

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 10.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.54>

УДК 336; 338.2

I. Г. Химич,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2728-2007>

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА БІЗНЕСУ: МАСШТАБУВАННЯ ТА ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

I. Khymych,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Ternopil Ivan Pulya National Technical University

FINANCIAL AND ECONOMIC RATING OF BUSINESS: SCALING AND PROJECT MANAGEMENT

В статті представлено фінансово-економічну оцінку щодо стану бізнесу в Україні. Досліджено бізнес-середовище на основі аналізу фінансових результатів діяльності підприємств за 2013-2024 роки як одного із найважливіших індикаторів відображення загального стану бізнесу в країні. Виявлено, що наслідки кризи 2014 р. відчувалися більш тривалий період (близько трьох років), наслідки криз 2020 р. та 2022 р. свідчили про більш швидшу реакцію на існуючу кризову ситуацію на основі впровадження спеціалізованих програм, стратегій та заходів. Проаналізована динаміка

результатів індексу активності бізнесу в Україні відображає зону негативних очікувань бізнесу: позитивним моментом є зростаюча тенденція результатів показника за 2025 р. Проаналізовано динаміку результатів показника «індекс ділових очікувань», що відображає значне поживлення рівня ділової активності бізнесу держави: за 1 квартал 2025 р. показник склав 108,2 % та є більшим за результат 4 кварталу 2024 р. (101,8 %). Запропоновано застосовувати процес масштабування для забезпечення рівня зростання бізнесу в сучасних ринкових умовах господарювання. Визначено, що проєктний менеджмент виступає однією із вагомих методик для підтримки ефективності розвитку бізнесу в кризові часи: саме проєктна діяльність відображає необхідність впровадження та реалізацію різноманітних інновацій.

The article provides a comprehensive financial and economic assessment of the business environment in Ukraine, with particular emphasis on business scaling and the implementation of project management practices. The study highlights that the introduction of innovative methods and approaches is essential for sustaining business activity under crisis conditions. It is argued that the state of the business environment constitutes a key factor in ensuring the positive dynamics of entrepreneurship and, consequently, the overall economic development of the country. The analysis is based on financial results of enterprises for the period 2013-2024, which serve as one of the primary indicators of the general state of business in Ukraine. The findings show that the consequences of the 2014 crisis persisted for approximately three years, while the crises of 2020 and 2022 demonstrated a shorter recovery period due to the implementation of targeted programs, strategies, and measures. The results confirm that the business environment remains unstable and requires continuous revision, adaptation, and the adoption of new concepts to maintain competitiveness and foster sustainable growth. Special attention is given to the Ukrainian Business Index, which reflects the overall condition of the business sector, the main trends, and the dynamics of

development. The study indicates that the index has been situated in the zone of negative business expectations, though a positive trend is projected for 2025. Similarly, the Business Expectations Index demonstrates a revival of business activity: in the first quarter of 2025, the indicator reached 108.2 %, surpassing the fourth-quarter result of 2024 (101.8 %). The article further emphasizes the importance of business scaling as a mechanism for accelerating income growth and ensuring long-term renewal of enterprises. The main stages and strategies for effective scaling are outlined, stressing its role in enhancing competitiveness under contemporary market conditions. Additionally, project management is identified as a critical tool for supporting business development during periods of uncertainty, as it facilitates the systematic introduction of innovations and ensures the effective implementation of strategic initiatives.

Ключові слова: фінансово-економічна оцінка, фінансово-економічні показники, бізнес, ділове середовище, криза, процес масштабування, проєктний менеджмент.

Keywords: financial and economic assessment, financial and economic indicators, business, business environment, crisis, scaling process, project management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Загальний стан бізнесу, можливість його розвитку та доступність до необхідного ресурсного забезпечення є важливими чинниками для підтримки економіки та економічних процесів в середині країни, особливо, за наявності глобальних кризових й трансформаційних умов її функціонування в цілому. Теперішній час вимагає від фахівців комплексу нових принципів, заходів, методів, методик, концепцій та стратегічно-тактичного спрямування щодо вдосконалення даної бізнес-ситуації, адже, від цього значно залежатиме подальша «доля» держави та її населення. Власне, кризові періоди

виступають свого роду індикатором висвітлення й фактором застосування унікальних можливостей та є показником відображення всього того, що є вже не актуальним: відбувається пряме спрямування на оновленість всіх бізнес-процесів для формування та реалізації кардинально нових механізмів здійснення діяльності тощо.

Проведення ґрунтовних досліджень завдяки комплексній фінансово-економічній оцінці та виділення, на цій основі, ряду позитивних та негативних моментів – сильних та слабких сторін бізнесу держави, сприятиме ефективній розробці та впровадженні необхідних заходів щодо покращення й збереження його позицій як у внутрішньому середовищі функціонування, так і на міжнародному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження в сфері щодо функціонування та розвитку бізнесу держави й особливостей його змін в кризові періоди, а також обґрунтування доцільності застосування процесу масштабування та необхідності впровадження проєктного менеджменту для збереження як конкурентних ринкових позицій, так і для забезпечення постійного розвитку бізнесу проводили такі вчені-науковці та практики як: Балановська Т.І. [4], Гнідкова А. [6], Гуцаленко Л. [1], Довбня С.Б. [2], Молдован М. [1], Папуша І.В. [2], Патики Н.І. [4], Потюк Ю. [5], Проскуріна Н. [6], Хмельницька Т. [9], Цимбалюк І. [10] та інші.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є проведення фінансово-економічної оцінки національного бізнесу, що функціонує в умовах повномасштабної війни в країні, на основі необхідності здійснення процесу масштабування та розробки й реалізації конкурентоспроможних бізнес-проєктів. Основні завдання, що розкривають актуальність та мету дослідження, включають наступне:

- 1) обґрунтування важливості взаємозв'язку між станом ділового середовища та функціонуванням й розвитком бізнесу;
- 2) проведення аналізу щодо отриманих фінансових результатів діяльності підприємств протягом 2013-2024 років;

3) здійснення оцінки динаміки результатів показника «індекс активності бізнесу» в умовах кризи та війни;

4) дослідження щодо структури допомоги, наданої національним бізнесом для Збройних сил України як одного із найважливіших заходів щодо наближення перемоги країни у війні;

5) аналізування тенденцій зміни результатів показника «індекс ділових очікувань» для національного бізнесу;

6) дослідження процесу масштабування як одного із ефективних шляхів розширення й розвитку бізнесу за сучасних ринкових умов невизначеності та постійних змін;

7) представлення проектного менеджменту як сучасного підходу щодо забезпечення ефективного розвитку бізнесу в умовах нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ділове середовище є надзвичайно важливою складовою економіки країни для забезпечення позитивної динаміки розвитку підприємництва в сучасних бізнес-умовах. Особливо, це стосуються різноманітних зовнішніх чинників, вплив яких не завжди позитивний, в більшій мірі він є негативним. Проте, саме вони сприяють активізації трансформаційних процесів для бізнесу: надають змогу перегляну існуючі концепції діяльності та зосередитися на власному розвитку через застосування якісно нових стратегій, управлінських концепцій, оновлених принципів та впровадження тактичних кроків зокрема. В теперішніх реаліях бізнес-середовища досить вагому актуальність набирають різноманітні трансформаційно-адаптаційні процеси та механізми, основною метою яких є збереження власних позицій, а також і забезпечення розвитку й вдосконалення як для здійснення підприємництва, так і для діяльності компаній. Зрозуміло, що ділове середовище постійно змінюється, а за наявності кризових умов, таких як воєнний стан, і поготів, вимагаючи нових напрямів, принципів та способів для збереження бізнесу в цілому. Варто відмітити те, що національний бізнес зазнав кардинальних змін на основі впровадження різноманітних сучасних новинок та оновлених підходів до

його ведення саме в часи кризи, що викликана наявністю війни, та став свого роду «унікальним» явищем в сфері економіки України. Адже, війна триває, а бізнес не тільки працює, але й значно та безупинно розвивається тощо. Такого роду діяльність – нелегкий процес, але, як показує практика, все це є можливим, якщо прикласти максимум зусиль та правильно застосувати поєднання власних можливостей із зовнішніми бізнес-умовами, які забезпечать в підсумку позитивний результат.

Досліджуючи бізнес-середовище України, доцільно проаналізувати та представити динаміку фінансових результатів діяльності підприємств протягом 2013-2024 років (рис. 1), що є одним із основних індикаторів відображення загального стану бізнесу в країні в цілому за існуючого ділового середовища, в якому вони здійснюють власні виробничо-господарські та організаційно-управлінські процеси.

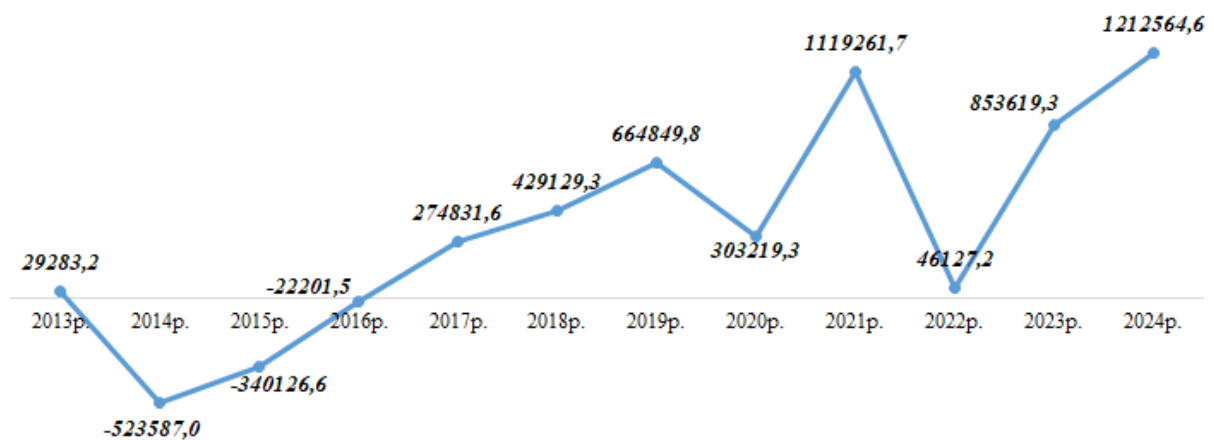


Рис. 1. Динаміка фінансових результатів до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності протягом 2013-2024 років, млн. грн.

Джерело: Сформовано за даними джерела [8].

З наведеної інфографіки помітні наступні важливі моменти, а саме:

1) спадна тенденція та негативні фінансові результати для бізнесу країни були притаманні саме періодам початку кризи: 2014 р. (початок АТО) – сумарний результат від діяльності підприємств у підсумку має збитковий

характер та становить -523587,0 млн. грн., тобто менше на -1688,01 %, ніж результат 2013 р. (29283,2 млн. грн.); 2020 р. (початок пандемії на основі вірусу COVID-19) – фінансовий результат хоча і має позитивне значення (303219,3 млн. грн.), проте видно його спадну тенденцію, тобто менше на -54,39 % відносно суми 2019 р. (664849,8 млн. грн.); 2022 р. (початок повномасштабної війни) – отриманий фінансовий результат в підсумку склав 46127,2 млн. грн., що є на -95,88 % менше за суму 2021 р. (1119261,7 млн. грн.);

2) початок кризи 2014 р. відображає те, що вирівнювання фінансового результату зі збитку на прибуток відбулося аж в 2017 р.: 2014 р. – сума збитку складала -523587,0 млн. грн.; 2015 р. – збиток був у розмірі -340126,6 млн. грн.; 2016 р. – результат загального збитку бізнесу становив -22201,5 млн. грн.; 2017 р. – фінансовий результат відображає прибутковість національного бізнесу та дорівнює в підсумку 274831,6 млн. грн.;

3) дві наступні кризи, що спричинили глобальний вплив на бізнес країни свідчать про те, що національна економіка зуміла певним чином адаптуватися до різноманітних збоїв та потрясінь як власними зусиллями (державні програми щодо оподаткування, кредитування, релокації та ін.), так і за допомогою спеціальних міжнародних програм допомоги (МВФ, ЄС тощо), адже, хоча фінансові результати діяльності підприємств за 2020 та 2022 роки характеризуються динамікою спаду, проте, все ж таки мають позитивні значення – 303219,3 млн. грн. та 46127,2 млн. грн., відповідно;

4) наслідки кризи 2014 р. відчувалися триваліший період (три роки), наслідки ж наступних криз (2020 та 2022 роки) відображають більш швидшу реакцію на дані явища на основі запровадження різного роду спеціалізованих програм, стратегій та заходів щодо покращення цієї ситуації.

В підсумку, необхідно зауважити, що ділове середовище ніколи не буває стабільним, бувають просто періоди відносного спокою, а далі виникають бізнес-умови, які потребують оновлення, кардинального перегляду власних дій, впровадження нових концепцій щодо забезпечення

високого рівня конкуренції та власне розвитку як одно із чинників майбутнього. Адже, для того, щоб бізнес розвивався необхідні рушійні сили, і не завжди вони носять позитивний характер, проте, забезпечують кінцеві позитивні результати. Також, дуже важливим чинником, як показує війна, є саме час. Саме війна в країні зуміла зосередити увагу як держави в цілому, так і бізнесу зокрема на тому, що вирішувати наявні проблемні ситуації потрібно дуже швидкими темпами, інакше – можуть відбутися істотні та безповоротні втрати, які буде або дуже важко відновити, або ж узагалі неможливо виправити.

Наступним досить важливим зовнішнім фінансово-економічним чинником щодо стану бізнесу в країні є, так званий, показник «індекс активності бізнесу» («Ukrainian Business Index», UBI), який відображає існуючий загальний стан, основні тенденції зміни та динаміку рівня розвитку й активності бізнесу країни, показує рівень спроможності та ефективності використання нових можливостей для забезпечення розвитку бізнесу як на теперішній час, так і на майбутнє, враховуючи наявні умови ведення підприємництва, характеризує власне готовність й спроможність підприємств до значних темпів нарощування обсягів виробництва (надання послуг), змогу до формування нових робочих місць, а також й значне зростання рівня товарообігу. На рис. 2 представлено тенденції зміни результатів індексу активності бізнесу в Україні протягом жовтня 2020 р. – березня 2025 р.

Станом на березень 2025 р. результат індексу активності національного бізнесу дорівнював 38,6 пунктів зі 100 можливих. Варто, також зазначити і про те, що хоча результати цього показника, починаючи з 2022 р., знаходяться в площині нижче 50,0 пунктів, яка характеризується зоною негативних очікувань бізнесу, все ж спостерігається деяка висхідна тенденція їх росту, що можна вважати позитивним фінансово-економічним явищем для бізнесу країни, що перебуває та функціонує в умовах війни.

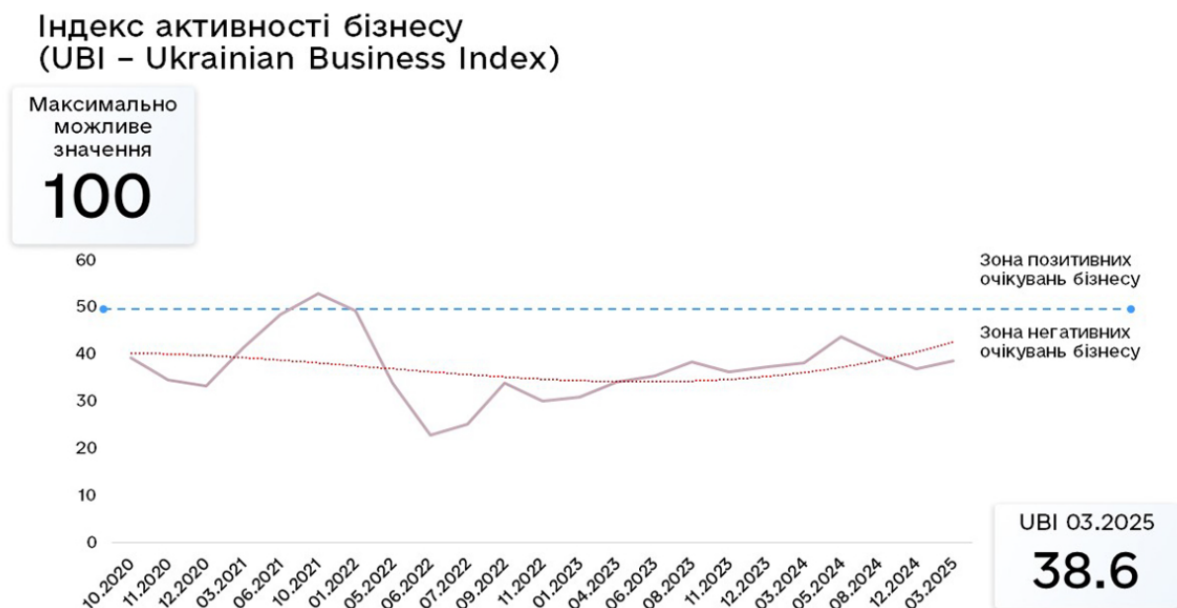


Рис. 2. Тенденції зміни результатів індексу активності бізнесу в Україні протягом жовтня 2020 р. – березня 2025 р., пункти

Джерело: Дані запозичено із джерела [7].

Основним чинником, що посприяв зростанню результату даного індексу за 1 квартал 2025 р. було те, що клієнти здійснили більшу кількість замовлень: 19,0 % від опитаних компаній зазначили про рівень зростання продажів у порівнянні із минулим роком; 31,0 % керівників компаній вказали на незмінність й стабільність існуючого рівня реалізації. Що ж стосується змін в кадровому складі опитаного бізнесу, то ситуація тут є наступною: 72,0 % компаній протягом 3 місяців 2025 р. взагалі не проводили змін щодо чисельного складу працівників; частка компаній, в яких здійснювалося скорочення персоналу, склала 21,0% протягом березня 2025 р., що є меншим, ніж це було в січні 2025 р. (26,0 %). Оскільки, на даний час існує гостра нестача кваліфікованих кадрів у всіх сферах діяльності, національний бізнес прагне зберегти власний кадровий потенціал, перш за все, щоб забезпечити та втримати власний рівень безперебійності функціонування, а також і для підтримки його ефективності.

Оскільки, війна в країні змінила все, й підходи до бізнесу в тому числі, то потрібно відмітити, що на даний час кожне підприємство надає допомогу для Збройних сил України (ЗСУ), елементи якої представлено на рис. 3. Із

наведених даних видно, що аж 68,3 % національних підприємств надають різного роду допомогу (фінансову, товарну, організаційну тощо) для потреб ЗСУ; 51,2 % – реалізують необхідні програми щодо підтримки своїх працівників та їхніх сімей; 31,7 % – здійснюють працевлаштування ВПО; 20,6 % – беруть активну участь в різноманітних гуманітарних (переважно соціально-орієнтованих) проєктах; 10,7 % – долучаються до відновлення пошкоджених об'єктів або на рівні області, або на рівні громади.

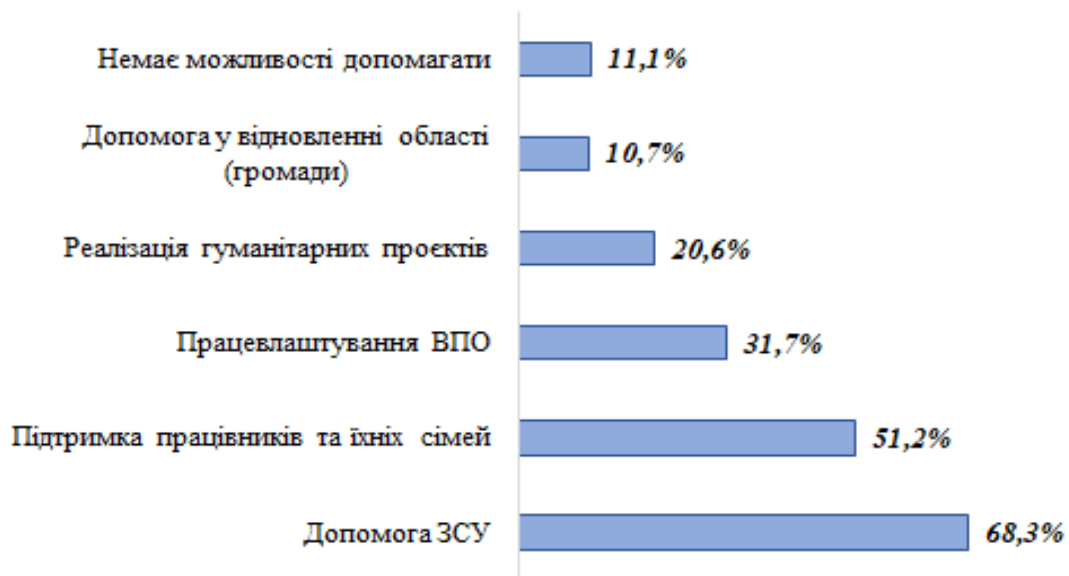


Рис. 3. Структура допомоги для ЗСУ, яку надає національний бізнес, %

Джерело: Сформовано за даними джерела [7].

Даний момент характеризує національний бізнес як доволі активно налаштований в плані здійснення допомоги для прискорення й забезпечення перемоги країни у війні, а також і такий, що володіє досить високим рівнем соціальної свідомості, соціальної відповідальності та «емпатичної бізнес-здатності».

Крім цього, згідно проведених опитувань НБУ, значно покращився рівень очікувань щодо майбутнього економічного розвитку підприємств, що відбувся на основі зростання результату показника «індекс ділових очікувань» (ІДО), загальна динаміка якого показна на рис. 4 [3, с. 17].

Протягом 1 кварталу 2025 р. даний показник склав 108,2 %, тобто його значення за цей період є більшим відносно отриманого результату за 4 квартал 2024 р. (101,8 %) [3, с. 17], що відображається в забезпеченні значного поживавлення рівня ділової активності бізнесу в країні та, знову ж таки, є позитивним фінансово-економічним явищем для економіки держави.

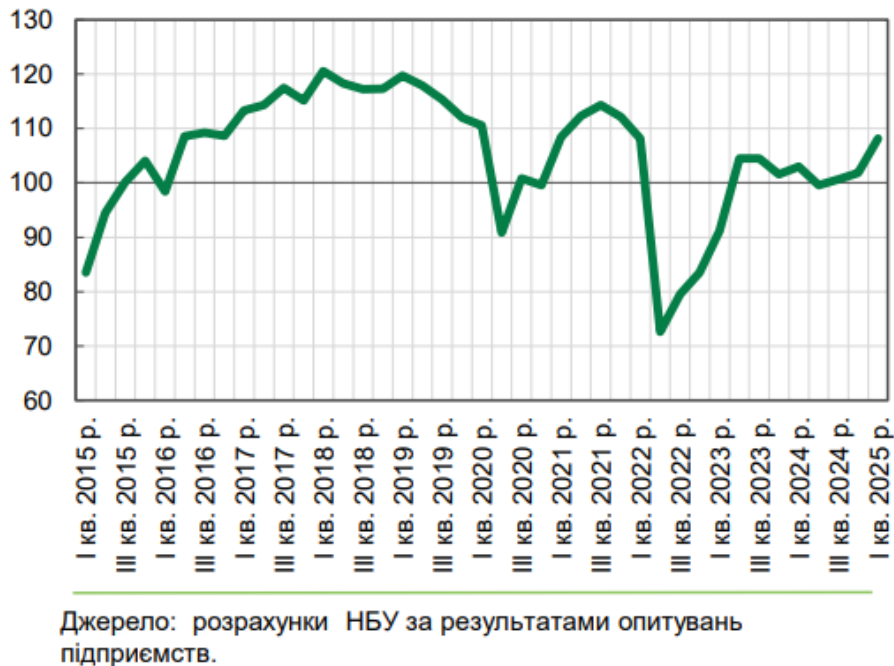


Рис. 4. Динаміка результатів індексу ділових очікувань підприємств, %

Джерело: Дані запозичено з джерела [3].

Для того, щоб в сучасних ринкових умовах забезпечити як рівень зростання для свого бізнесу, так і зуміти підвищити рівень його конкурентоспроможності, варто застосувати процес масштабування [10; 11]. Хоча дане поняття не нове, проте, на даний час дуже підходить для підтримки функціонування бізнесу та забезпечення його зростання на перспективу. Можна вважати, що масштабування – це один з ключових етапів перегляду та оновлення бізнесу, його вдосконалення та забезпечення отримання позитивних результатів. Саме за допомогою цього процесу можливо суттєво розширити власний бізнес, що забезпечить значне збільшення обсягів продаж (надання послуг) та, як наслідок, це сприятиме зростанню діяльності на основі отриманих позитивних фінансових результатів. Адже, основною

метою масштабування є пришвидшене зростання рівня доходів, аніж витрат. Тобто, потрібно розуміти, що масштабування бізнесу є важливим стратегічним процесом, ціль якого допомогти досягнути підприємству як значного зростання, так і значного розширення, при цьому забезпечуючи йому істотне збільшення прибутку й рівня прибутковості, а також і досягнення міцних та лідерських позицій на ринковому сегменті.

Щоб якісно та успішно здійснити масштабування бізнесу, варто провести його ґрунтовний аналіз, який включатиме наступні кроки [10], а саме:

1) проведення оцінки щодо стану поточної діяльності підприємства, яка включатиме оцінку всіх робочих процесів, а також визначення існуючих слабких місць та виокремлення наявних можливостей, за допомогою яких можна покращити існуючу ситуацію;

2) здійснення оптимізації процесів, тобто запровадження елементів автоматизації та стандартизації, які необхідні для забезпечення підвищення рівня ефективності та скорочення рівня витрат на підприємстві;

3) здійснення фінансового планування, на основі розробки подетального плану щодо наявних фінансово-економічних ресурсів, в якому буде враховано суму витрат, затрачених на процес масштабування та суму очікуваних доходів від реалізації такого процесу;

4) розроблення маркетингової стратегії, тобто формування розгорнутого бізнес-плану, основою якого буде комплекс методів щодо умов та способів утримання наявних клієнтів та дієвих заходів для залучення нових;

5) формування команди виконавців, яке включатиме умови залучення кваліфікованих спеціалістів та фахівців, які спроможні забезпечити й підтримати зростання бізнесу на перспективу.

Завдяки правильно проведеній підготовці до здійснення процесу масштабування можна значно скоротити рівень втрат, ризиків та загроз, що можуть виникнути та викликати значні труднощі, а також такого роду дії

сприятимуть забезпеченню розвитку бізнесу на основі його успішного розширення.

Основними етапами щодо проведення масштабування бізнесу [10] визначено наступні:

1) підготовчий етап (початковий), який включає здійснення комплексної діагностики ринку, ринкових сегментів та наявних клієнтів та, на основі отриманих результатів та зроблених висновків, визначаються та формуються головна мета й цілі, розробляється загальна стратегія й тактика заходів, завдань та задач;

2) етап планування та прогнозування, на якому формується детальний план-прогноз дій та завдань, де включаються всі необхідні фінансово-економічні розрахунки й прогнози на основі наявного ресурсного забезпечення (фінансові, економічні, виробничі, трудові та ін.);

3) етап реалізації, відображає якісне впровадження в дію всіх запланованих заходів та завдань, а також й контроль за їхнім виконанням;

4) етап моніторингу й корекції, за допомогою яких можна провести оцінку отриманих результатів та, за необхідності, здійснити певні корективи, щоб поставлені мета та цілі були досягненні максимально ефективно;

5) етап зворотного зв'язку, основна мета якого полягає в тому, щоб відбувався дієвий взаємозв'язок між усіма етапами щодо здійснення масштабування бізнесу, адже, це забезпечуватиме їх постійний перегляд та оновлення.

Виконання всіх представлених етапів має надзвичайно важливе значення для здійснення успішного масштабування бізнесу, передусім для забезпечення його розвитку за сучасних умов ведення діяльності. Адже, зрозуміло, що проведення якісної поточної оцінки, ґрунтовного аналізу, а також застосування адаптаційно-пристосувальних механізмів забезпечить бізнесу стійкі та лідерські позиції на ринку, сформує високий іміджевий рівень та допоможе отримати бажані позитивні результати тощо.

Існують дві основні стратегії [10], що забезпечують виконання процесу масштабування бізнесу:

1) горизонтальне масштабування бізнесу, мета проведення якого полягає в освоєнні нових ринків збуту, здійсненні розширення асортименту продукції (послуг), або ж у відкритті нових філій компанії як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, тобто даний процес має глобальний характер дій;

2) вертикальне масштабування бізнесу, особливістю якого є фокусування на зростанні рівня ефективності наявних бізнес-процесів, впровадженні різноманітних сучасних технологій та запровадженні автоматизації ресурсів тощо, тобто, це більш внутрішній процес, що передбачає вдосконалення власне бізнесу із середини.

Оптимальне взаємопоєднання цих двох стратегій щодо масштабування допоможе компанії стабільно зростати та розвиватися, сприятиме успішній адаптації до різноманітних ринкових умов, змін, загроз та викликів, а також забезпечить значне підвищення рівня її конкурентоспроможності.

До сучасних стратегій ефективного масштабування бізнесу [11] на даний час належать такі як:

1) «гнучка бізнес-модель»: відображає вміння визначати та обирати лише корисні бізнес-варіанти, що відповідатимуть поставленим бізнес-цілям та допоможе діяти інколи «не за планом», а експериментувати із альтернативними варіантами рішень;

2 «оптимізація стратегії доходів»: відображає процес масштабування з точки зору того, яким чином потрібно більше заробляти, тобто тут застосовуються нові стратегії доходів, впроваджується механізм диверсифікації джерел прибутку, а також проводиться ефективне управління ціновою політикою;

3) «використання даних»: основна суть даного напряму відображає механізм розробки та прийняття бізнес-рішень на основі аналітичних даних та перетворення їх на корисну й ефективну інформацію щодо розумного

розподілу наявних ресурсів, що забезпечить отримання позитивних результатів;

4) «поєднання дистанційної та гібридної моделей»: вказує на те, що вибір команди учасників щодо проведення процесу масштабування бізнесу варто здійснювати не лише в межах офісу, в сучасних умовах діяльності найкращим варіантом, як показав досвід, є віддалена робота, яка спроможна значно зменшити відтік кваліфікованих спеціалістів, а також і надати великий доступ до існуючого глобального ринку талантів та фахівців своєї справи, а також забезпечити більш лояльні умови праці тощо.

Саме тому, керівники компаній, які бажають проводити масштабування повинні чітко розуміти, що процес на забезпечення зростання є комплексним бізнес-планом як для отримання довгострокового успіху, так і для забезпечення високих позитивних фінансових результатів на майбутнє, що включатиме проведення оцінки щодо актуальності бізнес-ситуації, аналіз наявних загроз і викликів, а також врахування різноманітних можливих бізнес-тенденцій та бізнес-змін, що здійснюватимуть вплив на їхню діяльність у перспективі.

Отже, процес масштабування бізнесу, передусім, означає підвищення його здатності до можливості отримування більшої суми доходів, значного розширення діяльності, проте, без кардинального збільшення рівня витрат. А тому, обрана, для масштабування, сучасна бізнес-модель, повинна бути направлена, перш за все, на забезпечення та підтримку зростання рівня прибутку, й одночасно має включати елементи моніторингу та контролю за рівнем витрат та гарантувати, що реалізація процесу масштабування бізнесу сприятиме тільки зростанню рівня прибутковості, а не й рівня витрат. Це і є основна суть здійснення масштабування, в іншому випадку – реалізація такого процесу є недоцільною. Крім цього зрозуміло, що для успішності процесу масштабування бізнесу немає якоїсь однієї правильної чи універсальної моделі (стратегії), тому, якщо є план виведення бізнесу на новий рівень, то варто враховувати всі сучасні бізнес-тенденції, бізнес-умови

та бізнес-тренди та проваджувати різного роду інноваційні новинки в діяльність, щоб забезпечувати конкурентоспроможність та лідерство на майбутнє, а, заодно, і посприяти значному збільшенню рівня доходів. Проте, все ж одним із загальних методів для проведення й забезпечення успішності реалізації процесу масштабування є вибір та застосування правильно сформованого та обґрунтованого стратегічно-орієнтованого підходу, який повинен включати такі складові як: врахування існуючих змін щодо особливостей функціонування ринку в умовах невизначеності; розуміння швидкості змін потреб, запитів та бажань споживачів (клієнтів); врахування альтернатив щодо можливого розвитку бізнес-подій на основі появи загроз та викликів зовнішнього ділового середовища; застосування принципів гнучкої адаптації на основі постійної трансформації бізнес-середовища; вміння ефективно залучати та якісно управляти фінансово-інвестиційними ресурсами; забезпечувати можливості для отримання та впровадження інновацій.

Для забезпечення високого рівня прибутковості власному бізнесу, варто враховувати те, що сучасний світ постійно вимагає опанування нових знань, застосовування новітніх підходів та заходів щодо збереження власне ринкових позицій та сприяння розвитку на майбутнє. Проєктний менеджмент виступає однією із таких методик, що впроможі підтримувати ефективний розвиток бізнесу на основі застосування різноманітних технологічних інновацій та інноваційних новинок. Адже, сама проєктна діяльність [9] відображає розробку й створення або істотно нового продукту, або формування та реалізацію нового процесу, основна мета якого полягає в підтримці розвитку та розширенні бізнесу та бізнес-діяльності компанії загалом.

Загальна суть та особливості проєкту представлено в табл. 1.

Саме розуміння сутності та основних особливостей проєкту сприятиме як повному розумінню щодо досягнення його головної мети, а також надаватиме допомогу ефективного керівництва щодо його виконання – чітко

управління поставленими задачами та виконання визначених та зазначених обов'язків (завдань та задач).

Наявність умов невизначеності та присутність постійних змін змушують бізнес постійно рухатися вперед, а інколи, й дуже швидкими темпами. Проте, все ж тут існує головна вимога – дотримуватися певного рівня балансу щодо застосування проєктного підходу, який включатиме взаємопоєднання таких атрибутів й принципів як: гнучкість та передбачуваність; ініціативність та системність; чек-лист та експертиза тощо.

Таблиця 1. Суть та особливості проєкту

№ з/п	Перелік критеріїв	Обґрунтування критеріїв
1	Основна мета	Досягнення унікальної мети або результату на основі створення нового продукту (процесу)
2	Тривалість	Обмеженість в часі
3	Повторюваність	Виконується або один раз, або кілька разів
4	Команда виконавців	Формується тільки на час виконання задач проєкту
5	Гнучкість	Гнучкий та адаптується в процесі реалізації
6	Управління	Керування здійснюється на основі сформованого плану проєкту (проєктної методології)
7	Оцінка ефективності	Здійснюється на основі аналізу щодо досягнення цілей, застосованого бюджету, виконаних дедлайнів
8	Керівник	Проєктний менеджер
9	Продукт	Унікальний результат або зміна, що створює новий або змінює діючий процес

Джерело: Сформовано за даними джерела [9].

В проєктному управлінні існує така фраза – «слона потрібно їсти по шматках». З цієї позиції, поняття «слон» означає виникнення нової проблеми, яку необхідно швидко вирішувати, або ж нову ідею, яку варто реалізовувати, або ж це хороша можливість, якою доцільно скористатися. Але, для того, щоб успішно та ефективно вирішувати наявні бізнес-ситуації, діяти потрібно злагоджено, обдуманого та розумно – поетапно, крок за кроком або «шматок за шматком». Величезна кількість «надкушених слонів», тобто сформований пакет розпочатих або нерозпочатих бізнес-проєктів буде свідчити про нерациональне накопичення їх великої кількості, що за своєю ціллю є дуже

різноманітними. Всі вони будуть знаходитися лише на початковій стадії свого життєвого циклу та будуть перебувати в стані незавершеності через брак часу, нестачу ресурсного забезпечення, неактуальність та ін. Тому, важливим моментом при формуванні бізнес-проєкту є пріоритезація для забезпечення уникнення ситуації хаосу. Якщо не буде чітко встановленої та зазначеної пріоритезації комплексу проєктів, то будуть виникати ризики «надкушеного слона», що відображатимуться у незавершених ініціативах, які поглинатимуть ресурсне забезпечення, не приносячи ніяких результатів, а лише накопичення великої кількості розпочатих робіт. Такого роду ризики будуть надзвичайно негативними моментами для подальшої діяльності бізнесу, адже, виникне величезний об'єм невиконаних робіт – безкінечні задачі, які просто неможливо буде розв'язати всі загалом. Щоб такого не траплялося, потрібно якісно застосовувати проєктний менеджмент та реалізовувати по черзі всі його етапи, а також обирати та реалізовувати лише ті проєкти, які є актуальними та доречними саме для власного виду бізнесу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.
Зрозуміло, що бізнес – це така «жива» система, яка постійно перебуває в русі, тобто розвивається та буде продовжувати розвиватися за будь-яких умов, чи то позитивних, чи то негативних. Проте, саме настання кризових явищ досить активно розпочинає трансформаційні й адаптаційні бізнес-процеси, а також і вдосконалення всього бізнес-механізму в країні загалом. Відбувається його глобальна оновленість на основі запровадження істотно нових концепцій щодо підтримки та забезпечення його як теперішньої, так і майбутньої діяльності.

На даний час досить важливими та актуальними виступають такі бізнес-підходи як масштабування та проєктний менеджмент, що є, перш за все, спрямованими на підтримку бізнесу за умов наявності війни в країні, та які відображають конкретику дій щодо його функціонування на перспективу на основі існуючого рівня конкурентності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Література

1. Гуцаленко Л., Молдован М. Методичні засади аналізу фінансових результатів підприємств аграрного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 56-64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-8> (дата звернення: 31.08.2025 р.).
2. Довбня С.Б., Папуша І.В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19> (дата звернення: 25.08.2025 р.).
3. Національний банк України: Ділові очікування підприємств України (1 квартал 2025 рік). № 1. Вип. 77. 74 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q1.pdf?v=14 (дата звернення: 15.07.2025 р.).
4. Патика Н.І., Балановська Т.І. Теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління проектами. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 518-525. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525> (дата звернення: 12.08.2025 р.).
5. Потюк Ю. Визначення масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93> (дата звернення: 12.07.2025 р.).
6. Проскуріна Н., Гнідкова А. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення: 21.07.2025 р.).
7. Результати дослідження стану бізнесу в Україні в березні 2025 року. Дія. Бізнес: офіційний веб-сайт. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (дата звернення: 18.07.2025 р.).
8. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.08.2025 р.).

9. Хмельницька Т. Принципи та секрети успішного проєктного менеджменту: Онлайн-курс «Тренінгова програма «Економічне навчання для бізнесу, що постраждав від війни в Україні» (дата звернення: 09.07.2025 р.).

10. Цимбалюк І. Як правильно масштабувати бізнес: шляхи та етапи. URL: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/yak-pravilno-masshtabuvati-biznes/> (дата звернення: 17.08.2025 р.).

11. Як масштабувати бізнес у 2025: тренди та стратегії: Myroniuk Consulting. URL: <https://www.myroniuk.com/how-to-scale-a-business-trends-strategies/> (дата звернення: 11.08.2025 р.).

References

1. Gutsalenko, L. and Moldovan, M. (2025), “Methodological principles of analysis of financial results of agricultural business enterprises”, *Sustainable Development of Economy*, [Online], vol. 1, no. 52, pp. 56-64, available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1147/1099> (Accessed 31 August 2025).

2. Dovbnya, S. and Papusha, I. (2024), “Express diagnostics of the company’s financial condition: strategic aspect”, *Problems of Modern Transformations*, [Online], vol. 14, available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-19/2024-14-04-19> (Accessed 25 August 2025).

3. National Bank of Ukraine (2025), “Business expectations of Ukrainian enterprises (1st quarter of 2025)”, vol. 1, no. 77, pp. 74, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2025-Q1.pdf?v=14 (Accessed 15 July 2025).

4. Patyka, N. and Balanovska, T. (2025), “The theoretical and methodological foundations and practical aspects of project management”, *Business Inform*, [Online], vol. 2, pp. 518-525, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-2_0-pages-518_525.pdf (Accessed 12 August 2025).

5. Potiuk, Y. (2024), “Definitions of business scaling in the conditions of foreign economic activities”, *Economy and Society*, [Online], vol. 60, available at:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3639/3569>
(Accessed 12 July 2025).

6. Proskurina, N. and Hnidkova, A. (2022), “Analysis of the financial condition and financial results as a tool for evaluating the efficiency of the enterprise”, *Economy and Society*, [Online], vol. 43, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1761/1697>
(Accessed 21 July 2025).

7. Diia. Business (2025), “Results of the study of the state of business in Ukraine in March 2025”, available at: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-berezni-2025-roku> (Accessed 18 July 2025).

8. State Statistics Service of Ukraine (2025), “Financial results before taxation of enterprises by type of economic activity”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 14 August 2025).

9. Khmelnytska, T. (2025), “Principles and secrets of successful project management”: Online course “Training program «Economic training for businesses affected by the war in Ukraine”, available at: <https://ugfacademy.mylearnworlds.com/path-player?courseid=test&unit=686ea4bcc48340574108be61Unit> (Accessed 9 July 2025).

10. Tsymbalyuk, I. (2025), “How to scale a business correctly: ways and stages”, available at: <https://rates.fm/ua-uk/expert-opinion/yak-pravilno-masshtabuvati-biznes/> (Accessed 17 August 2025).

11. Myroniuk Consulting (2025), “How to scale your business in 2025: trends and strategies”, available at: <https://www.myroniuk.com/how-to-scale-a-business-trends-strategies/> (Accessed 11 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.09.2025 р.