

Mazaraki A. A. (2020). *Hlobalni transformatsii ta ekonomichnyi rozvytok* [Global transformations and economic development]. Kyiv: KNTEU.

Meta Platforms, Inc. (2024). Annual Report 2024. *Meta Platforms, Inc.* <https://investor.fb.com>

Microsoft Corporation. (2024). Annual Report 2024. *Microsoft Corporation.* <https://www.microsoft.com/en-us/Investor>

Nestlé S. A. (2024). Integrated Annual Report 2024. *Nestlé S. A.* <https://www.nestle.com/investors/annual-report>

Novo Nordisk A/S. (2024). Annual Report 2024. *Novo Nordisk A/S.* <https://www.novonordisk.com/investors.html>

Nvidia Corporation. (2024). Annual Report 2024. *Nvidia Corporation.* <https://investor.nvidia.com>

Porter M. E. (2019). *Competitive Strategy in the Digital Age*. Boston: Harvard Business School Press.

Poruchnyk A. M. (2017). *Mizhnarodni finansy transnatsionalnykh korporatsii* [International finance of transnational corporations]. Kyiv: KNEU.

Reliance Industries Limited. (2024). Annual Report 2024. *Reliance Industries Limited.* <https://www.ril.com/InvestorRelations/FinancialReporting.aspx>

Samsung Electronics Co., Ltd. (2024). Sustainability Report 2024. *Samsung Electronics Co., Ltd.* <https://www.samsung.com/global/ir/reports>

Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco). (2024). Annual Report 2024. *Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco).* <https://www.aramco.com/en/investors/annual-report>

Shnyrkov O. O. (2020). *Hlobalni lantsiuihy stvorennia var-tosti ta Ukraina* [Global value chains and Ukraine]. Kyiv: KNEU.

Shostak L. V. (2021). *Zelena ta tsyfrova transformatsiia ekonomiky YeS* [Green and digital transformation of the EU economy]. Kyiv: NISD.

Siemens AG. (2024). Annual Report 2024. *Siemens AG.* <https://new.siemens.com/global/en/company/investor-relations.html>

Sony Group Corporation. (2024). Annual Report 2024. *Sony Group Corporation.* <https://www.sony.com/en/SonyInfo/IR/library/>

Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited (TSMC). (2024). Annual Report 2024. *Taiwan Semiconductor Manufacturing Company Limited (TSMC).* <https://investor.tsmc.com/english>

Tencent Holdings Limited. (2024). Annual Report 2024. *Tencent Holdings.* <https://www.tencent.com/en-us/investors.html>

Tesla, Inc. (2024). Annual Report 2024. *Tesla, Inc.* <https://ir.tesla.com>

Науковий керівник – Матюшенко І. Ю.,

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та логістики, Харківський національний університеті імені В. Н. Каразіна (м. Харків)

УДК 338.45:620.92:65.011.1

JEL: F01; M13; O20

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-77-85>

ІНСТРУМЕНТАРІЙ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

©2025 МАСЛАК О. О., КУЗЬ А. В.

УДК 338.45:620.92:65.011.1

JEL: F01; M13; O20

Маслак О. О., Кузь А. В. Інструментарій масштабування бізнес-моделей підприємств в умовах розвитку міжнародного бізнесу

В умовах прискорення глобалізації та цифрової трансформації здатність підприємств ефективно масштабувати свої бізнес-моделі на міжнародних ринках стає ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку. Однак компанії часто стикаються з викликами внаслідок хаотичного застосування різномірних інструментів управління. Існуюча наукова література є фрагментованою, їй бракує єдиної концептуальної бази для інструментального забезпечення цього складного процесу. Це визначає високу актуальність досліджень, спрямованих на систематизацію та структурування інструментарію масштабування бізнес-моделей для міжнародного бізнесу. Основною метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка класифікації інструментарію масштабування бізнес-моделей підприємств, що дозволить систематизувати існуючі підходи та підвищити ефективність міжнародної бізнес-діяльності. Для досягнення цієї мети було виконано такі завдання: уточнення сутності та структури інструментарію масштабування; розробка науково-методологічного підходу до його класифікації на основі багатокритеріальної моделі; обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування адаптивного інструментарію для підприємств. У статті пропонується розширене визначення інструментарію масштабування бізнес-моделей як інтегрованої, багаторівневої системи науково-методологічних, аналітичних, технологічних та організаційно-управлінських інструментів, спрямованих на системну трансформацію архітектури бізнесу. Запропоновано чотирикомпонентну структуру цього інструментарію, що включає: 1) діагностично-аналітичний блок; 2) стратегічний блок; 3) операційно-технологічний блок; 4) блок контролю та адаптації. Розроблено багатокритеріальний підхід до класифікації інструментів, що базується на таких критеріях, як рівень ієрархії управління, стадія процесу інтернаціоналізації, об'єкт впливу (елемент бізнес-моделі) та характер інструменту. На основі цієї класифікації запропоновано ітераційний алгоритм формування адаптивного інструментарію, адаптованого до конкретних умов підприємства. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що системний підхід до формування інструментарію масштабування значно підвищує якість та обґрунтованість управлінських рішень у процесі міжнародної експансії. Запропонована класифікація створює теоретичну

основу для свідомого вибору та комбінування інструментів, відходячи від ситуативних реакцій до проактивної стратегії. Практична цінність результатів полягає в наданні підприємствам логічної та структурованої основи для побудови власної екосистеми інструментів, що розвивається разом із розвитком їхнього міжнародного бізнесу, тим самим збільшуючи шанси на успішну глобальну експансію.

Ключові слова: масштабування бізнесу, інтернаціоналізація діяльності, глобальна експансія, адаптація бізнес-моделі, стратегії виходу на міжнародні ринки, транскордонна діяльність, цифрова трансформація бізнесу.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 14.

Маслак Олександр Олександрович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: oleksandr.o.maslak@lpnu.ua

Кузь Андрій Володимирович – аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: andrii.v.kuz@lpnu.ua

UDC 338.45:620.92:65.011.1

JEL: F01; M13; O20

Maslak O. O., Kuz A. V. The Instruments for Scaling Enterprise Business Models in the Context of International Business Development

Amid accelerating globalization and digital transformation, the ability of enterprises to effectively scale their business models in international markets becomes a key factor for competitiveness and sustainable development. However, companies often encounter challenges due to the erratic application of diverse management instruments. The existing academic literature is fragmented, lacking a unified conceptual foundation to support this complex process instrumentally. This underscores the importance of research focused on systematizing and structuring the instruments for scaling business models in international business. The primary aim of this study is the theoretical substantiation and development of a classification of instruments for scaling enterprise business models, which will enable the systematization of existing approaches and improve the efficiency of international business operations. To achieve this aim, the following objectives were included: clarifying the essence and structure of the scaling instrumentarium; developing a scientific and methodological approach for its classification based on a multi-criteria model; and substantiating practical recommendations for creating an adaptive instrumentarium for enterprises. The article proposes an expanded definition of the business model scaling instrumentarium as an integrated, multi-level system of scientific-methodological, analytical, technological, and organizational-managerial instruments aimed at the systemic transformation of business architecture. A four-component structure of this instrumentarium is suggested, which includes: 1) a diagnostic-analytical block; 2) a strategic block; 3) an operational-technological block; 4) a control and adaptation block. A multi-criteria approach to the classification of instruments has been developed, based on criteria such as the level of management hierarchy, the stage of the internationalization process, the object of influence (element of the business model), and the nature of the instrument. Based on this classification, an iterative algorithm for forming an adaptive instrumentarium tailored to the specific conditions of the enterprise has been proposed. The conducted study allows us to conclude that a system approach to forming a scaling instrumentarium significantly improves the quality and substantiation of managerial decisions in the process of international expansion. The proposed classification provides a theoretical basis for the conscious selection and combination of instruments, moving from situational reactions to a proactive strategy. The practical value of the results lies in providing enterprises with a logical and structured basis for building their own ecosystem of instruments, which develops alongside the growth of their international business, thus increasing the chances of successful global expansion.

Keywords: business scaling, internationalization of operations, global expansion, business model adaptation, international market entry strategies, cross-border activities, digital business transformation.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 14.

Maslak Oleksandr O. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: oleksandr.o.maslak@lpnu.ua

Kuz Andrii V. – Postgraduate Student of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: andrii.v.kuz@lpnu.ua

Сутність проблеми розробки інструментарію масштабування бізнес-моделей полягає у відсутності універсальних і системних підходів, які б дозволяли підприємствам ефективно трансформувати свою діяльність для успішної експансії на міжнародні ринки. Ключовим викликом є не просто пропорційне збільшення обсягів операцій, а глибока адаптація або повна перебудова існуючої бізнес-моделі, що довела свою ефективність на локальному ринку, до кардинально інших економічних, культурних, правових і конкурентних умов глобального середовища [4]. Підприємства стикаються з дилемою між стандартизацією для досягнення економії на масштабі та кастомізацією продукту і процесів, що вимагає інноваційного під-

ходу до проектування бізнес-моделі в глобальному контексті [10]. Це вимагає розробки гнучкого інструментарію, що охоплює діагностику готовності компанії, вибір оптимальної стратегії проникнення на ринок, управління міжнародними командами та реконфігурацію ланцюгів постачання. Важливим елементом такого інструментарію є цифрові технології, зокрема методи та засоби обробки веб-ресурсів для систем електронної комерції, що дозволяють аналізувати ринковий контент і адаптувати пропозицію [12].

Актуальність даної проблематики зумовлена прискоренням процесів глобалізації та цифрової трансформації [11], які, з одного боку, відкривають для бізнесу безпрецедентні можливості для зрос-

тання, а з іншого – загострюють міжнародну конкуренцію. У сучасних умовах вихід на міжнародні ринки, що часто розглядається як поступовий процес накопичення знань та розбудови мереж [6], стає стратегічною необхідністю для диверсифікації ризиків та забезпечення стійкості бізнесу [5]. Здатність до швидкого та ефективного масштабування, що супроводжується значними організаційними викликами [8], є вирішальним фактором конкурентоспроможності. При цьому управління ризиками в IT-проектах, що супроводжують вихід на нові ринки, стає критично важливим [9]. Таким чином, формування науково обґрунтованого інструментарію для управління цим складним процесом є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Аналіз наукових праць дозволяє сформувати комплексне уявлення про проблематику. Перша група джерел, надана у запиті, фокусується на специфічних інструментальних і аналітичних аспектах. Так, пропонуються інструменти для обробки веб-ресурсів, що є важливим для цифрового маркетингу на міжнародних ринках [12]. Досліджуються споживчі аспекти при трансфері технологій, що є ключовим для адаптації продукту [3]. Деякі вчені розглядають управління ризиками в IT-проектах, що супроводжують експансію [9]. Зазвичай аналізують експортну політику на конкретному ринку, що ілюструє практичні виклики міжнародної торгівлі [2], тоді як роботи [1; 7] створюють загальний економічний та інституційний концепт бізнес-моделей.

Друга група джерел, що доповнює цей аналіз, представляє фундаментальні концепції міжнародного бізнесу та стратегічного менеджменту. Праця Пікена [8] фокусується на внутрішніх організаційних викликах переходу від стартапу до масштабної компанії, підкреслюючи, що масштабування – це не лише зовнішня експансія, але й глибока внутрішня трансформація. Концептуальна стаття Йохансона та Вальне [6] пропонує оновлену Уппсальську модель інтернаціоналізації, пояснюючи її як процес навчання та розбудови відносин у мережах, що є основою для розуміння поетапного виходу на ринки. Праця Гемавата [4] вводить концепцію «відстаней» (культурної, адміністративної, географічної, економічної), надаючи інструментарій для аналізу відмінностей між ринками, що є критичним для адаптації бізнес-моделі.

Своєю чергою, Сантос і співавтори [10] безпосередньо досліджують інновації бізнес-моделей у глобальному контексті, доводячи, що успішна експансія часто вимагає не просто адаптації, а створення принципово нових моделей. Дослідження

Захри та колег [13] емпірично аналізує різні стратегії виходу на міжнародні ринки новими підприємствами, пов'язуючи вибір стратегії (наприклад, експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції) з результативністю компанії. Хітт і співавтори [5] розглядають транскордонну діяльність через призму міжнародної диверсифікації, показуючи її вплив на інноваційність та фінансові показники. Нарешті, оглядова стаття Віала [11] систематизує поняття цифрової бізнес-трансформації, яка виступає технологічним фундаментом і каталізатором для сучасних процесів масштабування.

Таким чином, поєднання цих двох груп джерел дозволяє сформувати багатогранне розуміння проблеми: від конкретних цифрових інструментів та галузевих кейсів до фундаментальних теорій інтернаціоналізації, адаптації бізнес-моделей та управління глобальною стратегією.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам міжнародної експансії (стратегіям виходу на ринки, цифровізації, управлінню ризиками), у науковій літературі відсутній єдиний, системний підхід до формування та класифікації комплексного інструментарію масштабування бізнес-моделей. Існуючі знання є фрагментарними: одні джерела пропонують теоретичні моделі інтернаціоналізації, інші – конкретні прикладні інструменти (наприклад, для аналізу веб-ресурсів чи управління IT-проектами), проте не об'єднують їх у цілісну, структуровану систему. Ключова невирішена проблема полягає в концептуальній невизначеності та відсутності науково обґрунтованої класифікації цього інструментарію, яка б дозволила підприємствам не хаотично застосовувати окремі методи, а свідомо обирати та комбінувати інструменти залежно від етапу інтернаціоналізації, галузевої специфіки, обраної стратегії та характеристик цільового ринку.

Теоретичне обґрунтування та розробка класифікації інструментарію масштабування бізнес-моделей підприємств, що дозволить систематизувати наявні підходи та підвищити обґрунтованість управлінських рішень у процесі виходу на міжнародні ринки, є **метою** нашого дослідження, що визначає такі *завдання*: 1) уточнити сутність і розкрити структуру інструментарію масштабування бізнес-моделей; 2) розробити науково-методичний підхід до класифікації інструментарію масштабування бізнес-моделей; 3) обґрунтувати практичні рекомендації щодо формування адаптивного інструментарію масштабування для підприємств.

Необхідність масштабування бізнес-моделей на міжнародних ринках обумовлюється комплексом взаємопов'язаних факторів економічного,

ринкового, конкурентного, технологічного, стратегічного, регуляторного та фінансового характеру. Наведена *табл. 1* систематизує ключові причини міжнародної експансії підприємств з оцінкою їх впливу та стратегічної важливості.

Слід зауважити, що причини з високим пріоритетом мають найбільший вплив на успішність

масштабування та потребують першочергової уваги при розробці стратегії міжнародної експансії та виборі інструмента. Натомість причини середнього пріоритету є важливими додатковими факторами, що підсилюють обґрунтування масштабування. Наведені кількісні показники очікуваного ефекту базуються на емпіричних дослідженнях

Таблиця 1

Основні причини та очікувані ефекти масштабування бізнес-моделей підприємств в умовах розвитку міжнародного бізнесу

№ з/п	Причина масштабування	Очікуваний ефект	Пріоритет
ЕКОНОМІЧНІ ПРИЧИНИ			
1	Ефект масштабу	Зниження витрат на одиницю продукції на 20–40%	Високий
2	Диверсифікація ризиків	Стабілізація доходів, зниження волатильності на 30–50%	Високий
3	Доступ до нових джерел доходу	Зростання виручки на 50–200% протягом 3–5 років	Високий
РИНКОВІ ПРИЧИНИ			
4	Насиченість домашнього ринку	Підтримання темпів зростання 10–15% річних замість стагнації	Високий
5	Глобалізація попиту	Розширення потенційного ринку в 5–10 разів	Високий
6	Слідування за клієнтами	Збереження 80–90% ключових клієнтів	Високий
КОНКУРЕНТНІ ПРИЧИНИ			
7	Посилення конкурентних позицій	Зростання переговорної сили з постачальниками на 25–40%	Високий
8	Відповідь на дії конкурентів	Збереження частки ринку та конкурентних позицій	Високий
9	Доступ до глобальних талантів	Підвищення інноваційності на 30–50%	Середній
ТЕХНОЛОГІЧНІ ПРИЧИНИ			
10	Цифровізація бізнес-моделей	Масштабування без пропорційного зростання витрат	Високий
11	Доступ до технологічних кластерів	Прискорення інновацій на 40–60%	Середній
12	Автоматизація міжнародних операцій	Управління без пропорційного зростання персоналу	Високий
СТРАТЕГІЧНІ ПРИЧИНИ			
13	Вертикальна інтеграція ланцюга вартості	Зниження залежності на 40–60%, контроль якості	Високий
14	Підготовка до IPO	Зростання ринкової вартості компанії на 50–150%	Середній
15	Довгострокова стійкість бізнесу	Підвищення стійкості до кризових явищ	Високий
РЕГУЛЯТОРНІ ПРИЧИНИ			
16	Торговельні бар'єри та тарифи	Обхід імпорتنих мит 10–25%	Високий
17	Участь у торговельних блоках	Безмитний доступ до ринків на \$20–50 трлн	Високий
18	Вимоги локалізації	Доступ до захищених ринків та держконтрактів	Високий
ФІНАНСОВІ ПРИЧИНИ			
19	Доступ до міжнародного капіталу	Зниження вартості капіталу на 2–5%	Високий
20	Валютна диверсифікація	Зниження валютних ризиків на 40–60%	Середній

Джерело: узагальнено авторами на основі [5; 13; 14].

міжнародних компаній і можуть варіюватися залежно від галузі, масштабу бізнесу та специфіки цільових ринків.

Традиційно інструментарій для виходу на міжнародні ринки розглядається як набір маркетингових стратегій чи операційних планів. Проте такий підхід є занадто вузьким, оскільки він ігнорує необхідність системної трансформації самої бізнес-моделі. Вирішення проблеми ефективної міжнародної експансії підприємств вимагає уточнення та систематизації понятійного апарату, зокрема концепції інструментарію масштабування. Існуючі підходи часто обмежуються розглядом окремих маркетингових чи операційних аспектів, ігноруючи системний характер трансформації бізнесу. Тому під інструментарієм масштабування бізнес-моделей доцільно розуміти інтегровану, багаторівневу систему науково-методичних, аналітичних, технологічних та організаційно-управлінських інструментів, що застосовуються на стратегічному та операційному рівнях для адаптації, реплікації або трансформації ключових елементів бізнес-моделі. Ключова мета застосування такого інструментарію полягає в забезпеченні повторюваного, прибуткового та стало-го зростання підприємства в умовах гетерогенного міжнародного бізнес-середовища. Таке визначення зміщує акцент з простого кількісного зростання на якісну трансформацію архітектури бізнесу, що є необхідною умовою для довгострокової конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Інструментарій масштабування має комплексну структуру, яку можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків (рис. 1). Структура такого інструментарію є комплексною і може бути декомпозована на чотири взаємопов'язані функціональні блоки. Перший, *діагностично-аналітичний блок*, об'єднує інструменти для оцінки внутрішньої готовності підприємства до експансії та аналізу зовнішніх умов цільових ринків. До нього належать методики аудиту бізнес-процесів та фінансової стійкості, а також інструменти для аналізу інституційних, культурних та економічних бар'єрів, такі як PESTLE-аналіз та CAGE Distance

Framework. Результати діагностики формують інформаційну основу для другого, *стратегічного блоку*, який містить інструментарій для визначення вектора, темпу та моделі інтернаціоналізації.

На цьому етапі застосовуються моделі скорингу для пріоритезації ринків, методики вибору оптимального способу виходу, а також фреймворки, подібні до Business Model Canvas, для концептуальної адаптації бізнес-моделі до нових умов.

Практична реалізація стратегії забезпечується третім, *операційно-технологічним блоком*, що включає прикладні інструменти для управління міжнародною діяльністю. До нього належать цифрові платформи, такі як CRM- та ERP-системи, інструменти для управління глобальними ланцюгами постачання (SCM), а також гнучкі методології управління проектами, що дозволяють ефективно координувати діяльність у різних юрисдикціях. Четвертий блок, що забезпечує замикання управлінського циклу, є *блоком контролю та адаптації*. Його інструментарій, зокрема збалансована система показників (BSC) і ключові показники ефективності (KPIs), адаптовані до міжнародного контексту, дозволяє здійснювати моніторинг результативності, виявляти відхилення та своєчасно коригувати стратегічні й операційні рішення на основі об'єктивних даних і механізмів зворотного зв'язку.

Слід розуміти, що операційні інструменти масштабування бізнес-моделей підприємств в умовах розвитку міжнародного бізнесу становлять комплексну систему технологічних рішень, методологій управління та організаційних практик, що в сукупності формують операційну спроможність підприємства до ефективного розширення своєї діяльності на глобальних ринках. Успішне масштабування вимагає гармонійного поєднання цифрової трансформації операційних процесів через упровадження інтегрованих інформаційних систем, хмарної інфраструктури та аналітичних платформ; збалансованого підходу до стандартизації та локалізації процесів на основі принципів глокалізації (поєднання глобального підходу з локальною адаптацією); ефективного управління міжнародними ланцюгами постачання з викорис-

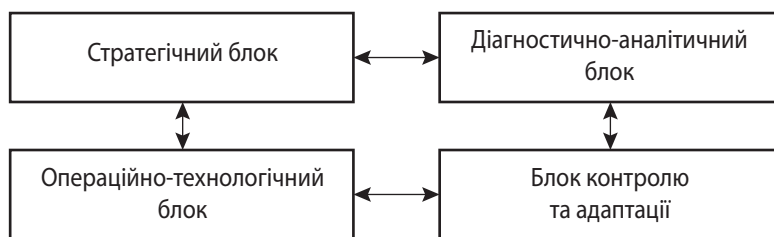


Рис. 1. Структура ключових блоків інструментарію масштабування

танням сучасних технологій управління транспортом і складським господарством; широкої автоматизації операційних процесів через роботизацію, штучний інтелект та інтернет речей; впровадження комплексних систем управління якістю на основі принципів TQM і методології Six Sigma, а також створення надійної та безпечної технологічної інфраструктури на базі хмарних технологій.

Критично важливим є усвідомлення топ-менеджментом, що операційні інструменти слугують засобами досягнення стратегічних бізнес-цілей, і їх вибір та впровадження мають бути тісно пов'язаними зі стратегією міжнародного розширення підприємства, його конкурентною позицією та наявними ресурсами. Поетапний підхід до впровадження операційних інструментів, що починається зі створення базової інфраструктури та стандартизації критичних процесів, продовжується впровадженням ключових операційних систем та їх оптимізацією і завершується інтеграцією інноваційних технологій та культивуванням культури постійних покращень, дозволяє мінімізувати ризики трансформації та забезпечити поступову адаптацію компанії до нових викликів та операційних реалій.

Оцінка ефективності операційного масштабування має базуватися на комплексній системі метрик, що охоплюють операційну ефективність, якість процесів, організаційну гнучкість і фінансові результати, дозволяючи при цьому здійснювати порівняльний аналіз між різними географічними локаціями та ідентифікувати можливості для подальшого покращення. Систематичне управління операційними ризиками масштабування, включно з інтеграційними ризиками, ризиками масштабованості систем, ризиками втрати даних і комплаєнс-ризиками, становить необхідну умову успішного міжнародного розширення бізнесу.

Емпіричні дані свідчать, що підприємства, які систематично інвестують в операційні інструменти масштабування та дотримуються структурованого підходу до їх упровадження, досягають суттєвих конкурентних переваг, включно зі скороченням операційних витрат на 30–50% завдяки автоматизації та оптимізації процесів, прискоренням виходу на нові ринки на 40–65% завдяки стандартизованим процесам і реплікованим операційним моделям, покращенням якості продукції та послуг на 20–30%, скороченням часу виконання рутинних операцій на 50–70%, а також можливістю масштабування без пропорційного зростання чисельності персоналу завдяки високому рівню автоматизації та операційної ефективності [14]. Ці результати підтверджують критичну важливість операційних інструментів для успішного масштабування бізнес-

моделей підприємств за умов сучасного міжнародного бізнесу.

Для впорядкування різноманіття інструментів (див. рис. 1) необхідний науково-методичний підхід до їх класифікації, який має базуватися на багатовимірній основі. Для систематизації різноманіття інструментів пропонується науково-методичний підхід, що базується на багатокритеріальній класифікації. Це дозволяє розглядати кожен інструмент з різних точок зору та обирати найбільш релевантний для конкретної управлінської задачі. Цей підхід дозволяє створити класифікаційну матрицю, де підприємство може ідентифікувати необхідні інструменти на перетині кількох критеріїв (наприклад, «стратегічний маркетинговий аналітичний інструмент для підготовчого етапу»).

Така класифікація може ґрунтуватися на кількох ключових ознаках. *По-перше*, доцільно розрізняти інструменти за рівнем управлінської ієрархії на стратегічні, тактичні та операційні. *По-друге*, важливою ознакою є етап процесу інтернаціоналізації, що дозволяє виділити інструменти для підготовчої фази, етапу проникнення на ринок та етапу закріплення і зростання. *По-третє*, класифікація за об'єктом впливу дає змогу групувати інструменти відповідно до елементів бізнес-моделі, на які вони спрямовані: ціннісна пропозиція, клієнтські відносини, ключові процеси чи фінансова модель. Додатковими критеріями можуть виступати функціональна сфера застосування (маркетинг, фінанси, логістика) та природа самого інструмента (аналітичний, технологічний, організаційно-управлінський). Застосування такого багатокритеріального підходу дозволяє створити комплексну класифікаційну матрицю для обґрунтованого вибору інструментів.

Розроблена класифікація створює основу для обґрунтування практичних рекомендацій щодо формування адаптивного інструментарію для конкретного підприємства. Цей процес має носити не статичний, а ітеративний характер. Він починається з глибокої внутрішньої діагностики та чіткого визначення стратегічних цілей експансії. На основі цього формується початковий, мінімально необхідний набір інструментів, склад якого суттєво залежить від галузевої специфіки та обраної моделі виходу на ринок. Наприклад, для сервісної IT-компанії пріоритетними будуть цифрові маркетингові та аналітичні інструменти, тоді як для виробничого підприємства – інструменти сертифікації продукції та управління логістикою. Подальше впровадження інструментарію має відбуватися за принципом ітераційних циклів, що відповідають концепціям PDCA або Build-Measure-Learn, дозволяючи тестувати ефективність окремих інструмен-

тів на практиці, вимірювати результати та гнучко адаптувати набір. У міру зростання та поглиблення міжнародної присутності підприємство поступово розширює й ускладнює свій інструментарій, перетворюючи його на динамічну екосистему, що еволюціонує разом із бізнесом.

Формування інструментарію не повинно бути одноразовим актом, а має являти собою ітеративний процес створення адаптивного, тобто гнучкого та індивідуального, набору інструментів.

Алгоритм формування адаптивного інструментарію наведено на рис. 2.

Таким чином, компанія створює не статичний «ящик з інструментами», а живу екосистему, яка розвивається разом з її міжнародним бізнесом.

забезпечити послідовність дій від аналізу готовності до моніторингу результатів.

По-третє, розроблено науково-методичний підхід до класифікації інструментарію на основі багатокритеріальної моделі, що включає такі ознаки, як рівень управління, етап інтернаціоналізації, об'єкт впливу та природа інструмента.

Це створює теоретичну базу для свідомого вибору та комбінування інструментів. На основі цього розроблено практичні рекомендації у вигляді ітеративного алгоритму, що дозволяє підприємствам формувати власний адаптивний інструментарій, що відповідає їхнім унікальним умовам.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількох ключових напрямках. Насамперед, запропонована класифікація та структура інструментарію потребують емпіричної верифікації та

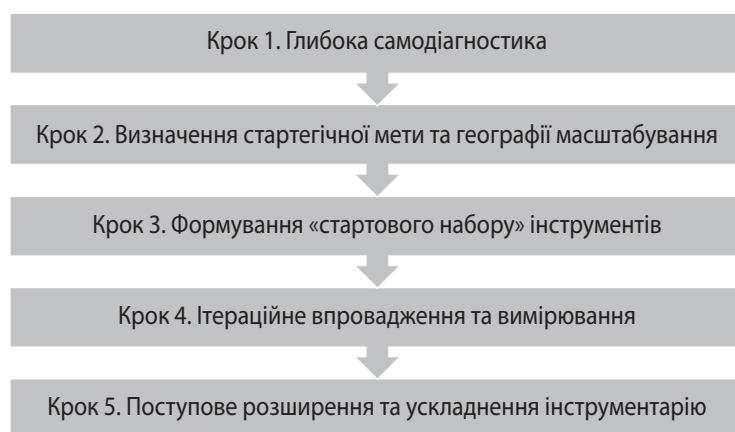


Рис. 2. Етапи формування адаптивного інструментарію масштабування

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було вирішено поставлені завдання, що дозволило сформулювати низку висновків. *По-перше*, встановлено, що існуючі наукові підходи до інструментального забезпечення міжнародної експансії підприємств є фрагментарними та часто концентруються на окремих аспектах, не створюючи цілісного уявлення. Для подолання цієї проблеми було запропоновано вдосконалене визначення інструментарію масштабування бізнес-моделей як інтегрованої, багаторівневої системи інструментів, спрямованої на системну трансформацію архітектури бізнесу для забезпечення сталого та прибуткового зростання на глобальних ринках.

По-друге, розкрито комплексну структуру цього інструментарію, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: діагностично-аналітичного, стратегічного, операційно-технологічного та блоку контролю й адаптації. Така структуризація дозволяє впорядкувати управлінські процеси та

апробації на основі кейс-стадії компаній з різних галузей, що дозволить уточнити та валідувати теоретичні положення. Другим важливим напрямком є розробка галузевих специфікацій інструментарію, оскільки набір релевантних інструментів для ІТ-компанії суттєво відрізнятиметься від інструментарію для підприємства агропромислового комплексу. Третій напрямок стосується дослідження динаміки еволюції інструментарію впродовж життєвого циклу інтернаціоналізації компанії. Окрім того, перспективним є створення кількісної моделі для оцінки впливу застосування систематизованого інструментарію на ключові показники ефективності міжнародної діяльності підприємства. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бублик М. І., Дуляба Н. І., Петришин Н. Я., Дрималовська Х. В. Аналізування розвитку навчально-наукової діяльності закладів вищої освіти. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 1. С. 30–39.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2018.01.030>

2. Bublyk M., Petryshyn N., Medvid R. Analysis of export policy of timber trade in the conditions of international economic activity. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29. № 3. С. 5–11.
DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2019.03.005>
3. Chukhray N., Shakhovska N., Mrykhina O. et al. Consumer aspects in assessing the suitability of technologies for the transfer. *2019 IEEE 14th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)* (Lviv, Ukraine, 17–20 September 2019). 2019. Vol. 1. P. 142–147.
DOI: <https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2019.8929879>
4. Ghemawat P. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85. Iss. 3. P. 58–68. URL: <https://hbr.org/2007/03/managing-differences-the-central-challenge-of-global-strategy>
5. Hitt M. A., Hoskisson R. E., Kim H. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*. 1997. Vol. 40. No. 4. P. 767–798.
DOI: <https://doi.org/10.5465/256948>
6. Johanson J., Vahlne J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 2009. Vol. 40. Iss. 9. P. 1411–1431.
DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
7. Комарницький І. М., Бублик М. І. Оцінка техногенних збитків та аналіз підходів до їхнього розрахунку у глобальному та регіональному аспектах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. Вип. 628. С. 134–144. URL: https://vlp.com.ua/files/21_31.pdf
8. Picken J. C. From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*. 2017. Vol. 60. Iss. 5. P. 587–595.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>
9. Rishnyak I., Veres O., Lytvyn V. et al. Implementation Models Application for IT Project Risk Management. *CEUR Workshop Proceedings*. 2020. Vol. 2805. P. 102–117. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2805/paper8.pdf>
10. Santos J., Spector B., Van der Heyden L. Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. *SSRN*. March 2009.
DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1362515>
11. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Iss. 2. P. 118–144.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
12. Vysotska V., Bublyk M., Vysotsky A. et al. Methods and Tools for Web Resources Processing in E-Commercial Content Systems. *2020 IEEE 15th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*. (Zbarazh, Ukraine, 23–26 September 2020). 2020. Vol. 1. P. 114–118. Art. 9321871.
DOI: <https://doi.org/10.1109/CSIT49958.2020.9321950>
13. Zahra S. A., Ireland R. D., Hitt M. A. International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*. 2000. Vol. 43. No. 5. P. 925–950.
DOI: <https://doi.org/10.5465/1556420>
14. Руда М. В., Мельник О. Г., Сохан В. О. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1. С. 134–144.
DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

REFERENCES

- Bublyk M. I., Duliaba N. I., Petryshyn N. Ya. & Drymalovska Kh. V. (2018). Analizuvannya rozvytku navchalno-naukovoї diialnosti zakladiv vyshchoї osvity [Analyzing the development of educational and scientific activities of higher education institutions]. *Ekonomichnyi analiz*, 1(28), 30–39.
<https://doi.org/10.35774/econa2018.01.030>
- Bublyk M., Petryshyn N. & Medvid R. (2019). Analysis of export policy of timber trade in the conditions of international economic activity. *Ekonomichnyi analiz*, 3(29), 5–11.
<https://doi.org/10.35774/econa2019.03.005>
- Chukhray N., Shakhovska N. & Mrykhina O. (2019). Consumer aspects in assessing the suitability of technologies for the transfer. *2019 IEEE 14th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies (CSIT)*, 1, 142–147.
<https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2019.8929879>
- Ghemawat P. (2007). Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review*, 3(85), 58–68. <https://hbr.org/2007/03/managing-differences-the-central-challenge-of-global-strategy>
- Hitt M. A., Hoskisson R. E. & Kim H. (1997). International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms. *Academy of Management Journal*, 4(40), 767–798.
<https://doi.org/10.5465/256948>
- Johanson J. & Vahlne J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 9(40), 1411–1431.
<https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Komarnytskyi I. M. & Bublyk M. I. (2008). Otsinka tekhnohennykh zbytkiv ta analiz pidkhodiv do yikhnoho rozrakhunku u hlobalnomu ta rehionalnomu aspektakh [Assessment of technogenic losses and analysis of approaches to their calculation in global and regional aspects]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, 628, 134–144. https://vlp.com.ua/files/21_31.pdf
- Picken J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 5(60), 587–595.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.002>

Rishnyak I., Veres O. & Lytvyn V. (2020). Implementation Models Application for IT Project Risk Management. *CEUR Workshop Proceedings*. <https://ceur-ws.org/Vol-2805/paper8.pdf>

Ruda M. V., Melnyk O. H. & Sokhan V. O. (2024). Masshtabuvannia biznesu: mizhnarodni stratehii ekspansii [Business scaling: international expansion strategies]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1, 134–144. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.134>

Santos J., Spector B. & Van der Heyden L. Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms. *SSRN*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1362515>

Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(28), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vysotska V., Bublyk M. & Vysotsky A. (2020). Methods and Tools for Web Resources Processing in E-Commercial Content Systems. *2020 IEEE 15th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies*, 1, 114–118. <https://doi.org/10.1109/CSIT49958.2020.9321950>

Zahra S. A., Ireland R. D. & Hitt M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance. *Academy of Management Journal*, 5(43), 925–950. <https://doi.org/10.5465/1556420>

УДК 332.1:334.012.64:339.92(4-191.2:477)

JEL: F15; F19; F55; F62

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-85-92>

СУЧАСНИЙ СТАН УКРАЇНСЬКО-ПОЛЬСЬКОГО ТРАНСКОРДОННОГО КЛАСТЕРНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

©2025 ДАНЬКО Н. І.

УДК 332.1:334.012.64:339.92(4-191.2:477)

JEL: F15; F19; F55; F62

Данько Н. І. Сучасний стан українсько-польського транскордонного кластерного співробітництва

У статті досліджується сучасний стан українсько-польського транскордонного співробітництва в умовах посилення євроінтеграційних процесів в Україні та безпекових викликів, що були спричинені повномасштабною агресією проти України у 2022 році. Польща виступає стратегічним партнером України, відіграючи ключову роль у сфері логістики, гуманітарній підтримці та економічній інтеграції. Розкрито поняття транскордонного співробітництва та описано його важливість та актуальність у сучасних умовах. Саме транскордонне співробітництво є основою створення транскордонних кластерів, що здатні не лише формувати нові рівні взаємозв'язків між державами, а й напругу впливати на економічний, інноваційний і соціальний стан усередині держав-учасниць. Кластери спроможні формувати нові зв'язки на різних рівнях свого функціонування – як на місцевому, так і на регіональному рівнях, по обидві сторони кордону. Були наведені приклади утворення нових кластерних об'єднань між Україною та Польщею, що виникли після 2022 року, та встановлено, що ці кластерні об'єднання ведуть свою діяльність у багатьох сферах, таких як консультативна, оборонна, гуманітарна, енергетична тощо. Описано агломераційний і виробничий ефекти кластерної співпраці, що здатна в українсько-польських умовах сприяти поступовому та сталому розвитку країн-учасниць. Важливим аспектом розвитку такої співпраці виступає збільшення темпів євроінтеграції для України, через поступову адаптацію та гармонізацію нормативно-правової бази та стандартизації. Поряд із цим виявлено безпекові проблеми, що можуть стати на заваді активному створенню транскордонних кластерів – ці ризики пов'язані із бойовими діями та напругу впливають на регіони ведення такої діяльності. SWOT-аналіз кластерної взаємодії України та Польщі виявив стратегічне бачення подальшого розвитку транскордонної співпраці як ефективного інструменту післявоєнної відбудови України, стимулювання інновацій, посилення конкурентоспроможності та гармонічної інтеграції до загальноєвропейського простору. Доведено, що кластери відіграють стратегічну роль у формуванні сталих партнерських стосунків і служать підґрунтям для модернізації виробництва, цифровізації, розвитку людського капіталу та трансферу технологій. Розвиток транскордонних кластерів між Україною та Польщею визначено як пріоритетне стратегічне завдання для обох держав у післявоєнний період.

Ключові слова: Україна, Польща, ЄС, кластер, транскордонне співробітництво, SWOT-аналіз, інновації, виробничий ланцюг.

Табл.: 2. **Бібл.:** 17.

Данько Наталя Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри готельно-ресторанного бізнесу та харчових технологій, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: n.danko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2977-6641>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57212651876>

UDC 332.1:334.012.64:339.92(4-191.2:477)

JEL: F15; F19; F55; F62

Danko N. I. The Current State of Ukrainian-Polish Cross-Border Cluster Cooperation

This article examines the current state of Ukrainian-Polish cross-border cooperation in the context of intensified European integration processes in Ukraine and the security challenges caused by the full-scale aggression against Ukraine in 2022. Poland serves as a strategic partner of Ukraine, playing a key role in logistics, humanitarian support, and economic integration. The concept of cross-border cooperation is clarified, with its importance and relevance under current conditions explained. Cross-border cooperation forms the foundation for the establishment of cross-border clusters, which are capable not only of creating new levels