, що спеціалізується на маркетплейсі для пошуку, порівняння цін і доставки ліків, косметики та БАДів. Аналіз базується на інформації з офіційного сайту [34], попередніх даних про фінансові показники за 2020–2024 рр., систему управління та ринкові умови. SWOT допоможе визначити стратегічні пріоритети для масштабування та зміцнення позицій компанії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз компанії ТОВ «ЛІКІ24»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
1. Цифрова платформа з AI-технологіями: інтеграція 12 тис. аптек, персоналізація (+70.8% конверсії), зниження цін на 30%.	1. Низька фінансова стійкість: негативний власний капітал (-13 200 тис. грн у 2024), коефіцієнт автономії -57.26%.
2. Міжнародне масштабування: присутність на 9 ринках, 1 млн доставок у Румунії у 2024, 2 млн клієнтів.	2. Слабка ліквідність: абсолютна ліквідність 30.65% у 2024 (з 193.08% у 2020), грошові резерви -59.90% до 2 092 тис. грн.
3. Інвестиційна підтримка: 6 млн дол. від Horizon Capital, TA Ventures, оборот 20 млн дол. у 2020.	3. Низька рентабельність: чиста маржа 0.19%, ROA 0.57% у 2024, збитки у 2021–2023.
4. Широкий асортимент: 50 тис. товарів, співпраця з аптеками, клініками, страховими компаніями.	4. Репутаційні ризики: скарги на затримки доставки та повернення (відгуки Trustpilot).
5. Соціальна відповідальність: безкоштовна доставка ліків під час COVID-19 для вразливих груп.	5. Скорочення персоналу: з 40 осіб у 2020 до 13 у 2022, відновлення до 20 у 2023, що вплинуло на сервіс.
6. Гнучка структура: матрична модель підтримує адаптацію, дохід +117.81% до 68 607 тис. грн у 2024.	6. Високі логістичні витрати: транскордонна доставка та воєнні виклики знижують маржинальність.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Зростання e-health: глобальний ринок до 600 млрд дол. до 2027, потенціал для Азії, Латинської Америки.	1. Воєнні ризики: ускладнення логістики в Україні, обмеження інвестицій, нестабільність ринку.

Продовження табл. 2.4

1	2
2. Розширення сервісів: телемедицина, Nasnaga, Lab24 для профілактики та консультацій.	2. Регуляторні бар'єри: суворі вимоги до ліцензування в ЄС, що сповільнюють експансію.
3. Нові ринки: Східна Європа, Африка з високим попитом на доступні ліки.	3. Висока конкуренція: Amazon Pharmacy, DocMorris, Tabletki.ua тиснуть на ціни та маржу.
4. Технологічні інновації: AI, блокчейн для прозорості поставок, персоналізовані рішення.	4. Економічна нестабільність: інфляція, валютні коливання знижують попит в Україні та регіоні.
5. Партнерства: співпраця зі страховими компаніями, фармовиробниками, урядовими програмами.	5. Кіберзагрози: ризики хакерських атак і витоку даних через цифрову платформу.
6. Додаткові інвестиції: нові раунди фінансування для масштабування та фінансової стабільності.	6. Репутаційні виклики: негативні відгуки можуть відлякати клієнтів і партнерів на нових рин

Джерело: сформовано автором на основі [34].

Сильні сторони Liki24, такі як цифрова платформа, міжнародна присутність і інвестиційна підтримка, створюють міцну основу для масштабування. AI-технології та широка мережа аптек дозволяють ефективно залучати клієнтів (2 млн) і знижувати ціни, що є конкурентною перевагою. Гнучка структура підтримує швидку адаптацію, як під час COVID-19 чи війни, що сприяло зростанню доходу.

Слабкі сторони, зокрема низька ліквідність (абсолютна ліквідність 30.65%), негативний капітал і репутаційні проблеми, обмежують потенціал. Високі борги

і низька маржа вказують на потребу в оптимізації витрат і фінансів. Скорочення персоналу могло знизити якість сервісу, що підтверджують скарги.

Можливості пов'язані зі зростанням e-health і попитом на доступні медичні послуги. Вихід на нові ринки (Африка, Азія) і розвиток телемедицини (Nasnaga) можуть збільшити дохід на 20–30% за 2–3 роки. Партнерства з фармкомпаніями та інвесторами підтримають зростання, якщо стабілізувати фінанси.

Загрози, такі як війна, конкуренція та регулювання, створюють значні ризики. Воєнні обмеження на логістику та економічна нестабільність в Україні (основний ринок) можуть знизити операційну ефективність. Конкуренція з глобальними гравцями вимагає диференціації через якість і сервіс.

Рекомендаціями є такі:

1. Використання сильних сторін, зокрема інвестування в AI і телемедицину для розвитку продуктів (Lab24, Nasnaga), посилює позиції на ринках ЄС. Доцільно розширити мережу аптек (+10% до 13 тис.) для зростання клієнтської бази.

2. Усунення слабкостей шляхом реструктуризації боргів (зниження коефіцієнту заборгованості до 20%) і підвищення ліквідності (грошові резерви до 3–4 млн грн) через оптимізацію логістики. Доцільно впровадити систему контролю якості доставки, щоб зменшити скарги.

3. Можливостями є вихід на 1–2 нові ринки (наприклад, Чехія, Балкани) у 2025–2026 роках, використовуючи досвід Румунії. Доцільно розвивати партнерства зі страховими компаніями для програм лояльності.

4. Мінімізація загроз через хеджування валютних ризиків та інвестування в кібербезпеку (1–2% бюджету). Доцільно посилити PR-кампанії для нейтралізації негативних відгуків.

SWOT-аналіз ТОВ «ЛПКІ24» показує, що компанія має сильну цифрову платформу, інвестиційну підтримку та потенціал для зростання на глобальному e-health-ринку, але стикається з фінансовими (негативний капітал, борги) і репутаційними проблемами. Використання можливостей (нові ринки,

телемедицина) і мінімізація загроз (регулювання, конкуренція) через оптимізацію витрат і PR дозволить зміцнити позиції.

Висновки до розділу 2

Система управління демонструє ефективність у масштабуванні healthtech-стартапу, але потребує вдосконалення для забезпечення стійкості. Гнучка організаційна структура та технологічна база, включаючи AI-персоналізацію та інтеграцію з аптеками, дозволяють компанії утримувати конкурентну перевагу, залучаючи клієнтів і знижуючи ціни. Міжнародна експансія в Європу та інвестиційна підтримка сприяють зростанню, підтверджуючи успіх цифрової моделі. Проте низька ліквідність, боргове навантаження та репутаційні виклики через затримки доставки обмежують потенціал. SWOT-аналіз підкреслює сильні сторони - платформу та партнерства, але вказує на слабкості, як-от фінансова нестабільність. Можливості зростання пов'язані з телемедициною та новими ринками, тоді як загрози включають конкуренцію та регуляторні бар'єри. Для успіху необхідно оптимізувати логістику, реструктуризувати фінанси та посилити довіру клієнтів через якісний сервіс і PR, що зміцнить позиції на глобальному ринку.

РОЗДІЛ 3.

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ БІЗНЕСУ

Для масштабування healthtech-стартапу, що функціонує як маркетплейс для пошуку, порівняння цін і доставки ліків, косметики та БАДів, ключові стратегічні підходи визначаються на основі сильних сторін (цифрова платформа, міжнародна присутність), слабкостей (фінансова нестабільність, репутаційні ризики), ринкових можливостей (зростання e-health, нові ринки) і загроз (війна, конкуренція).

Ключові стратегічні підходи є такими:

1. Горизонтальне масштабування полягає у розширенні географічної присутності та клієнтської бази в межах існуючої бізнес-моделі (маркетплейс для ліків і товарів здоров'я). Для healthtech-стартапу це:

- закріплення позицій у Східній Європі (Чехія, Балкани) із потенціалом для Азії чи Африки, де попит на доступні ліки зростає. Досвід Румунії може бути шаблоном;

- розширення партнерств до 13 тис. аптек (+10%) через API-інтеграцію для ширшого асортименту й охоплення;

- посилення SEO, реклами в соцмережах і комунікацій (Viber, Telegram) з AI-персоналізацією для залучення нових клієнтів;

Перевагами є збільшення доходу без значних змін у моделі за умови використання наявної інфраструктури.

Викликами є регуляторні бар'єри в ЄС, логістичні витрати, конкуренція з локальними гравцями (Tabletki.ua).

2. Вертикальне масштабування передбачає поглиблення взаємодії з існуючими клієнтами через нові сервіси, підвищення лояльності та середнього чеку. Для healthtech-стартапу це:

- розширення проєктів Nasnaga і Lab24 (чек-апи, консультації), щоб пропонувати клієнтам комплексні рішення для здоров'я;
- реалізація персоналізованих програм шляхом впровадження профілактичних планів і підписок на регулярні доставки ліків, що збільшить частоту покупок;
- розвиток систем управління клієнтами для формування персоналізованих пропозицій, знижок і програм лояльності, щоб утримати 2 млн клієнтів.

Перевагами є зростання доходу від наявної бази, підвищення репутації через якісний сервіс.

Викликами є високі витрати на розробку нових сервісів, потреба в експертизі для телемедицини, ризик перевантаження логістики.

3. Диверсифіковане масштабування передбачає розвиток нових продуктів або напрямів із використанням наявних компетенцій (AI, цифрова платформа, логістика). Для healthtech-стартапу це:

- новий сервіс у вигляді платформи для страхування здоров'я або корпоративних медичних програм у співпраці зі страховими компаніями;
- використання інноваційних продуктів, зокрема розвиток сфери використання блокчейну для забезпечення прозорості поставок ліків чи AI-аналітики для прогнозування попиту, що посилить конкурентоспроможність;
- розвиток B2B-напрямку шляхом пропозиції IT-рішень (API, ERP-інтеграція) для аптек і клінік як окремого продукту.

Перевагами є диверсифікація доходів, зниження залежності від основного ринку, використання технологічної бази.

Викликами є високі початкові інвестиції, потреба в нових експертах, ризик відволікання від основного бізнесу.

4. Партнерства та стратегічні альянси передбачає співпрацю з іншими бізнесами для доступу до ринків, технологій чи ресурсів із меншими витратами.

Для healthtech-стартапу це: інтеграція з програмами медичного страхування для пропонування клієнтам пакетів «ліки + консультації», спільні кампанії з фармвиробниками для просування брендів ліків через платформу, що

збільшить асортимент і дохід, контракти з глобальними логістичними службами (DHL, FedEx) для транскордонної доставки, щоб зменшити затримки.

Перевагами є швидший доступ до нових клієнтів і ринків, зниження витрат на логістику, синергія з партнерами.

Викликами є потреба в чітких угодах, ризик конфліктів інтересів, залежність від партнерів.

5. Цифрова трансформація та автоматизація базується на посиленні технологічної бази через AI, автоматизацію й хмарні сервіси для підвищення ефективності без пропорційного зростання витрат.

Для healthtech-стартапу це: розширення використання AI для прогнозування попиту, ціноутворення та маршрутів кур'єрів, що знизить логістичні витрати, впровадження чат-ботів і автоматичних систем обробки замовлень для зменшення навантаження на підтримку, перенесення інфраструктури в хмару для гнучкості при зростанні транзакцій (2 млн клієнтів), інвестиції (1–2% бюджету) у захист даних для відповідності GDPR і довіри клієнтів.

Перевагами є зниження операційних витрат, підвищення швидкості й якості сервісу, підтримка масштабування.

Викликами є високі початкові витрати, потреба в навчанні персоналу, ризики кібератак.

6. Органічне зростання передбачає розширення за рахунок власних ресурсів через удосконалення процесів і поступове нарощування потужностей.

Для healthtech-стартапу це: вдосконалення власної кур'єрської мережі та ПЗ для маршрутів, щоб усунути затримки (скарги на Trustpilot), впровадження навчальних програм для співробітників, щоб підвищити якість сервісу й компенсувати скорочення штату, реструктуризація боргів (зниження заборгованості до 20%) і нарощування ліквідності (резерви до 3–4 млн грн).

Перевагами є контроль над процесами, нижчі ризики порівняно з неорганічним зростанням, стабільність.

Викликами є повільніший темп зростання, обмеження через фінансову нестабільність (негативний капітал).

7. Репутаційний менеджмент і маркетинг передбачає посилення бренду, довіри клієнтів і маркетингових зусиль для підтримки масштабування.

Для healthtech-стартапу це: активна робота з відгуками, публікації про соціальні ініціативи для нейтралізації негативу, просування місії «доступна охорона здоров'я» через контент-маркетинг і співпрацю з лідерами думок, знижки та бонуси для постійних клієнтів, щоб утримати аудиторію й залучити нових.

Перевагами є зростання довіри, зниження репутаційних ризиків, підтримка експансії.

Викликами є витрати на маркетинг, потреба в швидкій реакції на скарги, конкуренція за увагу аудиторії.

Для healthtech-стартапу ефективним є поєднання горизонтального (нові ринки) і вертикального масштабування (телемедицина) з фокусом на цифрову трансформацію (AI, автоматизація) для швидкого зростання з мінімальними витратами. Зазначене дозволить забезпечити реструктуризацію боргів і залучення нових інвестицій для підтримки ліквідності й експансії. Важливими є можливість хеджування валютних ризиків, інвестування в кібербезпеку, співпраця з ліцензованими партнерами для відповідності нормам ЄС. Доцільним є використання SWOT і збалансованої системи показників для оцінки прогресу, фокус має бути зроблений на ключових метриках (дохід, кількість клієнтів, маржа).

Щоб визначити, який із перелічених стратегічних підходів є більш вигідним, необхідно оцінити кожен із них з огляду на здатність вирішувати фінансові виклики компанії. Важливо врахувати сильні сторони healthtech-стартапу, що працює в конкурентному середовищі з регуляторними та логістичними обмеженнями. Метою є обрати підхід, який максимізує дохід, покращує прибутковість і забезпечує фінансову стабільність, мінімізуючи ризики.

Оцінка стратегій проводиться за п'ятьма критеріями: потенціал зростання доходу, ефективність витрат, вплив на прибутковість, мінімізація ризиків і

фінансова стабільність. Горизонтальне масштабування (нові ринки) обіцяє дохід у 10–15 млн грн щорічно, але логістичні витрати (1–2 млн грн/рік) і регуляторні бар'єри в ЄС обмежують маржу до 1–2%. Вертикальне масштабування (телемедицина, передплати) може додати 5–10 млн грн і підвищити маржу до 5–7%, але вимагає недоступних 3–5 млн грн інвестицій. Диверсифіковане масштабування (страхування, блокчейн) перспективне в довгостроковій перспективі (10–20 млн грн за 3–5 років), але ризиковане через високі витрати (5–10 млн грн) і негативний капітал. Партнерства (страхові, фармбренди, DHL) забезпечують 5–10 млн грн доходу з низькими витратами (1–2 млн грн), підвищуючи маржу до 3–5%. Цифрова трансформація (AI, автоматизація) знижує витрати на 1–2 млн грн/рік і додає 3–7 млн грн доходу, підвищуючи маржу до 2–3%. Органічне зростання стабільне, але повільне (3–7 млн грн доходу), а репутаційний менеджмент підтримує лояльність, але не вирішує фінансових проблем самостійно.

Найбільш економічно обґрунтованим є поєднання цифрової трансформації та автоматизації як основного підходу з партнерствами як доповнюючим. Цифрова трансформація використовує AI для прогнозування попиту й оптимізації маршрутів, знижуючи логістичні витрати на 10–15% (1–2 млн грн/рік, виходячи з ~10 млн грн поточних витрат). Це підвищує маржу до 2–3% і додає 3–7 млн грн доходу через кращий сервіс, вирішуючи скарги на затримки. Початкові витрати (2–3 млн грн на AI, хмару, кібербезпеку) здійсненні з активами (23 052 тис. грн), а кібербезпека (0,7 млн грн) забезпечує відповідність GDPR для ЄС. Партнерства зі страховими компаніями та фармбрендами додають 5–10 млн грн доходу з інвестиціями 1–2 млн грн, а співпраця з DHL знижує логістичні витрати на 20–30%. Це підтримує реструктуризацію боргу (7 млн грн скорочення) і підвищує ліквідність до 3–4 млн грн.

Ця комбінація вирішує ключові проблеми: низьку ліквідність і борги через економію та нові доходи, уникаючи дорогих інвестицій, як у вертикальному чи диверсифікованому масштабуванні. Вона підтримує горизонтальну експансію шляхом спрощення операцій і швидкого доступу до ринків через партнерів.

SWOT-аналіз підтверджує: технологічна сила компанії використовується, а регуляторні загрози мінімізуються. Збалансована система показників (BSC) відстежує дохід (+20%), утримання клієнтів (+10%), ефективність (-10% логістичних витрат) і інновації (80% впровадження AI). Хеджування ризиків включає форвардні контракти для валютних операцій і чіткі KPI в угодах із партнерами.

План впровадження розрахований на два роки. У перший рік інвестується 2 млн грн в AI, чат-боти та хмару і 0,5 млн грн у партнерства зі страховими та фармбрендами, із ціллю економії 1 млн грн і доходу 3–5 млн грн. У другий рік партнерства розширюються до логістики (0,5 млн грн), заощадження реінвестуються в кібербезпеку (0,7 млн грн) і скорочення боргу (3–5 млн грн), із цільовим доходом 10–15 млн грн і маржею 2–3%. Альтернативи, як горизонтальне масштабування, обмежені логістичними витратами, а вертикальне чи диверсифіковане - надто дорогі. Органічне зростання повільне, а маркетинг лише підтримує.

Отже, цифрова трансформація з партнерствами є оптимальним вибором для healthtech-стартапу. Вона знижує витрати, збільшує дохід і маржу, вирішуючи фінансові виклики та підтримуючи стійке зростання з мінімальними ризиками.

Цей підхід забезпечує швидке зростання з контролем ризиків, використовуючи сильні сторони healthtech-стартапу для фінансової стабільності та масштабування.

Для оцінки економічної ефективності заходу, описаного в плані впровадження для healthtech-стартапу, розрахуємо ключові показники: чистий приведений дохід (NPV), внутрішню норму дохідності (IRR), період окупності (Payback Period) і рентабельність інвестицій (ROI). План передбачає дворічний горизонт із інвестиціями, доходами, економією та маржею. Ставка дисконтування - 15% (враховуючи ризики війни та інфляцію). Також врахуємо, що економія витрат і додатковий дохід формують грошові потоки, а маржа 2–3% у другий рік уточнює прибутковість.

Таблиця 3.1

Порівняння результатів реалізації стратегічних підходів
для healthtech-стартапу

Підхід	Потенціал доходу (млн грн)	Витрати (млн грн)	Маржа (%)	Ризики	Фінансова стабільність	Життєздатність
Горизонтальне масштабування	10–15	2–3 (поч.) + 1–2 (пот.)	1–2	Регуляторні бар'єри, логістика, конкуренція	Підтримує борг, але ліквідність обмежена	Висока, але витратна
Вертикальне масштабування	5–10	3–5 (поч.) + 1 (пот.)	5–7	Високі витрати, регуляція, логістика	Покращує потік, але обмежує ліквідність	Перспективна, але дорога
Диверсифіковане масштабування	10–20 (3–5 років)	5–10 (поч.)	5–10 (довг. остр.)	Високі витрати, новий фокус	Виснажує ліквідність	Ризикова
Партнерства	5–10	1–2 (поч.) + 0,5 (пот.)	3–5	Залежність, конфлікти	Покращує потік, підтримує борг	Висока
Цифрова трансформація	3–7	2–3 (поч.) + 0,5 (пот.)	2–3	Кібератаки, навчання	Покращує потік і ліквідність	Висока
Органічне зростання	3–7	1–2 (поч.) + 1 (борг)	1–2	Повільне зростання	Обмежено підтримує	Безпечна, але повільна
Репутаційний менеджмент	3–7	1–2 (поч.)	1–2	Конкуренція за увагу	Обмежений вплив	Підтримує

Джерело: сформовано автором на основі [45, 44]

Таблиця 3.2

План впровадження цифрової трансформації та автоматизації з врахуванням потенціалу партнерства для healthtech-стартапу

Рік	Дії	Витрати (млн грн)	Очікувані результати
1	Інвестиції в AI, чат-боти, хмару; партнерства зі страховими, фармбрендами	2,5	Економія 1 млн грн, дохід +4 млн грн
2	Партнерства з логістикою (DHL); реінвестиція в кібербезпеку, скорочення боргу	1,2	Дохід +10–15 млн грн, маржа 2–3%, борг -3–5 млн грн

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.3

Метрики збалансованої системи показників

Категорія	Метрика	Ціль
Фінансова	Дохід, маржа	+20%, 2–3%
Клієнтська	Утримання клієнтів, NPS	+10%, +5 балів
Внутрішні процеси	Логістичні витрати, час доставки	-10%, -20%
Навчання та ріст	Впровадження AI, навчання персоналу	80%, 100%

Джерело: сформовано автором

Вихідні дані:

Перший рік:

Інвестиції: 2 млн грн. (AI, чат-боти, хмара) + 0,5 млн грн. (партнерства зі страховими та фармбрендами) = 2,5 млн грн.

Економія витрат: 1 млн грн. за рахунок оптимізації логістики через AI).

Додатковий дохід: 4 млн грн.

Грошовий потік: Економія + дохід = 1 млн грн + 4 млн грн = 5 млн грн (до вирахування операційних витрат).

Другий рік:

Інвестиції: 0,5 млн грн (логістичні партнерства) + 0,7 млн грн (кібербезпека) = 1,2 млн грн.

Реінвестиція в скорочення боргу: 4 млн грн.

Додатковий дохід: 12,5 млн грн.

Маржа: 2,5%.

Чистий прибуток = 12,5 млн грн * 2,5% = 0,3125 млн грн.

Економія витрат: 1 млн грн.

Грошовий потік: Дохід + економія = 12,5 млн грн + 1 млн грн = 13,5 млн грн (до вирахування витрат).

Додаткові витрати (крім інвестицій) становлять 20% доходу для підтримки операцій (маркетинг, підтримка клієнтів), тобто 0,8 млн грн у перший рік (20% від 4 млн грн) і 2,5 млн грн у другий рік (20% від 12,5 млн грн).

Для NPV враховано потоки до податків, щоб уникнути складних коригувань.

Розрахунок грошових потоків

Рік 0: початкові інвестиції -2,5 млн грн.

Рік 1:

Дохід: 4 млн грн.

Економія: 1 млн грн.

Операційні витрати: 0,8 млн грн.

Чистий грошовий потік = 4 + 1 - 0,8 = 4,2 млн грн.

Рік 2:

Дохід: 12,5 млн грн.

Економія: 1 млн грн.

Операційні витрати: 2,5 млн грн.

Додаткові інвестиції: 1,2 млн грн (логістика, кібербезпека).

Чистий грошовий потік: 12,5 + 1 - 2,5 - 1,2 = 9,8 млн грн.

Чистий приведений дохід (NPV) = $-2,5 + 3,652 + 7,411 = 8,563$ млн грн.

Внутрішня норма дохідності (IRR) - це ставка, при якій NPV = 0.

За умови IRR = 90% (висока, враховуючи швидке повернення):

NPV: $-2,5 + 2,211 + 2,715 \approx 2,426$ 2,426 млн грн (позитивне, IRR > 90%).

NPV: $-2,5 + 2,1 + 2,45 \approx 2,05$ млн грн (позитивне).

За умови IRR = 150%:

NPV: $-2,5 + 1,68 + 1,568 \approx 0,748$ млн грн (позитивне).

За умови IRR = 200%:

NPV: $-2,5 + 1,4 + 1,089 \approx -0,011$ 1 млн грн (близько до 0).

Результат: IRR $\approx$ 200% (дуже висока, що відображає значний потенціал заходу).

Період окупності

Рік 0: -2,5 млн грн.

Рік 1: $-2,5 + 4,2 = 1,7$ млн грн (інвестиції покрито).

Період окупності становить 7,14 місяців.

Рентабельність інвестицій (ROI) = Сумарний чистий прибуток/Інвестиції*100
(3.1)

Сумарний чистий прибуток = Грошові потоки – Інвестиції (3.2)

Сумарний чистий прибуток = $14 - 3,7 = 10,3$ млн грн.

ROI = $10,3 / 3,7 \times 100\% \approx 278,38\%$

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності заходу з впровадження цифрової трансформації та автоматизації з врахуванням потенціалу партнерства для healthtech-стартапу

Показник	Значення
Чистий приведений дохід (NPV)	8,563 млн грн
Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\approx 200\%$
Період окупності	≈ 7 місяців
Рентабельність інвестицій (ROI)	278,38%

Джерело: розраховано автором

Заходи з цифрової трансформації (AI, чат-боти, хмара) та партнерств (страхові, фармбренди, логістика) є економічно ефективними для healthtech-стартапу. NPV у 8,563 млн грн, IRR $\approx$ 200%, період окупності 7 місяців і ROI 278,38% вказують на високу привабливість заходу. Швидке повернення інвестицій і значна економія витрат вирішують проблеми ліквідності та боргу, підтримуючи стійке зростання.

Висновки до розділу 3

Ключові стратегічні підходи для масштабування healthtech-стартапу – це горизонтальне й вертикальне масштабування, диверсифікація, партнерства, цифрова трансформація, органічне зростання та репутаційний менеджмент. Такі підходи дозволяють компанії використовувати свої сильні сторони (технології, ринки) і мінімізувати слабкості (фінанси, репутація). Поєднання цих підходів із чітким стратегічним управлінням забезпечить стале зростання й конкурентоспроможність на глобальному e-health-ринку, якщо супроводжуватиметься фінансовою стабілізацією та контролем ризиків.

Для масштабування необхідно посилити контроль якості, оптимізувати логістику та розширити сервіси. Потенціал зростання пов'язаний із новими ринками та інноваціями.

ВИСНОВКИ

Масштабування бізнесу є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасної економіки. Він передбачає не лише кількісне зростання, але й якісні зміни в бізнес-моделі, організаційній структурі та управлінських процесах, спрямовані на розширення ринків, оптимізацію ресурсів і підвищення прибутковості.

Основними ознаками масштабування є збільшення обсягів діяльності, географічне розширення, диверсифікація продуктів, зростання клієнтської бази та вдосконалення бізнес-процесів. Успіх цього процесу залежить від стабільної бізнес-моделі, ефективних процесів, професійної команди, достатніх ресурсів і гнучкої системи управління. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект, автоматизація та хмарні сервіси, відіграють вирішальну роль, дозволяючи оптимізувати операції, аналізувати дані та адаптуватися до ринкових змін.

Стратегічне управління тісно пов'язане з масштабуванням, визначаючи його напрямки та темпи. Моделі, такі як SWOT-аналіз, п'ять сил Портера, збалансована система показників і гнучкі підходи, забезпечують баланс між зростанням і стабільністю. Вибір моделі залежить від галузевої специфіки, розміру компанії, ресурсів і рівня конкуренції.

Підходи до масштабування - горизонтальне (розширення ринків), вертикальне (поглиблення відносин із клієнтами) і диверсифіковане (нові сфери) - мають свої переваги. Органічне зростання забезпечує контроль, але повільніше, тоді як злиття, франчайзинг чи партнерства прискорюють експансію, хоч і підвищують ризики. Партнерства сприяють доступу до нових ринків і технологій, а франчайзинг знижує капіталовкладення. Проте до 70% проєктів масштабування зазнають невдач через недостатню підготовку, що підкреслює важливість аналізу ризиків і фінансового планування.

Інновації, управління знаннями та людським капіталом є основою ефективного масштабування. Впровадження екологічних технологій і

соціальних проєктів підвищує репутацію, а сильна корпоративна культура утримує таланти. Фінансове забезпечення вимагає оптимальної структури капіталу, щоб балансувати власні та позикові кошти, мінімізуючи ризики. Маркетинг, зокрема сильний бренд і CRM-системи, сприяє лояльності клієнтів і розширенню аудиторії.

Цифрова трансформація підсилює масштабування, надаючи інструменти для автоматизації, аналізу великих даних і гнучкої інфраструктури через хмарні сервіси. Однак це вимагає інвестицій і навчання персоналу. Адаптивна організаційна структура й ефективна комунікація забезпечують координацію при розширенні, запобігаючи дублюванню функцій.

Для успішного масштабування компанії повинні інтегрувати цифрові рішення, обирати відповідні стратегічні моделі та враховувати галузеві особливості. Комплексний підхід, що поєднує інновації, управління ризиками та стратегічне планування, є запорукою сталого зростання й конкурентоспроможності в динамічному глобальному середовищі.

Процес масштабування було розглянуто на прикладі елементу healthtech-стартапу. Healthtech-стартап демонструє успішне масштабування завдяки технологіям, гнучкому управлінню та адаптації до війни й регуляторних викликів. Аналіз діяльності компанії за 2020–2024 рр. виявив сильні сторони, слабкості, можливості та загрози, що формують стратегії розвитку.

Сильні сторони Liki24 включають цифрову платформу, яка об'єднує тисячі аптек і пропонує широкий асортимент товарів для мільйонів клієнтів, забезпечуючи нижчі ціни за допомогою штучного інтелекту. Міжнародна присутність на кількох ринках і залучення значних інвестицій підтримує зростання доходу. Гнучка структура та соціальні ініціативи, як безкоштовна доставка ліків під час пандемії, сприяють лояльності й адаптивності. Однак слабкості, такі як негативний капітал, низька ліквідність і борги, створюють фінансові ризики. Скарги на затримки доставки та скорочення персоналу послаблюють якість сервісу.

Можливості для компанії пов'язані зі зростанням ринку e-health, потенціалом нових регіонів і розвитком телемедицини, що може суттєво збільшити дохід. Партнерства та нові інвестиції посилять позиції. Загрози включають війну, конкуренцію від глобальних гравців, регуляторні обмеження та кіберризик, які ускладнюють логістику й репутацію.

Фінансові показники відображають стартапну модель: швидке зростання доходу контрастує з мінімальною рентабельністю. Позитивні зміни у 2024 р., включаючи невеликий прибуток, свідчать про стабілізацію, але борги й низька ліквідність потребують уваги. Система управління, заснована на стратегічних моделях, підтримує експансію, але вимагає покращення логістики та фінансів.

Для успіху компанії варто інвестувати в технології, розширюючи мережу аптек, реструктуризувати борги й наростити ліквідність, вийти на нові ринки та розвивати партнерства, мінімізувати ризики через кібербезпеку та PR-кампанії.

Визначено, що серед стратегічних підходів до масштабування - горизонтальне розширення на нові ринки, вертикальне поглиблення сервісів, диверсифікація продуктів, партнерства, цифрова трансформація, органічне зростання та репутаційний менеджмент - оптимальним є поєднання цифрової трансформації з партнерствами. Цифрова трансформація, зокрема розвиток сфери впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації логістики, знижує операційні витрати та покращує якість сервісу, вирішуючи скарги клієнтів. Партнерства зі страховими компаніями, фармбрендами та логістичними операторами забезпечують швидкий доступ до ринків і додатковий дохід із мінімальними інвестиціями, підтримуючи фінансову стабільність.

Цей підхід ефективно використовує сильні сторони компанії - технологічну базу та досвід експансії, мінімізуючи слабкості, такі як низька ліквідність і боргове навантаження. Він дозволяє уникнути дорогих інвестицій, необхідних для вертикального чи диверсифікованого масштабування, і водночас підтримує горизонтальну експансію через спрощення операцій і синергію з партнерами. SWOT-аналіз підтверджує, що технології та гнучкість компанії є конкурентними

перевагами, тоді як регуляторні та конкурентні загрози вимагають посилення кібербезпеки та відповідності стандартам ЄС.

План впровадження передбачає інвестиції в штучний інтелект, чат-боти, хмарну інфраструктуру та партнерства, що забезпечують економію витрат і зростання доходу вже в перший рік. У другий рік фокус на логістичних партнерствах і захисті даних підтримує стабільність і скорочення боргу. Збалансована система показників допомагає відстежувати прогрес через метрики доходу, утримання клієнтів, ефективності процесів і впровадження інновацій, забезпечуючи контрольоване зростання.

Економічна ефективність підтверджується високими показниками: значний чистий приведений дохід, швидке повернення інвестицій і висока рентабельність. Це дозволяє вирішити проблему ліквідності, реструктуризувати борги та зміцнити позиції на ринку. Хеджування валютних ризиків, чіткі угоди з партнерами та фокус на репутацію знижують вразливість до зовнішніх загроз, таких як війна чи конкуренція. Досліджений підхід є збалансованим і здійсненим. Поєднання цифрової трансформації та партнерств створює синергію, яка підтримує місію компанії.

Аналіз теоретичних засад і практичних аспектів масштабування показує, що це комплексний процес, який вимагає системного підходу, інновацій та стратегічного управління.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація бізнесу: ключ до успіху в сучасних реаліях. URL: <https://tsn.ua/groshi/avtomatizaciya-biznesu-klyuch-do-uspihu-v-suchasnih-realiyah-2724516.html>.
2. Ареф'єва О.В., Прохорова В.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
3. Бугріменко Р.М., Смірнова П.В. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск № 59 / 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3386/3313/>
4. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>.
5. Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. – Журнал Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/business/globalni-ambitsii-u-nadskladnikh-umovakh-shlyakhukrainskogo-msb-do-svitovoi-ekspansii-03112023-17020>.
6. Даценко А. Фінансове забезпечення підприємств в контексті сталого розвитку національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-61>.
7. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібн. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
8. Домбровська С.О. Бізнес-модель Canvas як інструмент стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті. XI Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, ОДАБА, 13-15 листопада 2020 р. С. 82-85.

9. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку / Національна академія наук України, Ін-т економічного прогнозування; ред.: В. М. Геєць. Київ: Ін-т економ. прогноз. НАН України, 2003. 1008 с.

10. Заїка О., Ткаченко В. Еправління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55>.

11. Збалансована система показників. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2

12. Змінюйся або помри. Як штучний інтелект став невід'ємною частиною світової економіки. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2023/07/24/702480/>.

13. Ілляшенко С. М. Управління знаннями в системі інноваційного розвитку організації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 231-241. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2017_1_23

14. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О., Добровольська В., Калмикова Н. Стратегічний менеджмент. Антикризове управління: практикум [Електронне видання]; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 106 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/28717>.

15. Кібік О., Слободянюк О., Кузнецова Л. Ризик-менеджмент: навч.-метод. посібник / Нац. ун-т «Одес. юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2024. 84 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.27828>.

16. Кібік О.М., Корнілова О.В., Кузнецова Л.В. Відповідальність економічних агентів у процесі забезпечення сталого розвитку цифрового суспільства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 197-208. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14703>

17. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024 (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146>.

18. Кудлаєнко С., Юрєв Б. Збалансована система критеріїв та показників фінансового менеджменту інноваційно-технологічно активних підприємств. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. Р. 221–226. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(34)).

19. Ларіна Я., Діченко А., Сидоров М. Маркетингові стратегії у процесі виходу підприємств на зовнішні ринки: особливості та підходи до впровадження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 332(4). Р. 101-108. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-14>.

20. Люта Г.В., Павленко І.А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 17. С. 298-303.

21. Масштабування бізнесу – як це зробити? URL: <https://business-broker.com.ua/blog/masshtabuvannia-biznesu-ia-k-tse-zrobyty/>

22. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024, (2 (104), 54-60. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>

23. Момот Т.В. Роль фінансового аналізу у формуванні фінансової стратегії підприємства. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/54927/1/%D0%9E-%D0%90%D0%97%D0%A1%D0%A4-%D0%95%D0%91%D0%86-%D0%9A%D0%A2%D0%90%D0%9C202019-156-157.pdf>].

24. Мостенська Т.Г., Мостенська Т.Л., Юрій Е.О., Ковтун О.А. Роль корпоративної реструктуризації в реалізації стратегії підприємств. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/1134/1143/3266>

25. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. Київ: Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.

26. Органічне зростання бізнесу: як уникнути пасток швидкого масштабування. URL: <https://itez.com.ua/blog/organic-growth-scaling-tips.html>

27. Піменов С.А. Інвестиції в штучний інтелект: цінність, доцільність і масштабування в умовах цифровізації підприємств. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 22/20224. С. 112-120.

28. Положення про кваліфікаційну роботу здобувачів, що отримують освіту на бакалаврському та магістерському рівнях зі спеціальності 073 «Менеджмент» / За заг. редакцією д.ю.н., проф. Ульянової Г.О. Укладачі: д.е.н., проф. Кібік О.М., к.е.н., доц. Котлубай В.О. Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2024. 30 с.

29. Потюк Ю. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>.

30. Потюк Ю.Б. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*. Випуск № 62 / 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3883/3803/>

31. Руда М.В., Мельник О.Г., Сохан В.Р. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 134-144. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf>

32. Смесова В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 43. С. 76-82.

33. Стратегія Блакитного Океану. Як створити безхмарний ринковий простір і позбутися конкуренції. URL: <https://hub.kyivstar.ua/reviews/strategiya-blakitnogo-oceanu-yak-stvoriti-bezhmarnij-rinkovij-prostir-i-pozbutisya-konkurenciyi>.

34. Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛІКІ24». URL: <https://clarity-project.info/edr/41995085/finances>

35. Фомішина В.М., Федорова Н.Є. Фрайчайзинг як модель управління міжнародним бізнесом у розвинених країнах світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5215/5159>.

36. Цифрова трансформація бізнесу: 5 тенденцій 2025 року. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czifrova-transformacziya-biznesu-5-tendenczij-2025-roku>

37. Шевченко Л.С. Масштабування бізнесу як підприємницьке рішення. *Економічна теорія та право*. №2 (57) 2024. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/Economic-Theory-and-Law-2024-2-25-39.pdf>

38. Шевченко Л. С. Стратегічні управлінські рішення: як не припуститися помилок та не потрапити в пастку. *Економічна теорія та право*. 2024. №1 (56). С. 55–57. URL: <https://doi.org/10.31359/2411-5584-2024-56-1-55>

39. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.

40. Що таке Хмарні Сервіси та навіщо потрібні бізнесу? URL: <https://uniteddc.net.ua/news/i/services-cloud/?srsltid=AfmBOormLxMSf2V4hBbKcDdV5mV6DElm9LmfuDI3lNVEZfyj0U5XjSkG>.

41. Як методологія Lean допомагає українському бізнесу адаптуватися до воєнних реалій. URL: <https://delo.ua/business/yak-metodologiya-lean-dopomagaje-ukrayinskomu-biznesu-adaptuvatisya-do-vojennix-realii-sergii-komberyarov-u-projekti-stab-kvartira-403172/>

42. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. URL: https://books.google.com.ua/books?id=ZRk7AQAAMAAJ&printsec=frontcover&hl=ru&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

43. Growth vs Scaling: What does your business demand? URL: <https://www.visioneerit.com/blog/growth-vs-scaling>

44. Healthcare Industry 2025. URL: https://www.reportlinker.com/market-report/Healthcare/6242/Healthcare?term=healthcare%20reports&matchtype=p&loc_interest=&loc_physical=9198532&utm_group=standard&utm_term=healthcare%20reports&utm_campaign=ppc&utm_source=google_ads&utm_medium=paid_ads&utm_content=transactionnel-1&gad_source=1&gbraid=0AAAAAD19yGfJDFgj_bV930a3qSMk32rHF&gclid=Cj0KCQjwh_i_BhCzARIsANimeoEDtLGJSGyizr2InLySL_5V3bpn49Kav6VnSm4UA5sax_owJwNYGQcaAs5DEALw_wcB

45. IT in healthcare - statistics & facts . URL: <https://www.statista.com/topics/7992/it-in-healthcare/>, IBISWorld - Industry Market Research, Reports, & Statistics. IBISWorld - Industry Market Research, Reports, & Statistics. URL: <https://www.ibisworld.com/>,

46. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *Ekonomika APK*. № 30 (2). P. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi>.

47. Liki24 залучив 5 млн доларів від Horizon Capital і існуючих інвесторів для виходу на європейські ринки. URL: <https://horizoncapital.com.ua/uk/news-post/liki24-zaluchyv-5-mln-dolariv-vid-horizon-capital-i-isnuuyuchyih-investoriv-dlya-vyhodu-na-yevropejski-rynky/>

48. Liki24. URL: <https://liki24.com/uk/about-us/>

49. SWOT-аналіз: Переосмислення класичного інструменту для сучасного бізнесу. URL: <https://itez.com.ua/blog/swot-analysis-the-key-to-strategic-business-planning.html>.

50. SWOT-АНАЛІЗ. URL: <https://marketing.link/uk/swot-analiz/>