

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.10>

УДК 658.114.6:330.131.7

Р. В. Грінченко,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності,

Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3366-6154>

В. Г. Семенова,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності,

Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5194-4878>

І. М. Танасюк,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності

Одеський національний економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9262-4309>

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ

R. Hrinchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University

V. Semenova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University

I. Tanasiuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University

FEATURES OF A BUSINESS SCALING STRATEGY IN CONDITIONS OF INCREASING ECONOMIC RISKS

Метою статті є визначення особливостей розробки стратегії масштабування бізнесу різних за розміром українських підприємств із метою адаптації їх до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах зростання економічних ризиків.

Запорукою повоєнного відновлення економіки України є врахування особливостей використання стратегії масштабування бізнесу в умовах зростання невизначеності на основі оперативного моніторингу процесів зовнішнього середовища та вчасно отриманої інформації задля оперативного реагування й адаптування стратегії до змін.

Встановлено, що розробка та реалізація стратегії масштабування бізнесу в умовах невизначеності, що зростає, передбачає врахування особливостей функціонування, відновлення діяльності й розвитку великих, середніх і малих підприємств. Для визначення таких особливостей проаналізовано результативність діяльності різних за розміром українських підприємств із 2020 до 2024 рр. та встановлено особливості впливу кризових явищ унаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну на діяльність, результативність та прибутковість різних категорій підприємств.

Невизначеність та агресивність повоєнного зовнішнього середовища щодо малих підприємств потребує стратегії масштабування бізнесу, спрямованої на швидке збільшення інноваційної активності задля впровадження нових та автоматизації наявних процесів на основі подальшого поглиблення спеціалізації та диверсифікації виробництва.

Для ефективної реалізації стратегії масштабування бізнесу та зменшення впливу економічних ризиків необхідне підвищення оперативної ефективності великих і середніх підприємств завдяки впровадженню інноваційних методів управління та бізнес-процесів на основі створення ефективної системи комунікації з використанням зворотного зв'язку для раннього виявлення потенційної небезпеки зменшення темпів зростання основних результатів, збільшення витрат та зведення до мінімуму економічних ризиків, пов'язаних із розширенням діяльності.

The purpose of the article is to identify the features of developing a business scaling strategy for Ukrainian enterprises of various sizes in order to adapt them to changes in the external and internal environment in conditions of increasing economic risks.

The key to the post-war recovery of Ukraine's economy is taking into account the specifics of applying a business scaling strategy in conditions of increasing uncertainty based on continuous monitoring of external environmental processes and timely information received for prompt response and adaptation of the strategy to changes.

It has been established that the development and implementation of a business scaling strategy under conditions of growing uncertainty requires consideration of the specific features of the functioning, recovery and development of large, medium and small enterprises. To identify such features, the performance of Ukrainian enterprises of various sizes from 2020 to 2024 was analyzed, and the impact of crisis phenomena caused by Russia's full-scale invasion of Ukraine on

the activities, performance and profitability of various categories of enterprises were identified.

The uncertainty and aggressiveness of the post-war external environment towards small businesses requires a business scaling strategy aimed at rapidly increasing innovative activity to implement new and automate existing processes based on further deepening specialization and diversification of production.

To effectively implement a business scaling strategy and reduce the impact of economic risks, it is necessary to increase the operational efficiency of large and medium-sized enterprises through the implementation of innovative management methods and business processes based on the creation of an effective communication system using feedback for early detection of potential dangers of reducing the growth rate of key results, increasing costs, and minimizing economic risks associated with expansion of activities.

Ключові слова: *стратегія, стратегія масштабування бізнесу, невизначеність, економічні ризики.*

Keywords: *strategy, business scaling strategy, uncertainty, economic risks.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Швидкість змін зовнішнього середовища в умовах війни в Україні підсилює загострення геополітичної напруженості у світі, що ускладнює поточну діяльність українських підприємств та вимагає від них прогнозування варіантів майбутньої діяльності, готовності до швидкого зростання та розробки стратегії, здатної адаптувати підприємство до зовнішніх викликів. Таке адаптування має здійснюватися на основі постійного ринкового моніторингу прибутковості різних видів діяльності, стратегій та дій конкурентів тощо. Особливої актуальності цей процес набуває для підприємств, які готуються для масштабування бізнесу, необхідність якого має стати головною тенденцією повоєнного відновлення України.

У лютому 2025 року Організація Об'єднаних Націй у співпраці з урядом України, Групою Світового банку та Європейською комісією оприлюднила оновлену спільну оперативну оцінку збитків та потреб для України, згідно з якою станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість реконструкції та відновлення в Україні протягом наступного десятиліття становитиме 524 мільярди доларів США, що приблизно у 2,8 рази перевищує номінальний ВВП України на 2024 рік[1].

За такої ситуації відновлення економіки країни у повоєнний період неможливе без розробки та здійснення українськими підприємствами стратегії швидкого масштабування бізнесу, що дозволяє ефективно використовувати наявні у підприємства ресурси, але потребує розробки стратегічних дій з урахуванням швидкої адаптації діяльності українських підприємств до динамічної невизначеності, яка пов'язана як із зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемі масштабування бізнесу присвячено багато наукових праць сучасних дослідників. У дослідженнях О. О. Волкова, О. В. Прохоренко здійснено аналіз еволюції підходів до формування визначення та сутності масштабування бізнесу, починаючи від класичних економічних концепцій, що зосереджувалися на механізації та економії на масштабі, до сучасних підходів, які включають цифрову трансформацію, адаптивність та організаційну гнучкість [2].

Наукові підходи трактування поняття «масштабування бізнесу», що відображають його різні аспекти розглянуто в статті Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В [3]. Дослідником Ю. Б. Потюком визначено сутність масштабування бізнесу за кризових умов господарювання, систематизовано та охарактеризовано переваги і недоліки основних стратегій масштабування бізнесу за ринкових умов[4].

Проблеми теоретичного обґрунтування та розробки класифікації інструментарію масштабування бізнес-моделей підприємств задля підвищення ефективності міжнародної бізнес-діяльності детально розглянуто

в наукових працях О. О. Маслака і А.В. Кузя [5]. Незважаючи на збільшення публікацій щодо масштабування бізнесу, проблема розробки стратегії з урахуванням особливостей здійснення цього процесу для різних категорій підприємств за розміром та врахування відповідних економічних ризиків пов'язаних із невизначеністю зовнішнього середовища потребує детального розгляду та рекомендацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення особливостей розробки стратегії масштабування бізнесу різних за розміром українських підприємств із метою адаптації їх до змін зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах зростання економічних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне російське вторгнення призвело до значного руйнування економіки України, знищення інфраструктури, пошкодження майна українських підприємств та непоправних людських втрат. Порушення логістичних ланцюжків із кожним роком ускладнює поточну діяльність підприємств і вимагає пошуку відповідей на нові виклики, які диктує сучасне багатогранне змінне зовнішнє середовище. Необхідність відродження економіки країни у повоєнний час потребує внутрішньої готовності бізнесу до зростання та створення в Україні сприятливого для розвитку бізнес-середовища.

Існує багато думок щодо визначення поняття «масштабування бізнесу», проте більшість авторів вважають за необхідне використовувати стратегічний підхід. На думку Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В., масштабування бізнесу являє собою гнучку, маневрену, швидко адаптаційну стратегію з постійним удосконаленням бізнес-процесів задля досягнення стратегічних цілей (збільшення прибутку, захоплення ринку, отримання доступу до інвестицій і розширення фінансування, розвитку технологій, забезпечення конкурентоспроможності, покращення іміджу, підвищення рейтингу й впливу, збільшення відомості бренду тощо)[3]. Юринець З., Стрільчук Р., Ковпак А. наголошують, що масштабування бізнесу – це

стратегічно керований процес зростання підприємства, спрямований на збільшення обсягів діяльності та ринкової присутності за умови збереження або підвищення операційної ефективності[6].

Масштабування може мати на меті різних цілей: збільшення прибутку до рівня надприбутків, вихід та розширення діяльності на інших ринках, розширення фінансування, диверсифікація продукції та розвиток технологій, підвищення ефективності (інвестиційної привабливості) бізнесу, створення стійкої конкурентної переваги, покращення іміджу, підвищення рейтингу та впливу компанії, збільшення відомості бренду тощо [3, с. 158].

Наразі є приклади успішного масштабування українського бізнесу на європейський ринок. До прикладу, компанія Sandora, використавши модель франчайзингу, змогла передавати ліцензію на виробництво своїх напоїв місцевим компаніям у різних країнах, а багаторічний досвід та інвестицій у якість, маркетинг дозволили створити сильний бренд, який асоціюється з натуральними та смачними соками з українських фруктів [7, с.214].

У той же час волатильність обмінного курсу та різкі коливання цін на сировинні товари внаслідок погіршення міжнародної ситуації, порушення логістичних процесів продовжують ускладнювати фінансове-економічне планування та операційну стабільність фірм у всьому світі і є характеристикою зовнішнього середовища, для якого останнім часом притаманне високий рівень невизначеності, що призводить до зростання ризикованості діяльності підприємств та масштабування бізнесу.

Як вважає Галушко З. І., «невизначеність є характеристикою економічної ситуації, у якій неможливо отримати абсолютне уявлення щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи через неоднозначність її параметрів, неповноту та вплив суб'єктивних чинників, що зумовлює не детермінованість економічних процесів, нестабільність економічного розвитку та економічний ризик»[8, с.28].

Саме економічні ризики, за думкою Семенової К. Д. та Тарасової К. І., «викликають найбільшу стурбованість щодо ймовірності їх виникнення та

впливу на макроекономіку, починаючи з фінансових систем та інфраструктури і закінчуючи нестабільністю цін і регулятивними питаннями» [9, с. 39].

Високий ризик невизначеності зовнішнього середовища пов'язаний зі значною динамікою основних показників розвитку економіки, які відображають спад, зростання, стагнацію, зміну курсів валют, вартості капіталу, зміну рівня безробіття, рівня інфляції, зміну наявного доходу на душу населення та основних тенденції у банківській сфері, але найбільше невизначеність зовнішнього середовища зростає під час та після війни.

Безперечно, «чим більш складним та непередбачуваним стає зовнішнє середовище, у якому працює підприємство, тим більш складним є механізми прийняття рішень, тим вищим рівень ризику»[8, с. 29]. Ідентифікація зовнішніх ризиків та вимірювання їхнього впливу на життєздатність організації у майбутньому є необхідною умовою розвитку та масштабування бізнесу.

Особливе значення серед спеціалізованих індикаторів для досліджень в умовах війни має Глобальний індекс невизначеності (World Uncertainty Index), «використання якого дає змогу відстежувати інтенсивність та динаміку зовнішньої невизначеності, а також встановлювати взаємозв'язки між змінами у макросередовищі та кризовими процесами всередині компанії» [10, с. 209].

У 2026 році глобальний індекс невизначеності (WUI) досягнув рекордних, починаючи з 1990 року, показників. У 2 кварталі 2025 року він склав 80 038 пунктів, у 3 кварталі 2025 року склав 106 862 пункти, у 4 кварталі 2025 року - 94 947 пунктів, а в 1 кварталі 2026 року він був на рівні 81 872 пункти, що пов'язано зі складна ситуація у геополітиці, торговельними війнами, нові військовими конфліктами[11].

Відсутність оперативного моніторингу процесів зовнішнього середовища та недостовірність інформації ускладнює оперативне реагування, затримує адаптування стратегії до змін, збільшує економічні ризики.

Необхідно враховувати, що чим більшим є рівень невизначеності зовнішнього середовища, тим більш агресивною має бути стратегія, орієнтована на швидке зростання обсягів виробництва та реалізації продукції, захоплення або збільшення частки ринку чи отримання максимального прибутку, незважаючи на високі ризики.

Розробка та реалізація стратегії масштабування бізнесу в умовах динамічної невизначеності передбачає врахування особливостей функціонування, відновлення діяльності та розвитку великих, середніх та малих підприємств. До прикладу, за період 2020-2024 рр. характерною тенденцією для економіки України стало суттєво скорочення загальної кількості підприємств (Табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка кількості великих, середніх та малих підприємств за 2020-2024 рр. в Україні

	2020	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2024 р. до 2020 р. (в %)
Кількість діючих підприємств :	373822	370834	261924	307852	285597	76,40
у тому числі:	X	99,20	70,63	117,53	92,77	X
великі підприємства	512	610	494	512	560	109,38
ланцюговий темп зростання	X	119,14	80,98	103,64	109,38	X
середні підприємства	17602	17502	14783	14070	14016	79,63
ланцюговий темп зростання	X	99,43	84,46	95,18	99,62	X
малі підприємства	355708	352722	246647	293270	271021	76,19
ланцюговий темп зростання	X	99,16	69,93	118,90	92,41	X

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [12].

За період 2020-2024рр. кількість підприємств в Україні в цілому скоротилася на 23,6 %, але особливе скорочення спостерігалось у 2022 році внаслідок повномасштабного російського вторгнення, яке призвело до руйнування потужностей, знищення транспортної інфраструктури, втрачання підприємствами ринків, переміщення підприємств тощо.

Найбільше цей процес вплинув на діяльність малих підприємств, кількість яких скоротилася у 2022 році на 30,1%. І хоча їхня чисельність зросла у 2023 році на 18,9 %, вона не досягла рівня 2021 року.

У 2024 році внаслідок нових викликів, пов'язаних із дефіцитом людських ресурсів, скороченням фінансових резервів, перебоями та відсутністю енергопостачання, зменшенням доходів населення спостерігалось подальше зменшення кількості малих підприємств. Отже, на кінець 2024 року відбулися структурні зміни у бік зростання кількості середніх та великих підприємств, а кількість малих підприємств не відновилася до рівня 2020-2021рр.

Скорочення кількості малих підприємств призвело до зменшення обсягів виробленої ними продукції з 31,9 % у 2020 році до 19,95 % у 2024 році (рис. 1).

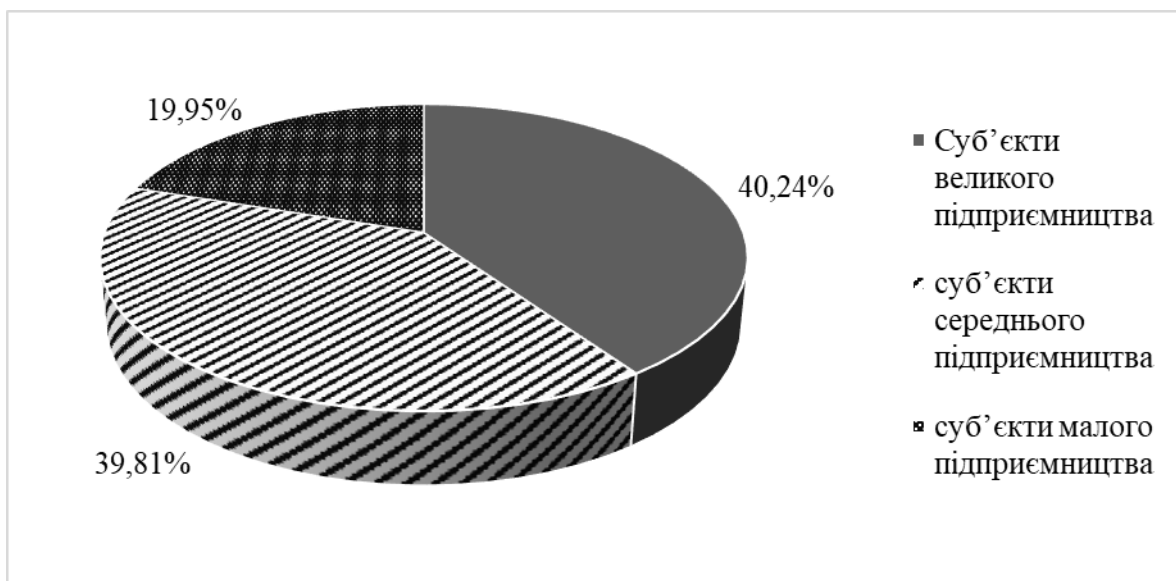


Рис.1. Структура обсягів виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктами великого, середнього, малого підприємництва в Україні у 2024 році.

Джерело: сформовано на основі [12].

Початок російських військових дій в Україні призвів до збільшення збитковості підприємств. Особливо це позначилося на великих підприємствах, які не змогли підтримувати ритм діяльності попередніх років, але краще адаптувалися до ситуації у 2024. Певний негативний вплив зазнали малі підприємства, які швидко мусили припинити діяльність і відновлюють її дуже повільно, що відображається на рівні прибутковості (Табл. 2).

Таблиця 2. Прибутковість діяльності підприємств в Україні за 2020-2024 рр.

Найменування показників	2020	2021	2022	2023	2024
% підприємств усього, які отримали прибуток	71,0	72,9	65,8	70,7	71,5
% великих підприємств, які отримали прибуток	69,7	85,0	65,3	76,7	82,3
% середніх підприємств, які отримали прибуток	76,2	78,9	71,5	75,9	77,5
% малих підприємств, які отримали прибуток	70,7	72,5	65,5	70,4	71,2

Джерело: сформовано на основі [12].

Однією з причин швидкого відновлення великих та середніх підприємств є високий рівень інноваційної активності, який спостерігається протягом останніх років (Табл 3).

Таблиця 3. Динаміка кількості інноваційно активних підприємств в Україні за 2018-2024 рр.

Найменування показників	2018-2020	2020-2022	2022-2024
Кількість інноваційно активних підприємств, усього:	2283	2589	4136
- у % до загальної кількості підприємств	8,5	10,5	17,6
У тому числі за кількістю зайнятих осіб:			
Від 10-49 осіб	5,7	8,6	16,2
Від 50 до 249 осіб	12,0	12,1	17,9
250 осіб і більше	25,5	27,1	34,0

Джерело: сформовано на основі [12].

Саме такий підхід властивий стратегії масштабування бізнесу, що передбачає інтенсивне використання ресурсів за умови впровадження інновацій та дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Необхідно відзначити, що останнім часом кількість інноваційно активних підприємств зростає, хоча їхня питома вага в цілому становить лише 17,6 % від загальної кількості підприємств, серед великих підприємств питома вага таких склала 34 % у 2024 році.

Стратегія масштабування діяльності малих підприємств в умовах невизначеності передбачає швидке збільшення інноваційної активності задля впровадження нових та автоматизації наявних процесів на основі систематизації рутинних завдань та подальшого поглиблення спеціалізації.

Для великих підприємств головною проблемою при масштабуванні є бюрократія, повільна швидкість зростання, відсутність гнучкості внаслідок складної організаційної структури. У таких умовах успішність реалізації стратегії масштабування бізнесу залежить від операційної ефективності діяльності підприємства, яка підвищується завдяки впровадженню інноваційних методів управління та бізнес-процесів. За період із 2020-2024 рр. упровадження інноваційних методів управління та бізнес-процесів на підприємствах в Україні має позитивну тенденцію і майже за усіма напрямками відбувається зростання (рис. 2).

Для ефективною реалізації стратегії масштабування бізнесу та зменшення впливу економічних ризиків, пов'язаних із невизначеністю зовнішнього середовища, стає необхідним створення ефективною системи комунікацій у межах підприємства, що передбачає коригування дій підприємства відповідно до змін на основі використання зворотного зв'язку. «Ефективна система комунікацій на підприємстві складається з ефективного циркулювання інформаційних потоків усередині організації та здійснення комунікаційного впливу на внутрішніх стейкхолдерів» [13, с. 325].

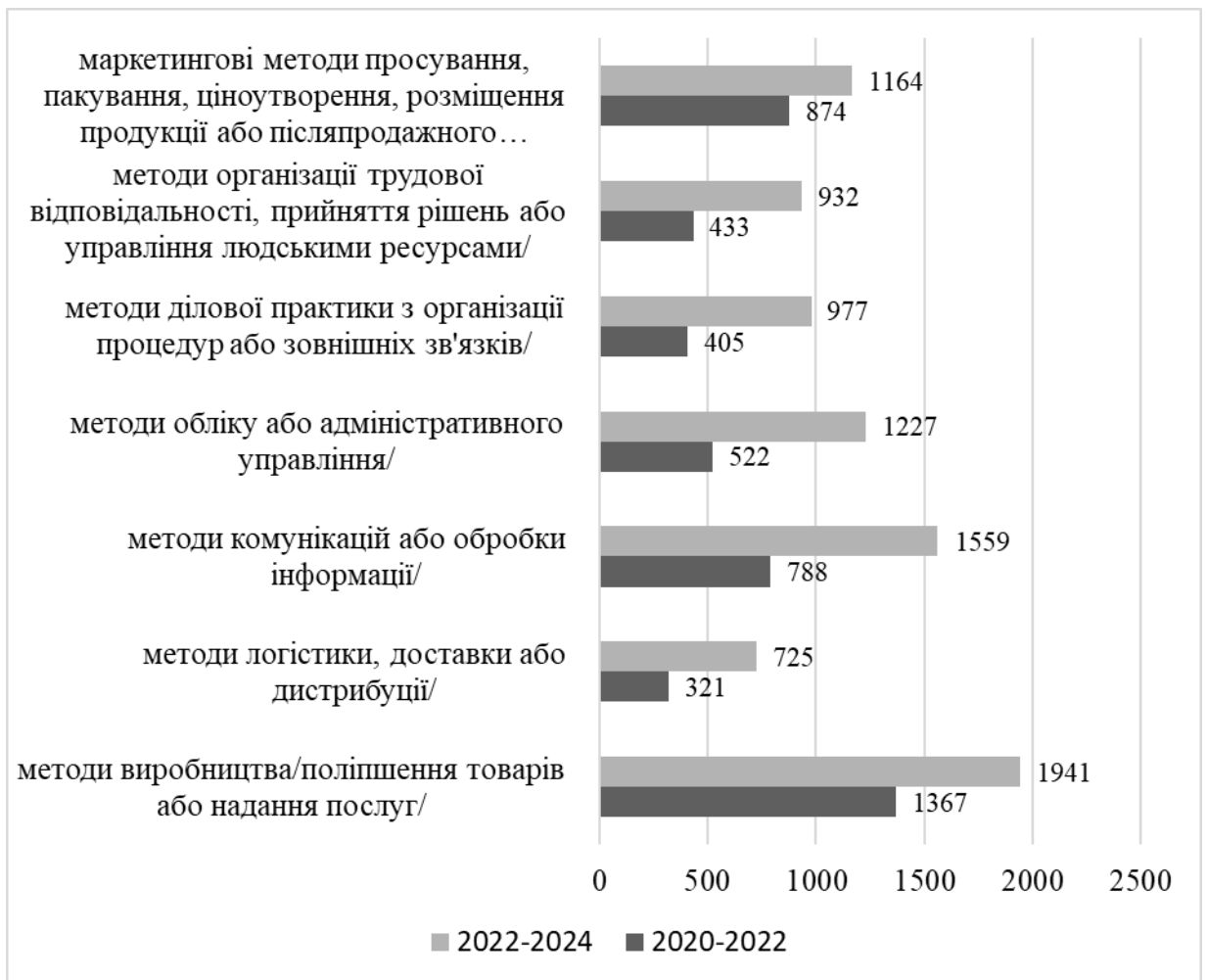


Рис.2. Упровадження інноваційних методів управління та бізнес-процесів на підприємствах в Україні у 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [12].

Раннє виявлення потенційної небезпеки, зменшення темпів зростання та збільшення витрат може допомогти зменшити ризики та звести до мінімуму негативний вплив на зусилля щодо розширення. Наприклад, розвиток системи раннього попередження ризиків у банках дозволяє своєчасно виявляти та аналізувати потенційні небезпеки. Національна банківська система повинна бути готовою до функціонування в умовах постійної нестабільності, де успішне управління ризиками стає ключовим фактором виживання та розвитку в умовах будь-яких загроз [14].

Реалізація стратегії розширення бізнесу потребує створення нових процедур, робочих процесів і систем для забезпечення збільшення

виробництва чи надання послуг, а також інвестування в нові технології, реорганізацію діяльності відділів та активне використання аутсорсингу [15, с. 140].

Операційна ефективність діяльності підприємства залежить від побудови системи внутрішніх комунікацій, що має підвищити залученість працівників підприємства до реалізації стратегії та підвищити ефективність управління за рахунок оптимізації інформаційних потоків [13, с. 324]. Вона має створити умови для швидкої реакції на відхилення від очікуваних результатів реалізації стратегії, зниження швидкості досягнення проміжних етапів, продуктивності праці, зацікавленості в результатах, сформувати основу для оперативної реакції на ризики невиконання плану виробництва внаслідок зупинки виробництва, аварій, відключення енергопостачання, ризики, що виникають через невиконання договірних зобов'язань партнерами, що відбивається на реалізації продукції та збільшенні витрат, ризики, пов'язані з валютними та кредитними операціями.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Для розвитку економіки повоєнного відновлення притаманним є нерівномірний характер, утім відбудова економіки в більшості країн супроводжувалася зростанням інвестицій зарубіжних інвесторів, незважаючи на зруйновану транспортну та енергетичну інфраструктуру, нестачу трудових ресурсів, що підвищує витрати бізнесу. Успішне відродження потребує використання стратегії масштабування бізнесу, що дозволяє підвищити обсяги виробництва продукції та реалізації послуг на основі ефективного використання ресурсів підприємств. Розробка та реалізація цієї стратегії має відмінності, характерні для категорії різних за розміром підприємств, їх урахування дозволяє зменшити економічні ризики від впровадження стратегії, а саме: підвищення оперативної ефективності для великих і середніх підприємств на основі впровадження інноваційних методів управління й бізнес-процесів та активізації інноваційної активності для малих підприємств. Перспективи подальших розробок передбачають

розробку критеріїв для відбору моделі та інструментів задля реалізації стратегії масштабування бізнесу.

Література

1. Оновлена оцінка збитків свідчить про потребу у 524 мільярди доларів для відновлення України протягом наступного десятиліття. 25 лютого 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/onovlena-otsinka-zbytkiv-svidchyt-pro-potrebu-u-524-milyardy-dolariv-dlya-vidnovlennya-ukrayiny-protyahom-nastupnoho> (дата звернення:14.04.26).
2. Волков О. О., Прохоренко О. В. Масштабування бізнесу – еволюція підходів. *Бізнес інформ*.2025. № 3. С. 373–382. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-373_382.pdf (дата звернення:14.03.26).
3. Яровенко Т. С., Гірман Н. П., Саєнко К. В. Поняття та особливості масштабування бізнесу в умовах сучасних викликів. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 155–160. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46465/2/GEJ_2024v89n4_Yarovenko_T-Concepts_and_features_155-160.pdf (дата звернення:10.03.26).
4. Потюк Ю. Б. Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*, 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3883/3803https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7> (дата звернення:10.03.26).
5. Маслак О. О., Кузь А. В. Інструментарій масштабування бізнес-моделей підприємств в умовах розвитку міжнародного бізнесу. *Бізнес інформ*. 2025. № 11. С. 77–85. URL: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-77-85>
6. Юринець З., Стрільчук, Р., Ковпак А. Масштабування бізнесу як чинник економічного зростання підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-32>

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7394> (дата звернення:14.03.26).

7. Мельник О. Г., В. Р. Сохан. Масштабування українського бізнесу на європейський ринок. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 2 (12). С. 210-219. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37269/menedzhmentnadoi-210-219.pdf> (дата звернення:10.03.26).

8. Галушка З.І. Невизначеність як економічна категорія та як середовище функціонування бізнесу. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 1 (65). С. 26-32. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/6948> DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.7834244 (дата звернення:14.04.26).

9. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Глобальні економічні ризики та проблема економічної безпеки держави. *Бізнес інформ*. 2019. № 10. С. 38-43. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-38_43.pdf (дата звернення:14.04.26).

10. Моїсєєв К. Невизначеність та стійкість компаній: аналіз WUI, індексу ділової довіри та стратегічних факторів України у період воєнного стану. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том11. № 1. С. 208-212 URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-37> (дата звернення:14.04.26).

11. Індекс глобальної невизначеності сягнув рекордних показників URL: <https://minfin.com.ua/ua/amp/2026/04/20/172323754/> (дата звернення:20.04.26).

12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 4.11.2025).

13. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 323–328. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024->

3-323-328https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-323_328.pdf (дата звернення:14.04.26).

14. Петик Л., Міщенко К. (2024). Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4476>
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98> (дата звернення:16.04.26).

15. Руда М. В. , Мельник О.Г, Сохан В.Р. Масштабування бізнесу: міжнародні стратегії експансії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 134-144. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf> (дата звернення:8.04.26).

References

1. Undp (2025), “Updated damage assessment finds \$524 billion needed for recovery in Ukraine over next decade”, available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/onovlenna-otsinka-zbytkiv-svidchyt-pro-potrebu-u-524-milyardy-dolariv-dlya-vidnovlennya-ukrayiny-protyahom-nastupnoho> (Accessed 4 April 2026).

2. Volkov, O. O. and Prokhorenko, O. V. (2025), “Business Scaling: The Evolution of Approaches”, *Biznes inform*, vol. 3, pp. 373–382, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-3_0-pages-373_382.pdf (Accessed 14 March 2026).

3. Yarovenko, T. S. Hirman, N. P. and Saienko, K. V.(2024), “ Concepts and features of business scaling in the conditions of modern challenges”, *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 4 (89), pp. 155–160, available at: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46465/2/GEJ_2024v89n4_Yarovenko_T-Concepts_and_features_155-160.pdf (Accessed 10 March 2026).

4. Potiuk, Yu. B. (2024), “Problems and prospects of business scaling in a crisis environment: strategic aspect”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62, available

at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3883/3803>
(Accessed 10 March 2026) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>

5. Maslak, O. O. and Kuz', A. V. (2025), "The Instruments for Scaling Enterprise Business Models in the Context of International Business Development", *Biznes inform*, vol. 11, pp. 77–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-77-85>

6. Yurynets', Z., Stril'chuk, R. and Kovpak, A. (2026), "Business scale as a factor of economic growth of an enterprise". *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 83, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7394>
(Accessed 14 March 2026). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-32>.

7. Mel'nyk, O. H. and Sokhan, V. R. (2024), "Scale up of Ukrainian business into the European market", *Menedzhment ta pidprijemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2 (12), pp.210-219, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37269/menedzhmentnadoi-210-219.pdf> (Accessed 10 March 2026).

8. Halushka, Z.I. (2023), "Uncertainty as an economic category and as a business functioning environment", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 1 (65), pp. 26-32, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/26.pdf> (Accessed 14 April 2026) DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3. DOI: 10.5281/zenodo.7834244

9. Semenova, K. D. and Tarasova, K. I. (2019), "Global Economic Risks and the Problem of Economic Security of the State", *Biznes inform*. Vol. 10. pp. 38-43. available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-10_0-pages-38_43.pdf (Accessed 14 April 2026).

10. Moiseiev, K.(2026), "Uncertainty and corporate resilience: analysis of the WUI, business confidence index, and Strategic factors in Ukraine during martial law", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 11, no. 1, pp. 208-212. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-37>

11. Minfin (2026), “Global Uncertainty Index Hits Record Highs” available at: <https://minfin.com.ua/ua/amp/2026/04/20/172323754> (Accessed 20 April 2026).
12. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 4 November 2025).
13. Husakovs'ka, T. O. and Vojt, B. R. (2024), “The Communication System of Enterprises and Organizations: The Main Components and Features of Functioning”, *Biznes Inform*, vol. 3, pp. 323–328, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-3_0-pages-323_328.pdf (Accessed 14 April 2026) <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-323-328>
14. Petyk, L. and Mischenko, K. (2024), “Assessment of banking risks in the conditions of war”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4476> (Accessed 16 April 2026) <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98>
15. Ruda, M. V., Mel'nyk, O.H and Sokhan, V.R. (2024), “Business scaling: International expansion strategies”, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1 (11), pp. 134-144, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35796/ruda.pdf> (Accessed 8 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 26.04.26

Прорецензовано / Revised: 06.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26