

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-24>

SCALING BUSINESS: CONSIDERATIONS AND CAUTIONS

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ: ПЕРЕДУМОВИ ТА ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Найбільш проблемним для сучасної фірми є рішення щодо масштабування, тобто стрімкого зростання обсягів бізнесу та прибутків, яке перевищує темпи залучення нових ресурсів і збільшення витрат. Таке рішення є актуальним для розробників стартапів, однак воно ухвалюється й іншими, насамперед великими фірмами, які реалізують корпоративні стратегії зростання.

Способи масштабування бізнесу загалом відпрацьовані. Це може бути або *внутрішнє* (органічне) зростання шляхом удосконалення власної діяльності: розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові, у тому числі міжнародні, ринки, поліпшення систем продажу, клонування бізнесу (з використанням франчайзингу або ліцензування, створення мережі філій), збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей і застосування інновацій, оптимізації бізнес-процесів, упровадження нових бізнес-моделей, розвитку або створення нових компетенцій тощо, або *зовнішнє* зростання – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації бізнесу, у тому числі злиття і поглинань.

Зрозумілі також і загальні передумови масштабування, а саме:

- попит на продукцію фірми тривалий час значно перевищує пропозицію, на що вказують система бізнес-планування та фінансові показники фірми; при цьому продукція є інноваційною;
- візія фірми чітко демонструє картину майбутнього;
- бізнес-модель фірми є зрозумілою всім співробітникам, бізнес-процеси мають надійні джерела фінансування;

- відносини із постачальниками ресурсів є стабільними і дозволяють долати різні дефіцити (запасів для виробництва, кваліфікованих співробітників тощо);
- відносини з ринковими посередниками сприяють покращенню способів доставки, розширенню місць видачі задля задоволення потреб ринку в необхідному обсязі;
- фірма створила власну екосистему або увійшла до іншої екосистеми і користується перевагами партнерства з її учасниками;
- рівень ризику в галузі прийнятний;
- здійснюється професійний юридичний супровід діяльності фірми.

Утім є кілька застережень.

По-перше, масштабування має ґрунтуватися на компетенціях фірми. Останні визначають як різнофункціональні комбінації процесів, інструментів, знань, навичок і структур, що забезпечують надійне та послідовне досягнення конкретного результату [1, с. 20]. Компетенції поділяються на загальні (звичайні, притаманні всім конкурентам у галузі) та ключові, або стрижневі чи відмітні, які мають лише ті компанії, показники розвитку яких перевищують середні по галузі, відрізняються високою цінністю продуктів/послуг для споживачів, ефективністю управління, професіоналізмом працівників. Головною перевагою ключових компетенцій є те, що вони за своєю сутністю повільно змінюються і тому є стійкими, отже, їх важко скопіювати та повторити конкурентам. Саме ключові компетенції роблять компанію унікальною, привертають увагу інвесторів, дають можливість залучити кошти, потрібні для розвитку.

По-друге, під час масштабування фірми постійно стикаються з обмеженнями своєї діяльності. Тип і розміри обмежень залежать від стадії життєвого циклу організації, розмірів бізнесу (великий, середній, малий), динаміки ринку тощо. Масштабування бізнесу – це, по суті, долавання обмежень. Не можна розраховувати на успіх у бізнесі, поки фірма не подужала чисельні ресурсні (матеріальні, управлінські, кадрові, інформаційні, технологічні) та бюджетні обмеження, не оптимізувала бізнес-модель та операційну модель. Практики зазначають, що для швидкого зростання бізнесу потрібно, аби кожна наступна одиниця товару або клієнт додавали компанії більше, аніж попередні, а витрати на залучення/утримання клієнта, додатковий продаж йому товару/послуги були меншими, аніж для клієнта попереднього. В сучасних умовах такі можливості створюють: 1) платформна бізнес-модель, у якій кожен новий

споживач/користувач потенційно може вибудовувати зв'язки з іншими, а споживачі залучатися в геометричній прогресії; 2) оцифровування операційної моделі (саме це здійснили менеджери «Google», «Amazon», «Uber» та інших компаній): чим більше процесів і завдань оцифровується, тим швидше відбувається створення масштабних підприємств, здатних виробляти різноманітні товари та надавати послуги з високим рівнем удосконалення та точним таргетингом. Крім того, цифрові технології є модульними, тож дають змогу легко налаштувати бізнес-зв'язки, підключати фірму до зовнішніх партнерських мереж і провайдерів, навіть до спільнот окремих осіб, аби створити додаткову цінність [3, с. 39–41, 73–75]; 3) застосування штучного інтелекту. Консалтингова компанія «McKinsey&Co» опублікувала звіт про економічний потенціал генеративного штучного інтелекту (2023). Генеративний штучний інтелект може: впливати на більшість функцій бізнесу і вирішувати різноманітні конкретні бізнес-завдання (підтримувати взаємодію з клієнтами, генерувати креативний контент для маркетингу та продажів, створювати комп'ютерний код на основі мовних моделей); проявляти себе у всіх галузях; автоматизувати робочі процеси, які нині забирають 60–70% робочого часу (залежно від сценарію, до 2030–2060 років половину сучасних робочих процесів може бути автоматизовано); значно підвищити продуктивність праці [4].

По-третє, розробляючи рішення щодо розширення ділової активності, фахівці рекомендують визначитися з балансом: між особливостями національної культури та підходами й практиками, традиційними для певної організації (особливо в разі поширення її діяльності на іншу країну); між старанним плануванням усього заздалегідь і необхідністю адаптуватися до непередбачуваних ситуацій у процесі роботи, вносити в плани корективи; між централізацією й децентралізацією управління (делегуванням повноважень виконавцям робіт) [2, с. 80–81].

По-четверте, масштабування має певний часовий горизонт. Згідно з недавнім дослідженням, середня тривалість життя американської компанії у минулому столітті скоротилася на 50 років – з 67 років у 1920-х роках до 15 років зараз. Це стосується і деяких із провідних компаній, які включені в індекс Standard & Poor's 500 на фондовій біржі США. За прогнозами, до 2027 року середня тривалість життя компанії скоротиться до 12 років. Утім, деякі організації живуть набагато довше за інших. У всьому світі налічується близько 5500 компаній, яким понад 200 років [5]. Отже, чи можна безкінечно

нарощувати обсяги виробництва і створювати нові можливості розвитку для конкретної фірми?

По-п'яте, масштабування бізнесу не позбавлене певних ризиків і управлінських пасток. Розбалансувати процеси масштабування можуть:

– «пастка прагнення до зростання будь-якою ціною»: цього хочуть багато компаній, але збільшення доходів акціонерів вимагає іншого мислення;

– «пастка ілюзій»: керівники підприємств усупереч фактам переконані, що масштабоване виробництво є значно кращим і поширювати його легше;

– «пастка некомпетентності»: керівникам бракує адекватного знання того, що вони поширюють, навичок його розповсюдження та застосування;

– «пастка бюрократії»: роздутий штат адміністраторів мусить виправдовувати своє існування, тому береться створювати численні нові правила та вимагати від колег їх дотримання [2, с. 49–50, 64];

– пастка «бігової доріжки»: компанії женуться за тими можливостями зростання, де не мають чіткої ідентичності і де їм не вистачає системи компетенцій, щоб конкурувати з іншими. Це відбувається в умовах невизначеності, посилення конкуренції та комерціалізації [1, с. 56].

Література:

1. Лейванд П. Стратегія, що працює / Пол Лейванд, Чезаре Мейнарді у співавторстві з Артом Кляйнером ; пер. з англ. Я. Машико. Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула, 2019. 256 с.

2. Саттон Р., Рао Х. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.

3. Янсїті М., Лахані К. Конкуренція за доби штучного інтелекту / Марко Янсїті, Карім Лахані ; пер. з англ. Ю. Григоренко. Київ : Форс Україна, 2021. 304 с.

4. The economic potential of generative AI. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/The-economic-potential-of-generative-AI-The-next-productivity-frontier?tpcc=NL_Marketing#key-insights

5. Найстаріша компанія в історії людства: Kongō Gumi, якій 1500 років (Японія). *Енциклопедія Cubik*. URL: <https://cubik.com.ua/najstarisha-kompaniya-v-istoriyi-lyudstva-kongo-gumi-yakij-1500-rokiv-yaponiya/>