

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1\(67\).89-95](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1(67).89-95)

УДК: 334.722.1, 658.012

Томашівський О. З., Брикар О.М., Місяйло О.В.

МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття обґрунтовує стратегічне управління процесом масштабування бізнесу та охарактеризовує моделі управління масштабуванням бізнесу як системні підходи до розширення діяльності, що забезпечують зростання доходу темпами, вищими за витрати. Основні стратегії масштабування малого та середнього бізнесу включають франчайзинг, географічну експансію, цифровізацію, диверсифікацію продуктів та автоматизацію процесів, спрямовані на збільшення ринкової частки та ефективності.

Масштабування бізнесу в Україні набуває особливого значення в умовах воєнного часу, коли підприємства потребують швидкого адаптування та розширення для забезпечення сталого розвитку. На відміну від простого зростання, масштабування передбачає пропорційне збільшення доходів при мінімальному збільшенні операційних витрат, що є критично важливим для української економіки.

Ключові слова: стратегічне управління, масштабування бізнесу, франчайзинг, географічна експансія, цифровізація, диверсифікація продуктів, автоматизація процесів.

Постановка проблеми. Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються загостренням конкуренції, цифровізацією економіки та глобальними викликами, що суттєво трансформують бізнес-ландшафт і вимагають адаптації стратегій підприємств до нових реалій. Найбільш складним для сучасної фірми є рішення щодо масштабування, тобто стрімкого зростання обсягів бізнесу та прибутків, яке перевищує темпи залучення нових ресурсів і збільшення витрат. Таке рішення зазвичай є актуальним для розробників стартапів, однак воно ухвалюється й іншими, насамперед великими фірмами, які реалізують корпоративні стратегії процесу масштабування бізнесу. Останні стають успішними, якщо керівники фірми розуміють принципи функціонування, процеси оптимізації та особливості стратегічного управління процесом масштабування бізнесу.

©Томашівський О. З., кандидат економічних наук, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»; e-mail: tomashivsky@gmail.com,
ORCID ID: 0009-0001-8712-3454,
ResearcherID KQV-3732-2024

Брикар О.М., аспірант кафедри зовнішньоекономічної діяльності та митної справи Інституту економіки та менеджменту Національного університету «Львівська політехніка», e-mail: oleh.m.brykar@lpnu.ua
ORCID: 0009-0005-4094-1344

Місяйло О.В., старший викладач кафедри економіки, підприємництва та торгівлі, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», e-mail: oksana.danaikanych@uzhnu.edu.ua

У цьому контексті постає наукова проблема – систематизація та критичне осмислення сучасних підходів до моделі стратегічного управління процесом масштабування бізнесу. Практична

У цьому контексті постає наукова проблема – систематизація та критичне осмислення сучасних підходів до моделі стратегічного управління процесом масштабування бізнесу. Практична значущість дослідження полягає у необхідності надати підприємствам дієві інструменти стратегічного масштабування, які б дозволили ефективно використовувати ресурси та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковому періоді.

Уникнення помилок і досягнення ефективності у процесах масштабування бізнесу передбачає побудову та реалізацію стратегічного управління, яке можна за потреби коригувати та адаптувати до змін факторів макро- і мікросередовища. Для малого та середнього бізнесу (СМБ) вибір правильної моделі масштабування визначає швидкість виходу на нові ринки, прибутковість та стійкість компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміст та особливості масштабування бізнесу аналізуються у працях учених-економістів, представників управлінської науки та практиків бізнесу. П. Друкер (P. F. Drucker), видатний теоретик менеджменту, у своїх працях звертав увагу на вплив розмірів бізнесу та його змін на структуру управління та поведінку менеджерів [1–3].

Г. Верн (H. Verne) обґрунтував зміст, основні передумови та напрями масштабування як прибуткового розвитку бізнесу [4]. П. Ватман (P.

Whatman) дослідив відмінності процесу масштабування від зростання та розширення бізнесу [5]. Д. Рейпорт (J. Rayport) виявив основні проблеми, пов'язані із швидким масштабуванням [6]. Р. Саттон (R. I. Sutton) і Х. Рао (H. Rao) розглянули кризу зростання та необхідність масштабування майстерності співробітників організації, поширення найкращого досвіду ведення бізнесу [7].

Р. Гоффман (R. Hoffman), Дж. Коен (J. Cohen) і Д. Тріфф (D. Triff) довели, що масштабування – це не тільки наука, а й спосіб підприємницького мислення [8]. Багато з дослідників також застерігають бізнес від потрапляння в пастки масштабування – гонити за зростанням бізнесу без чіткого плану та конкурентної стратегії, неконтрольованого зростання управлінського апарату [7; 9; 10].

У глобалізованому світі міжнародна експансія стала набагато доступнішою. Але попри це вихід на нові ринки все ще залишається складним марафоном, який потребує чіткого планування та ретельної підготовки. У більшій частині випадків системна експансія може зайняти роки, а то й більше, залежно від специфіки продукту й обраного методу проникнення на ринок [14].

Глобальне масштабування визначають як логіку мультинаціоналізації, яка прагне швидкого зростання через розповсюдження бізнес-моделей управління масштабуванням бізнесу на ринках. Такий підхід до ведення бізнесу стає дедалі помітнішим явищем у реальному світі; однак це те, що ще не було теоретизовано в міжнародних бізнес-дослідженнях. Тому доцільно започаткувати діалог, який призведе до ширшого обговорення та дослідження у цій сфері [15].

Виклад основного матеріалу дослідження:

У межах сучасної трансформації класичних моделей підприємництва, масштабування доцільно трактувати не просто як інструмент кількісного зростання, а як глибоко структуровану стратегію, що базується на організаційній зрілості та системному менеджменті. Аналіз теоретичних розробок та прикладних досліджень дозволяє виокремити декілька ключових підходів до трактування цього терміну. Зокрема, дослідники [1] акцентують увагу на тому, що масштабування — це насамперед здатність системи (чи бізнес-мережі) стабільно працювати під час інтенсифікації операційних процесів. Важливою умовою при цьому є збереження або навіть зростання показників ефективності попри підвищення вимог до ресурсів.

Згідно з іншою точкою зору [3], цей процес є динамічною та гнучкою стратегією, яка

передбачає постійну модернізацію внутрішніх алгоритмів роботи задля досягнення цільових показників. Така модель вимагає повної синхронізації дій усіх підрозділів та високого ступеня внутрішньої готовності фірми до змін. Своєю чергою, А. Сорока [5] визначає масштабування через призму комплексної оптимізації функціональних циклів, що відбувається одночасно з екстенсивним розвитком компанії. Також варто підтримати позицію Є. Палівського [6], який вказує, що фундаментальним завданням тут є саме тиражування (реплікація) успішної бізнес-моделі та її ключових елементів.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати: масштабування — це векторний процес стратегічного характеру, спрямований на відтворення та вдосконалення архітектури бізнесу. Його кінцевою метою є суттєве збільшення доходів за умови збереження гнучкості, стабільної продуктивності та загальної результативності.

Щодо цільових орієнтирів, то ключовими пріоритетами під час масштабування виступають: зростання рівня прибутковості та рентабельності активів, розширення ринкової присутності, залучення інвестиційних ресурсів, а також зміцнення репутаційного капіталу та конкурентних переваг на ринку [3].

Ми пропонуємо класифікувати ключові моделі стратегічного менеджменту в контексті масштабування бізнесу за організаційним типом їх впровадження [5; 8]:

1. Франчайзинг (Franchising): Передача прав на експлуатацію торгової марки та бізнес-алгоритмів. Цей метод забезпечує стрімку експансію за мінімальних капітальних інвестицій (CapEx), хоча й передбачає нижчий рівень маржинальності. Франчайзинг виступає дієвим інструментом розвитку, де головна компанія (франчайзер) надає партнерам (франчайзі) доступ до власного бренду, технологічних карт та інфраструктури підтримки. Взаємодія базується на сплаті паушального внеску та регулярних роялті.

Ключові характеристики моделі:

1. *Вигоди для правовласника:* Оперативна побудова мережі, використання зовнішнього капіталу для розвитку та популяризація торгової марки.

2. *Вигоди для партнера:* Мінімізація підприємницьких ризиків завдяки роботі за перевіреною системою під впізнаваним ім'ям.

3. *Класифікація:* Виокремлюють товарний (дистрибуція продукції),

сервісний (надання послуг) та виробничий типи.

4. *Український контекст*: Модель демонструє високу динаміку в галузях ритейлу та ресторанного бізнесу (зокрема, успішний кейс мережі «Львівські круасани»).

Для запуску ефективної франшизи критично важливою є повна «упаковка» проекту: регламентація всіх процесів, правове супроводження та створення методології навчання персоналу. Отже, франчайзинг — це стратегія розширення через партнерську мережу, що працює за ідентичними стандартами. Попри переваги у вигляді стабільних доходів та економії ресурсів, власнику слід пам'ятати про обмежену частку прибутку та можливі репутаційні загрози, а також про необхідність попереднього зміцнення позицій бренду на ринку.

2. Географічна експансія (Geographic Expansion): Розширення присутності через створення нових представництв, філій або освоєння закордонних ринків. Цей підхід є оптимальним для сфер послуг та ритейлу. Географічне масштабування передбачає запуск точок продажу чи цифрових платформ у нових регіонах і країнах, що сприяє приросту клієнтів, диверсифікації загроз та популяризації торгової марки.

Ключові стадії та інструментарій експансії:

1. *Дослідження ринку (Market Research)*: Аналіз споживчого попиту, конкурентного середовища, правових норм та соціокультурних чинників цільового регіону.

2. *Механізми виходу на ринок*:

1. Органічний розвиток: Створення власних структурних одиниць (забезпечує максимальний контроль, проте потребує більше часу).

2. Франчайзингова модель: Динамічне розширення за допомогою партнерських потужностей.

3. Злиття та поглинання (M&A): Придбання локальних гравців для отримання готової клієнтської бази.

3. Локалізація: Підлаштування продуктової лінійки, рекламної стратегії та тарифної політики під потреби місцевих споживачів.

4. Інфраструктурне забезпечення: Формування стабільних логістичних ланцюгів.

Виклики та бар'єри: суттєві фінансові вкладення, лінгвістичні та ментальні відмінності, специфіка фіскального та правового регулювання. Процес може відбуватися як

усередині країни, так і на глобальному рівні, що вимагає детального прогнозування ризиків. Зокрема, для вітчизняних компаній вихід на ринки ЄС неможливий без глибокої адаптації бізнес-моделі.

Розвиток власної мережі структурних підрозділів залишається класичним та дієвим методом масштабування. Це гарантує централізацію управління корпоративною культурою, якістю сервісу та операційними циклами, забезпечуючи високу мобільність менеджменту та єдність бренду. У певних випадках філії стають центрами адаптації бізнесу до локальних особливостей. Водночас модель має критичні недоліки: висока потреба в інвестиційному капіталі, складність підтримки кожного об'єкта та інституційні ризики, зумовлені регіональною специфікою.

3. Цифровізація та SaaS-модель:

Трансформація сервісів у діджитал-формат та розробка програмних рішень за моделлю SaaS. Це забезпечує максимальну маржинальність завдяки автоматизації процесів. Концепція SaaS (Software as a Service) передбачає використання софту за передплатою через мережу Інтернет.

На відміну від традиційного підходу, де підприємство придбаває ліцензію та самостійно опікується інфраструктурою й оновленнями, SaaS пропонує доступ до продукту як до онлайн-сервісу. Фактично це оренда програмного забезпечення: організація взаємодіє з системою через браузер або додаток, сплачуючи регулярні абонентські внески. Для нових проектів це ідеальний інструмент для апробації гіпотез із мінімальними фінансовими ризиками. Підключення CRM-систем, аналітичних модулів або таск-менеджерів займає лічені дні, а в разі потреби від сервісу можна легко відмовитися без збитків, пов'язаних із закупівлею обладнання. Увесь технічний базис — сервери, бази даних та безпека — перебуває в зоні відповідальності провайдера, що звільняє клієнта від необхідності адміністрування складних ІТ-систем.

Стратегія онлайн-масштабування («вихід у цифру») базується на платформізації, принципах шерінгової економіки та автоматизації управлінських рішень. Це дозволяє стрімко нарощувати ринкову частку та оптимізувати комунікацію зі споживачами без географічної прив'язки до фізичних об'єктів. До ключових переваг такого підходу належать: скорочення витрат на логістику та фізичну інфраструктуру, висока швидкість розгортання та відносно низький поріг інвестицій. Проте успішна реалізація потребує розвинутої цифрової

культури, надійної кібербезпеки та постійної модернізації онлайн-інструментів.

Для сегмента МСБ це критично важливий перехід: замість значних капітальних інвестицій (CapEx) у власну ІТ-базу, компанія переходить на модель операційних витрат (OpEx). Це забезпечує прогнозоване навантаження на бюджет та максимально швидкий старт бізнес-процесів.

4. Партнерства та альянси: Збільшення споживчої аудиторії шляхом колаборацій із суміжними компаніями (зокрема, через інструменти крос-маркетингу).

Стратегічне партнерство розглядається як унікальна інтеграційна модель, що об'єднує кілька автономних суб'єктів господарювання на засадах довіри. Така співпраця орієнтована на реалізацію комерційних пріоритетів, формування синергії від поєднання комплементарних ресурсів та зниження трансакційних видатків [5]. Це специфічний шлях розвитку, де залучення експертизи та можливостей зовнішніх організацій допомагає компанії швидше досягати цілей та посилювати ринкові переваги.

Стратегічну природу такої взаємодії визначають три ключові фактори:

1. наявність єдиного вектора розвитку та спільної стратегії для виконання конкретних завдань;
2. ексклюзивність внеску кожного учасника у фінальний результат;
3. спільна відповідальність сторін за формування стійкої конкурентоспроможності [12, с. 3].

У свою чергу, стратегічний альянс трактується як форма кооперації, де активи, потенціал та ключові компетенції партнерів акумулюються задля максимізації спільної вигоди [13]. Аналізуючи наукові підходи, можна визначити стратегічний альянс як систему врівноважених відносин та взаємних зобов'язань, що зафіксовані договором на визначений термін. У межах альянсу незалежні фірми об'єднуються для роботи над конкретними проектами, зберігаючи при цьому управлінську автономію та власні інтереси.

Отже, альянси та партнерства — це методи масштабування, що базуються на синергії потенціалів, довірі та стратегічній відповідності бізнес-структур. Серед основних форматів такої взаємодії виокремлюють спільні підприємства, контрактні партнерства, науково-дослідні консорціуми та публічно-приватну співпрацю. Головними плюсами цієї стратегії є гнучкість та збереження незалежності

учасників, що є критично важливим в умовах дефіциту ресурсів та агресивної конкуренції.

5. Мультиканальність (Multichannel) / DTC та освоєння суміжних ринків: Застосування розгалуженої мережі дистрибуції (власні онлайн-магазини, маркетплейси, соціальні платформи) або впровадження моделі прямих продажів кінцевому споживачеві (Direct-to-Consumer), що посилює контроль над брендом та підвищує прибутковість.

Мультиканальність є стратегією залучення клієнтів через різноманітні платформи та точки взаємодії. Її мета — масштабування шляхом охоплення нової аудиторії та зміцнення присутності на ринку. У сучасних реаліях більшість компаній де-факто є мультиканальними: навіть за наявності реклами лише в одній соцмережі, клієнти знаходять продукт через Google, органічний контент або рекомендації знайомих.

Ключем до ефективного масштабування є атрибуція — здатність оцінити вплив кожного каналу на загальний результат. Розуміння рентабельності кожної точки дотику дозволяє грамотно оптимізувати бюджет та перерозподіляти ресурси.

Повномасштабна війна спричинила суттєві трансформації в торговельній та маркетинговій політиці України. Розвиток маркетингу відносин став критично важливим для сегмента МСБ, що тісно пов'язано з багатоканальною торгівлею — одночасним керуванням кількома шляхами збуту.

Оцінка багатоканальної моделі:

Переваги: Максимальне охоплення споживчих сегментів, розширення можливостей для збору аналітики про клієнтів та потенційне зниження питомих витрат на маркетинг.

Недоліки: Труднощі в синхронізації різних каналів, ризик «канібалізації» (коли канали конкурують між собою), необхідність значних інвестицій у підтримку та складність управління єдиним стандартом.

Підприємства дедалі частіше адаптують свої комунікації до індивідуальних запитів клієнтів, які самостійно обирають зручні «точки контакту». Саме в цих пунктах взаємодії (прямих чи непрямих, одно- чи двосторонніх) формується сприйняття бренду. Сучасна комунікація передбачає сприйняття споживача як рівноправного партнера, де кордони між відправником та отримувачем інформації поступово стираються.

Вихід на суміжні ринки розглядається як стратегія диверсифікації, що передбачає

експансію у нові, але споріднені за специфікою сфери діяльності. Такий підхід дозволяє підвищити фінансову стійкість, покращити конкурентний статус та мінімізувати залежність від одного продукту. Головним активом тут стає вже напрацьований досвід, який адаптується під нові напрями. Водночас цей шлях вимагає глибокої аналітики перспектив, оцінки вхідних бар'єрів та розрахунку синергії з основним бізнесом.

6. Платформа або Екосистема: Формування цифрового середовища для реалізації товарів і послуг сторонніми контрагентами (наприклад, модель маркетплейсу). Така стратегія забезпечує високу рентабельність, проте потребує суттєвого стартового капіталу.

Маркетплейс функціонує як віртуальний майданчик, що зводить разом велику кількість постачальників та споживачів, виконуючи роль посередника. Платформа надає необхідну інфраструктуру (веб-ресурс, систему оплати, логістичні рішення), не володіючи при цьому власними складськими запасами, та отримує дохід у вигляді відсотків від трансакцій.

Функціональні особливості та механізми роботи:

1. *Інструментарій:* Платформа пропонує користувачам звичний інтерфейс із каталогами, пошуковими фільтрами та системою замовлень.

2. *Операційна діяльність:* Продавці проходять реєстрацію, інтегрують свої товарні позиції (через XML-вивантаження або описи з фото) та самостійно контролюють наявність продукції на складах.

3. *Монетизація:* Прибуток формується за рахунок комісійних зборів, абонентської плати або надання додаткових маркетингових послуг (пріоритетне просування товарів).

Аналіз переваг та недоліків для учасників масштабування:

1. *Плюси для постачальника:* Миттєвий вихід на масову аудиторію, відсутність витрат на розробку власного IT-рішення, використання репутації відомої платформи.

2. *Мінуси для постачальника:* Агресивне конкурентне середовище, жорстка прив'язка до правил майданчика, виплата комісій та ризик припинення співпраці з ініціативи платформи.

Для бізнесу вихід на маркетплейс є стратегічно вигідним через величезний трафік, який генерує платформа завдяки значним інвестиціям у маркетинг. Це суттєво полегшує шлях до отримання перших замовлень. Окрім того, суворі стандарти якості обслуговування та контенту, що встановлюються екосистемами, змушують продавців вдосконалювати свої процеси, що зрештою веде до зростання їхнього професіоналізму та прибутковості.

Незалежно від обраної моделі масштабування, бізнес завжди стикається з низкою критичних бар'єрів: дефіцитом фінансування, консерватизмом персоналу, складністю адміністрування нових циклів та необхідністю відповідати правовим нормам. Серед типових ризиків варто виділити загрозу репутації, неефективність інвестицій, а також потенційне зниження якості продукту чи сервісного супроводу в процесі зростання.

Табл.1. Порівняльна таблиця моделей

Модель	Швидкість	Маржа	Ризик	CapEx
Геоекспансія	Середня	Висока	Середній	Високий
Мультиканальність	Висока	Середня	Середній	Середній
Франчайзинг	Висока	Низька– Середня	Середній– Високий	Низький
Партнерства	Швидка	Низька	Середній	Низький
Платформа/Екосистема	Повільна	Висока	Високий	Високий

Франчайзингова модель та стратегія територіальної експансії належать до традиційних інструментів розвитку, які тривалий час забезпечували успішне освоєння нових сегментів шляхом тиражування перевірених бізнес-алгоритмів. Проте в сучасних реаліях

їхній потенціал нерідко вичерпується. У багатьох секторах економіки ці методи досягли критичної межі, коли подальше розширення не гарантує адекватного приросту чистого доходу, натомість потребуючи надмірних ресурсів для локальної

адаптації, моніторингу стандартів якості та захисту репутації бренду.

З огляду на це, пріоритетними стають інноваційні вектори масштабування, зокрема цифрові рішення (SaaS-моделі), а також побудова платформ та екосистем. Такі підходи базуються на цифровій інтелектуалізації, глибокій автоматизації операційних циклів, персоналізації сервісу та створенні цілісних екосистемних середовищ. Як наслідок, сучасні компанії все частіше застосовують гібридні стратегії, поєднуючи класичні методи з цифровими інструментами для забезпечення стійкого зростання та адаптації до динамічних глобальних змін (Табл.1). Остаточне рішення щодо вибору конкретної моделі визначається рівнем організаційної зрілості бізнесу, стабільністю його поточної структури, наявністю ресурсів та стратегічними пріоритетами.

Висновки із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку.

Систематизація описаних підходів до стратегічного менеджменту в процесі розширення бізнесу підтверджує, що сучасні моделі масштабування є не просто інструментами інтенсифікації зростання, а фундаментальною умовою забезпечення тривалої життєздатності та конкурентного статусу компаній. Ефективне впровадження цих

стратегій потребує трансформації управлінських парадигм, високого рівня технологічної зрілості, налагодження партнерських зв'язків та чіткого стратегічного орієнтування. У комплексі ці чинники створюють базис для якісного розвитку та сталого масштабування в умовах глобальної цифрової економіки.

Результати дослідження демонструють, що масштабування бізнесу — це багатовекторна система управління, яка інтегрує економічні, технологічні, управлінські та соціальні складники. Для досягнення випереджаючих темпів зростання доходів порівняно з динамікою витрат, підприємствам доцільно інтегрувати класичні методи розвитку з інноваційними цифровими інструментами, принципами платформізації та екосистемної кооперації. Ключовим фактором успіху в цій площині є спроможність суб'єкта господарювання до гнучкої адаптації своєї архітектури та генерування додаткової вартості через механізми інновацій та партнерства.

Майбутні наукові розвідки в межах даного напрямку будуть зосереджені на аналізі результативності гібридних (комбінованих) стратегій масштабування, а також на проектуванні прикладного інструментарію для верифікації та оцінки ефективності обраних шляхів розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
2. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття / пер. з англ. Т. Літенська. Київ : КМ-БУКС, 2020. 240 с.
3. Друкер П. Ефективний керівник / пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група «КМ-БУКС», 2017. 248 с.
4. Верн Г. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. з англ. А. Марховська. Київ : Наш формат, 2018. 328 с.
5. Whatman P. Growth vs scaling: What's the difference and why does it matter? URL: <https://www.spendesk.com/en/blog/growth-vs-scaling/> (дата звернення: 01.05.2024).
6. Landry L. Tips for scaling your business. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-scale-a-business> (дата звернення: 01.05.2024).
7. Саттон Р., Рао Х. Криза зростання. Як не погоджуватися на маленькі результати в бізнесі / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.
8. Гоффман Р., Коен Д., Трифф Д. Майстри масштабування. Неочевидні істини від найуспішніших підприємців світу / пер. з англ. Є. Кириченко-Годунов. Київ : Лабораторія, 2023. 320 с.
9. Лейванд П., Мейнарді Ч., Кляйнер А. (у співавторстві). Стратегія, що працює / пер. з англ. Я. Машико. Харків : Ранок : Фабула, 2019. 256 с.
10. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*. 2023. Fall. Vol. 8, No. 2. P. 111–130. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-080201.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).
11. Barquin S., Dreischmeier R., Hertli S., Konigsfeld J., Roth A. The big boost how incumbents successfully scale their new business. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-big-boost-how-incumbents-successfully-scale-their-new-businesses> (дата звернення: 01.05.2024).

12. Scale your business: 11 ways to build lasting growth. Learn how to scale a business sustainably. URL: <https://www.tonyrobbins.com/career-business/mindful-scaling/> (дата звернення: 01.05.2024).
13. Лефлі А., Мартін Р. Безпрограшна стратегія, Як уникнути промахів у бізнесі / пер. з англ. Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2018. 256 с.
14. Галка Л. (2024). Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу. URL: <https://ain.business/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekretu-uspishnoyi-ta-systemnoyimizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
15. Руда М. В., Мельник О. Г., Дубнер, Д. Г. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №11(1). С. 134–144.
16. Потюк Ю. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>
17. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. No. 52. URL: https://www.researchgate.net/publication/350570514_Global_scaling_as_a_logic_of_multinationalization

REFERENCES

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. *Strategy for Digital Development of Innovation Activities until 2030*. Decree №1351-p, December 31, 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-p>
2. Khmelnytskyi National University. *SOLIDWORKS Grant Program by Dassault Systèmes (2024–2025)*. <https://khnmu.edu.ua/>...
3. V.N. Karazin Kharkiv National University. *Educational Programs 2025 – Automation, Computer-Integrated Technologies and Robotics*. <https://uepa.karazin.ua/>...
4. Solomka O. *Application of CAD Systems in Sectoral Mechanical Engineering // OZhT: Journal of TDSAU*, 2023. <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/ozhidzh/article/view/3486>
5. IMARC Group. *Computer-Aided Design (CAD) Market Report 2023–2033*. <https://www.imarcgroup.com/computer-aided-design-market>
6. Velychko O., Voinova M., et al. *New Information Technologies, Simulation and Automation*. Monograph. arXiv, 2023. <https://arxiv.org/abs/2306.12834>
7. MarketsandMarkets. *CAD Software Market Size & Forecast*. <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/cad-software-market-632.html>
8. ResearchGate. *Integration of CAD and 3D Printing Technologies: Experience of Ukrainian Engineers*. <https://www.researchgate.net/>
9. European Commission. *Digital Innovation Hubs Catalogue*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-innovation-hubs>

Отримано 01.03.2026