



Менеджмент

УДК 338.24:005.21

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20156320>

**Масштабування бізнесу в системі стратегічного управління розвитком
підприємства**

Давиденко Сергій Васильович

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри управління та бізнес-адміністрування

Державний податковий університет, м.Ірпінь

e-mail: s.v.davydenko@dpu.edu.ua

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0888-1941>

Прийнято: 01.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Стаття присвячена дослідженню масштабування бізнесу як фактора стратегічного управління розвитком підприємства. Систематизовано сучасні підходи до трактування категорії масштабування, виявлено ключові розбіжності за суб'єктом масштабування, критеріями результату та умовами його досягнення. Здійснено розмежування масштабування із суміжними категоріями зростання та ефективності. Встановлено, що зростання є необхідною, але не достатньою умовою масштабування, а ефективність може бути його складовою, але не синонімом. Запропоновано авторське визначення масштабування як цілеспрямованого управлінського процесу нелінійного нарощування результатів через трансформацію бізнес-моделі, технологічної та організаційної архітектури підприємства. Визначено перспективні напрями



дослідження проблематики масштабування в системі стратегічного управління розвитком бізнесу, зокрема, впливу зовнішніх регуляторних та конкурентних умов.

Ключові слова: масштабування бізнесу, масштабованість, стратегічне управління, зростання, ефективність, бізнес-модель, розвиток підприємства.

Serhii Davydenko

PhD, docent,

Associate Professor at the Department
of Management and Business Administration

StateTaxUniversity, Irpin

e-mail: s.v.davydenko@dpu.edu.ua

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-0888-1941>

Business Scaling in Strategic Management of Firm Development

Abstract. **Introduction.** The term "scaling" has rapidly spread across management practice, consulting, and academic research, yet its conceptual boundaries remain insufficiently defined. The widespread use of scaling terminology has not been accompanied by a clear distinction from related concepts such as growth and efficiency, leading to simplified perceptions and suboptimal strategic decisions regarding enterprise development. **Purpose.** The article aims to reveal the managerial potential of business scaling through the systematisation of contemporary approaches to its essence, distinction from adjacent categories, and formation of diagnostic parameters for assessing firm scalability. **Methods.** The study employs theoretical generalisation and systematisation of scientific sources for analysing approaches to defining business scaling; comparative analysis for



distinguishing scaling from growth and efficiency; structural-logical analysis for developing scalability assessment parameters; and graphical visualisation for presenting the results. **Results.** Key axes of divergence among existing definitions are identified: the subject of scaling, criteria for assessing results, and the nature of the category. A clear distinction between scaling, growth, and efficiency is established: growth is a necessary but insufficient condition for scaling, while efficiency may be its component but not its synonym. Scaling integrates both categories, adding structural transformation of the business model, technological and organisational architecture that enables non-linear growth. The author defines business scaling as a purposeful managerial process of achieving non-linear growth through business model, technological and organisational transformation aimed at strengthening competitiveness. **Conclusion.** The proposed approaches enable managers to avoid common strategic errors: conflating optimisation with scaling, pursuing premature expansion, and ignoring the systemic nature of scalability. Further research should address external factors affecting scaling capability, particularly competition policy and institutional conditions.

Keywords: business scaling, scalability, strategic management, growth, efficiency, business model, firm development

Постановка проблеми у загальному вимірі. Масштабування є міждисциплінарним терміном, має усталені трактування в математиці, інформаційних технологіях та природничих науках, але саме в управлінському економічному дискурсі категорія залишається недостатньо обґрунтованою в теоретичні та практичному аспектах. Питання масштабування бізнесу активно досліджується в академічному й консалтингову середовищі та бізнес-практиці. Відбувається певне витіснення традиційної ідентифікації розвитку через поняття зростання, розширення, ефективності. Підприємства формують



стратегії масштабування, інвестори оцінюють масштабованість бізнес-моделей, державні програми підтримки в розвинених та конкурентних країнах вже оперують категоріями масштабування (scale-up). Зокрема, в ЄС це нова Стратегія розвитку стартапів та скейлапів [3], у Великій Британії – Нова промислова політика [12], в Польщі – ініціативи щодо масштабування стартапів [9].

Проте, популяризація терміну масштабування бізнесу вже традиційно супроводжується значною широтою поглядів щодо його трактування та розуміння. Дослідження показують, що найчастіше в розкритті масштабування акцентують увагу на зростанні чи окремих операційних аспектах розширення бізнесу [2]. Масштабування розглядається без критичної адаптації, а його зміст варіюється від «будь-якого розширення бізнесу» до «нелінійного зростання з ефектом масштабу» [11].

Спрощеність, тобто фрагментарність сприйняття масштабування обумовлює зниження ефективності управління розвитком підприємства через нераціональні інвестиційні рішення, розпорошеність кадрових, інтелектуальних зусиль, несвоєчасність виходу на нові ринки та ін..

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що проблематика масштабування як наукової економічної категорії достатньо молода та перебуває на етапі активного розвитку. При цьому практика масштабування бізнесів помітно випереджає теоретико-методологічні обґрунтування. Й на сьогодні основні напрацювання з проблематики масштабування здійснено зарубіжними вченими. Р.Тіпман (R.Tippmann) з дослідниками (2023) у запропонували розрізняти масштабування на рівні ініціативи, організації та екосистеми, зафіксувавши, що термін вживається в різних площинах без чіткого розмежування [13]. Дж. Джансен (J.Jansen) з командою розглянули масштабування як динамічну здатність - процес побудови, лідерства та



підтримання стрімкого зростання у часі. Вони акцентували увагу на управлінському аспекті масштабування як процесу, що потребує цілеспрямованих дій менеджменту [6].

Дослідники під керівництвом М.Палмі (M. Palmié) (2023) запропонували розглядати масштабування через ринковий, об'ємний, фінансовий та організаційний аспекти, що дозволяє більш якісно оцінювати та вимірювати його успішність [8]. Інші експерти акцентували увагу на безпосередньо статистико-математичних інструментах оцінки масштабування як обмеженого в часі процесу експоненційного зростання, підкреслюючи необхідність розрізняти звичайне зростання та масштабування [1].

У комплексному дослідженні автори запропонували розмежовувати поняття масштабування (scaling) як організаційний, масштабованість (scalability) як організаційну спроможність та розширення (scale-up) як фазу життєвого циклу компанії [2]. Загалом, поступово формується теоретичний базис для масштабування, що потребує подальшої інтеграції в теорію та практику стратегічного управління підприємствами.

В контексті розробки практико-орієнтованих підходів до обґрунтування сутності масштабування, дослідження фокусуються на проблематиці забезпечення ефективності розвитку через розширення та ускладнення бізнес-моделей.

Згідно з концепцією бліцмасштабування, швидкість розширення бізнес-моделі має домінувати над ефективністю такого процесу, що обумовлюється низкою переваг над конкурентами при виведенні на ринок нових продуктів [Помилка! Джерело посилання не знайдено.]. Серед таких переваг – можливість охоплення більшої частки клієнтів та ринкової ніші, більше часу для удосконалення продуктів, потенційно вища прибутковість та ін.



Значний вклад в розробці практичних механізмів розробки і впровадження стратегій масштабування бізнесу здійснено командою під керівництвом В.Гарніша, яка розробляє рекомендації, консультує та навчає підприємців масштабуватись через удосконалення стратегії, командної роботи, оптимізації бізнес-процесів та контролю за грошовими потоками [13].

Окремі дослідження акцентують увагу на важливості трансформації безпосередньо організаційної структури та системи управління компанією, підкреслюючи важливість адаптації моделей управління до нових масштабів бізнесу [9]. В цілому, практико-орієнтовані підходи сприяли популяризації та поширенню масштабування як основи для стратегій розвитку компаній, при цьому дещо спрощували та розмивали комплексну природу масштабування як якісної трансформації бізнесу.

Дослідження вітчизняних науковців також значною мірою фрагментовані та акцентовані на окремих характеристиках масштабування бізнесу. Зокрема, враховуючи експортну експансію як практично неминучий етап масштабування, досліджуються питання масштабування в контексті зовнішньоекономічної діяльності [14, 16]. Крім того, відзначимо важливу прив'язку проблематики масштабування до вирішення завдань антикризового розвитку підприємств та повоєнного відновлення економіки в цілому [15Помилка! Джерело посилання не знайдено.].

Аналіз наукових джерел засвідчує, що за останні роки досягнуто значного прогресу в осмисленні масштабування як економічної та управлінської категорії. Водночас залишаються невирішеними кілька взаємопов'язаних питань, зокрема, щодо: - розмежування масштабування із суміжними категоріями зростання, розширення, ефективності; - інтегрованості інструментів та механізмів масштабування в систему



стратегічного управління розвитком підприємства. Це обумовлює актуальність проблематики дослідження та визначає мету його проведення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Активне впровадження масштабування в управлінську практику за умов неусталеності її змісту та відсутності чіткого розмежування із суміжними поняттями зростання чи ефективності створює ризики зниження якості стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Це актуалізує потребу в систематизації підходів до розуміння масштабування бізнесу, його місця в системі стратегічного управління та формуванні діагностичного інструментарію для оцінки масштабованості підприємства.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розкриття управлінського потенціалу масштабування бізнесу через систематизацію сучасних підходів до його сутності, розмежування із суміжними категоріями та формування параметрів ефективності забезпечення масштабованості підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Опрацювання теоретичних засад розкриття сутності масштабування в бізнесу показують широту та багатоваріантні підходи до його обґрунтування. Слід виокремити ключові підходи до трактувань, серед яких: (1) акцентування та суб'єкті масштабування; (2) результати, за якими його доцільно ідентифікувати та (3) умови, що забезпечуватимуть успішність реалізації завдань розвитку бізнесу.

У таблиці 1 наведено окремі підходи до визначення категорії масштабування у контексті ведення бізнесу та управління його розвитком. Загалом масштабування розглядається як спроможність до зростання, як сукупність умов для досягнення цілей розвитку, як характеристика бізнес-моделі, як безпосередньо модель управління, що забезпечує швидкі результати виграшу в конкурентній боротьбі та закріпленні на цільових ринках. Зазначені трактування показують, що попри розбіжності, в них спільна ознака



масштабування – це зростання фінансово-економічних результатів, що має узгоджуватися динамікою інвестицій та понесених витрат на їх досягнення.

Таблиця 1

Підходи до трактування категорії «масштабування»

Автор	Сутність категорії
Потюк Ю. (2024) [15]	Масштабування – це розширення бізнесу у кількісному (нарощування асортименту продукції, послуг, робіт, диверсифікування діяльності, розширення географії зовнішньоекономічної діяльності тощо) або якісному (оптимізування бізнес-процесів, підвищення рівня ефективності маркетингових, збутових та інших видів діяльності, запровадження та активне подальше застосування нових технологій та інновацій) планах ключовою метою якого виступає збільшення обсягів продажів, ринкової присутності, впливу підприємства
Палмі та ін.(2023) [8]	Збільшення розміру фокусного суб'єкта, яке супроводжується більш ніж пропорційним зростанням результативності цього суб'єкта, де «суб'єкт» означає те, що масштабується (кількість проданих продуктів, клієнтів або обслуговуваних ринків)
Ковієлло та ін. (2024) [2]	Масштабування - це організаційний процес, у якому менеджери швидко нарощують результати фірми шляхом трансформації внутрішньої організації та використання цифрових ресурсів без відповідного попереднього збільшення вхідних ресурсів
Хофман (2018) [2]	Блискавичне масштабування - це те, що ви робите, коли потрібно зростати дуже, дуже швидко. Це наука і мистецтво стрімкої побудови компанії для обслуговування великого, зазвичай глобального ринку, з метою стати першим гравцем масштабу
Пікент (2017) [1010]	У фазі масштабування підприємство має побудувати організаційні здатності, необхідні для підтримання швидкого зростання та забезпечення виконання обіцянок клієнтам при зростаючому масштабі
ОЕСР (2021) [7]	бізнес із щонайменше 10 працівниками, що демонструє середньорічне зростання не менше 20% протягом трьох років, виміряне за зайнятістю або оборотом
Бохан та ін. (2024) [1]	Обмежений у часі процес експоненційного зростання

Сформовано автором

Так, одне з визначень трактується як збільшення розміру суб'єкта (підприємства, бізнесу) на основі непропорційного зростання результатів порівняно з витратами [8]. Інші автори розглядають масштабування як



обмежений в часі процес експоненційного зростання [1]. Українські автори розкривають сутність масштабування через розширення бізнесу в кількісному та якісному планах для досягнення поставлених цілей розвитку [15]. Зростання є важливою умовою для формування більш консенсусного трактування масштабування, при цьому важливо уникати такого спрощеного сприйняття масштабування лише через призму розширення бізнесу.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що основним джерелом спрощеного сприйняття масштабування є його ототожнення з двома суміжними категоріями - зростанням та ефективністю. Для формування адекватного розуміння масштабування як фактора стратегічного управління необхідне чітке розмежування цих понять.

Щодо взаємообумовленості масштабування-зростання зазначимо наступне. Зростання бізнесу - це збільшення кількісних показників діяльності підприємства: доходу, кількості клієнтів, обсягу виробництва, чисельності персоналу. Зростання може бути лінійним, наприклад, подвоєння команди та витрат призводить до подвоєння доходу. При цьому питомі витрати на одиницю продукції або обслуговування одного клієнта можуть залишаються незмінними або навіть зростають. Підприємство стає більшим, але не обов'язково масштабованим.

Масштабування бізнесу передбачає нелінійну залежність, за якої результат зростатиме швидше за витрачені ресурси на його забезпечення. Тобто подвоєння витрат повинно призводити до збільшення доходів у більш як два рази. Така непропорційність досягається через якісні трансформації технологічної архітектури, організаційної структури, бізнес-моделі загалом. Як точно формулюють експерти, масштабованість - «це не про те, щоб бігти швидше, а про те, щоб бігти інакше» [2]. Тобто, зв'язок між зростанням і масштабуванням є асиметричним: не можна масштабуватись без зростання



(масштабування завжди передбачає збільшення результату), але можна зростати без масштабування (збільшувати обсяги лінійно, без ефекту масштабу). Зростання є необхідною, але не достатньою умовою масштабування, адже обсяги доходів та витрат може зростати, бізнес-модель та процеси – ускладнюватись, а результати та конкурентні позиції погіршуватись.

Щодо взаємообумовленості масштабування-ефективність зазначимо наступне. Ефективність - це здатність підприємства досягати тих самих або кращих результатів із меншими витратами ресурсів. На відміну від масштабування, ефективність не обов'язково передбачає зростання. Підприємство може стати ефективнішим, оптимізувавши процеси, автоматизувавши операції, скоротивши відходи - і при цьому зберегти незмінний обсяг діяльності. Ефективність спрямована на оптимізацію існуючої моделі, тоді як масштабування - на зміну самої моделі. Крім того, ефективність має структурні межі: неможливо нескінченно оптимізувати один і той самий процес. Масштабування, на відміну від ефективності, передбачає зміну архітектури бізнесу, яка знімає ці межі та відкриває нові перспективи зростання та розвитку. Суттєва частина того, що в управлінській практиці називається «масштабуванням», насправді є підвищенням операційної ефективності. Впровадження CRM-системи, автоматизація складського обліку, оптимізація логістичних маршрутів - усе це дозволяє обслуговувати більше клієнтів при менших витратах, але не змінює фундаментальної архітектури бізнесу. Таке «масштабування» є, по суті, ребрендингом ефективності.

Принципово важливим є те, що масштабування не протиставляється ні зростанню, ні ефективності - воно інтегрує обидві категорії, додаючи третій компонент: структурну трансформацію. Масштабування можна визначити як



зростання через ефективність нового типу, досягнута шляхом трансформації архітектури бізнесу.

Варто звернути увагу на місце ефективності при розкритті питання білмасштабування як такої моделі управління розвитком, що підпорядкована пріоритету швидкості виходу на ринок з новим продуктом та певної вторинності ефективності такого продукту чи бізнес-моделі [5]. Це помітно суперечить ідеї інших авторів, що ефективність має бути невід'ємною складовою та умовою при масштабуванні, обумовлюючи загалом доцільність реалізації відповідної моделі розвитку компанії [2]. На нашу думку, підходи, що автономізують ефективність, розширення, трансформації при розкритті сутності масштабування бізнесу, сприяють плутанині та розмиванню його ролі в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Це обумовлює потребу в інтегрованому трактуванні, яке б поєднувало процесні, організаційні, технологічні та управлінські складові категорії масштабування. Тому, на основі проведеного аналізу пропонуємо розглядати масштабування бізнесу як цілеспрямований управлінський процес забезпечення нелінійного нарощування результатів діяльності підприємства через трансформацію його бізнес-моделі, технологічної та організаційної архітектури з метою зміцнення конкурентоспроможності та позиції компанії на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Запропоноване інтегроване трактування масштабування обумовлюється важливістю вбудовування масштабування передусім в систему стратегічного управління розвитком підприємства. Адже оцінити результативність масштабування складно у короткостроковому періоді. Трансформації, навіть у прискореному форматі, потребують перевірки та стійкості.

Розмежування та інтеграція масштабування із суміжними категоріями дозволяє розкрити наступні важливі управлінські питання, зокрема, що



визначатиме здатність підприємства до масштабування. Експерти виокремлюють поняття масштабованості як організаційну спроможність, що розвивається через управління та досягнення узгодженості між бізнес-процесами, технологічною та організаційною архітектурою компанії [10]. При цьому така спроможність має формуватись корпоративною командою, що прагне досягнути розвитку через модель масштабування.

Наступною умовою є відповідність технологічної архітектури бізнес-процесів, яка визначає, чи здатна технологічна база підприємства обслуговувати зростаючий обсяг попиту без пропорційного зростання витрат. Й така спроможність залежить від сфери діяльності та складності бізнесу. Зокрема, окремі галузі більш адаптивні до масштабування, зокрема, ІТ. Для виробничих підприємств потенціал масштабування лежить у площині автоматизації, роботизації, інновацій. Загалом, потенціал технологічної бази доповнює спроможність до масштабування бізнесу загалом.

Потенціал організаційної архітектури бізнесу повинен забезпечувати здатність структура управління, процесів координації та корпоративної культура підтримувати зростання без втрати керованості та якості. Реалізація моделі масштабування потребує гнучкої організаційної архітектури, передусім адаптивної системи органів управління. Адже масштабування передбачає часті зміни організаційної структури, сфер відповідальності, чисельності працівників за високого рівня невизначеності на наступних етапах розширення.

Стосовно ролі бізнес-моделі у масштабуванні слід враховувати як вимогу розробки оптимального набору бізнес-операцій, так і здатності такої моделі нарощувати доходи при скороченні собівартості одиниці випуску. Тут варто звернути увагу на важливе застереження експертів про те, не бізнес-модель забезпечує масштабування, а масштабованість як організаційна



спроможність дає змогу бізнес-моделі розширюватись [6]. Бізнес-модель стає масштабованою не сама по собі, а лише тоді, коли підкріплена відповідною технологічною та організаційною архітектурою.

Підсумовуючи, зазначимо необхідність досягнення узгодженості зазначених цих трьох компонентів. Підприємство може мати масштабовану технологію, але немасштабовану організаційну структуру, тоді масштабування зупиниться на організаційному бар'єрі. Або мати масштабовану бізнес-модель, але технологічну інфраструктуру, що не спроможна обслуговувати зростаючі замовлення. Тобто, масштабованість є системною характеристикою, а не властивістю окремого компонента. Підкреслимо, що зазначені підсистеми характеризують внутрішню готовність бізнесу до масштабування. При цьому зовнішні умови, ринкове середовище формують додаткові передумови для успішності масштабування бізнесу. Зовнішнє середовище потребує додаткових досліджень через їх різноманітність, складність та мультиплікативність впливу на спроможність бізнесу зростати та розвиватись.

Систематизація підходів, розмежування категорій та ідентифікація компонентів масштабованості створюють основу для формування практичного інструментарію діагностики готовності бізнесу до масштабування. Його завдання полягає у тому, щоб допомогти менеджерам визначатись з такими важливими питаннями: чи дійсно зростання компанії ґрунтується на моделі масштабування, чи готовий поточний бізнес до масштабування та яка стратегія масштабування забезпечуватиме досягнення цілей розвитку.

Висновки. У статті здійснено систематизацію сучасних підходів до трактування масштабування бізнесу та виявлено ключові осі розбіжностей між ними - за суб'єктом масштабування, критеріями оцінки результату та умовами



його досягнення. Аналіз показав, що більшість визначень акцентують увагу на зростанні чи окремих операційних аспектах розширення бізнесу, не розмежовуючи масштабування із суміжними категоріями зростання та ефективності. Це підтверджує наявність проблеми спрощеного сприйняття масштабування в управлінському дискурсі, яка знижує якість стратегічних рішень щодо розвитку підприємства.

Запропоноване авторське визначення масштабування бізнесу як цілеспрямованого управлінського процесу забезпечення нелінійного нарощування результатів через трансформацію бізнес-моделі, технологічної та організаційної архітектури з метою зміцнення конкурентоспроможності підприємства дозволяє чіткіше позиціонувати цю категорію в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Практичне значення результатів полягає в тому, що запропоновані підходи до розмежування категорій та діагностики дозволяють менеджерам уникати типових помилок: ототожнення оптимізації з масштабуванням, передчасного розширення при нерозвинутій організаційній спроможності, ігнорування системності передумов масштабованості. Це сприяє підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень та ефективнішому використанню ресурсів підприємства.

Перспективами подальших досліджень є вивчення впливу зовнішнього середовища на спроможність підприємства до масштабування, зокрема ролі конкурентної політики держави, стану внутрішнього ринку та інституційних умов. Окремого дослідження потребує специфіка масштабування в умовах транзитних та постконфліктних економік, де відбудова інфраструктури створює можливості для прискореного впровадження масштабованих бізнес-моделей. Також доцільною є емпірична перевірка запропонованих



діагностичних підходів на підприємствах різних секторів та масштабів діяльності.

Список використаних джерел

1. Bohan R., Clauss T., Kraus S. What is scaling? *Journal of Business Venturing*. 2024. Vol. 39, No. 1. 106358. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106358>
2. Coviello N., Autio E., Nambisan S., Patzelt H., Thomas L.D.W. Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*. 2024. Vol. 39, No. 5. 106419. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106419>
3. European Commission. EU Startup and Scaleup Strategy: Choose Europe to Start and Scale. Brussels : European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2025. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/jobs-and-economy/eu-startup-and-scaleup-strategy_en
4. Harnish V. Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't (Rockefeller Habits 2.0). Ashburn, VA : Gazelles Inc., 2014. 256 p.
5. Hoffman R., Yeh C. Blitzscaling: The Lightning-Fast Path to Building Massively Valuable Companies. New York : Currency, 2018. 320 p.
6. Jansen J.J.P., Heavey C., Mom T.J.M., Simsek Z., Zahra S.A. Scaling-up: Building, leading and sustaining rapid growth over time. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60, No. 3. P. 581–604. URL: <https://doi.org/10.1111/joms.12890>
7. OECD (2021). *Understanding Firm Growth: Helping SMEs Scale Up*. OECD SME and Entrepreneurship Papers, No. 25. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/fc60b04c-en
8. Palmié M., Parida V., Mader A., Wincent J. Clarifying the scaling concept: A review, definition, and measure of scaling performance and an elaborate agenda for future research. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 158. 113630. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113630>
9. PARP. Startup Booster Poland — Scale Up Green. Warsaw : Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości / FENG, 2025. URL: <https://feng.parp.gov.pl/component/grants/grants/startup-booster-poland---scale-up-green---oferta-dla-akceleratorow>
10. Picken J.C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*. 2017. Vol. 60, No. 5. P. 587–595. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>



11. Reuber A.R., Tippmann E., Monaghan S. Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*. 2021. Vol. 52, No. 6. P. 1031–1046. URL: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2>
12. ScaleUp Institute. ScaleUp Annual Review 2025. London : ScaleUp Institute, 2025. URL: <https://www.scaleupinstitute.org.uk/>
13. Tippmann E., Monaghan S., Reuber A.R. Navigating the paradox of global scaling. *Global Strategy Journal*. 2023. Vol. 13, No. 1. P. 87–114. URL: <https://doi.org/10.1002/gsj.1454>
14. Гарніш В. Масштабування бізнесу. Покрокова стратегія збільшення прибутків / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 328 с.
15. Потюк Ю.С. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>
16. Потюк Ю.С. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57> (DOI потребує верифікації)
17. Руда М.В., Мельник О.Г., Дубнер Д.Е. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2024. Т. 6, № 1. С. 134–148. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>