

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-236>

УДК 334.012.64

ФОРМУВАННЯ ПОСТКРИЗОВОГО ТА РЕЗИЛЬЄНТНОГО МЕХАНІЗМУ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ

DEVELOPING A POST-CRISIS AND RESILIENT BUSINESS SCALING MECHANISM

Коряк Максим Сергійович

аспірант,

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3549-9609>**Давидова Ірина Олегівна**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри економіки та публічного управління,

Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6411-1461>**Koriak Maksym, Davydova Iryna**

National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

У статті досліджено теоретико-методичні засади формування механізму посткризової трансформації та резильєнтного масштабування підприємств у турбулентних умовах. Обґрунтовано необхідність переходу від моделей лінійного росту до адаптивних стратегій, що базуються на цифровізації та динамічних можливостях. Розвинуто п'ятифазний механізм трансформації бізнес-моделей: кризової стабілізації, структурної перебудови бізнес-моделі, стратегічної консолідації, сталого масштабування та еволюційного оновлення бізнес-моделі. Визначено роль цифрової трансформації як фундаментальної основи для експоненційного розширення без втрати керованості. Запропоновано розширену систему інтегральної діагностики готовності до масштабування через інноваційно-цифровий, ризик-адаптивний, персонал-орієнтований та екосистемно-інтеграційний виміри. Сформовано коротку модель оцінки, що є основою для виявлення структурних дисбалансів та прогнозування життєздатності бізнесу. Акцентовано увагу на важливості перетворення кризи на інструмент якісного розвитку.

Ключові слова: посткризова трансформація, механізм, резильєнтність, масштабування, бізнес-модель, динамічні можливості, діагностика, екосистемна взаємодія, стратегічна стійкість.

The relevance of the topic is driven by the unprecedented turbulence of the contemporary economic environment, where global crises and technological shifts render traditional models of linear growth increasingly ineffective. Under such conditions, an enterprise's capacity for transformation becomes a critical determinant of survival. The aim of the study is to substantiate and develop a comprehensive post-crisis transformation mechanism that ensures resilient scaling of business models under extreme instability. The research methodology is based on a systems approach, methods of logical generalisation, phase-based modelling, and mathematical formalisation through the use of tuples of integral indices. The obtained results consist in the development of a five-phase post-crisis transformation mechanism encompassing the stages of crisis stabilisation, structural restructuring of the business model, strategic consolidation, sustainable scaling, and evolutionary renewal of the business model. It is demonstrated that strategic scaling in the contemporary paradigm is not merely expansion but a tool for building systemic resilience. The scientific novelty lies in the enhancement of the system of integral diagnostics of scaling readiness through the introduction of new dimensions: innovation-digital, risk-adaptive, people-oriented, and ecosystem-integration. A mathematical model in the form of a tuple of indicators is proposed, enabling a comprehensive assessment of dynamic capabilities and digital adaptability of business entities. The practical value of the study lies in the development of applied managerial tools that enable the identification of hidden structural imbalances and the prevention of operational collapse under aggressive growth. The proposed typology of enterprises according to scaling readiness profiles provides a basis for selecting optimal strategic development pathways. The implementation of the proposed monitoring system contributes to strengthening the strategic viability of enterprises and enhancing their capacity for anticipatory development in conditions of high market uncertainty.

Keywords: post-crisis transformation, mechanism, resilience, scalability, business model, dynamic capabilities, diagnostics, ecosystem interaction, strategic sustainability.



Постановка проблеми. Сучасний глобальний економічний ландшафт перебуває у стані перманентної трансформації, де традиційні методи стратегічного планування поступаються місцем управлінню в умовах хаосу. Поєднання наслідків пандемії, масштабних військових конфліктів, енергетичних криз та стрімкого технологічного розриву створило середовище, у якому класичні моделі лінійного масштабування стають не просто неефективними, а й ризикованими. Проблема полягає у гострому протиріччі між об'єктивною потребою підприємств у розширенні для збереження конкурентоспроможності та їхньою вразливістю перед шокowymi впливами зовнішнього середовища. Більшість компаній опиняються у пастці «кризового виживання», де відсутність системних механізмів адаптації призводить до операційного колапсу під час спроб росту.

Особливої гостроти проблема набуває для українських підприємств, чия діяльність обмежена деструктивним впливом війни. Традиційні підходи до зростання в країні замінюються стратегіями «виживання через трансформацію». Потреба у масштабуванні сьогодні диктується не лише ринковою експансією, а й необхідністю релокації, виходу на іноземні ринки для збереження валютної виручки та підготовки бази для повоєнного відродження. Це вимагає механізмів, де масштабування є інструментом безпеки та відновлення.

Брак теоретико-методологічних засад, які б інтегрували концепцію резильєнтності безпосередньо в алгоритми масштабування, створює розрив між антикризовим менеджментом та стратегічним розвитком. Існуючі підходи часто ігнорують нелінійний характер посткризового відновлення та роль цифрових екосистем як фундаменту стійкості. Таким чином, постає критична наукова проблема формування механізму, який дозволив би бізнесу не лише відновлювати функціональність після потрясінь, а й використовувати кризу як вікно можливостей для якісного перетворення та безпечного нарощення масштабів діяльності. Вирішення цього завдання вимагає переосмислення параметрів організаційної готовності та розробки нових індикаторів життєздатності в цифрову епоху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових публікацій свідчить про те, що проблема масштабування бізнесу та його трансформації в умовах невизначеності перебуває в центрі уваги багатьох дослідників, які

розглядають її з різних методологічних позицій. Питання ролі та місця масштабування в системі стратегічних альтернатив розвитку організації детально досліджують Прохоренко О. та Волков О. [1]. Автори акцентують увагу на тому, що масштабування не є простим зростанням, а вимагає готовності внутрішніх структур. У подальших працях Волков О. [2; 3] зосереджується на організаційних формах цього процесу, зокрема в ІТ-секторі, виділяючи гнучкі структури та цифрову трансформацію як фундамент для розширення бізнесу.

Проблематику дефініцій та особливостей масштабування в умовах сучасних викликів аналізують Яровенко Т., Гірман Н. та Саєнко К. [4]. Вони підкреслюють, що масштабування є стратегією, яка реалізується лише за умови готовності компанії до нього. Схожий підхід поділяють Юринець З., Стрільчук Р. та Ковпак А. [5], розглядаючи масштабування як ключовий чинник економічного зростання підприємства. Питання оцінки організаційної готовності через типологію індексів та вибір конкретних форм масштабування на основі цифрової зрілості представлені у роботах Прохоренко О. та Волкова О. [6].

Методологію управління бізнесом в умовах цифровізації, що є критично важливою для трансформаційних процесів, розвивають Лепейко Т., Горюк Є. та Омаров Е. [7]. Водночас Завідна Л., Дергач А. та Сорока Л. [8] фокусуються на реструктуризації як стратегії адаптації до умов війни, закладаючи підґрунтя для розуміння резильєнтності. Потюк Ю. [9] доповнює цей аналіз аспектами зовнішньоекономічної діяльності, вказуючи на необхідність специфічного трактування масштабування при виході на міжнародні ринки.

Попри значну кількість напрацювань, невирішеною частиною загальної проблеми залишається відсутність цілісного механізму, який би поєднував фази посткризового відновлення з інструментами резильєнтного масштабування. Більшість існуючих досліджень зосереджені або на антикризовому виживанні, або на стратегіях росту в стабільних умовах. Поза увагою науковців часто залишається здатність підприємства до «випереджаючої» трансформації і масштабування. Саме цей аспект, пов'язаний із подоланням розриву між процесами стабілізації та забезпеченням сталого розвитку в умовах турбулентного середовища, потребує подальшого поглибленого дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є удосконалення комплексного механізму посткризової трансформації, що забезпечує резильєнтне масштабування бізнес-моделей підприємств в умовах екстремальної економічної нестабільності. Дослідження спрямоване на ідентифікацію ключових фаз переходу від виживання до сталого масштабування та еволюції, а також на формування розширеної системи інтегральної діагностики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасне економічне середовище вирізняється високим рівнем мінливості та посиленням невизначеності, що є наслідком впливу глобальних кризових явищ, технологічних трансформацій, макроекономічних дисбалансів і воєнних конфліктів. У таких турбулентних умовах традиційні підходи до лінійного зростання бізнесу та екстенсивного розширення потужностей втрачають свою ефективність. Таким чином, ключового значення набуває спроможність підприємства не лише адаптуватися до шоків впливів, а й використовувати кризові явища як поштовх для трансформації та подальшого розвитку, що визначає його здатність до виживання в нестабільних умовах. У цьому контексті виникає об'єктивна необхідність переходу від стандартних моделей росту до формування комплексного механізму посткризової трансформації та резильєнтного масштабування бізнесу.

Масштабування бізнесу в сучасній управлінській парадигмі розглядається не просто як окрема автономна стратегія, а як крос-функціональна операційно-стратегічна мета. Вона спрямована на збільшення здатності організації створювати цінність через удосконалення процесів, структур і механізмів, забезпечуючи зростання обсягів продажів та ринкової присутності без пропорційного збільшення постійних витрат [1]. В умовах сучасних викликів масштабування виступає гнучкою, маневреною та швидко адаптаційною стратегією, що є запорукою захисту компанії від несприятливих зовнішніх впливів.

За даними [10], у березні 2026 року розвиток і масштабування малого та середнього бізнесу в Україні критично ускладнилися. Індекс ділової активності впав до 32,9 бала зі 100. Замість зростання, 63,8% компаній скоротили чи зупинили роботу, а завантаженість потужностей впала до 52,4%. Масштабуванню перешкоджають: нестача капіталу (46,7%), слабкий попит (47,5%) та дефіцит кадрів,

від якого потерпають 63,8% підприємств. Для розвитку бракує ресурсів: 49,4% оцінюють фінансовий стан як нестабільний. До того ж 57% малих і середніх підприємств працюють без жодної довгострокової стратегії.

В умовах тотальної нестабільності масштабування перетворюється на інструмент формування резильєнтності – фундаментальної здатності економічної системи не лише протистояти шокам, але й швидко відновлювати та трансформувати свою діяльність для довгострокового зростання [8]. Це вимагає від менеджменту переходу від фрагментарних покращень до створення системного механізму посткризової трансформації.

У науковій літературі існує декілька підходів до етапності механізму масштабування. Більшість з них ґрунтується на трьох етапах, зокрема підхід запропонований Л. Завідною та співавторами [8], виокремлюють три базові фази: стабілізацію, структурну перебудову як адаптацію та власне відновлення (масштабування). Але ґрунтуючись на викладеному матеріалі, авторами запропонований п'ятифазовий механізм, який має методологічні відмінності. По-перше, на відміну від трифазової моделі, виокремлюється «стратегічна консолідація» як самостійна фаза, що запобігає передчасному масштабуванню непідготовленої системи. По-друге, ключовою відмінністю є запровадження фази «еволюційного оновлення», яка перетворює масштабування з кінцевої мети на циклічний процес самоадаптації.

Розглянемо детально розроблений фазовий механізм посткризової трансформації бізнес-моделей. Формування резильєнтного механізму масштабування має розглядатися як системний, багатоетапний процес, який усуває розрив між антикризовим виживанням і довгостроковим зростанням. Такий механізм складатися з п'яти послідовних інтегрованих фаз: кризової стабілізації, структурної перебудови бізнес-моделі, стратегічної консолідації, сталого масштабування та еволюційного оновлення бізнес-моделі. Розкриємо кожен етап механізму.

Перша фаза – кризова стабілізація. На цій фазі визначальну роль відіграють динамічні можливості підприємства, які формують основу його функціонування: здатність своєчасно відстежувати зміни зовнішнього середовища, оперативно засвоювати нову інформацію та ефективно трансформувати наявні ресурси відповідно до нових умов. Підприємство проводить діагностику безпосеред-

ніх загроз, мобілізує наявні активи та активізує можливості для виживання [8]. Ця стадія закладає основу для резильєнтності, тобто здатності системи відновлювати свої функції після кризового потрясіння.

Друга фаза – структурна перебудова. Відбувається перехід від антикризового реагування до глибинних змін в архітектурі бізнес-моделі. Ключовими завданнями тут є редизайн ціннісної пропозиції, імплементація організаційних змін та цифрова трансформація. Впровадження сучасних цифрових рішень (електронної комерції, автоматизації, хмарних обчислень, алгоритмізації) дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та забезпечувати зростання з мінімальними транзакційними витратами формуючи нові моделі адаптивності. Важливими інтеграційними ланками на цьому етапі стають системна адаптивність та багаторівнева комунікація всередині організації [8].

Третя фаза – стратегічна консолідація. На цій фазі підприємство забезпечує закріплення результатів структурної трансформації та формує внутрішню узгодженість оновленої бізнес-моделі. Основними завданнями стають інституціоналізація нових управлінських практик, інтеграція цифрових рішень у всі бізнес-процеси, розвиток організаційної культури адаптивності та формування системи стратегічного контролінгу. Особливого значення набуває накопичення організаційного знання та створення механізмів безперервного навчання персоналу. Саме на цій стадії відбувається перехід від ситуативних антикризових змін до стабільної моделі функціонування, здатної підтримувати довгострокову ефективність і прогнозованість розвитку.

Четверта фаза – стає масштабування. Коли бізнес-модель переформатована, компанія фокусується на факторах довгострокової стійкості: фінансовій стабільності, оптимізації процесів, безперервному впровадженні інновацій та виході на нові ринки. Зовнішньоекономічна діяльність стає критичним напрямом масштабування, адже географічна диверсифікація дозволяє зменшити залежність від локальних шоків. Масштабування в умовах зовнішньоекономічної діяльності передбачає не лише кількісне розширення (нові ринки, збільшення асортименту), а й якісні зміни – підвищення ефективності маркетингу та логістики [8].

П'ята фаза – еволюційне оновлення бізнес-моделі. Після досягнення стабільного масштабування підприємство не може зали-

шатися в статичному стані, оскільки зовнішнє середовище характеризується високою динамічністю, технологічними зрушеннями та зміною споживчих очікувань. Тому ключовою метою цієї фази є забезпечення здатності бізнес-моделі до постійної самоадаптації та інноваційного оновлення. Підприємство переходить до циклічного перегляду ціннісної пропозиції, розвитку екосистемної взаємодії, використання прогнозної аналітики та інтеграції нових технологій. У результаті формується не просто стійка, а еволюційно гнучка бізнес-модель, здатна не лише реагувати на зміни, а й формувати нові ринкові тенденції [12].

На рисунку 1 представлені фази механізму посткризової трансформації та масштабування бізнес-моделі підприємства. Представлена графічна модель демонструє, що стратегічне масштабування виступає не просто інструментом розширення бізнесу, а фундаментальним механізмом нейтралізації та випередження кризових явищ. Якщо традиційна траєкторія розвитку зазвичай характеризується циклічністю з високим ризиком повторних рецесій, то впровадження моделі трансформації дозволяє розірвати це коло. Завдяки послідовному проходженню фаз від кризової стабілізації до стратегічної консолідації, підприємство формує стійкий імунітет до зовнішніх коливань, що дозволяє суттєво нівелювати амплітуду потенційних спадів.

Масштабування бізнес-моделі відіграє роль своєчасного компенсатора, який підхоплює динаміку росту в моменти, коли традиційні ресурси розвитку вичерпують свій потенціал. Масштабована система стає більш інертною до негативних факторів, перетворюючи колишню вразливість на потенціал для еволюційного оновлення. Тому, трансформація та масштабування стають головним бар'єром на шляху до деградації економічної системи в умовах нестабільного ринку.

Запорукою успішного функціонування резильєнтного механізму є своєчасна оцінка готовності компанії до стрімкого зростання. Будь-які спроби агресивного масштабування непідготовленого підприємства можуть призвести до втрати керованості та операційного колапсу. Для об'єктивного вимірювання потенціалу використовується Інтегральний індекс готовності до масштабування [6; 11]. Він має охоплювати наступні ключові виміри організаційної зрілості (доповнено, відповідно до [6]):

- зовнішня сприятливість;
- комунікаційно-координаційний;

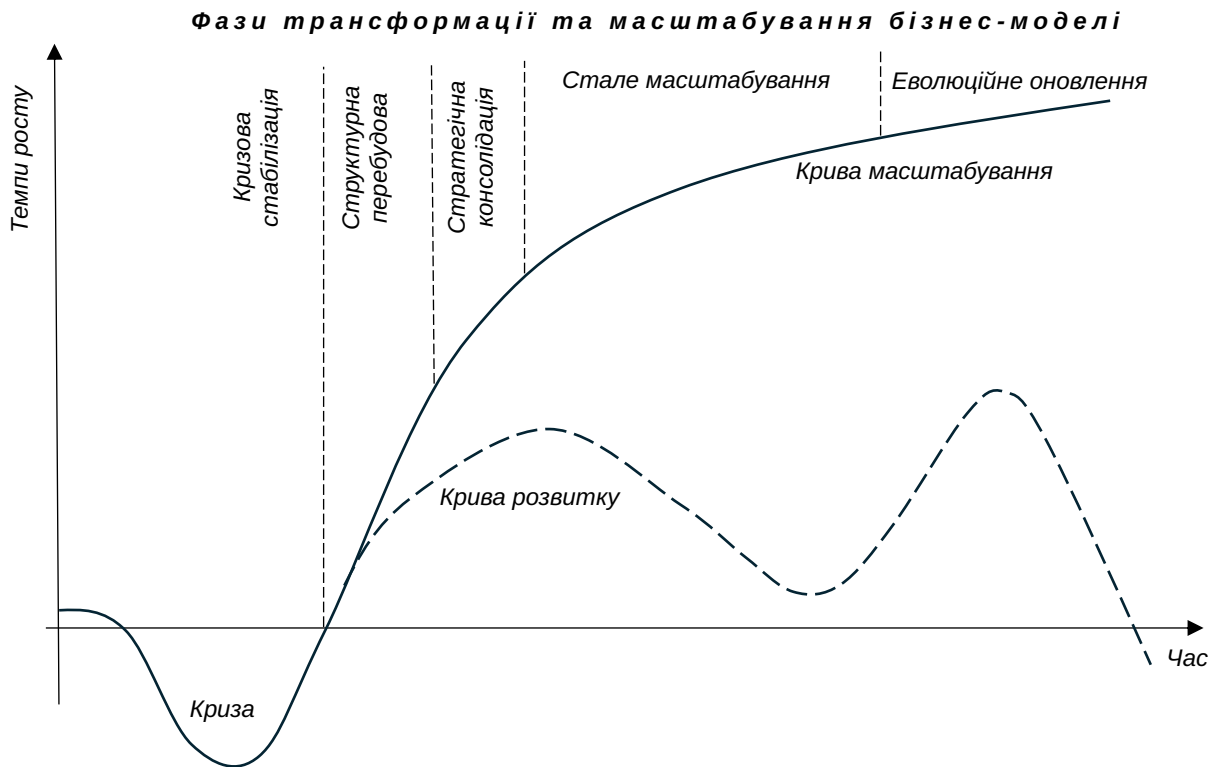


Рис. 1. Фази механізму посткризової трансформації та масштабування бізнес-моделі підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

- інноваційно-адаптивний;
- клієнторієнтований;
- компетентнісний;
- мотиваційно-культурний;
- стратегічний;
- структурний;
- технологічний;
- фінансово-ресурсний.

Залежно від значень індексу та їхньої однорідності, підприємства класифікують за чотирма профілями [6]:

– «всебічна готовність» – підприємство володіє збалансованими ресурсами та може застосовувати агресивні стратегії розширення, злиття та поглинання;

– «всебічна неготовність» – підприємство потребує широкого аутсорсингу, франчайзингу або консолідації з лідерами ринку для уникнення банкрутства;

– «вразлива ланка» – найпоширеніший кризовий тип, де один дисбаланс блокує загальний ріст. Для таких підприємств оптимальним є залучення стратегічних партнерів для компенсації слабких сторін;

– «острів досконалості» – організація повинна монетизувати свій єдиний сильний актив,

використовуючи отримані ресурси для покращення інших сфер.

Залежно від рівня готовності, підприємства обирають відповідні організаційні форми масштабування. Це можуть бути горизонтальна або вертикальна інтеграція, модульні структури, гнучкі підходи, франчайзинг, ліцензування чи формування стратегічних альянсів [1].

В епоху Індустрії 4.0 цифрова трансформація є не просто каталізатором, а фундаментом механізму масштабування. Електронна комерція, автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних, систем штучного інтелекту та взаємодії з клієнтами, дозволяють експоненційно збільшувати охоплення аудиторії без втрати якості. Особливо перспективною є інтеграція хмарних обчислень та блокчейн-технологій. Хмарні рішення гарантують масштабованість інфраструктури, тоді як децентралізовані смарт-контракти та блокчейн генерують абсолютну прозорість, довіру між контрагентами та мінімізують транзакційні витрати.

Для контролю результативності впровадженого механізму необхідна постійна кіль-

кісна діагностика. Запропонована науковцями [8] система інтегральних індикаторів дозволяє оцінити три ключові аспекти переходу від виживання до зростання:

1. Динамічні можливості (швидкість реагування на загрози, гнучкість перерозподілу ресурсів, інвестиції у навчання персоналу) – D ;

2. Стійкість бізнес-моделі (коефіцієнт фінансової автономії, частка доходів від інноваційних продуктів, рівень дублювання та надійності ланцюгів постачання) – S ;

3. Потенціал масштабування (рентабельність, рівень автоматизації ключових процесів, приріст частки ринку) – P .

На думку авторів, запропонована система індикаторів є важливою основою для оцінювання результативності посткризового розвитку та трансформації, проте в умовах сучасної економічної нестабільності вона потребує подальшого розширення. Традиційна концентрація лише на динамічних можливостях, стійкості бізнес-моделі та потенціалі масштабування не дозволяє повною мірою врахувати глибину трансформаційних процесів, які відбуваються в підприємствах під впливом цифровізації, глобальної конкуренції та зростання системних ризиків. Саме тому доцільним є доповнення системи інтегральної діагностики новими вимірами, що відображають адаптивність, інноваційність та стратегічну життєздатність бізнесу.

Зокрема, важливим є введення інноваційно-цифрового виміру (I), який характеризує рівень цифрової зрілості підприємства, інтенсивність впровадження автоматизованих рішень, використання аналітики даних, хмарних сервісів та алгоритмізації управлінських процесів. Цей компонент дозволяє оцінити здатність компанії підтримувати конкурентоспроможність в умовах прискореного технологічного оновлення.

Не менш значущим є ризик-адаптивний вимір (R), який відображає рівень готовності підприємства до функціонування в умовах невизначеності. До його складу можуть входити показники диверсифікації постачань, рівня залежності від окремих ринків, швидкості відновлення операцій після кризових подій та ефективності системи ризик-менеджменту. Саме цей вимір демонструє реальну здатність бізнесу не лише реагувати на загрози, а й підтримувати безперервність діяльності.

Доцільним також є включення персонал-орієнтованого виміру (L), оскільки довгострокова стійкість підприємства дедалі більше залежить від якості управління знаннями,

професійної гнучкості персоналу та рівня організаційного навчання. Високий рівень інвестицій у розвиток працівників, цифрові компетенції та управлінську культуру формує основу для швидкої адаптації до нових ринкових умов.

Окремого значення набуває екосистемно-інтеграційний вимір (E), що характеризує ступінь включення підприємства у партнерські мережі, стратегічні альянси, міжнародні ланцюги створення вартості та інноваційні екосистеми. У сучасних умовах саме рівень зовнішньої інтегрованості визначає доступ компанії до ресурсів, технологій, ринків та інституційної підтримки.

Таким чином, розширення системи інтегрального індикатора шляхом включення інноваційно-цифрового, ризик-адаптивного, персонал-орієнтованого та екосистемно-інтеграційного вимірів дозволяє сформувати більш комплексний механізм діагностики посткризової трансформації та спроможності до масштабування. Це забезпечує своєчасне виявлення структурних дисбалансів, підвищує точність стратегічного прогнозування та створює основу для формування довгостроково резильєнтної моделі розвитку підприємства.

Модель інтегральної діагностики результативності посткризової трансформації та готовності підприємства до масштабування доцільно формалізувати у вигляді кортежу взаємопов'язаних інтегральних індексів:

$$M = \langle D, S, P, I, R, L, E \rangle. \quad (1)$$

Узагальнений інтегральний індекс може бути представлений як функція зазначених вимірів у зваженій адитивній формі:

$$M = w_D D + w_S S + w_P P + w_I I + w_R R + w_L L + w_E E, \quad (2)$$

де w_i – вагові коефіцієнти відповідних вимірів.

Кортежна модель дозволяє описати підприємство як багатовимірну адаптивну систему, у якій рівень посткризової стійкості визначається не окремими фінансовими чи операційними параметрами, а збалансованістю взаємодії між динамічними можливостями, цифровою адаптивністю, кадровим потенціалом, ризикостійкістю та екосистемною інтегрованістю. Це створює методологічну основу для комплексної діагностики структурних дисбалансів, стратегічного моніторингу та прогнозування здатності підприємства до довгострокового масштабування в умовах турбулентного середовища.

Регулярне оцінювання цих показників дозволяє виявляти небезпечні дисбаланси. Наприклад, якщо компанія демонструє високий потенціал масштабування (стрімке розширення частки ринку), але має низькі динамічні можливості (повільна реакція, відсутність навчання), це означає, що її зростання є нестійким. У разі виникнення нової кризи така система не зможе швидко перегрупуватися, що загрожує втратою всіх здобутків.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що в умовах перманентної турбулентності традиційні стратегії лінійного зростання вичерпали свій потенціал, поступившись місцем моделям резильєнтного масштабування. Авторами обґрунтовано, що формування посткризового та резильєнтного механізму масштабування бізнесу – це багатовекторний та ітераційний процес, який відрізняється від традиційного лінійного зростання. Він вимагає поетапного переходу від стабілізації та мобілізації динамічних можливостей до

структурного редизайну бізнес-моделі на базі цифрових технологій і, зрештою, до сталого розширення на внутрішніх та зовнішніх ринках.

Запропонована інтегральна модель діагностики, розширена інноваційно-цифровим, ризик-адаптивним, персонал-орієнтованим та екосистемно-інтеграційним вимірами, дозволяє комплексно оцінити життєздатність підприємства та спроможність до масштабування. Формалізація оцінки у вигляді кортежу інтегральних індексів надає менеджменту інструментарій для виявлення прихованих дисбалансів.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у розробці галузевих нормативів для вагових коефіцієнтів запропонованого інтегрального індексу, що дозволить враховувати специфіку високотехнологічних та традиційних секторів економіки. Особливої уваги потребує розробка інструментів автоматизованого моніторингу резильєнтності в режимі реального часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прохоренко О. В., Волков О. О. Роль і місце масштабування в системі стратегічних альтернатив розвитку організації. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 206–212. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33>
2. Волков О. О., Прохоренко О. В. Масштабування бізнесу – еволюція підходів. *Бізнес Інформ*. 2025. № 3. С. 373–382. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-373-382>
3. Волков О. О. Організаційні форми масштабування та їх особливості в IT-бізнесі. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 3 (09). С. 33–41.
4. Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 89. № 4. С. 155–160.
5. Юринець З., Стрільчук Р., Ковпак А. Масштабування бізнесу як чинник економічного зростання підприємства. 2026. *Економіка та суспільство*. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-32>
6. Прохоренко О., Волков, О. Вибір організаційних форм масштабування на основі типології організаційної готовності. *Науковий журнал з економіки Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*. 2025. № 4. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-8>
7. Лепейко Т. І., Горюк Є. І., Омаров Е. Ш. О. Передумови та особливості стратегічного масштабування бізнесу на принципах соціальної відповідальності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 8 (4). С. 376–380.
8. Завідна Л. Д., Дергач А. В., Сорока Л. М. Механізм посткризової трансформації бізнес-моделей: від динамічних можливостей до сталого масштабування. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (8). С. 306–314.
9. Потюк, Ю. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>
10. Результати дослідження стану бізнесу в Україні у березні 2026 року. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://business.dii.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku> (дата звернення: 1.05.2026 р.).
11. Потюк Ю., Завербний А. Scale-up maturity model: сучасний підхід до діагностування та розвитку масштабованості українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-177>
12. Davydova I. O., Revenko D. S., Lyba V. O. The stability of socio-economic systems under conditions of global development: Collective monograph. *Coastal Regions: Problems and Paradigms of Socio-Economic Development*. Riga, Latvia : Publishing House "Baltija Publishing". 2018. P. 167–187.

13. Волков, О. О. Дослідження готовності до масштабування українських компаній IT-сектору. *Via Economica*. 2025. № 11. С. 49–56.

REFERENCES:

1. Prokhorenko O. V., Volkov O. O. (2025) Rol i mistse masshtabuvannia v systemi stratehichnykh alternatyv rozvytku orhanizatsii [The role and place of scaling in the system of strategic alternatives for the development of the organization]. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 4 (13), pp. 206–212. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-33>
2. Volkov O. O., Prokhorenko O. V. (2025) Masshtabuvannia biznesu – evoliutsiia pidkhodiv [Business Scaling – Evolution of Approaches]. *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 373–382. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-3-373-382>.
3. Volkov O. O. (2025) Orhanizatsiini formy masshtabuvannia ta yikh osoblyvosti v IT-biznesi [Organizational forms of scaling and their features in IT business]. *Inklyuzyvna ekonomika*, vol. 3 (09), pp. 33–41.
4. Yarovenko T. S., Hirman N. P., Saienko K. V. (2024) Poniattia ta osoblyvosti masshtabuvannia biznesu v umovakh suchasnykh vyklykiv [The concept and features of business scaling in the face of modern challenges]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, № 4(89), pp. 155–160.
5. Yurynets Z., Strilchuk R., Kovpak A. (2026) Masshtabuvannia biznesu yak chynnyk ekonomichnoho zrostantia pidpriemstva [Business scaling as a factor in the economic growth of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-32>.
6. Prokhorenko O., Volkov, O. (2025) Vybir orhanizatsiinykh form masshtabuvannia na osnovi typolohii orhanizatsiinoi hotovnosti [Choosing organizational forms of scaling based on the typology of organizational readiness]. *Naukovyi zhurnal z ekonomiky Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha*, vol. 4, pp. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-4-8>.
7. Lepeiko T. I., Horiuk Ye. I., Omarov E. Sh. O. (2023) Peredumovy ta osoblyvosti stratehichnoho masshtabuvannia biznesu na pryntsypakh sotsialnoi vidpovidalnosti [Prerequisites and features of strategic business scaling based on the principles of social responsibility]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8(4), pp. 376–380.
8. Zavidna L. D., Derhach A. V., Soroka L. M. (2025) Mekhanizm postkryzovoi transformatsii biznes-modelei: vid dynamichnykh mozhlyvostei do staloho masshtabuvannia [The mechanism of post-crisis transformation of business models: from dynamic opportunities to sustainable scaling]. *Aktualni problemy staloho rozvytku*, vol. 2(8), pp. 306–314.
9. Potiuk, Yu. (2024) Definitsii masshtabuvannia biznesu v umovakh zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Definitions of business scaling in the context of foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>.
10. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini u berezni 2026 roku [Results of the study of the state of business in Ukraine in March 2026]. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-u-berezni-2026-roku> (accessed May 1, 2026 p.).
11. Potiuk Yu., Zaverbnyi A. (2025) Scale-up maturity model: suchasnyi pidkhid do diahnostuvannia ta rozvytku masshtabovanosti ukrainskykh pidpriemstv [Scale-up maturity model: a modern approach to diagnosing and developing the scalability of Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-177>.
12. Davydova I. O., Revenko D. S., Lyba V. O. (2018) The stability of socio-economic systems under conditions of global development: Collective monographi / under the editorship of T. Derkach, Doctor of Economic Science // Coastal Regions: Problems and Paradigms of Socio-Economic Development. Riga, Latvia : *Publishing House "Baltija Publishing"*, pp. 167–187.
13. Volkov, O. O. (2025) Doslidzhennia hotovnosti do masshtabuvannia ukrainskykh kompanii IT-sektoru [Research on the readiness of Ukrainian IT companies to scale]. *Via Economica*, vol. 11, pp. 49–56.

Дата надходження статті: 24.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 27.05.2026