

П.Г.ПЕРЕРВА, Т.О.КОБЕЛЄВА, І.В.ДОЛИНА
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕВОЛЮЦІЇ ЗМІН НА ПІДПРИЄМСТВІ: ВІД СТАРТАПУ ДО
МАСШТАБОВАНОГО БІЗНЕСУ

У статті розглядається процес еволюції підприємства від етапу стартапу до повномасштабного масштабованого бізнесу. Основну увагу приділено аналізу ключових факторів, які впливають на трансформацію організаційних структур, управлінських підходів та стратегії розвитку на різних етапах зростання компанії. Автори описують основні виклики, з якими стикаються стартапи у фазі початкового розвитку, зокрема обмеженість ресурсів, пошук ринкової ніші та управління ризиками. Досліджено механізми, які допомагають підприємствам переходити до масштабування: впровадження ефективних бізнес-процесів, формування команди, адаптація до змін ринкових умов та використання інноваційних підходів у маркетингу та технологіях. Також у статті аналізуються основні стратегічні моделі, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність та стійкість бізнесу, включаючи стратегії диверсифікації, залучення інвестицій та автоматизації операцій. Практичні рекомендації базуються на прикладах успішних підприємств, які пройшли шлях від стартапу до масштабованого бізнесу. Розглянуто основні проблеми, які можуть виникнути в перехідний період від стартапу до масштабування бізнесу. Доведено, що подолання проблем і перемога в ринковій конкуренції вимагає, щоб підприємець і команда засновників: встановлювали та підтримували чітке почуття напрямку; позиціонували та перепозиціонували пропозицію відповідно до потреб розширеного ринку; розробляли та впроваджували внутрішні процеси для забезпечення реагування клієнтів; створили здібну та віддану управлінську команду, яка відповідає стратегічному напрямку; впроваджували процеси прийняття рішень та інфраструктуру, що відповідають стадії розвитку; розбудовували фінансовий потенціал, орієнтований на ефективне використання наявних ресурсів; плекати культуру, яка відображає цінності, переконання та норми, що підтримують бізнес-мету; визнавали вразливі місця, властиві підприємству, що розвивається, і проактивно управляти ризиками. Це дослідження буде корисним для підприємців, менеджерів і дослідників, які цікавляться динамікою розвитку компаній та управлінням змінами на різних етапах життєвого циклу бізнесу.

Ключові слова: управління змінами, масштабування бізнесу, стартап, життєвий цикл, подолання проблем, ефективність, підприємства

P.G.PERERVA, T.O.KOBELIEVA, I.V.DOLYNA
STUDY OF THE COMPONENTS OF THE "INTELLIGENT ENTERPRISE" MANAGEMENT
SYSTEM: MINIMUM COST STRATEGY AND PACKAGE PRICING

The article discusses the process of evolution of an enterprise from the startup stage to a full-scale scalable business. The main attention is paid to the analysis of key factors that affect the transformation of organizational structures, management approaches and development strategies at different stages of the company's growth. The authors describe the main challenges faced by startups in the initial development phase, including limited resources, finding a market niche, and managing risks. The mechanisms that help enterprises move to scaling have been studied: the introduction of effective business processes, team building, adaptation to changes in market conditions and the use of innovative approaches in marketing and technology. The article also analyzes the main strategic models that ensure long-term competitiveness and sustainability of business, including strategies for diversification, investment attraction and automation of operations. Practical recommendations are based on examples of successful enterprises that have gone from a startup to a scalable business. The main problems that may arise during the transition period from startup to business scaling are considered. It has been proven that overcoming challenges and winning market competition requires that the entrepreneur and the founding team: establish and maintain a clear sense of direction; positioned and repositioned the offer in accordance with the needs of the extended market; developed and implemented internal processes to ensure customer response; created a capable and dedicated management team that aligns with the strategic direction; implemented decision-making processes and infrastructure appropriate to the stage of development; built financial potential focused on the efficient use of available resources; nurture a culture that reflects the values, beliefs, and norms that support the business purpose; recognize the vulnerabilities inherent in a developing enterprise and proactively manage risks. This study will be useful for entrepreneurs, managers and researchers interested in the dynamics of company development and change management at different stages of the business life cycle.

Keywords: change management, business scaling, startup, life cycle, overcoming problems, efficiency, enterprises

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з викликами, пов'язаними з масштабуванням діяльності, що зумовлює необхідність глибокого розуміння процесів організаційних змін. Від етапу стартапу, який характеризується обмеженими ресурсами, високою невизначеністю та необхідністю швидкої адаптації до ринку, до стадії масштабованого бізнесу підприємства проходять через низку критичних трансформацій. Особливо актуальною ця тема стає в умовах Індустрії 4.0, коли впровадження інноваційних технологій, цифровізація та автоматизація сприяють не лише оптимізації процесів, а й зумовлюють необхідність перегляду стратегій управління. Успішне масштабування потребує системного підходу до змін, врахування динаміки ринку, технологічних тенденцій і корпоративної культури [1-15].

Актуальність дослідження також визначається зростанням кількості стартапів, що прагнуть швидко переходити до стабільного і конкурентоспроможного бізнесу. Це потребує нових моделей лідерства,

інноваційного менеджменту та стратегічного планування, які враховують швидкість змін і складність сучасних ринкових умов.

Дослідження цього питання сприяє формуванню ефективних інструментів для підприємств різного масштабу, дозволяючи не лише виживати, а й процвітати в умовах глобальної конкуренції та технологічної революції.

Мета дослідження. Метою цього дослідження є виявлення, систематизація та аналіз ключових етапів, механізмів та стратегій еволюції підприємств у процесі їхнього переходу від стартапу до масштабованого бізнесу. Ця мета спрямована на створення комплексного розуміння процесу еволюції підприємств, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Аналіз сучасних досліджень і публікацій. Сучасні дослідження вивчають еволюцію підприємств через призму організаційного розвитку, стратегічного управління та технологічної трансформації. Аналіз актуальних публікацій дозволяє виділити такі ключові напрями.

Теорія життєвого циклу підприємств [2, 7, 11] аналізує основні фази розвитку бізнесу, включаючи стартап як початковий етап, що характеризується швидкою зміною стратегії та невизначеністю. Дослідження [1, 3, 13] наголошують на важливості підходів Lean Startup та Customer Development, які дозволяють мінімізувати ризики на ранніх стадіях. McKinsey & Company виділяє критичні фактори успіху при масштабуванні: гнучкість організації, залучення талантів і управління змінами [4, 6]. Роботи [5, 7] пояснюють, як підприємства переходять від роботи з інноваторами до масового ринку, що є ключовим етапом для масштабування. Дослідження [7, 12] демонструють вплив технологій Індустрії 4.0, таких як автоматизація, великі дані та штучний інтелект, на трансформацію підприємств. У роботах [4, 15] висвітлюється роль цифрової економіки в забезпеченні конкурентоспроможності бізнесів, що розширюють свої масштаби. Згідно з дослідженнями [8, 15], розвиток корпоративної культури та адаптивність лідерів є ключовими елементами для управління змінами. В публікації [3] автори підкреслюють важливість стратегічного бачення та емоційної залученості працівників у процесах трансформації. Boston Consulting Group аналізує фактори стійкого зростання, такі як оптимізація операційних моделей та інтеграція в глобальні ринки [6]. У працях [1, 7] розглядаються конкурентні стратегії, що дозволяють підприємствам успішно масштабуватися в умовах глобалізації.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що успішна еволюція підприємств залежить від комбінації стратегічного бачення, технологічної інтеграції, адаптивного управління та здатності організацій до швидких змін. Вивчення цих аспектів дає підприємствам можливість не лише масштабувати бізнес, а й забезпечити довготривале лідерство на ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Останніми роками методологія lean startup (ощадливого стартапу) популяризується як науковий метод, що застосовується до стартапів. Цей підхід наголошує на дисциплінованому процесі вивчення, перевірки та вдосконалення бізнес-концепції як важливого першого кроку в розвитку бізнесу. Хоча це безперечно важливо, удосконалення та перевірка бізнес-концепції є лише першим кроком. Попереду ще багато роботи, оскільки підприємці та його команда закладають основу для масштабованого підприємства.

Різні моделі описували хронологічну еволюцію підприємницьких фірм. Більшість з них дотримуються класичної моделі життєвого циклу організаційного зростання та зосередилися на еволюції управлінських функцій і ролей на різних етапах [2]. Інші описували періоди зростання і еволюції, що перемежуються кризами лідерства, автономії, контролю і бюрократії, кожен з яких задає основу для наступного періоду зростання [2, 7].

На нашу думку, процес підприємницьких інновацій проходить чотири етапи (запуск, перетворення, масштабування та вихід), кожен з яких визначається основними викликами, з якими стикається команда засновників. Як показано на рисунку, межі між сусідніми етапами нечіткі і часто перекриваються. Хоча важливо правильно розробити бізнес-концепцію на етапі запуску, закладання основи для масштабованого підприємства в період переходу є не менш важливим і в кінцевому підсумку може мати більший вплив на успіх бізнесу, ніж стартап.

Основні кроки в переході від стартапу, що зароджується, до організації, здатної до стійкого і прибуткового зростання, не є очевидними для багатьох підприємців на ранніх стадіях.

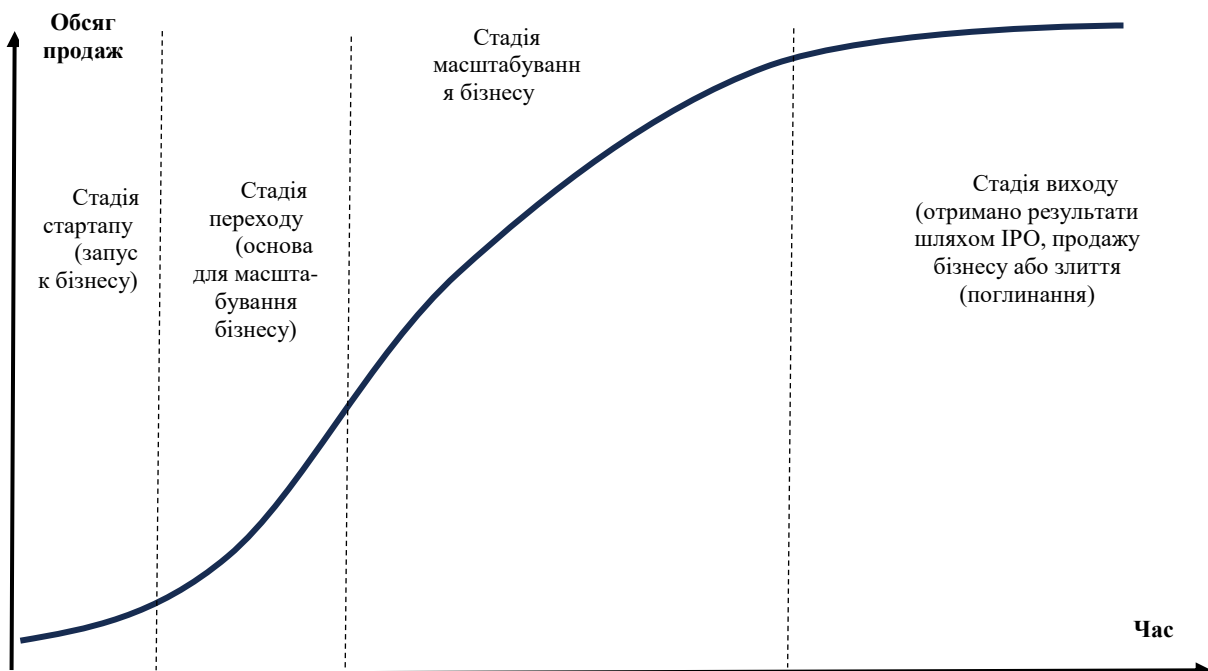


Рисунок – Формування ключових характеристик системи менеджменту «розумного підприємства»

Джерело: авторська розробка

Життєвий цикл підприємницького підприємства складається з чотирьох етапів (стартап, перехід, масштабування та вихід), кожен з яких визначається основними проблемами, з якими стикається команда засновників (рис.1). Популярна методологія оцідливого стартапу наголошує на дисциплінованому процесі вивчення, перевірки та вдосконалення бізнес-концепції як важливого першого кроку в процесі. Хоча безперечно важливо правильно сформулювати бізнес-концепцію на початку, існує перехідний період, протягом якого команда засновників повинна закласти міцну основу для зростання та масштабування, що в кінцевому підсумку може мати більший вплив на успіх венчуру. Завдання підприємця на *стадії стартапу* полягає в тому, щоб визначити та перевірити бізнес-концепцію: ринкові можливості (тобто критична величина потреб споживачів, цільовий ринок, розмір ринку та терміни його освоєння); пропозиція (тобто продукт або послуга, цінність пропозиції), бізнес-модель (тобто ресурси, процеси та економічна модель); а також стратегія виходу на ринок, необхідна для надійного надання на високому рівні пропозиції цільовому споживачу. У стартапі фокус вузький, витрати часу та ресурсів обмежені, а економічні ризики скромні. Організація стартапу, як правило, неформальна, слабо структурована і плінна.

Перехідний період починається приблизно в той момент, коли підприємницька фірма вперше завойовує популярність на ринку. Перехід являє собою важливий міст між слабо структурованою неформальністю стартапу і структурованою і дисциплінованою формою, необхідною для швидкого масштабування. Завдання підприємця полягає в тому, щоб завершити розробку пропозиції, закласти міцний фундамент і налаштувати організацію на швидке масштабування. Як тільки запуск бізнесу почне залучати споживачів, потрібні додаткові ресурси, необхідно розвивати нові можливості, а масштаб і складність проблем, що стоять перед командою засновників, різко зростають [2].

На стадії *масштабування* підприємець повинен додати значні ресурси та використовувати процеси та партнерства для розвитку бізнесу в рамках валідованої бізнес-концепції та прийнятної бізнес-моделі. Метою стає швидке зростання з метою досягнення конкурентоспроможного масштабу та встановлення стійкого лідерства на ринку. Масштабування вимагає зовсім іншого типу організації — зі структурою, процесом і дисципліною. У міру зростання фірми плінне і гнучке середовище стартап-організації стає громіздким. Неформальне спілкування та процеси прийняття рішень більше не є ефективними. Функціональні фахівці тепер беруть на себе ролі, які колись виконували спеціалісти широкого профілю, а процеси та політика замінюють ситуативне прийняття рішень [2]. Постійна прибутковість необхідна для забезпечення прибутковості для інвесторів і фінансування прагнення до лідерства на ринку. У певний момент успішний *вихід* (шляхом IPO, продажу бізнесу, злиття або поглинання) зазвичай необхідний для збору вартості, накопиченої підприємством на користь підприємця та інвесторів.

Перехідний період, коли стартап, що зароджується,

дозріває до дисциплінованого бізнесу, є, мабуть, найкритичнішим періодом у житті бізнесу, що розвивається. Протягом цього відносно короткого періоду (зазвичай 18-36 місяців) команда засновників повинна закласти основу для швидко зростаючого бізнесу, встановити довіру та легітимність, а також отримати початкові ресурси, необхідні для зростання. Досвід і компетентність, що вимагаються від управлінської команди, різко розширюються на цьому етапі [2]. Засновники повинні одночасно займатися стратегічним напрямком і позиціонуванням на ринку, формуванням управлінської команди, впровадженням дисципліни, структури та процесів управління, придбанням ресурсів, формуванням культури підтримки та проактивним управлінням ризиками. Збільшений масштаб і складність також вимагають, щоб команда засновників скоригувала свій стиль керівництва та управлінську поведінку [2, 9].

Багато нових підприємств не можуть домовитися про ці проблеми. Якою б геніальною чи переконливою не була оригінальна ідея, лише близько половини з них виживають більше 5 років [2, 4], і лише найперспективніші отримують професійні інвестиції на ранніх стадіях. Навіть за умови значного фінансування, понад 75% венчурних фондів підприємства зазнають краху або підтримують маргінальне існування [1-3]. Недосвідченість або некомпетентність керівництва, нездатність управляти власним бізнесом або нездатність засновників постійно відповідати новим вимогам у міру розвитку бізнесу часто визивають фактори, що сприяють банкрутству підприємства. Передчасне масштабування в спробі встановити лідерство на ринку до того, як закласти міцну основу для швидкого зростання, часто призводить до невдач, оскільки обсяги транзакцій переважують неадекватні системи та інфраструктури або випереджають можливості управлінської команди. Якщо буде закладено належну основу для масштабування, фірма зможе швидко зростати, використовуючи імпульс розширеного ринку так далеко і так швидко, як це можливо з конкурентної точки зору. Якщо ні, то попереду можуть бути різного роду неприємності для даного підприємства.

Отже, що повинні зробити засновники бізнесу, щоб забезпечити його комерційний успіх? Основні кроки на шляху переходу від стартапу, що зароджується, до організації, здатної до стійкого і прибуткового зростання, відомі, але не стосуються більшості підприємців на ранніх стадіях розвитку, які, як правило, займаються в першу чергу продуктом і раннім розвитком споживачів. До теперішнього часу увага до цього критичного періоду була обмежена, і мало що було запропоновано у вигляді корисних нормативних рекомендацій. Підприємці були залишені в основному наодинці з боротьбою, шляхом проб і помилок, намагаючись встановити структуру та фундамент для масштабованого бізнесу.

Мета наших пропозицій полягає в тому, щоб окреслити основні завдання та виклики перехідного періоду, а також надати вказівки, засновані на досвіді, щодо необхідних дій.

В табл.1 сформовано підсумкові завдання у вигляді

головних перешкод переходу від стартапа до масштабування бізнесу

Значні бізнес-переваги частіше всього накопичуються у підприємств, які лідирують на своїх ринках. У періоди бурхливого зростання і розширення попит зазвичай перевищує пропозицію, маржа вище, конкуренція менше, а лідер ринку отримує більш високі прибутки. Лідер ринку, якого вважають кращим вибором, встановлює ринкові ціни і часто усвідомлює економічність масштабу і масштабу в маркетингу, виробництві та дистрибуції [2].

Є багато причин, чому багато стартапів не досягають планованої ефективності. Часто можна простежити нездатність підприємства реалізувати свої ранні обіцянки до нездатності усунути одну або кілька перешкод (табл.) під час критичного періоду перехідного періоду.

Перша проблема: визначення напрямку та утримання фокусу діяльності. Засновники бізнесу, які починають розробляти продукти, будувати бізнес, наймати співробітників і купувати ресурси ще до того, як зрозуміють своїх споживачів і перевіряють їх ключові потреби, часто на ділі стикаються з цією проблемою. Основним завданням стартапу є визначення та перевірка бізнес-концепції в контексті ринкових реалій, що стосується як створення цінності для цільового споживача, так і захоплення цінності для підприємця та інвесторів. Підприємство та його

споживачі не існують ізольовано, а повинні визнавати та мати справу з труднощами галузевої екосистеми, що складається з усіх фірм та їхніх партнерів, а також постачальників, споживачів та конкурентів, які складають інфраструктуру динамічного конкурентного середовища, що постійно розвивається.

Друга проблема: позиціонування товарів/послуг на розширеному ринку. Хоча розуміння та задоволення потреб початкових споживачів має важливе значення для раннього виходу на ринок, багато підприємців не усвідомлюють динаміку цих відносин. Очікування та вимоги клієнтів на ранніх ринках сильно відрізняються від тих, що діють на основних ринках. У міру того, як стартап проникає на ринок, розширює свої географічні рамки і виходить за межі ранніх послідовників на основні ринки, підприємство повинно знову і знову коригувати і перепозиціонувати свою пропозицію продуктів/послуг, щоб задовольнити потреби розширеного ринку.

Третя проблема: збереження орієнтації на споживача. На початку існування стартапу засновник часто є провідним розробником продукту, головним продавцем і представником служби підтримки споживачів. Коли щось йде не так в споживача, а це неминуче відбувається, цикл зворотного зв'язку від служби підтримки споживачів до розробки продукту відбувається майже миттєво, повідомлення приходить прозоро і чітко, а фірма реагує швидко і ефективно.

Таблиця – Формування головних проблем в перехідний період життєвого циклу змін на підприємстві (від стартапу до масштабування бізнесу)

| Перешкоди | Економічна сутність |
|---|--|
| Визначення напрямку та утримання пріоритетів (фокусу бізнесу) | Підприємець повинен чітко розуміти свої цілі, реалістично оцінювати ситуацію, а також встановити та сформувати чіткий напрямок (цільовий клієнт, пропозиція, ціннісна пропозиція, бізнес-модель та ключові етапи), щоб організація була зосереджена на належних цілях. |
| Позиціонування товарів/послуг на розширеному ринку | Відносини з клієнтами та канали збуту повинні бути розвинені, а пропозиція продукту/послуги розширена, вдосконалена та перепозиціонована для задоволення потреб розширеного ринку. |
| Підтримка чутливості клієнтів/ринку | У перші дні, коли виникають питання та проблеми клієнтів, рішення приймаються швидко, а вирішення відбувається швидко. Зі зростанням функціональна спеціалізація та організаційні рівні уповільнюють процес, і для підтримки чуйності клієнтів необхідно розробляти та впроваджувати нові внутрішні процеси. |
| Побудова організаційної та управлінської команди | Розвиток управлінської команди має вирішальне значення. Необхідні навички та організаційні вимоги значно змінюються в міру зростання фірми, що вимагає ретельного планування та гнучкості для забезпечення відповідності стратегії та бізнес-вимогам. |
| Розвиток ефективних процесів та інфраструктур | Ефективні процеси прийняття рішень та ефективні операційні та управлінські процеси та інфраструктури мають важливе значення для підтримки зростання. У міру того, як фірма набирає обертів на ринку, будуть потрібні нові системи та інфраструктури для надання цінності клієнтам, адаптації до мінливого середовища та підтримки зростаючого бізнесу. |
| Розбудова фінансової спроможності | Йдеться не лише про збір грошей. Інвестори також зацікавлені в ефективному використанні ресурсів, ефективному контролі, ефективному управлінні оборотним капіталом, надійних фінансових прогнозах, а також чітких та ефективних комунікаціях із зацікавленими сторонами. |
| Розвиток відповідної культури | Засновники мають можливість формувати та формувати культуру, яка відображає цінності, переконання та норми, що підтримують бізнес-мету та стратегію фірми. Якщо цього не зробити, це загрожує мимовільним розвитком дисфункціональної культури, яка призведе до банкрутства фірми. |
| Управління ризиками та вразливістю | Швидко зростаючі підприємства з усіма яйцями в одному кошику особливо вразливі до джерел ризику, включаючи швидке зростання, вузьку базу доходів, недосвідчених співробітників, відхід ключових співробітників, неадекватну інфраструктуру, інформаційні та управлінські системи, а також схильність до прийняття підприємницьких ризиків. |

Джерело: сформовано авторами на основі [2, 5, 7]

Інформація про дефекти дизайну або інші проблеми хаотично переходить від представника служби маркетингу до менеджера, від одного менеджера до іншого, а в кінцевому підсумку до вищого керівництва і назад до команди розробників продукту, яка повинна вирішити проблему. Це вимагає часу, а неминучий процес фільтрації часто призводить до спотворення повідомлень і втрати відчуття терміновості. З точки зору споживача, фірма здається менш чуйною, ніж колись, і наростає розчарування.

Четверта проблема: побудова організації та управлінської команди. Побудова організації та команди – це завдання для підприємця найважливіше з усіх завдань, але це вимагає значно більшого, ніж просто наймати на роботу людей, які здаються кваліфікованими, і припускати, що вони можуть виконати роботу. Вимоги та тиск на організацію значно змінюються протягом життєвого циклу, вимагаючи ретельного планування та гнучкості до забезпечення, щоб кадровий склад і структура відповідали стратегії та потребам бізнесу. Нездатність зробити це часто призводить до того, що критично важливі навички не використовуються в потрібний час, ключові люди виходять за межі своїх можливостей, з'являються неефективні процеси прийняття рішень і відсутність відповідальності.

П'ята проблема: розвиток ефективних процесів та інфраструктури. На перших етапах свого існування підприємство є досить малим, щоб підприємець міг контролювати кожен аспект повсякденної діяльності та фірма може і без цього обійтися на основі спеціальних процесів і засобів контролю. У перехідний період, зростання та функціональна спеціалізація вимагають розвитку ефективних інфраструктур для розробки проектів та управління відносинами з клієнтами. Стартапи конкурують не лише за рахунок продуктів чи послуг, а й за їхню здатність ефективно їх надавати та підтримувати. Зв'язки з клієнтами, необхідні для залучення та побудови стійких відносин з клієнтами, вимагають гнучкості, оперативності та індивідуального підходу. Внутрішні операції - виробництво, доставка і післяпродажна підтримка пропозицій фірми - зазвичай вимагають структури і стандартизованих процесів для досягнення ефективності і низьких витрат. Ці суперечливі імперації вимагають розумного балансу.

Шоста проблема: розбудова фінансової спроможності. Для недосвідченого підприємця часто все зводиться до залучення капіталу. Передбачається, що як тільки цей початковий чек потрапить у банк, успіх буде близько. Нарощування фінансової спроможності на довгострокову перспективу включає в себе набагато більше, чим просто продаж ідеї інвесторам і переведення в готівку чека. Інвестори та кредитори зацікавлені в ефективному використанні коштів і очікують повернення кожного вкладеного долара чи гривні. Хоча вони визнають, що стартапи часто пов'язані з неперевіреними ринками та високим рівнем ризику, а також вимагають значних інвестицій, перш ніж з'явиться життєздатний продукт, більшість угод структуровані поетапно, щоб мінімізувати ризик та обмежити інвестиції до досягнення ключових етапів.

Сьома проблема: розвиток і виховання культури.

Усталені організації мають культуру, яка, добре це чи погано, підтримує або обмежує впровадження їхніх стратегій. Культура відіграє багато ролей у розвитку організації. Він визначає мету, веде до консенсусу та спільного бачення, а також забезпечує узгоджений імідж для ринків, клієнтів та постачальників. Культура також сприяє інтеграції, координації та контролю. Вона встановлює стандарти і визначає межі прийнятної поведінки як всередині фірми, так і у взаємодії з навколишнім середовищем. Засновники мають унікальну можливість формувати культуру, яка відображає набір цінностей, переконань і норм, які повністю підтримують і зміцнюють бізнес-мету і стратегію фірми. Якщо цього не зробити, це загрожує мимовільним розвитком дисфункціональної культури, яка призведе до банкрутства фірми.

Восьма проблема: управління ризиками та вразливістю. Ризики виникають з багатьох джерел, включаючи швидке зростання, недосвідчених працівників, неадекватну інфраструктуру та управління інформацією, а також схильність до прийняття підприємницького ризику. Вузька база доходів (залежність від одного товару або декількох споживачів) поміщає всі яйця в один кошик. Обмежені ресурси практично не дають можливості для помилок, недосвідчене керівництво може не звертати уваги на ранні попереджувальні знаки, а великі конкуренти з більшою стійкістю можуть зробити все можливе, щоб витіснити дрібних конкурентів з ринку. Це передбачувані та керовані ризики, які часто не беруться до уваги недосвідченими підприємцями. Проактивне управління вимагає визнання потенційних ризиків, виявлення слабких ланок та дій для усунення вразливостей до того, як вони стануть кризами.

Висновки. Розглянуті проблеми на шляху переходу стартапу до масштабування бізнесу є важливими кроками у зростанні та дозріванні бізнесу підприємства, оскільки воно перетворюється зі стартапу, що зароджується, до організації, що розвивається, яка має тривале та прибуткове зростання. Добре задокументовані темпи раннього занепаду стартапів часто можна простежити через нездатність подолати одну або кілька з восьми проблем переходу, оскільки недосвідчений підприємець передчасно масштабує, прагнучи швидкого зростання, перш ніж закласти міцну основу. Подолання проблем і перемога в ринковій конкуренції вимагає, щоб підприємець і команда засновників: встановлювали та підтримували чітке почуття напрямку; позиціонували та перепозиціонували пропозицію відповідно до потреб розширеного ринку; розробляли та впроваджували внутрішні процеси для забезпечення реагування клієнтів; створили здібну та віддану управлінську команду, яка відповідає стратегічному напрямку; впроваджували процеси прийняття рішень та інфраструктуру, що відповідають стадії розвитку; розбудовували фінансовий потенціал, орієнтований на ефективне використання наявних ресурсів; плекати культуру, яка відображає цінності, переконання та норми, що підтримують бізнес-мету; визнавали вразливі місця, властиві підприємству, що розвивається, і проактивно управляти ризиками.

Список літератури

1. Burnes, B. (2021). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
2. Picken, Joseph. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60. 10.1016/j.bushor.2017.05.002.
3. Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
4. Hashim, Muhammad. (2023). Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3. 10.6007/IJARBS/v3-i7/92.
5. Have, S., Have, W., Huijsmans, A. B., & Otto, M. (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*, vol. 16. London: Routledge.
6. Kao, R. H. 2017. The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46: 1890–1914.
7. Marshak, R. J. 2022. Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11: 279–286.
8. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1154–1162.
9. Sartori, Riccardo, Costantini, Arianna, Ceschi, Andrea & Tommasi, Francesco. (2018). How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9. 10.3389/fpsyg.2018.00313.
10. Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K., & Paloniemi, S. (2019). Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and Learning*, 8: 1–34.
11. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
12. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
13. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
14. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliieva, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
15. Maslak, O. I., Maslak, M. V., Grishko, N. Y., Hlazunova, O. O., Pererva, P. G., & Yakovenko, Y. Y. (2021, September). Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. In 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES) (pp. 1–5). IEEE

References (transliterated)

1. Burnes, B. (2021). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
2. Picken, Joseph. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60. 10.1016/j.bushor.2017.05.002.
3. Burnes, B. (2020). The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56 (1), 32-59. <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
4. Hashim, Muhammad. (2023). Change Management. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3. 10.6007/IJARBS/v3-i7/92.
5. Have, S., Have, W., Huijsmans, A. B., & Otto, M. (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*, vol. 16. London: Routledge.
6. Kao, R. H. 2017. The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*, 46: 1890–1914.
7. Marshak, R. J. 2022. Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11: 279–286.
8. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1154–1162.
9. Sartori, Riccardo, Costantini, Arianna, Ceschi, Andrea & Tommasi, Francesco. (2018). How Do You Manage Change in Organizations? Training, Development, Innovation, and Their Relationships. *Frontiers in Psychology*, 9. 10.3389/fpsyg.2018.00313.
10. Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K., & Paloniemi, S. (2019). Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and Learning*, 8: 1–34.
11. Kosenko A.V., Tkachev M.M., Kobieliiev V.M., Pererva P.G. (2018) Innovative compliance of technology to combat corruption // *Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds* / S.M. Illiashenko, W.Strielkowski (eds.). 1st edition. Prague: Prague Institute for Qualification Enhancement. P.285-295.
12. Kocziszky György, Pererva P.G., Szakaly D., Somosi Veres M. (2012) Technology transfer. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
13. Pererva P.G., Kocziszky G., Veres Somosi M. (2019) Compliance program: [tutorial]. Kharkov; Miskolc : NTU "KhPI". 689 p.
14. Tkachova, N.P., Pererva P.G., Kobieliieva, T. O. Investigation of the role of venture companies in the early stages of the product life cycle // *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2 (10), ч.2. С. 144-149.
15. Maslak, O. I., Maslak, M. V., Grishko, N. Y., Hlazunova, O. O., Pererva, P. G., & Yakovenko, Y. Y. (2021, September). Artificial intelligence as a key driver of business operations transformation in the conditions of the digital economy. In 2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES) (pp. 1–5). IEEE

Надійшла (received) 12.07.2024

Відомості про авторів / About the Authors

Перерва Петро Григорович (Pererva Petro) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», завідувач кафедри економіки бізнесу та міжнародних економічних відносин, м.Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6256-9329>; тел.: (067) 940-16-81; e-mail: pgpererva@gmail.com

Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobieliieva Tetiana) – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>; тел.. (097) 468-56-45, e-mail: tanja.kobeleva@gmail.com

Долина Ірина Володимирівна (Dolyna Iryna) – кандидат економічних наук, доцент, Національний технічний університету «Харківський політехнічний інститут», професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3507-5497>; e-mail: Iryna.Dolyna@khpi.edu.ua