

УДК 336.76(045)

Р. М. Стрільчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

З. В. Юринець,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9027-2349>

Б. Ф. Байда,
к. е. н., завідувач кафедри організації та економіки фармації,
технології ліків та біофармації,
Вищий приватний навчальний заклад "Львівський медичний університет"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2958-7848>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.55

МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

R. Strilchuk,
 Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Business Management, Rivne State Humanitarian University

Z. Yurynets,
 Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

B. Baida,
 PhD in Economics, Head of the Department of Pharmacy Organization and Economics, Drug and biopharmaceutical technologies, Higher Private Educational Institution Lviv Medical University

BUSINESS SCALE IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION AND ACTIVATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти масштабування бізнесу як стратегічно керованого процесу зростання підприємства в умовах глобалізації та активізації зовнішньоекономічної діяльності. Обґрунтовано, що масштабування бізнесу передбачає розширення обсягів діяльності, клієнтської бази та географії присутності без пропорційного зростання витрат, що забезпечує підвищення операційної ефективності та прибутковості. Особливу увагу приділено специфіці масштабування у зовнішньоекономічній діяльності, яке базується на автоматизації процесів, адаптації до міжнародних ринків та використанні цифрових управлінських інструментів. Визначено ключові елементи масштабування бізнесу в міжнародному середовищі, серед яких стратегічне планування, оптимізація та цифровізація бізнес-процесів, адаптація продукту й маркетингової стратегії, формування ефективних каналів виходу на ринки та налагодження надійних ланцюгів постачання. Акцентовано увагу на ролі ERP- та CRM-систем як базових компонентів цифрової екосистеми управління, що забезпечують прозорість операцій, координацію ресурсів і підвищення якості клієнтського сервісу.

Розкрито значення локалізації вебресурсів, коригування цінової політики з урахуванням культурних, соціальних і регуляторних чинників, а також впливу правового середовища на формування цінових стратегій підприємств на міжнародних ринках. Обґрунтовано важливість формування стійких і гнучких ланцюгів постачання та використання інноваційних фінансових інструментів як чинників підвищення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості бізнесу. Доведено, що комплексний підхід до масштабування створює передумови для сталого розвитку підприємств і їх успішної інтеграції у глобальний економічний простір.

The article explores the theoretical and applied aspects of business scaling as a strategically managed process of enterprise growth in the context of globalization and intensification of foreign economic activity. It is substantiated that business scaling involves expanding the volume of activities, client base and geography of presence without a proportional increase in costs, which ensures increased operational efficiency and profitability. Particular attention is paid to the specifics of scaling in foreign economic activity, which is based on process automation, adaptation to international markets and the use of digital management tools. The key elements of business scaling in an international environment are identified, including strategic planning, optimization and digitalization of business processes, adaptation of the product and marketing strategy, the formation of effective channels for entering markets and the establishment of reliable supply chains. The role of ERP and CRM systems as basic components of the digital management ecosystem that ensure transparency of operations, coordination of resources and improvement of the quality of customer service is emphasized.

The importance of web resource localization, adjusting pricing policy taking into account cultural, social and regulatory factors, as well as the influence of the legal environment on the formation of pricing strategies of enterprises in international markets is revealed. The importance of forming sustainable and flexible supply chains and using innovative financial instruments as factors for increasing the financial stability and investment attractiveness of business is substantiated. It is proven that a comprehensive approach to scaling creates the prerequisites for the sustainable development of enterprises and their successful integration into the global economic space. In the context of foreign economic activity, scaling requires a combination of strategic planning, process automation, and product and marketing adaptation to the requirements of international markets. Effective scaling is impossible without localizing web resources, adapting pricing policies, and taking into account the cultural, social, and regulatory characteristics of target markets.

Ключові слова: масштабування бізнесу, зовнішньоекономічна діяльність, цифровізація, інформаційні технології та системи, ланцюги постачання, інноваційні фінансові інструменти.

Key words: business scaling, foreign economic activity, digitalization, information technologies and systems, supply chains, innovative financial instruments.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобалізації та зростання відкритості національних економік вихід на міжнародні ринки дає змогу суб'єктам господарювання збільшувати обсяги реалізації продукції, диверсифікувати джерела доходів і знижувати залежність від внутрішнього ринку, що є особливо важливим за умов економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску [1].

Масштабування бізнесу в межах зовнішньоекономічної діяльності передбачає не лише географічне розширення присутності підприємства, а й глибоку трансформацію внутрішніх управлінських і опе-

раційних процесів. Ефективне зростання на міжнародних ринках потребує адаптації бізнес-моделі до вимог зовнішнього середовища, оптимізації витрат, впровадження цифрових технологій та формування гнучких організаційних структур. Вирішального значення набуває здатність підприємства забезпечувати зростання без втрати операційної ефективності та якості продукції чи послуг.

Особливу роль у масштабуванні бізнесу відіграє стратегічне планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності, яке включає оцінювання експортної готовності, аналіз конкурентного середовища, вибір пріоритетних ринків і врахування правових обмежень. Комп-

лексний підхід до планування дає змогу знизити ризики виходу на міжнародні ринки та забезпечити узгодженість стратегічних цілей із наявними ресурсами підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне підґрунтя дослідження проблеми масштабування бізнесу сформували праці Ситник Н. І. [2], Пастух Д. А., Патцельт Х. [3], Котлярова І. В. [4], які аналізували організаційні аспекти масштабування бізнесу. Ройбер А. Р., Тіппманн Е., Монаган С. [5], Бхарті Р. [6] розглядали питання глобального масштабування, особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Столкамп М., Хант Р. А., Шоттер А. П. Дж. [7], Браун Р. [8], Пясковська Д., Тіппманн Е., Монаган С. [9] вивчали масштабування бізнесу в контексті інтернаціоналізації цифрових підприємств.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — обґрунтувати теоретичні основи та прикладні рекомендації щодо масштабування бізнесу в умовах глобалізації та активізації зовнішньоекономічної діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Масштабування бізнесу — це стратегічно керований процес зростання підприємства, спрямований на збільшення обсягів діяльності та ринкової присутності за умови збереження або підвищення операційної ефективності.

Масштабування бізнесу — це процес розширення діяльності підприємства, за якого обсяги продажів, клієнтська база або географія присутності зростають без пропорційного збільшення витрат, що дає змогу підвищити ефективність і прибутковість.

Масштабованість стосується здатності бізнесу справлятися зі зростанням, не впливаючи негативно на його продуктивність, ефективність чи якість. Компанія може швидко зростати, коли її керівники втілюють масштабовану бізнес-ідею та мають продукти, послуги та базову інфраструктуру, необхідні для розширення, зберігаючи при цьому якість, які допомогли їм процвітати.

Масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності — це стратегічне розширення діяльності (експорт та імпорт, географія, асортимент) шляхом автоматизації процесів, адаптації до міжнародних ринків та підвищення ефективності. Основна мета масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності — це збільшити продажі та прибутки, мінімізуючи витрати, при цьому важливо мати чітку, протестовану бізнес-модель, де попит перевищує пропозицію.

Основні елементи масштабування бізнесу у зовнішньоекономічній діяльності [1—5]:

— Стратегічне планування, що передбачає аналіз готовності до експорту, вибір цільових ринків, дослідження конкурентного середовища та правових обмежень (законодавство України, митні правила).

— Оптимізація та автоматизація процесів, що передбачає впровадження CRM-систем, ERP, інструментів ана-

літики, автоматизація логістики та CRM для управління міжнародними операціями.

— Адаптація продукту та маркетингу, а саме локалізація сайту, сертифікація товарів, адаптація маркетингової стратегії під культурні та правові особливості нової країни.

— Налагодження надійних ланцюгів постачання, використання міжнародних фінансових інструментів, валютне регулювання.

— Інструменти виходу на ринок, зокрема маркетплейси, створення дочірніх підприємств, франчайзинг, дистриб'юторські угоди.

Значну увагу доцільно зосереджувати на аналізі чинників експортної готовності, що передбачає оцінювання ресурсного потенціалу, рівня конкурентоспроможності, логістичної інфраструктури та відповідності продукції вимогам міжнародних стандартів.

Окремо варто ґрунтовно опрацьовувати ключові складові формування експортного плану, зокрема послідовність стратегічних дій, проведення маркетингових досліджень, визначення пріоритетних ринків, адаптацію продукції та вибудовування результативних каналів збуту.

Важливим є застосування комплексного підходу до здійснення експортної діяльності. Підприємства, орієнтовані на вихід на міжнародні ринки, повинні формувати ретельно опрацьований експортний план, який урахує потенційні ризики та можливості й відповідає специфіці їхніх товарів або послуг [6].

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) та CRM-платформи (Customer Relationship Management) належать до ключових інструментів управління, які дозволяють підприємствам ефективно координувати використання ресурсів і вибудовувати взаємовідносини з клієнтами. ERP- та CRM-системи є базовими елементами цифрової екосистеми управління бізнес-процесами, забезпечуючи обробку значних масивів даних, автоматизацію стандартних операцій, оптимізацію витрат і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Попри різну функціональну спрямованість, інтеграція ERP та CRM формує єдиний цифровий контур управління, у межах якого забезпечується прозорість усіх операцій — від планування логістичних маршрутів і контролю складських запасів до управління клієнтськими комунікаціями та моніторингу якості сервісу [7].

За відсутності повноцінного багатомовного сайту бізнес ризикує втратити значну частину потенційного ринку, оскільки споживачі, як правило, віддають перевагу інформації, поданій зрозумілою та звичною для них мовою. Наявність декількох мовних версій вебсайту забезпечує низку переваг, зокрема підвищення рівня лояльності користувачів, які сприймають інформацію виключно рідною мовою, формування позитивного іміджу бренду та стимулювання зростання обсягів продажів. Досягнення високої якості мовних версій вебресурсу потребує залучення кваліфікованої команди спеціалістів, до складу якої входять професійні веброзробники, фахівці з SEO-просування (з урахуванням локалізованих ключових запитів), перекладачі різних мов та редактори. Водночас усі етапи робочого процесу мають бути чітко скоординовані та належним чином організо-

вані, що забезпечує ефективне управління перекладом, публікацією й регулярним оновленням контенту.

Коригування цінової політики та маркетингової стратегії відповідно до вимог міжнародних ринків виступає одним із визначальних компонентів маркетингової стратегії підприємства, адже рівень ціни впливає не лише на фінансові результати діяльності, а й на формування сприйняття бренду, ринкове позиціонування продукції та рівень її конкурентоспроможності в межах кожного окремого ринку. Результативність процесу ціноутворення зумовлюється всебічною оцінкою внутрішнього потенціалу підприємства та ресурсного забезпечення, а також урахуванням зовнішніх чинників, зокрема макроекономічних умов, соціокультурних особливостей, нормативно-правових вимог і рівня конкуренції.

Культурні та соціальні чинники відображають специфіку споживчої поведінки на різних національних ринках і суттєво впливають на формування цінової чутливості, ставлення до брендів та готовність покупців реагувати на знижки й промоакції. Зокрема, у країнах, де високо цінується престижність товарів, споживачі частіше віддають перевагу відомим брендам навіть за умови, що їхня ціна перевищує середній ринковий рівень. Натомість на ринках із підвищеною ціновою еластичністю попиту більш ефективними виявляються стратегії цінових знижок та бонусних програм [8].

Вагомий вплив на розроблення цінових стратегій підприємств у міжнародному середовищі мають також регуляторні та правові чинники. Державні органи встановлюють нормативні правила ціноутворення з метою захисту споживачів від проявів недобросовісної конкуренції та зловживань монопольним становищем. До основних регуляторних обмежень належать антимонопольне законодавство, вимоги щодо прозорості формування цін, регулювання імпорту мит і податкових ставок, валютний контроль, а також законодавчо визначені межі мінімальних і максимальних рівнів цін.

Налагодження надійних ланцюгів постачання є одним із ключових чинників ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки безперервність і передбачуваність поставок безпосередньо впливають на собівартість продукції, якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У сучасних умовах глобалізації, геополітичної нестабільності та зростання логістичних ризиків підприємства змушені приділяти особливу увагу формуванню стійких і гнучких логістичних ланцюгів.

Надійність ланцюгів постачання у зовнішньоекономічній діяльності визначається здатністю підприємства забезпечувати своєчасні поставки товарів або ресурсів у необхідному обсязі та з дотриманням визначених стандартів якості. Це передбачає ретельний відбір іноземних постачальників, оцінювання їх фінансової стійкості, виробничих можливостей, репутації та відповідності міжнародним нормам і сертифікаційним вимогам. Важливим аспектом є диверсифікація постачальників і логістичних маршрутів, що дозволяє знизити залежність від окремих партнерів або регіонів.

Суттєву роль у забезпеченні стабільності ланцюгів постачання відіграє ефективне логістичне планування, яке охоплює вибір оптимальних видів транспорту, управління складськими запасами, координацію митних

процедур та контроль витрат на транспортування. В умовах міжнародної торгівлі особливого значення набуває дотримання митного, валютного та торговельного законодавства, а також своєчасне оформлення супровідної документації. Цифровізація логістичних процесів виступає важливим інструментом підвищення надійності ланцюгів постачання. Використання інформаційних систем управління ланцюгами постачання (SCM), ERP-рішень та аналітичних платформ дозволяє забезпечити прозорість логістичних операцій, оперативний моніторинг руху товарів і швидке реагування на збої чи ризики. Це сприяє зниженню логістичних витрат і підвищенню гнучкості зовнішньоекономічної діяльності. Отже, налагодження надійних ланцюгів постачання у зовнішньоекономічній діяльності потребує системного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективне управління ризиками, цифрові інструменти та партнерську взаємодію з учасниками міжнародних логістичних мереж. Реалізація такого підходу створює передумови для стабільного функціонування підприємства та його успішної інтеграції у глобальні ринки [9].

Важливим є інноваційні фінансові інструменти — сучасні або модернізовані механізми залучення, розміщення, обміну та управління фінансовими ресурсами, що базуються на використанні передових технологій або нестандартних фінансових моделей і умов. До таких інструментів належать криптоактиви, технології блокчейну, фінансові деривативи, альтернативні форми фінансування, зокрема краудфандингові та платформи колективного інвестування, а також інші прогресивні фінансові продукти й сервіси.

Зазначені інструменти орієнтовані на широке коло учасників фінансового ринку, включаючи інвесторів, суб'єктів господарювання, державні інституції та інших зацікавлених сторін. Їх застосування відкриває нові можливості для мобілізації капіталу та підвищення гнучкості фінансових відносин.

Серед ключових переваг використання інноваційних фінансових інструментів доцільно виокремити розширення доступу до фінансових ресурсів, оскільки вони створюють альтернативні джерела фінансування для підприємств, які стикаються з обмеженнями у залученні традиційних банківських кредитів або виході на фондовий ринок. Крім того, такі інструменти стимулюють інноваційний розвиток, забезпечуючи приплив інвестицій у високоризикові, проте перспективні напрями економіки, що мають значний потенціал зростання.

Використання інноваційних фінансових механізмів також сприяє скороченню витрат на фінансування завдяки автоматизації операційних процесів, підвищенню ефективності технологічних рішень та зменшенню ролі фінансових посередників. Окремо варто відзначити можливість географічного розширення інвестиційних потоків, оскільки сучасні фінансові платформи дозволяють залучати капітал із різних країн і регіонів, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування та підвищує фінансову стійкість в умовах глобальних економічних трансформацій.

ВИСНОВКИ

Масштабування бізнесу є стратегічно важливим напрямом розвитку підприємств, що забезпечує зро-

стання обсягів діяльності та ринкової присутності за умови збереження або підвищення операційної ефективності. У контексті зовнішньоекономічної діяльності масштабування потребує поєднання стратегічного планування, автоматизації процесів, адаптації продукту та маркетингу до вимог міжнародних ринків. Ключову роль у підтримці масштабування відіграють цифрові інструменти управління, зокрема ERP- та CRM-системи, які формують єдиний інформаційний простір і підвищують прозорість бізнес-процесів. Ефективне масштабування неможливе без локалізації вебресурсів, адаптації цінової політики та врахування культурних, соціальних і регуляторних особливостей цільових ринків. Налагодження надійних і диверсифікованих ланцюгів постачання є необхідною умовою забезпечення стабільності зовнішньоекономічної діяльності та зниження логістичних ризиків. Використання інноваційних фінансових інструментів розширює доступ підприємств до фінансових ресурсів, сприяє зниженню вартості фінансування та підвищує фінансову стійкість у умовах глобальних економічних трансформацій. Комплексний підхід до масштабування бізнесу створює передумови для довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх успішної інтеграції у міжнародні ринки.

Література:

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. Столkamp 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—109.

References:

1. Yurynets, Z., Bayda, B., and Petruch, O. (2015), "Country's economic competitiveness increasing within innovation component", *Economic Journal-XXI*, vol. 9—10, pp. 32—35.
2. Sytnyk, N. I. (2021), "Organizational aspects of business scaling", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini*, vol. 2, pp. 21—30.
3. Pastukh, D. A., and Patzelt, H. (2020), "A Call for Research on the Scaling of Organizations and the Scaling of Social Impact", *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1177/1042258720950599>.
4. Kotliarova, I. V. (2022), "Business scaling management: Modern approaches", *Business Inform*, vol. 3, pp. 101—108.
5. Reuber, A. R., Tippmann, E., and Monaghan, S. (2021), "Global scaling as a logic of multinationalization", *Journal of International Business Studies*, vol. 52, no. 6, pp. 1031—1046.
6. Bharti, R. (2025), "International Pricing Strategies: Balancing Profit and Market Penetration". Available at: <https://publicmediasolution.com/blog/international-pricing-strategies-balancing-profit-and-market-penetration/> (Accessed 5 Sep 2025).
7. Stallkamp, M., Hunt, R. A., and Schotter, A. P. J. (2022), "Scaling, fast and slow: The internationalization of digital ventures", *Journal of Business Research*, vol. 146, pp. 95—106.
8. Brown, R. W. (2019), "Innovative Financial Instruments and Their Impact on Small Business Financing". *Small Business Economics*, vol. 53, no. 1, pp. 1—18.
9. Piaskowska D., Tippmann E., and Monaghan S. (2021), "Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies", *Long Range Planning*, vol. 54, no. 6, P. 102—109.

Отримано редакцією журналу / Received: 09.02.26

Процеженовано / Revised: 13.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663