

DOI: https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.9-4
УДК 658.1+004.9

Волков О. О.

аспірант,

Національний технічний університет

«Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5599-8038>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МАСШТАБУВАННЯ ТА ЇХ ОСОБЛИВОСТІ В ІТ-БІЗНЕСІ

У статті здійснено порівняльний аналіз основних організаційних форм масштабування бізнесу: горизонтальної та вертикальної інтеграції, модульних структур, agile-підходів, франчайзингу, ліцензування та корпоративних альянсів. Розкрито концептуальні особливості кожної моделі, їхні управлінські переваги, виклики впровадження та приклади застосування в ІТ-галузі. Окрема увага приділена впливу цифрової трансформації на процес масштабування та зростаючому значенню гнучких організаційних структур. Аналіз охоплює практики українських ІТ-компаній, які демонструють ефективність комбінованих стратегій. Запропоновано розглядати централізацію та децентралізацію управління як континуум рішень, що дає змогу досягти балансу між стратегічною єдністю й операційною автономією. Узагальнені висновки формують підтримку для вибору оптимальної моделі масштабування в умовах динамічного середовища.

Ключові слова: масштабування бізнесу, ІТ-компанії, організаційні форми, горизонтальна інтеграція, agile-підходи, франчайзинг, ліцензування, цифрова трансформація.

Oleksii Volkov

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

ORGANIZATIONAL FORMS OF SCALING AND THEIR FEATURES IN THE IT BUSINESS

Introduction. In the face of accelerating digital transformation and rising global competition, business scaling emerges as a critical factor for sustainable development in the IT industry. The growing complexity of organizational operations requires companies to adopt flexible yet strategically sound models of growth. The study addresses the challenge of choosing effective organizational forms of scaling, particularly in volatile environments such as Ukraine's IT sector. **Purpose.** The purpose of the article is to conduct a comparative analysis of key organizational forms of business scaling, including horizontal and vertical integration, modular structures, agile-scaling approaches, franchising, licensing, and corporate alliances. Each form is examined in terms of its conceptual foundations, managerial advantages, limitations, and practical applicability within IT companies. **Methods.** The methodology combines literature review, industry data analysis (particularly from the Ukrainian IT sector), and a comparative framework summarizing the pros, cons, and diffusion level of each scaling model. Particular emphasis is placed on analyzing how organizational structures adapt to increasing size, operational complexity, and distributed teams. **Results.** The results reveal that no single scaling model offers a universal solution. Instead, hybrid approaches that combine centralized strategic control with decentralized operational autonomy demonstrate the highest adaptability. For instance, agile scaling facilitates team coordination and transparency, while modular structures enhance flexibility and risk mitigation. Franchising and licensing offer cost-efficient expansion but demand robust intellectual property protection and quality assurance systems. Corporate alliances serve as a powerful mechanism for entering new markets through cooperation. **Conclusion.** The study underscores the importance of context-driven decision-making in selecting organizational forms of scaling. IT companies benefit most from blended strategies that align with their structure, resources, and market goals. A balanced continuum between centralization and decentralization appears to be the optimal path toward resilient and scalable business models in the face of constant change.

Keywords: business scaling, IT companies, organizational forms, agile scaling, modular structures, franchising, licensing, digital transformation.

Постановка проблеми та її актуальність. Масштабування бізнесу в ІТ-сфері можна розглядати як один із чинників, що здатен впливати на довгострокову стійкість та адаптивність компаній. Динамічний розвиток цифрових технологій, поява нових бізнес-моделей, швидкі зміни у споживчих очікуваннях і посилення глобальної конкуренції формують умови, за яких організації, ймовірно, потребують постійного перегляду способів організації

роботи та підходів до зростання. У таких умовах не лише збільшується кількість інструментів для масштабування, але й зростає складність їх вибору та комбінування. В українському ІТ-секторі, який активно інтегрується у світовий ринок і водночас функціонує в умовах економічної та політичної нестабільності, проблема масштабування може мати додаткові виміри. Спостереження за діяльністю компаній свідчать, що розширення часто відбувається

ся на тлі змін у структурі команди (перехід на відда-лену або гібридну роботу), необхідності залучення спеціалістів із різних регіонів, роботи з клієнтами на кількох часових поясах та в умовах різних правових юрисдикцій. Це створює підґрунтя для припущення, що вибір організаційної форми масштабування для таких компаній залежить не лише від стратегічних цілей, а й від здатності адаптуватися до унікального поєднання зовнішніх і внутрішніх факторів. Окрему увагу у цьому контексті можна приділити гнучкості управління, швидкості ухвалення рішень та можливості інтегрувати нові команди або підрозділи без втрати продуктивності. Ймовірно, для частини компаній ключовим завданням стає пошук балансу між централізованим контролем та автономією окремих підрозділів, що дозволяє одночасно підтримувати цілісність корпоративної стратегії та швидко реагувати на зміни у проєктному або ринковому середовищі. Дослідження цього питання може бути корисним як для теоретичного узагальнення підходів до масштабування в ІТ-бізнесі, так і для формування практичних рекомендацій щодо вибору та адаптації організаційних моделей. Отримані результати можуть стати орієнтиром для керівників і власників компаній, які прагнуть розширити діяльність, зберігаючи при цьому ефективність управління, а також для дослідників, зацікавлених у вивченні взаємозв'язку між формою масштабування та результативністю організації в умовах високої динаміки ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі виокремлюються різні стратегії масштабування бізнесу. Зокрема, Джонсон Г., Вітінгтон Р., Скоулз К., Енгвін Д., Регнер П. у своїй моделі корпоративної стратегії класифікують їх на інтенсивні (органічне зростання), інтеграційні (злиття та поглинання) та диверсифікаційні підходи [16]. В межах інтеграційних стратегій Р. М. Грант виділяє горизонтальне та вертикальне масштабування: перше передбачає розширення в межах однієї галузі, тоді як друге – інтеграцію ланцюга створення вартості [14]. У контексті організаційного дизайну та управлінської гнучкості окремі дослідники, зокрема Алмейда, Ф. і Балінт, Б., пропонують вивчати сучасні форми масштабування, що охоплюють модульні структури, agile-підходи, франчайзинг, ліцензування, а також міжкорпоративні альянси як інструменти стратегічної експансії [4]. Вибір між централізованими та децентралізованими моделями масштабування також ґрунтується на дослідженнях Н. ван дер Меулена, Мінцберг, Г. та Пенг, М. з питань організаційної динаміки та контексту лідерства в умовах зростання [8, 20, 21].

Метою статті є здійснення порівняльного аналітичного огляду основних організаційних форм масштабування бізнесу з урахуванням наукових під-

ходів та особливостей функціонування українських ІТ-компаній у динамічному та нестабільному середовищі. Дослідження спрямоване на узагальнення ключових характеристик кожної форми, виявлення їхніх потенційних переваг і обмежень, а також на формування підґрунтя для подальшого вивчення можливостей адаптації цих моделей у практиці ІТ-бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Горизонтальне масштабування передбачає розширення бізнесу на тому ж самому рівні виробничо-ринкової ланки, тобто збільшення присутності на існуючому ринку або вихід на нові ринки за рахунок аналогічних продуктів чи бізнес-моделей. По суті, це розширення вище, яке може відбуватися шляхом відкриття нових філій, збільшення кількості виробничих потужностей чи торгових точок, освоєння нових географічних сегментів або поглинання конкурентів у тій самій галузі [14; 21]. Дослідження стратегій інтеграційного зростання відзначають, що горизонтальна інтеграція реалізується через злиття або придбання підприємств тієї ж галузі чи профілю, що забезпечує збільшення частки ринку та масштабів діяльності [13; 17]. З наукової точки зору, горизонтальна експансія може забезпечити синергію завдяки об'єднанню ресурсів та ринкової влади, хоча й супроводжується викликами, такими як антимонопольні обмеження та ризик управлінської складності при збільшенні кількості підрозділів [13; 21]. В ІТ-галузі горизонтальне масштабування проявляється у збільшенні кількості однотипних проєктних команд чи офісів для обслуговування більшої кількості клієнтів. Зокрема, великі аутсорсингові компанії у країнах Центральної та Східної Європи (зокрема в Україні, Польщі та Румунії) відкривають нові центри розробки у різних містах та країнах з метою розширення своєї присутності на глобальному ринку [1]. За результатами звіту IT Ukraine Association [2], понад 60% українських ІТ-компаній мають два і більше центрів розробки в різних регіонах.

Вертикальне масштабування полягає в розширенні бізнесу шляхом опанування суміжних рівнів виробничо-збутового ланцюга, тобто рух вгору або вниз по ланцюгу створення вартості. Компанія може інтегруватися вгору беручи під контроль постачальників сировини чи компонентів, або вниз опановуючи канали збуту, дистрибуцію чи безпосередньо виходячи на кінцевого споживача. У дослідженнях стратегічного менеджменту вертикальна інтеграція розглядається як спосіб зміцнення позицій фірми за рахунок зменшення залежності від зовнішніх контрагентів і забезпечення стабільності поставок [11]. Література відзначає ризики цієї форми масштабування: збільшення постійних витрат, складність управління різномірними видами діяльності та зни-

ження гнучкості у виборі партнерів [14]. Згідно з аналітичними даними OECD, понад 40% великих виробничих компаній в Європі використовують елементи вертикальної інтеграції у відповідь на порушення глобальних логістичних ланцюгів у 2020–2022 роках [3]. В ІТ-індустрії вертикальна інтеграція трапляється рідше, оскільки багато ІТ-компаній спеціалізуються на окремих нішах. Проте приклади існують: глобальні технокорпорації розширюються у суміжні сфери, наприклад, розробники програмного забезпечення можуть створювати власні апаратні продукти або відкривати власні платформи дистрибуції і маркетингу. За результатами галузевих оглядів [2], понад 15% ІТ-компаній в Україні впроваджують внутрішні академії як структурну частину організації. Подібна практика стала поширеною після 2020 року через дефіцит спеціалістів і високий попит на нішеві навички у розробці.

Модульне масштабування ґрунтується на принципах модульної організації, коли підприємство або його продуктова система структуруються у вигляді незалежних, але взаємопов'язаних модулів. Кожен модуль виконує чітко визначену функцію і може розвиватися відособлено, інтегруючись з іншими через стандартизовані інтерфейси. Суть цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити гнучкість і масштабованість: за необхідності нові модулі можуть бути додані до системи без кардинального порушення її роботи, а існуючі – замінені або змінені з мінімальним впливом на інші частини організації. Дослідники відзначають, що модульна організаційна структура підвищує гнучкість і стійкість компанії: автономність окремих модулів дозволяє ізолювати ризики та експериментувати з інноваціями, не ставлячи під загрозу всю систему [15]. Недоліком може бути підвищена вимога до стандартизації та координації: модулі повинні сумісно працювати в єдиній архітектурі, що потребує чітких правил взаємодії і може ускладнювати управління, якщо стандарти не дотримуються. В українському ІТ-секторі принцип модульності теж набуває поширення. Компанії структурують свої команди за продуктовими напрямками або проектами, створюючи внутрішні стартапи в межах більшої організації. За результатами звіту [2], понад 35% компаній середньої величини в Україні використовують поділ на крос-функціональні продуктові команди, які мають окремі зони відповідальності. У деяких випадках такі підрозділи мають власні P&L (profit and loss) звіти, що підтверджує їхню організаційну автономність. Такі приклади найчастіше спостерігаються серед сервісних компаній із продуктовими ініціативами, а також серед продуктових компаній, що розвивають кілька незалежних напрямів.

Agile-масштабування – це форма організаційного росту, за якої принципи та методології гнучкої

(Agile) розробки застосовуються на рівні всього підприємства або великих програмних проєктів. Вихідна Agile-парадигма виникла для невеликих команд, які працюють короткими ітераціями (спринтами) над програмними продуктами, що дозволяє часто отримувати зворотний зв'язок та адаптувати вимоги. Проте коли компанія або проєкт зростає (десятки і сотні розробників, багато команд), постає виклик: як зберегти гнучкість і швидкість змін, характерні для Agile, у масштабах великої організації. Однак наукові дослідження показують, що універсальні підходи не завжди достатньо гнучкі й не враховують специфіку окремих організацій. Зокрема, Алмейда Ф. та Балінт Б. відзначають, що наявні масштабовані Agile-методології часто «не є досить гнучкими або пристосованими до потреб конкретних організацій, проєктів та команд», через що великі компанії вимушені комбінувати Agile з традиційними методами управління [4]. В останні роки дослідники звертаються до концепції гібридного Agile, що поєднує елементи гнучкого та класичного (ієрархічного) управління проєктами, аби врахувати масштаб і складність корпоративного середовища [4, 5]. Емпіричні дослідження великих ІТ-компаній підтверджують як переваги, так і виклики Agile-масштабування. З одного боку, впровадження Agile на рівні всього підприємства асоціюється з формуванням культури безперервного вдосконалення та навчання [6], прозорістю процесів та підвищенням взаємодії між підрозділами. За даними того ж дослідження, 71% компаній, що впроваджують Agile-методології на рівні кількох команд, повідомляють про покращення якості внутрішньої комунікації. З іншого боку, виклики включають координацію між багатьма командами, підтримання спільного бачення продукту, уникнення бюрократії при зростанні та подолання опору серед менеджменту середньої ланки [12; 22]. Для ІТ-компаній, особливо розробників ПЗ, Agile-масштабування стало стандартною практикою. Наприклад, компанія Spotify є одним із перших прикладів застосування власної моделі масштабованого Agile (squad + tribe модель), яка згодом стала взірцем для багатьох організацій. Компанія ING у Нідерландах також масштабувала Agile-підходи на понад 350 команд, що працюють за принципами Scrum та Kanban. В Україні, за опитуванням [5], приблизно 90 % ІТ-компаній застосовують Agile-підходи у своїй роботі. Наприклад, компанії N-iX, SoftServe, Intellias мають відділи, які працюють за принципами масштабованого Scrum, з чітким розподілом ролей та синхронізованими спринтами. В українських реаліях цьому сприяє гнучкість організаційної культури ІТ-галузі: команди часто розподілені по різних містах та країнах, працюють віддалено, тому освоєння принципів Agile допомагає налагоджувати внутрішню координацію.

Франчайзинг виступає однією з класичних форм масштабування бізнесу, особливо у сферах торгівлі, харчування та послуг. Він полягає у тому, що компанія з успішною бізнес-моделлю, продуктом і брендом надає незалежним підприємцям право використовувати цю модель і бренд для ведення бізнесу на визначених умовах. Франчайзі інвестує власний капітал у відкриття підприємства під маркою франчайзера та зобов'язується дотримуватися встановлених стандартів, сплачуючи початковий внесок і роялті, тоді як франчайзер надає ноу-хау, підтримку і, часто, постачання товарів. У науковій літературі [9] його часто називають інструментом «клонування» бізнесу, оскільки по суті франчайзер створює систему, де кожна нова точка чи підрозділ працює за єдиним зразком, повторюючи бізнес-процеси «материнської» компанії, крім того підкреслюють, що класичний франчайзинг є універсальною моделлю масштабування, за якої франчайзер стандартизує всі видимі й невидимі для клієнта елементи бізнес-системи, пропонуючи франчайзі готову “plug-and-play” концепцію бізнесу. Дослідження показують, що франчайзинг як бізнес-модель має значний потенціал зростання: за даними International Franchise Association, лише у США понад 750 тис. підприємств працюють за франчайзинговою моделлю, створюючи мільйони робочих місць. У 2022 році франчайзингова діяльність забезпечила понад \$825 млрд доходу для економіки США. В Україні, за даними Української Асоціації Франчайзингу, станом на 2023 рік діяло понад 600 франшиз, і щороку відкривається близько 300–400 нових точок за франшизою. Недоліки і ризики теж наявні: можливий конфлікт інтересів між франчайзером і франчайзі (останній може жертвувати довгостроковою репутацією бренду заради короткострокового прибутку), складність підтримки єдиних стандартів та іміджу бренду в різних руках, а також необхідність ділитися частиною прибутку у вигляді роялті. У IT-сфері франчайзинг використовується обмежено, оскільки розробка програмного забезпечення чи технологічні послуги менш придатні до форматування під єдиний бізнес-формат для зовнішніх партнерів. Проте певні сегменти IT-бізнесу можуть масштабуватися через франчайзингові елементи. Приклад – мережі сервісних центрів з ремонту електроніки або навчальні IT-академії, що працюють по франшизі від більшої компанії. В Україні є кейси, коли IT-школи чи курси програмування тиражують свою модель у регіонах через партнерів-франчайзі, зокрема «Комп'ютерна Академія ШАГ», яка має регіональні представництва в понад 20 містах.

Ліцензування в контексті масштабування бізнесу – це стратегія, за якої компанія-власник певної інтелектуальної власності надає права на її вико-

ристання іншим компаніям в обмін на ліцензійні платежі. Згідно з оглядами наукових досліджень, ліцензування є популярною організаційною стратегією розширення бізнес-діяльності на нові ринки [19] у своєму систематичному огляді відзначають, що ліцензування дозволяє компаніям з мінімальними витратами масштабуватися, використовуючи власні інтелектуальні активи та партнерські мережі ліцензіатів. Фактично, через ліцензійні угоди фірма-ліцензіар розширює коло осіб і організацій, які залучені до поширення її технології чи продуктів, що створює нові можливості для співпраці та зростання бізнесу. Це вигідно обох сторонам: ліцензіат отримує доступ до перевіреної технології чи бренду, економлячи час на R&D або розбудову власного іміджу, а ліцензіар додатковий прибуток та присутність на ринку без прямих витрат [19]. В IT-індустрії ліцензування є фундаментальною бізнес-моделлю. Більшість програмних продуктів поширюються на основі ліцензійних угод з кінцевими користувачами або корпоративними клієнтами. Для масштабування software бізнесу типовим є ліцензування програмного забезпечення як продукту (on-premise ліцензії) або як сервісу (підписки на SaaS) – це дає змогу компанії-розробнику обслуговувати тисячі клієнтів по всьому світу без необхідності фізичної присутності, використовуючи мережу дистриб'юторів чи онлайн-канали. Інший приклад – технологічне ліцензування: коли, скажімо, український стартап розробив унікальну технологію в галузі штучного інтелекту, він може надати ліцензії більшим гравцям (у тому числі за кордоном) на включення цієї технології до їхніх продуктів. Наприклад, український стартап Reface, відомий завдяки застосунку зі зміни обличчя, укладав партнерства з міжнародними компаніями щодо використання свого ядра deep learning. Інший приклад – компанія Grammarly, яка спочатку поширювала свій продукт на умовах класичного SaaS, а згодом уклала ліцензійні угоди з великими партнерами, що вбудовують її функціональність у власні продукти. За спостереженнями Ukrainian Startup Fund, у 2023 році серед підтриманих стартапів зростала частка проєктів у сферах edtech, cybersecurity та enterprise AI. Важливо зазначити, що успішне масштабування через ліцензування вимагає належного захисту інтелектуальної власності та правового забезпечення угод, аби запобігти її несанкціонованому використанню. Але за умови ефективного управління, ліцензування залишається одним із практичних інструментів інтернаціоналізації і росту технологічного бізнесу [19].

Корпоративні альянси та партнерства – це форма кооперативного масштабування, коли дві чи більше компаній об'єднують свої ресурси, досвід або активи для досягнення спільних бізнес-цілей, зберігаючи

при цьому юридичну самостійність. Альянси можуть набувати різних форм: стратегічні партнерства, спільні підприємства, консорціуми, довгострокові договори про співпрацю тощо. На відміну від злиттів і поглинань, які ведуть до повного об'єднання, альянси передбачають часткове інтегрування зусиль як правило, у визначених напрямках (спільна розробка продукту, взаємний обмін технологіями, крос-маркетинг, вихід на ринок через партнера і т. ін.). Співпраця через альянси сприяє швидшому створенню нових продуктів, обміну ноу-хау, проникненню в нові ринки з меншими ризиками [23]. Вигоди партнерств включають поділ витрат і ризиків між сторонами, доступ до чужих технологій або дистриб'юторських мереж, можливість спільно встановлювати галузеві стандарти. Недоліки та виклики – складність координації та узгодження рішень між незалежними організаціями, потенційні конфлікти інтересів, ризик витоку ключових компетенцій до партнера та втрата контролю над спільним проектом. В ІТ-галузі корпоративні альянси є одним із рушіїв інновацій і масштабування, оскільки технологічні рішення часто потребують екосистемної взаємодії. У 2021 році Amazon Web Services мала понад 100 000 активних партнерських організацій у своїй мережі AWS Partner Network, що включає технологічних провайдерів і консультантів у понад 150 країнах AWS Partner Report, 2022. Водночас, за даними [5], понад 38% українських ІТ-компаній зазначають, що формування міжнародних партнерств є для них одним із основних інструментів експансії на нові ринки. Як зазначають дослідники [24], формування стратегічних альянсів є ефективним інструментом для компаній, які прагнуть розширити свою присутність на ринку без значних власних інвестицій. Така співпраця дозволяє залучати зовнішні ресурси, об'єднувати компетенції та створювати нові продукти чи бізнес-одиниці без необхідності повного злиття. Успішні альянси в ІТ-секторі часто будуються на принципі win-win, коли кожен учасник привносить свої ключові компетенції (технології, ринки збуту, фінанси, брендову силу) і разом вони досягають росту, недоступного окремо. Водночас управління такими партнерствами вимагає довіри та чіткого контрактного оформлення, щоб врівноважити розподіл вигод і ризиків.

З метою забезпечення комплексного бачення організаційних форм масштабування, на основі аналізу наукової літератури та галузевої практики, сформовано порівняльну таблицю (табл. 1), яка відображає концептуальні засади, переваги, виклики та емпіричні приклади впровадження відповідних форм у контексті розвитку бізнесу, зокрема в інформаційно-технологічній галузі.

Під час масштабування бізнесу важливою організаційною характеристикою є ступінь централі-

зації управління. Централізований підхід означає, що ключові рішення, влада і контроль зосереджені у головному офісі або у верхніх рівнях керівництва. Децентралізований підхід, навпаки, передбачає передачу значної частки повноважень і відповідальності до нижчих рівнів, окремих підрозділів, команд, регіональних офісів. Обидва ці підходи мають свої плюси і мінуси в умовах росту компанії, і вибір між ними (або пошук балансу) є предметом як практичних управлінських рішень, так і академічних дискусій. Централізація традиційно асоціюється з ефективністю та єдністю дій. В міру розширення бізнесу централізована структура дозволяє підтримувати єдину стратегічну лінію, стандарти якості та бренд-ідентичність по всіх підрозділах. Перевагами централізованого управління вважаються чіткий ланцюг командування, швидке прийняття рішень «згори вниз» без довгих узгоджень, а також економія на масштабі завдяки уніфікованим процесам і концентрації ресурсів [8]. Наприклад, централізована ІТ-компанія може мати єдиний відділ розробки продукту, який обслуговує всі регіональні ринки, що забезпечує узгодженість функціоналу і швидкий rollout оновлень. Такий підхід реалізований, зокрема, в компанії Oracle, де архітектура рішень і стратегія управління централізовано координуються з головного офісу, незважаючи на глобальну присутність. Схожим чином функціонує й компанія IBM, де централізоване ухвалення стратегічних рішень дозволяє підтримувати цілісність продуктового портфеля та операційної моделі на глобальному рівні [18]. Недоліки занадто централізованої структури стають помітними при значному масштабі: уповільнення реакції на локальні зміни (бо кожне рішення має пройти верхній рівень), можливе перевантаження керівництва інформацією та рішеннями, зниження мотивації на місцях через відсутність автономії [20]. В децентралізованій моделі місцеві менеджери чи команди мають повноваження оперативно вирішувати питання, не чекаючи затвердження зверху, що сприяє інноваціям та задоволенню специфічних локальних потреб. Емпіричні дані підтверджують ефективність такого підходу: за результатами дослідження MIT CISR, великі організації, де більшість команд наділені автономними «операційними» рішеннями, вдвічі швидше захоплюють нові можливості порівняно з більш централізованими аналогами. Зокрема, ван дер Меулен (2023) показав, що компанії з переважно децентралізованим ухваленням рішень у середньому реагують на ринкові можливості вдвічі швидше (приблизно 244 дні проти 566 днів у централізованих структурах) [8]. Прикладом може слугувати компанія Spotify, яка реалізувала модель автономних «скводів» малих команд, що самостійно приймають більшість технічних і продуктових рішень у межах

Таблиця 1

Узагальнення організаційних форм масштабування бізнесу

Організаційна форма	Принцип	Переваги	Недоліки	Приклади застосування	Дані / Поширеність
Горизонтальне масштабування	Розширення в межах галузі	Зростання ринкової частки, ефект масштабу	Ризики антимонopolного тиску, складність управління	Роздрібна торгівля, IT-аутсорсинг	Понад 60% IT-компаній України мають ≥ 2 офіси
Вертикальне масштабування	Інтеграція ланцюга створення вартості	Контроль якості та витрат	Складність управління, високі витрати	Агро, електроніка, IT-академії	40% виробничих компаній в Європі; 15% IT-компаній в Україні мають внутрішні академії
Модульне масштабування	Незалежні модулі з інтеграцією	Гнучкість, паралельний розвиток	Вимоги до стандартизації та координації	Мікросервіси, продуктові команди	23–28% швидше релізи у модульних структур; 35% середніх IT-компаній в Україні – кросфункціональні команди
Agile-масштабування	Масштабування гнучких методів	Швидка адаптація, прозорість	Координація команд, бюрократія	Spotify, SoftServe, Intellias	71% компаній повідомили про покращення комунікації; 90 % IT-компаній застосовують Agile-підходи у своїй роботі
Франчайзинг	Передача моделі бізнесу партнерам	Розширення без власних інвестицій	Ризик втрати якості, конфлікти	McDonald's, Pizza Celentano, IT-курси	\$825 млрд доходу в США у 2022; 600 франшиз в Україні (2023), +300–400 точок/рік
Ліцензування	Надання прав на ІВ	Монетизація без операційних витрат	Необхідність захисту ІВ	SaaS, Reface, Grammarly	14% українських стартапів в акселераторах обрали ліцензійні моделі
Корпоративні альянси	Кооперація з іншими компаніями для досягнення спільної мети без формального об'єднання	Синергія, доступ до ресурсів партнера	Координація, витік компетенцій	SAP & Microsoft, SoftServe & AWS	38% IT-компаній України вказали партнерства як основний інструмент експансії; >100,000 партнерів у AWS Partner Network

Джерело: сформовано автором на основі [1–6; 8; 9; 11; 14; 19; 21; 23; 24]

загальної візії. Цей принцип також активно застосовують ING Bank, Zalando, Booking.com, особливо в рамках гнучких (agile) трансформацій. Втім, повна децентралізація теж не є панацеєю: вона несе ризики фрагментації, втрати єдиного напрямку руху компанії. Якщо надати надто багато свободи регіональним підрозділам чи командам, може постраждати цілісність бізнесу різні частини організації будуть діяти розрізнено, можливе дублювання функцій, неузгодженість стандартів, брендова розмитість. Тому багато дослідників і практиків сходяться на думці, що оптимальна модель для масштабованого бізнесу – це баланс централізації та децентралізації (так звана «середня точка»). Наприклад, стратегічні рішення і загальнофірмова політика можуть лишатися централізованими, тоді як операційна діяльність і тактичні кроки максимально делегованими на місця. У практиці IT-компаній подібний баланс проявляється, наприклад, у тому, що архітектурні рішення чи принципи безпеки можуть визначатися централізова-

но (щоб весь продукт був сумісним і захищеним), але кожна команда розробки самостійно обирає, як організувати свій робочий процес, плани спринтів тощо. В українських компаніях, що швидко зростають, теж спостерігається пошук цього балансу. Стартап, перетворюючись на масштабний бізнес, часто змушений запроваджувати більш централізовані процедури (для фінансового контролю, управління персоналом), але водночас намагається зберегти дух підприємництва і самостійності команд, який був на ранніх етапах. Згідно з дослідженням [5], близько 41% компаній вказали, що в останні два роки вони проводили реструктуризацію з метою зміцнення локальних офісів або команд, надаючи їм більше автономії. Таким чином, централізовані і децентралізовані підходи не є взаємовиключними, а радше являють собою континуум, по якому компанія повинна знайти оптимальну позицію залежно від свого розміру, галузі та стратегічних цілей. Масштабування бізнесу майже завжди вимагає певної децентралізації, щоб зняти наван-

таження з центрального апарату і дати можливість частинам організації розвиватися швидше. Водночас збереження єдиного напрямку та синергії всередині зростаючої компанії потребує елементів централізації, спільної візії, культури, а іноді й централізованих сервісів (наприклад, одна ІТ-платформа чи корпоративна система). Досвід провідних підприємств показує, що гнучкість у масштабі досягається поєднанням сильного централізованого ядра (цінності, стратегія, ключові компетенції) з розгалуженою мережею децентралізованих команд, які діють як автономні підприємці всередині компанії [8].

З огляду на складність вибору між централізованими та децентралізованими підходами, доцільним є представлення їх у вигляді безперервного континууму. Такий підхід дозволяє візуалізувати організаційні моделі масштабування залежно від рівня концентрації управлінських повноважень, особливостей архітектури, прикладів застосування та потенційних ризиків. На рисунку 1 наведено узагальнений огляд основних форм організації управління у процесі масштабування, включаючи гібридні моделі, які поєднують елементи обох крайнощів.

Як видно з рисунка, централізація і децентралізація не є взаємовиключними альтернативами, а формують спектр можливостей для організацій. У практиці масштабування бізнесу дедалі більшої актуальності набувають гібридні підходи, які дозволяють поєднувати стратегічну єдність із локальною адаптивністю. Здатність компанії знайти власний

баланс на цьому континуумі стає ключовим чинником її гнучкості, інноваційності та стійкості в умовах зростання й змінного середовища.

Висновки. Проаналізовані форми масштабування бізнесу горизонтальна й вертикальна інтеграція, модульні структури, Agile-підходи, франчайзинг, ліцензування та корпоративні альянси мають свої переваги й обмеження. Горизонтальне масштабування – сприяє зростанню ринкової частки, але вимагає ефективного управління. Вертикальне – посилює контроль над якістю, проте знижує гнучкість. Модульність підвищує адаптивність, потребуючи стандартів взаємодії. Agile-моделі забезпечують інноваційність і прозорість, але потребують координації команд. Франчайзинг дозволяє зростати з мінімальними витратами, викликаючи водночас ризики якості. Ліцензування монетизує інтелектуальні активи без операційних витрат, але потребує правового захисту. Альянси забезпечують синергію, вимагаючи чітких домовленостей. Вибір форми масштабування залежить від галузі, ресурсів і стратегії. Практика ІТ-компаній показує ефективність комбінованих підходів і балансу між централізацією та децентралізацією. Особливої ваги набувають гібридні моделі, здатні забезпечити стійкість у кризових умовах, як це демонструє український досвід. Подальші дослідження мають зосередитися на оптимальному поєднанні гнучких та традиційних структур, що дозволить ІТ-бізнесу зберігати інноваційність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

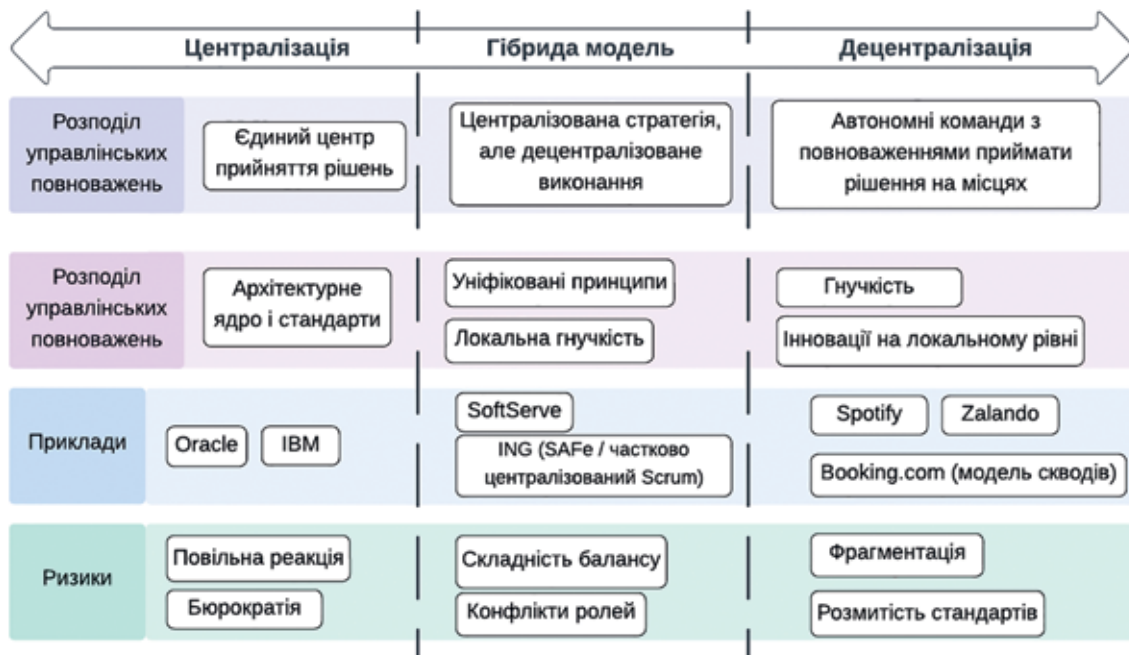


Рис. 1. Континуум централізації управління у масштабованих організаціях: ключові характеристики, приклади та ризики

Джерело: сформовано автором

Література:

1. The State of Central & East Europe IT Outsourcing and Offshoring Report. Ideamotive. URL: <https://ideamotive.co/it-outsourcing-report> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Асоціація "IT Ukraine". Annual report of the Association "IT Ukraine". Київ : Асоціація "IT Ukraine", 20 грудня 2022 р. URL: <https://itukraine.org.ua/en/report/annual-report-of-the-association-it-ukraine> (дата звернення: 10.07.2025).
3. OECD. Deglobalisation? The reorganisation of global value chains in a changing world / OECD Publishing. Paris : OECD Publishing, 2023. 59 с. DOI: <https://doi.org/10.1787/b15b74fe-en>
4. Almeida F., Balaint B. Approaches for Hybrid Scaling of Agile in the IT Industry: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Information*. 2024. Vol. 15, No. 10. Article 592. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15100592>
5. Agile Alliance. Agile Change Management of Ukraine's IT Sector's and Value Creation Amidst Conflict. *London International Conference*. 2023. Vol. LJBEN, No. 2. P. 189–202. URL: <https://londonic.uk/js/index.php/ljbeh/article/download/189/202/631> (дата звернення: 10.07.2025).
6. Асоціація "IT Ukraine". Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT. Annual Research of the IT Industry in Ukrain. Асоціація "IT Ukraine". Київ : Асоціація "IT Ukraine", 2023. 59 с. URL: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/> (дата звернення: 12.07.2025).
7. Burton R. M., Obel B., Håkansson D. D. Organizational Design: A Step-by-Step Approach. 4th ed. Cambridge. New York: Port Melbourne; New Delhi: Singapore : Cambridge University Press, 2021. 284 с.
8. Van der Meulen N., Beath C. M. Realizing Decentralized Economies of Scale. *MIT CISR Research Briefing*. 2023. Vol. XXIII, No 1. Опубліковано: 19 січня 2023 р. MIT Center for Information Systems Research, Massachusetts Institute of Technology. URL: https://cistr.mit.edu/publication/2023_0101_DecentralizedDecisionMaking_VanderMeulen (дата звернення: 16.07.2025).
9. Watson A., Dada O., López-Fernández B., Perrigot R. The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*. 2020. Vol. 38, No 7. P. 605–628. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242620914520>
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 256 с.
11. Harrigan K. R. Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*. 1985. Vol. 28, No. 2 (June 1985). P. 397–425. DOI: <https://doi.org/10.2307/256208>
12. Hobbs B., Petit Y. Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal*. 2017. Vol. 48, No 3. P. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281704800301>
13. Gaughan P. A. Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. 7-е вид. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons, 2018. 672 с.
14. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases. 9-е вид. Chichester : Wiley-John & Sons Ltd, 2016. 758 с.
15. Daft R. L. Organization Theory & Design. 13-е вид. Boston ; MA : Cengage Learning, 2020. 688 с.
16. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regné P. Exploring Strategy: Text Only. 11-те вид. Harlow : Pearson, 2017. 584 с.
17. Cassiman B., Colombo M. G. Mergers & Acquisitions: The Innovation Impact. Cheltenham; Northampton, MA : Edward Elgar Publishing, 2006. 224 с.
18. Cuofano G. IBM Organizational Structure. *FourWeekMBA*. 24 червня 2024 р. URL: <https://fourweekmba.com/ibm-organizational-structure/> (дата звернення: 15.07.2025).
19. Meschnig A., Dubiel A. From formation to performance outcomes: A review and agenda for licensing research. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 167. Article 114181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114181>
20. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2009. 320 с.
21. Peng M. W. Global Strategy. 5-е вид. Boston : Cengage Learning, 2021. 562 с.
22. Wright D. Best Practices for Large-Scale Agile Transformations. Presented to the Interdisciplinary Studies Program: Applied Information Management and the Graduate School, University of Oregon — Eugene, OR : University of Oregon, Summer 2018 (Capstone report). 64 с. URL: <https://scholarsbank.uoregon.edu/server/api/core/bitstreams/1e6231b6-f1a7-4f93-9eeb-3c40efcd1be/content> (дата звернення: 15.07.2025).
23. Chen Y., Peng K., Zhao K. The Impact of Strategic Alliances on Corporate Green Innovation: Evidence from China. *Review of Economic Assessment*. 2024. Vol. 3, No 4. P. 52–69. DOI: <https://doi.org/10.58567/rea03040004>

References:

1. Ideamotive (2025) *The State of Central & East Europe IT Outsourcing and Offshoring Report*. Available at: <https://www.ideamotive.co/it-outsourcing-report> (accessed July 15, 2025).
2. Asotsiatsiia "IT Ukraine" (2022) *Annual report of the Association "IT Ukraine"*. Kyiv: Asotsiatsiia "IT Ukraine", December 20. Available at: <https://itukraine.org.ua/en/report/annual-report-of-the-association-it-ukraine> (accessed July 10, 2025). (in Ukrainian)
3. OECD (2023) *Deglobalisation? The reorganisation of global value chains in a changing world*. Paris: OECD Publishing, 59 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/b15b74fe-en>
4. Almeida F., Balaint B. (2024) Approaches for Hybrid Scaling of Agile in the IT Industry: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Information*, vol. 15, no. 10, Article 592. DOI: <https://doi.org/10.3390/info15100592>

5. Agile Alliance (2023) Agile Change Management of Ukraine's IT Sector's and Value Creation Amidst Conflict. *London International Conference*, vol. LJBEH, no. 2, pp. 189–202. Available at: <https://londonic.uk/js/index.php/ljbeh/article/download/189/202/631> (accessed July 10, 2025).
6. Asotsiatsiia "IT Ukraine" (2023) *Digital Tiger: The Power of Ukrainian IT. Annual Research of the IT Industry in Ukraine*. Kyiv: Asotsiatsiia "IT Ukraine", 59 p. Available at: <https://itukraine.org.ua/digital-tiger-the-power-of-ukrainian-it-2023/> (accessed July 12, 2025). (in Ukrainian)
7. Burton R. M., Obel B., Håkansson D. D. (2021) *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. 4th ed. Cambridge – New York – Port Melbourne – New Delhi – Singapore: Cambridge University Press, 284 p.
8. Van der Meulen N., Beath C. M. (2023) Realizing Decentralized Economies of Scale. *MIT CISR Research Briefing*, vol. XXIII, no. 1. Massachusetts Institute of Technology, MIT Center for Information Systems Research. Available at: https://cistr.mit.edu/publication/2023_0101_DecentralizedDecisionMaking_VanderMeulen (accessed July 16, 2025).
9. Watson A., Dada O., López-Fernández B., Perrigot R. (2020) The influence of entrepreneurial personality on franchisee performance: A cross-cultural analysis. *International Small Business Journal*, vol. 38, no. 7, pp. 605–628. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242620914520>
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. (2014) *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 256 p.
11. Harrigan K. R. (1985) Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 397–425. DOI: <https://doi.org/10.2307/256208>
12. Hobbs B., Petit Y. (2017) Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal*, vol. 48, no. 3, pp. 3–19. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697281704800301>
13. Gaughan P. A. (2018) *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 7th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, 672 p.
14. Grant R. M. (2016) *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases*. 9th ed. Chichester: Wiley-John & Sons Ltd, 758 p.
15. Daft R. L. (2020) *Organization Theory & Design*. 13th ed. Boston, MA: Cengage Learning, 688 p.
16. Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regné P. (2017) *Exploring Strategy: Text Only*. 11th ed. Harlow: Pearson, 584 p.
17. Cassiman B., Colombo M. G. (2006) *Mergers & Acquisitions: The Innovation Impact*. Cheltenham; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 224 p.
18. Cuofano G. (2024) IBM Organizational Structure. *FourWeekMBA*, June 24. Available at: <https://fourweekmba.com/ibm-organizational-structure/> (accessed July 15, 2025).
19. Meschnig A., Dubiel A. (2023) From formation to performance outcomes: A review and agenda for licensing research. *Journal of Business Research*, vol. 167, Article 114181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114181>
20. Mintzberg H. (2009) *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 320 p.
21. Peng M. W. (2021) *Global Strategy*. 5th ed. Boston: Cengage Learning, 562 p.
22. Wright D. (2018) Best Practices for Large-Scale Agile Transformations. Presented to the Interdisciplinary Studies Program: Applied Information Management and the Graduate School, University of Oregon – Eugene, OR: University of Oregon, Summer (Capstone report), 64 p. Available at: <https://scholarsbank.uoregon.edu/server/api/core/bitstreams/1e6231b6-fla7-4f93-9eeb-3c40efcdalbe/content> (accessed July 15, 2025).
23. Chen Y., Peng K., Zhao K. (2024) The Impact of Strategic Alliances on Corporate Green Innovation: Evidence from China. *Review of Economic Assessment*, vol. 3, no. 4, pp. 52–69. DOI: <https://doi.org/10.58567/rea03040004>

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.