



**Менеджмент**

УДК 331.101.262

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18905109>

## **Масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності**

**Стрільчук Руслан Миколайович**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки та управління бізнесом,

Рівненський державний гуманітарний університет, м. Рівне, Україна,

<https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

**Юринець Зорина Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту

Львівський національний університет

імені Івана Франка, м. Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

**Данилевич Наталія Михайлівна,**

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Львівський національний університет

імені Івана Франка, м. Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>

**Гаца Роман Андрійович,**

аспірант кафедри менеджменту

Львівський національний університет

імені Івана Франка, м. Львів, Україна,

<https://orcid.org/0009-0000-0749-8655>



Прийнято: 12.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

**Анотація.** Масштабування бізнесу в контексті зовнішньоекономічної діяльності є одним із ключових чинників забезпечення стратегічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції підприємств у глобальне економічне середовище. Процеси масштабування дедалі частіше набувають міжнародного виміру, що зумовлює зростання складності управління, необхідність адаптації бізнес-моделей до різних інституційних, культурних та регуляторних умов, а також активне використання можливостей цифровізації.

**Метою** статті є систематизація та узагальнення підходів до масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності, аналіз його ролі у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

**Методи.** У процесі дослідження застосовано теоретичні методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових підходів до масштабування бізнесу, а також порівняльний аналіз для виявлення особливостей масштабування на макро- та мікрорівнях у контексті зовнішньоекономічної діяльності.

**Результати.** У роботі розкрито зміст масштабування як процесу швидкого зростання та відтворення життєздатної бізнес-моделі на міжнародних ринках. Обґрунтовано, що масштабування бізнесу в зовнішньоекономічній діяльності пов'язане з поєднанням глобальної стандартизації та локальної адаптації, формуванням міжнаціональних екосистем і врахуванням регуляторних, ресурсних та міжкультурних обмежень. Визначено роль цифровізації як каталізатора гіпермасштабування, що знижує транзакційні витрати, прискорює вихід на міжнародні ринки та послаблює обмеження темпів зростання.

**Висновки.** Доведено, що успішне масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності потребує узгодження стратегічних цілей з організаційними змінами, інноваціями та адаптацією бізнес-моделі до міжнародного середовища. Масштабування постає не лише інструментом



комерційного зростання, а й важливим чинником досягнення сталого розвитку, розширення соціального впливу та формування глобальної цінності бізнесу.

**Ключові слова:** масштабування бізнесу, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародне середовище, міжнародні ринки, підприємство, бізнес-модель.

### **Business scaling in the context of foreign economic activity**

**Ruslan Strilchuk,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Economics and Business Management,  
Rivne State Humanitarian University, Rivne, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

**Zoryna Yurynets,**

Doctor of Economics, Professor,  
Professor, Department of Management,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

**Nataliia Danylevych,**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management,  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0000-0001-9906-1492>

**Roman Gatsa,**

postgraduate student, Department of Management  
Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine,  
<https://orcid.org/0009-0000-0749-8655>



**Abstract.** Business scaling in the context of foreign economic activity is one of the key factors in ensuring strategic growth, increasing competitiveness and integrating enterprises into the global economic environment. Scaling processes are increasingly becoming international, which leads to an increase in the complexity of management, the need to adapt business models to various institutional, cultural and regulatory conditions, as well as the active use of digitalization opportunities. **The purpose** of the article is to systematize and generalize approaches to business scaling in the context of foreign economic activity, analyze its role in increasing the efficiency and competitiveness of enterprises in international markets. **Methods.** In the research process, theoretical methods of analysis, synthesis, generalization and systematization of scientific approaches to business scaling were applied, as well as comparative analysis to identify the features of scaling at the macro and micro levels in the context of foreign economic activity. **Results.** The work reveals the content of scaling as a process of rapid growth and reproduction of a viable business model in international markets. It is substantiated that business scaling in foreign economic activity is associated with a combination of global standardization and local adaptation, the formation of transnational ecosystems and taking into account regulatory, resource and intercultural constraints. The role of digitalization as a catalyst for hyperscaling, which reduces transaction costs, accelerates entry into international markets and weakens restrictions on growth rates, is determined. **Conclusions.** It is proven that successful business scaling in foreign economic activity requires coordination of strategic goals with organizational changes, innovations and adaptation of the business model to the international environment. Scaling is not only a tool for commercial growth, but also an important factor in achieving sustainable development, expanding social impact and forming global business value.

**Keywords:** business scaling, foreign economic activity, international environment, international markets, enterprise, business model.



**Постановка проблеми.** Масштабування бізнесу в умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції набуває особливого значення для підприємств, орієнтованих на довгостроковий розвиток і підвищення стійкості своєї діяльності. Вихід за межі національного ринку та розширення присутності на зовнішніх ринках дає змогу компаніям диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішньоекономічних коливань і підвищити ефективність використання наявного потенціалу [1]. У контексті зовнішньоекономічної діяльності масштабування бізнесу передбачає не лише збільшення обсягів виробництва або продажів, а й адаптацію організаційних структур, бізнес-процесів і управлінських підходів до вимог міжнародного середовища. Воно охоплює вибір стратегій виходу на зовнішні ринки, формування експортно-імпоротної політики, управління валютними та регуляторними ризиками, а також дотримання міжнародних стандартів якості й корпоративного управління. Таким чином, масштабування бізнесу у сфері зовнішньоекономічної діяльності постає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, інтеграції у світові економічні процеси та забезпечення сталого економічного зростання в умовах динамічних змін глобального ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності є предметом активного наукового й практичного дослідження. У публікаціях Ситник Н. І. [2], Пастух Д.А., Патцельт Х. [3], Котлярова І. В. [4] це явище розглядається як складний процес, що включає не лише фінансове та ринкове зростання, а й управлінську трансформацію підприємства. У дослідженнях Ройбер А.Р., Тіппманн Е., Монаган С. [5], Бхарті Р. [6] масштабування пов'язують із теоріями інтернаціоналізації, міжнародного маркетингу та глобального стратегічного менеджменту, де підкреслюється роль інтеграції в міжнародні ринки як ключового чинника конкурентоспроможності підприємства. Праці Столкамп М.,



Хант Р.А., Шоттер А.П.Дж. [7] приділяють увагу аспектам цифрової трансформації, що сприяють прискореному виходу компаній на нові ринки. Зокрема, така література вказує на те, що цифрові технології суттєво знижують бар'єри входу та дозволяють організаціям швидко адаптувати бізнес-моделі до умов зовнішніх ринків. Інші дослідження Браун Р. [8], Пясковська Д., Тіппманн Е., Монаган С. [9] акцентують увагу на ресурсному аспекті масштабування — управлінні людськими, фінансовими та інтелектуальними ресурсами, які визначають здатність підприємства підтримувати стійке зростання у довгостроковій перспективі. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Грунтковський В. Ю. [10] аналізують методичний інструментарій відбору та масштабування стартапів. Крім того, ця література присвячена аналізу міжкультурних, регуляторних і логістичних обмежень, що впливають на процес масштабування в різних країнах та регіонах. Разом із тим, значна частина публікацій розглядає масштабування в контексті стартапів та цифрових компаній, що зумовлено швидким розповсюдженням платформних бізнес-моделей на міжнародному рівні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Хоча існує чимало наукових праць, присвячених масштабуванню бізнесу і його ролі в міжнародній діяльності, у доступних джерелах ще недостатньо розкриті певні аспекти. Більшість досліджень зосереджена на цифрових та технологічних бізнесах, натомість питання масштабування підприємств із виробничою або класичною послуговою моделлю залишається недостатньо висвітленим. Й досі недостатньо наукових моделей, які б точно описували, як організаційні процеси мають трансформуватися під впливом масштабування у зовнішньоекономічному контексті. Хоча багато публікацій зазначають роль цифрових технологій, недостатньо досліджено їхній вплив на стратегії масштабування в різних галузях і як це може впливати на довгострокову стабільність бізнесу. Потребує подальшого розвитку питання оцінки ефективності масштабування на макрорівні (територіальні, економічні системи) та взаємозв'язок із політиками державного регулювання, оскільки державне регулювання часто визначає рамки



можливого масштабування. Таким чином, існує низка невирішених або частково розкритих питань, які потребують подальшого наукового вивчення. Їх подолання сприятиме глибшому розумінню механізмів масштабування бізнесу в умовах глобалізації і зовнішньоекономічної взаємодії.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є систематизація та узагальнення підходів до масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності, аналіз його ролі у підвищенні ефективності та конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Масштабування є важливим явищем у контексті зовнішньоекономічної діяльності, оскільки багато зусиль щодо масштабування мають чіткий аспект міжнародного, транскордонного управління та організації діяльності [2].

На макрорівні масштабування забезпечує доступ до міжнародних ринків, нових ресурсів та стратегічних активів, що висуває на перший план питання, пов'язані зі швидким міжнародним розширенням та прискореною інтернаціоналізацією [3]. Масштабування бізнесу стало поширеним завдяки цифровізації, які спонукали організації до гіпермасштабування, що виникло через вихід на міжнародні ринки прискореними темпами. Масштабування додає більше складності бізнесу, оскільки багато зусиль щодо масштабування вимагають не лише міжсекторальної співпраці між організаціями, урядами та іншими державними інституціями, але й створення екосистем, що перетинають національні кордони.

Масштабування є необхідністю не лише в комерційних структурах, але й для більшості некомерційних організацій, оскільки зростання соціального впливу та вирішення масштабних викликів часто вимагає масштабованих рішень, які виходять за межі міжнародних кордонів. На мікрорівні більшість зусиль щодо масштабування пов'язані з зовнішньоекономічним виміром, оскільки досягнення бажаних комерційних та соціальних цілей масштабування вимагає уваги до організаційних процесів, структури та змін [4].



Під час масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності до внутрішніх чинників варто включати різні функції та цілі зовнішньоекономічного управління, зокрема координацію та контроль, глобальне та локальне створення цінності [5]. Незважаючи на різноманітні аспекти, які виникають у ході вивчення масштабування бізнесу в рамках зовнішньоекономічного управління, його дослідження в міжнародному бізнесі є фрагментарним. Досі масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності досліджували через глобальне масштабування, масштабування підприємств у країнах, що розвиваються, масштабування інноваційних ініціатив, багатонаціональних та цифрових підприємств.

Масштабування – це процес постійного швидкого зростання і створення життєздатної бізнес-моделі [6].

Бізнес-модель розглядають як комплекс взаємопов'язаних організаційних видів діяльності», яка створює цінність, і відноситься до всієї організації або створення цінності певного підрозділу, проекту [7].

Масштабування бізнесу включає процес забезпечення високого зростання протягом певного періоду часу. Швидкість масштабування визначається вибором уповільненого або пришвидшеного темпу зростання.

У контексті комерційних підприємств здебільшого використовуються такі індикатори, як зростання доходів чи кількості працівників мінімум на 20% на рік протягом трьох послідовних років. Масштабування бізнесу обмежене у часі і не є безкінечним процесом. Масштабування бізнесу у контексті зовнішньоекономічної діяльності, яке передбачає зростання, відбувається завдяки можливостям, які пропонує міжнародне середовище.

Окрім різних організаційних умов, обставини масштабування можуть також відрізнятися залежно від основної організаційної місії, включаючи цілі розвитку. Масштабування в рамках комерційних цілей має чіткі цілі зростання доходів або прибутку. Для усіх умов масштабування необхідно відзначати прояви зовнішньоекономічної активності та організаційні цілі.



Масштабування бізнесу передбачає впровадження перевіреної бізнес-моделі. Під час масштабування бізнес-модель організацій відзначається зростаючою кількістю користувачів або клієнтів, що відповідає цілям розгортання бізнес-моделі у великих масштабах. Це може бути досягнення мінімального ефективного розміру бізнесу, щоб стати конкурентоспроможним бізнесом або лідером ринку на міжнародних ринках.

Враховуючи внутрішню орієнтацію, масштабування зосереджується переважно на організаційному зростанні. Масштабування пов'язане зі суттєвим ступенем внутрішніх змін та інновацій, оскільки організації необхідно впроваджувати нові ресурси, процеси та структури, які забезпечують стійке швидке зростання.

Реалізація бізнес-моделі є основним питанням масштабування, тому необхідне розуміння її відтворення та адаптації в зовнішньоекономічному контексті. Реалізація бізнес-моделі в різних країнах буде стикатись з тиском та місцевою реакцією. Тому потрібно враховувати стандартизацію, адаптацію стратегії, глобальну інтеграцію та місцеві реакції. Здатність бізнесу масштабуватися в новому середовищі обмежується такими чинниками, як особливості державного регулювання, інноваційні технології, недостатня кількість та якість ресурсів, міжкультурні відмінності. Виникає потреба адаптації бізнес-моделі до середовища країни, де вона працює і задоволення культурно чутливих потреб споживачів.

Дослідження глобального масштабування в сучасному контексті розвитку цифрових технологій вказує, що основна проблема пов'язана з формуванням і швидким впровадженням бізнес-моделі на багатьох міжнародних ринках, мінімізацією адаптації бізнесу та постійним впровадженням інновацій для збереження конкурентоспроможності. Отже, цифровізація сприяє і прискорює масштабування в зовнішньоекономічній діяльності. Цифровізація сприяла появі нових можливостей масштабування на міжнародних ринках, оскільки швидкість, та вартість створення цифрових процесів і продуктів, координації та транзакцій



можуть бути значно знижені. Також, бізнес використовує доступність цифрових технологій, щоб стало більш можливим масштабування на міжнародних ринках, і потребувало менших інвестицій у фізичні активи. Цифровізація послаблює обмеження темпів зростання бізнесу та сприяє швидкому зростанню в зовнішньоекономічній діяльності.

Масштабування є вкрай важливим для досягнення цілей сталого розвитку, оскільки основні проблеми часто глибоко вкорінені на місцевому міжнародному рівні, але потребують глобальних рішень [8].

Масштабування бізнесу стосується його швидкого зростання для реалізації своєї бізнес-моделі на різних міжнародних ринках, що обумовлене мотивацією пошуку ринку для швидкого розширення бази користувачів або клієнтів у кількох країнах. Такий бізнес балансує між створенням локальної та глобальної цінності.

Стандартизація забезпечує ефективну передачу знань, зберігає економію масштабу та дає змогу швидко масштабуватися бізнесу на міжнародних ринках [9]. Потреба у гнучкості та адаптації бізнес-моделі зростає із зростанням змін в середовищі, в якому організація працює і масштабується [10].

Бізнес змушений долати перешкоди, пов'язані з підприємницьким зростанням та інтернаціоналізацією. Такі чинники, як організаційний дизайн, управлінська команда, організаційна культура, характеристики процесу масштабування є основними для здатності підприємств до масштабування в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

**Висновки.** Отже, встановлено, що успішне масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності потребує узгодження стратегічних цілей з організаційними змінами, інноваціями та адаптацією бізнес-моделі до міжнародного середовища. Масштабування постає не лише інструментом комерційного зростання, а й важливим чинником досягнення сталого розвитку, розширення соціального впливу та формування глобальної цінності бізнесу.



Список використаних джерел

1. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. *Економічний Часопис-XXI*. 2015. № 9–10, С. 32–35
2. Ситник Н. І. Організаційні аспекти масштабування бізнесу. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2021. № 2. С. 21–30
3. Пастух Д.А., Патцельт Х. Заклик до дослідження масштабування організацій та масштабування соціального впливу. *Теорія і практика підприємництва*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>
4. Котлярова І. В. Управління масштабуванням бізнесу: сучасні підходи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 3. С. 101–108
5. Ройбер А.Р., Тіппманн Е., Монаган С. Глобальне масштабування як логіка мультинаціоналізації. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2021. Том 52. № 6. С. 1031–1046.
6. Bharti R. International Pricing Strategies: Balancing Profit and Market Penetration. 2025. URL: <https://publicmediasolution.com/blog/international-pricing-strategies-balancing-profit-and-market-penetration/>
7. Столкамп М., Хант Р.А., Шоттер А.П.Дж. Масштабування, швидке та повільне: інтернаціоналізація цифрових підприємств. *Журнал бізнес-досліджень*. 2022. № 146. С. 95–106.
8. Brown R.W. Innovative Financial Instruments and Their Impact on Small Business Financing. *Small Business Economics*. 2019. Vol. 53(1). P. 1-18.
9. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. 2021. № 54(6). P. 102–10.
10. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Грунтковський В. Ю. Методичний інструментарій відбору та масштабування стартапів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 90-95.