

4. David J., Amanda J. *Marketing Communication Strategy: A Conceptual Framework*. *Journal of Business Research*, 2019. Vol. 72. P. 135–143.
5. Bell G. *Marketing Communications Strategy*. Open University Press, 2010. 120 p.
6. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016. 800 p.
7. Fill C. *Marketing Communications: Brands, Experiences and Participation*. 6th ed. Pearson, 2013. 740 p.
8. Belch G. E., Belch M. A. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. 10th ed. McGraw-Hill, 2015. 784 p.
9. Smith P. R., Zook Z. *Marketing Communications: Offline and Online Integration, Engagement and Analytics*. 6th ed. Kogan Page, 2016. 496 p.
10. Schultz D. E., Patti C. H. *The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace*. *Journal of Marketing Communications*, 2009. Vol. 15, No. 2–3. P. 75–84.

Пастуцак Л. І.,
здобувач вищої освіти,
Сербенівська А. Ю.,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

МОДЕЛІ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

В сучасних умовах гостро стоїть питання розвитку бізнесу. Дослідження шляхів та методів розвитку наразі доволі слабо покривають таку потребу. Попри велику кількість практичної інформації, отриманої із досвіду підприємців, немає єдиного дослідження, яке б акумулювало та визначало основні моделі та методи масштабування бізнесу в сучасних конкурентних умовах високих темпів розвитку.

Основними дослідниками в сфері масштабування бізнесу є Ігор Ансофф, який с своїй статті «Стратегії диверсифікації» [5] описав матрицю можливих шляхів розвитку підприємства, а також сучасні підприємці, зокрема Верн Гарніш, який заснував подкаст на темі масштабування та написав книгу «Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків» [1] та, у співавторстві із Дж. Коеном та Д. Тріффом, «Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу», Рід Гофман, автор книги «Бліц-Масштабування. Блискавичний шлях до побудови найдорожчих світових компаній» [2]. Роботи практиків концентруються на етапах розвитку

підприємства та процесах, які відбуваються під час активного росту компанії. [1,2, 5]

Моделі масштабування – це шляхи, якими підприємство зможе завоювати більшу частку ринку, розширити свій вплив та присутність, або ж масштабуватись. Багато підприємців та науковців формували різні моделі, якими сьогодні користується бізнес для організації підприємства, його діяльності та системи на етапі експоненційного росту. Окреслимо наявні моделі в таблиці 1.

Таблиця 1.

Моделі масштабування бізнесу

| Модель масштабування | Автор моделі | Опис | Обмеження |
|------------------------|------------------|---|---|
| Експансія | Ігор Ансофф | В своїй статті [5] Ігор Ансофф виділяє вихід на нові ринки, або ж географічну експансію, як одну із моделей масштабування. Тобто в рамках розвитку продукту компанія шукає нові місії (ринки), де його можна пропонувати. | Географічна експансія є доречною в випадках, коли ринок, на який компанія хоче вийти є сприятливим та готовий до пропонованої продукції. Виникає ризик валютних коливань, геополітичних змін, зокрема, змін в законодавстві. |
| Мультиканальність | Ігор Ансофф | Ця модель полягає в диверсифікації каналів збуту. Ігор Ансофф окреслив таку модель як розвиток ринку. Тобто пошук нових способів продажу продукту до споживача. | Ця модель є доречною при наявності інфраструктури для її застосування. Серед ризиків – дублювання витрат, перенавантаження логістики. |
| Франчайзинг | Чарльз Вон | Франчайзинг – це модель, за якої підприємство надає третій особі право користування брендом та певними вигодами в обмін на певну відсоткову або фіксовану плату. Чарльз Вон, в своїй книзі [6] підсумував результати 7 конференцій на тему франшизування та описав типи франшиз, переваги та недоліки моделі. | Ця модель застосовується при наявності сильного бренду, який зможе гарантувати впізнаваність франчайзі. Основними ризиками є репутаційні втрати через відсутності контрольованості партнерів. |
| Вертикальна інтеграція | Олівер Вільямсон | Вільямсон розглядав питання транзакційних витрат та дійшов до стратегії вертикальної інтеграції, зменшуючи ланцюги постачання. [7] | Ця модель застосовується при наявності фактичної можливості забезпечувати весь ланцюг та при потребі контролювати всі етапи такого ланцюга. |

| | | | |
|--------------------------|--------------|--|--|
| | | Таким чином підприємство бере під контроль процеси, знижуючи витрати, водночас розширюючи сфери діяльності. | Основними ризиками, які виникають, є втрата гнучкості та можливе старіння технологій виробництва через зменшення конкуренції. |
| Горизонтальна інтеграція | Майкл Портер | Модель полягає в злитті (чи придбанні) інших компаній для розширення частки ринку. Таким чином збільшення цієї частки ринку запускає ефект масштабу, за якого витрати на ведення діяльності падає, що гарантує вигідніші умови на ринку. | Зазвичай застосовується при необхідності завоювання нових сегментів активного ринку. Ризиками є антимонопольні органи, які можуть розглядати таку діяльність як надмірне захоплення частки ринку, а також вразливість до змін на ринку. |
| Диверсифікація | Ігор Ансофф | В своїй матриці, Ігор Ансофф запропонував також такий формат, як виведення нових товарів на нові ринки, таким чином диверсифікуючи діяльність [5]. Диверсифікація – це розширення форматів та точок продажів. | Застосовується при роботі в несприятливому, ризикованому ринку, ринку, що повільно зростає, або ж на ринку, який залежний від сезонності. Суть диверсифікації частково полягає в мінімізації ризиків, проте основні проблеми виникають через розпорошеність ресурсів та знань. |
| Платформування | | В сучасних умовах також набуває значення роль створення платформ, як методу масштабування. Метод полягає в перетворенні бізнесу на платформу, надаючи змогу іншим продавцям користуватись точкою продажу без прямого залучення. | Застосовується за наявності мережевого ефекту, цінності в учасниках сервісу, на ринках із великою кількістю суб'єктів. Основними ризиками є низький рівень контролю над якістю сервісу та продукції. |

Сформовано автором на основі джерела [5 - 8]

Ці основні моделі описують можливі шляхи масштабування підприємства за різних ринкових умов. Вибір моделі залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, структури попиту та особливості пропонованої продукції на ринку. Існує 7 основних моделей масштабування, які формують шляхи розвитку підприємств на сучасному ринку, зокрема, географічна експансія, мультиканальність, франчайзинг, вертикальна та горизонтальна інтеграції,

диверсифікація та платформування. Використовуючи вихідні дані, сучасне підприємство може обирати модель масштабування як стратегію розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 328 с.
2. Гоффман Р., Джон Коен Дерен Тріфф Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2020. 320 с.
3. Грейнер Л. Е. Еволюція та революція в процесі зростання організацій. *Harvard Business Review*. 1998. URL: [Greiner.pdf](#)
4. Побоченко, Л. М., & Хомутовська, Д. П. (2014). Основні тенденції вибору національними компаніями пріоритетних регіонів експансії. *Молодий вчений*, (5 (1)), 172-175.
5. Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard business review*, 35(5), 113-124. URL: <https://surl.li/qpzlfj>
6. Vaughn, C. L. (1979). *Franchising: its nature, scope, advantages, and development (Vol. 13816)*. Lexington, MA: Lexington Books.
7. Williamson, O. E. (1971). *The vertical integration of production: market failure considerations*. *The American economic review*, 61(2), 112-123. URL: <https://www.jstor.org/stable/1816983>
8. Porter, M. E., & Strategy, C. (1980). *Techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1, 76.

Поляк К. Ю.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри документальних комунікацій та менеджменту,
Рівненський державний гуманітарний університет

**СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ:
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ КОНТЕКСТ**

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у високодинамічному конкурентному середовищі, що характеризується значною невизначеністю, швидкими змінами ринкової кон'юнктури та посиленням вимог до ефективності використання ресурсів. Підвищення конкурентоспроможності є ключовим фактором стабільного розвитку підприємств, оскільки здатність адаптуватися до змін зовнішнього