

**Павлівський Є.К.**

аспірант кафедри економіки  
Класичного приватного університету

**Pavlivskyi Evgeny**

Postgraduate Student of the Department of Economics  
Classical Private University

## МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### SCALE OF BUSINESS IN THE MINDS OF DEVELOPMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті розглянуто масштабування в контексті зовнішньоекономічної діяльності, що набуває все більшого значення в сучасних умовах глобалізації та цифровізації. Масштабування відіграє ключову роль у забезпеченні доступу до міжнародних ринків, нових ресурсів і стратегічних активів, що є важливим як для комерційних, так і для некомерційних та гібридних організацій. Стаття акцентує увагу на тому, що завдяки досягненням у сфері цифрових технологій, підприємства мають можливість гіпермасштабуватися, прискорюючи вихід на міжнародні ринки та значно розширюючи свою діяльність. Автор підкреслюють, що процес масштабування в зовнішньоекономічній діяльності супроводжується підвищеною складністю, оскільки часто вимагає транскордонного управління, міжгалузевого співробітництва та створення міжнародних екосистем. Особлива увага приділяється необхідності інтеграції між підприємствами, урядами та іншими суб'єктами державного сектору для досягнення успішного масштабування. Також розглядається важливість масштабування для некомерційних організацій, які прагнуть збільшити свій соціальний вплив і вирішувати масштабні завдання, що виходять за межі національних кордонів. У статті проаналізовано останні дослідження з питань глобального масштабування, гібридних та соціальних підприємств, а також дифузії інновацій у міжнародних організаціях. Автори зазначають, що попри наявність значної кількості досліджень у цій галузі, питання масштабування в контексті зовнішньоекономічної діяльності залишаються фрагментарними та перебувають на початковій стадії розвитку. Мета статті полягає в розширенні концептуального розуміння масштабування у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Стаття визначає масштабування як стійке швидке зростання з метою розвитку життєздатної бізнес-моделі, аналізує основні аспекти масштабування в різних умовах і вказує на перспективні напрямки для майбутніх досліджень, зокрема у сферах організаційної напруженості, швидкої інтернаціоналізації та цифровізації.

**Ключові слова:** інтернаціоналізація, масштабування, ініціативи, екосистеми, зростання.

The article examines scaling in the context of modern economic activity, which is becoming increasingly important in the current minds of globalization and digitalization. Scale plays a key role in securing access to international markets, new resources and strategic assets, which is important for both commercial and non-profit and hybrid organizations. The article emphasizes the fact that with advances in the field of digital technologies, businesses may have the opportunity to hyperscale, rapidly entering international markets and significantly expanding their activities. The author emphasizes that the process of scaling in external economic activity is accompanied by advanced foldability, which often involves transcordon control, intergranular spirogenesis and creation international ecosystems. Particular attention is paid to the need for integration between enterprises, departments and other subjects of the government sector to achieve successful scaling. It is also seen that scaling is important for non-profit organizations to increase their social impact and achieve large-scale tasks that go beyond national borders. The article analyzes the remaining research on the power of global scale, hybrid and social enterprises, as well as the diffusion of innovations in international organizations. The authors note that while there is a significant amount of research in this galus, nutritional scaling in the context of modern economic activity is not fragmented and remains in development at the early stage. The meta-statistics lie within an expanded conceptual framework of scale in the context of foreign economic activity. The article highlights scaling as it continues to grow through the development of a viable business model, analyzes the main aspects of scaling in different minds and points to promising directions for future research, in particular areas of organizational tension, Swedish internationalization and digitalization.

**Keywords:** internationalization, scaling, initiatives, ecosystems, growth.

**Постановка проблеми.** Масштабування є важливим явищем у контексті зовнішньоекономічної діяльності, оскільки багато масштабних починань мають явний аспект транскордонного управління та організації. На макрорівні масштабування часто забезпечує доступ до міжнародних ринків, нових ресурсів та стратегічних активів, тим самим висуваючи на перший план питання, пов'язані зі швидким міжнародним розширенням та прискореною інтернаціоналізацією [1]. Справді, масштабування стало повсякденним через неосяжні досягнення в галузі цифровізації, які підштовхнули суб'єктів господарювання до гіпермасштабування [2], тим самим виходячи на міжнародні ринки та перетинаючи їх значно прискореними темпами [3]. Це також пов'язано з підвищеною складністю, оскільки багато зусиль щодо масштабування вимагають не лише міжгалузевого співробітництва між підприємствами, урядами та іншими суб'єктами державного сектору, а й створення екосистем, що виходять за межі національних кордонів. Більше того, масштабування необхідне не тільки в комерційних організаціях, а й для більшості некомерційних і гібридних організацій, оскільки зростаючий соціальний вплив і розв'язання масштабних завдань часто потребують рішень, що виходять за рамки міжнародних кордонів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань концепцій, трендів та тенденцій масштабування бізнесу в умовах розвитку зовнішньоекономічної діяльності займалася низка науковців, серед яких Ройбер А.Р., Тіпман Е., Монаган С., Буш К., Баркема Х., Амбос Т.К. та Татарінов К., Шуланскі Р., Рінгов Д., Дженсен Р.Дж. Останні дослідження масштабування в контексті зовнішньоекономічної діяльності торкалися глобального масштабування [1], масштабування гібридних та соціальних підприємств [4], масштабування та дифузія інновацій в міжнародних організаціях [5], розвитку та розширення багатонаціональних та цифрових підприємств [6]. Не дивлячись на весь перелік напрямів, які розглядає концептуальний аспект масштабування, його дослідження в контексті зовнішньоекономічної діяльності фрагментарно та знаходиться на початковій стадії.

**Метою статті** є – розширити концептуальне розуміння поняття масштабування у контексті зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основних результатів дослідження.** З погляду постійного швидкого підйому, організаційне масштабування передбачає процес забезпечення високого зростання протягом певного періоду часу. При постійному швидкому зростанні важливо відзначити, що швидкість масштабування – це вибір, при якому уповільнення або гальмування для коригування темпу можуть бути прийнятними варіантами [7].

У контексті комерційного масштабування та для диференціації стартапів залежності від масштабування часто використовується порогове значення зростання виручки або число співробітників не менше ніж на 20% на рік протягом трьох послідов-

них років [8]. Важливо відзначити, що зростання, пов'язане з масштабуванням, часто відбувається на міжнародних ринках через можливості, які пропонують різні середовища. Проте загальне визначення масштабування залежить від того, чи відбувається стійке швидке зростання на міжнародних або внутрішніх ринках. Основою організаційного масштабування є життєздатна модель. Життєздатність не обмежується фінансовими результатами, такими як зростання виручки чи прибутку, але може відноситись до організаційної життєздатності у сенсі послідовної операційної логіки, яка дозволяє ініціативі, організації чи екосистемі надавати економічний та соціальний вплив на постійній основі. При масштабуванні ця бізнес-модель потім надається все більшій кількості користувачів або клієнтів, що відповідає амбіціям щодо розгортання бізнес-моделі у великих масштабах [9]. Це може включати досягнення мінімально ефективного розміру, щоб стати конкурентоспроможним та стійким бізнесом або лідером світового ринку та базою соціального впливу, якщо мета є гібридною (соціальною) [10]. Враховуючи внутрішню спрямованість масштабування, воно здебільшого фокусується на органічному зростанні [12]. Однак масштабування може доповнюватися неорганічним зростанням, таким як поглинання та альянси.

При порівнянні масштабування та швидкої інтернаціоналізації масштабування безпосередньо передбачає постачання перевіреної бізнес-моделі. Навпаки, інтернаціоналізація набагато ширша, включаючи будь-який вид транскордонної діяльності чи діяльності на закордонному ринку. Крім того, масштабування часто пов'язане зі значним ступенем внутрішньої трансформації та навіть інновацій, оскільки організації необхідно впроваджувати нові ресурси, процеси та структури, які забезпечують постійне швидке зростання. Суб'єкт господарювання, який швидко інтернаціоналізувався, ще не розробивши свою бізнес-модель або просто швидко інтернаціоналізував різні види діяльності чи практики, не буде класифікуватися як масштабування.

Оскільки відтворюваність бізнес-моделі є центральною для масштабування, вона також пов'язана із проблемою реплікації-адаптації у міжнародному контексті. Якщо говорити більш конкретно, можливості масштабування через реплікацію в новому середовищі часто обмежується такими факторами, як державне регулювання [14], несумісні технології [15], недостатні ресурси [16], або культурні відмінності [17].

Може виникнути «дилема реплікації» між перевагами точного копіювання моделі та необхідністю її адаптації до контексту приймаючої країни [18]. Хоча дилема реплікації є спільною для всіх організацій, що розширюються на міжнародному рівні, контекст масштабування робить її унікальною. У попередній літературі не розглядалися систематично різновиди масштабування. Зокрема, в ній ігнорувалося, що масштабування, особливо з урахуванням цифровізації, часто стосується не тільки організацій чи ініціатив, але й екосистем [19].

Для кожної з цих масштабних установок – ініціатив, організацій та екосистем ми відзначаємо типові прояви транскордонної ділової активності та враховуємо ці різні організаційні цілі, резюмуючи наші аргументи в таблицях 1–3.

Масштабування ініціатив належить до підприємницької ініціативи, яка швидко зростає в життєздатну бізнес-модель у кількох міжнародних локаціях у рамках усталеної багатонаціональної організації. Замість масштабування всього бізнесу масштабування ініціатив має на увазі реплікацію певних знань про дійсну бізнес-модель або її частину через кордони країн для досягнення постійного швидкого зростання. Це може включати нові продукти або процеси, які генеруються в процесі стратегії багатонаціональної корпорації [20]. або внутрішньо підприємницькою діяльністю підрозділів [21].

Міжнародне масштабування всієї організації стосується її постійного швидкого зростання з метою надання її життєздатної бізнес-моделі на різних міжнародних ринках. Міжнародне масштабування усієї організації може бути обумовлене мотивацією пошуку ринку для швидкого розширення бази користувачів чи клієнтів у кількох країнах. Таке міжнародне масштабування може включати кілька ринків країн (наприклад, соціальне підприємство, що впроваджує крос-національні проекти на ринках Латинської Америки) [21] або глобальне масштабування на багатьох ринках і в декількох регіонах (наприклад, Qualtrics стає світовим лідером у галузі програмного забезпечення для управління досвідом) [22] або зростання Zoom до провідної платформи відеоконференцій.

У таких ситуаціях мотивації пошуку ринку, швидке міжнародне зростання робить значний

Таблиця 1

**Масштабування ініціатив та типові прояви транскордонної ділової активності**

Визначення у контексті зовнішньоекономічної діяльності	Дилема реплікації	Внутрішня трансформація	Особливості масштабування у контексті зовнішньоекономічної діяльності
Підприємницька ініціатива, яка швидко та послідовно розвивається у життєздатну бізнес-модель у кількох міжнародних локаціях у рамках організації.	Насамперед, це зумовлено необхідністю адаптації продукту чи процесу до місцевих потреб та здатністю транснаціональної корпорації інтегрувати нову ініціативу до своїх (міжнародних) підрозділів.	Часто у формі висхідних чи розосереджених інновацій із потенціалом трансформації для всієї ТНК.	– вплив масштабних ініціатив на створення локальної/глобальної вартості; – переговори між головним офісом та дочірніми компаніями про легітимність та ресурси для реалізації ініціативи; – потенційна боротьба за владу між рівними за статусом підрозділами; – терміни, взаємозалежність та контекстна залежність практик та методів передачі знань

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

**Масштабування організації та типові прояви транскордонної ділової активності**

Визначення у контексті зовнішньоекономічної діяльності	Дилема реплікації	Внутрішня трансформація	Особливості масштабування у контексті зовнішньоекономічної діяльності
Постійне швидке зростання всієї організації для реалізації її життєздатної бізнес-моделі на різних міжнародних ринках	Відтворюваність бізнес-моделі здебільшого стикається з обмеженнями інституційних відмінностей при створенні життєздатної організаційної моделі в різних країнах	Внутрішня трансформація як процес зростання та навчання	– розробка та архітектура бізнес-моделі, які полегшують одночасне відтворення на міжнародних ринках та локальну адаптацію; – швидкість та масштабування через кордони; – внутрішні фактори, такі як структура організації, управлінська команда, професіоналізм, організаційна культура, мотивація та цілі, відіграють центральну роль у міжнародному масштабуванні; – масштабування може містити різні режими входу

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3

## Масштабування екосистема типові прояви транскордонної ділової активності

Визначення у контексті зовнішньоекономічної діяльності	Дилема реплікації	Внутрішня трансформація	Особливості масштабування у контексті зовнішньоекономічної діяльності
Постійне швидке зростання екосистеми для забезпечення життєздатної бізнес-моделі у різних міжнародних контекстах	Вузькі місця та відповідальність за інтеграцію екосистеми на місцевих ринках можуть вимагати місцевого реагування для переналаштування екосистеми у різних місцях.	Доповнено зовнішніми перетвореннями за рахунок збільшення кількості користувачів, комплементаторів та партнерів.	інституційні відмінності потребують екосистемної універсальності; реконфігурація екосистеми з місцевими та глобальними партнерами

Джерело: розроблено автором

і часто зростаючий внесок у стійке швидке зростання. Масштабовані організації часто врівноважують локальне та глобальне створення вартості: бувають ситуації, коли стійке швидке зростання відбувається на одному ринку шляхом копіювання бізнес-моделі на внутрішньому ринку, але організаційне масштабування системи діяльності бізнес-моделі має транскордонний елемент.

Виходячи з визначення екосистеми як «групи взаємодіючих фірм, які залежать від діяльності один одного» [23], ми називаємо масштабування екосистеми її постійним швидким зростанням для надання життєздатної бізнес-моделі у різних національних контекстах. Залежно від акценту екосистема може відноситися до бізнес-екосистеми організацій, що беруть участь, та їх оточення, інноваційної екосистеми нової ціннісної пропозиції та суб'єктів, що її підтримують, або екосистеми платформи, зосередженої на тому, як суб'єкти організуються навколо платформи [23].

Міжнародне масштабування екосистеми може бути очевидним у кожному з цих типів екосистем, а створення вартості може бути поділено між локальними та глобальними партнерами. Наприклад, було виявлено, що бізнес-екосистема на локальному, національному та транснаціональному рівні, а також можливість масштабування різних елементів самої екосистеми впливають на швидкість масштабування організацій [24] та цифрові рішення.

Щодо екосистеми інновацій це фокусується на спільних угодах між взаємозалежними суб'єктами, особливо кінцевими користувачами та комплементаріями для створення та комерціалізації інновацій. Це стосується масштабування, оскільки мережі, необхідні для швидкого розгортання інноваційної ціннісної пропозиції, можуть бути не тільки міжнародними або віртуальними, тим самим розширюючи географічні кордони [25], але може вимагати швидкої розробки для прискорення швидкого зростання. Що стосується екосистем платформ, існує безліч анекдотичних посилань на масштабування платформ, включаючи Amazon, Alibaba, Facebook та Zoom, якщо згадати декілька. Що стосується наукової роботи з міжнародного масштабування платформ, дослідження вивчали

ступінь, в якому зовнішні ефекти в мережах користувача цифрових платформ прив'язані або не прив'язані до розташування [26].

Що стосується теорій, які підходять для дослідження масштабування зовнішньоекономічної діяльності, ми зосередимося на кількох обраних, тобто на теоріях, які здалися нам найбільш багатобічними на основі ранніх ідей про масштабування ініціатив, організації та екосистем. До них належать теорії управління організаційними напруженнями та парадоксами, швидкою інтернаціоналізацією, знаннями та організаційним навчанням, оцифровкою, бізнес-моделями, інституційною теорією, геополітикою та політичними стратегіями.

Було встановлено, що масштабування передбачає управління напругою. Однак виникають різні ідеї щодо типів напруженості, які є найпомітнішими і, отже, потребують втручання з боку керівництва. Деякі дослідження відзначають напруженість між реплікацією та адаптацією, при цьому адаптація відноситься до локальної реакції на відмінності в країнах [27]; інші результати показують, що такі локальні адаптації, принаймні під час початкового глобального масштабування, зведені до мінімуму і що основна напруга обертається навколо реплікації та підприємництва для постійного створення інновацій, що відтворюються, в динамічних середовищах [28]. Тому майбутні дослідження могли б встановити, як можна ефективно керувати напруженістю, зумовленою конкретним контекстом, у міжнародному масштабі.

Враховуючи, що масштабування передбачає швидке зростання, що підтримується протягом певного періоду часу, це є перспективним для розширення попередньої теорії швидкої інтернаціоналізації. Одним із цікавих напрямків є зосередження більшої уваги на темпі або мікрорівневих коригуваннях швидкості інтернаціоналізації [29], а також враховувати різні способи прояву швидкості інтернаціоналізації, такі як швидкість навчання та швидкість прийняття зобов'язань [30].

Масштабування також, ймовірно, потребуватиме швидкого навчання та управління навчанням, який підкреслює цінність знань та перспектив навчання при масштабуванні [31]. Тим не менш, розуміння того, як знання, отримані в результаті

масштабування, можуть бути інтегровані та керуватися в організації у швидкому темпі, мізерно. Упсальська школа інтернаціоналізації передбачає «поступові» процеси навчання, коли знання, отримані на нових ринках, повинні бути засвоєні та осмислені, перш ніж будуть зроблені такі кроки. Дослідження ранньої та швидкої інтернаціоналізації встановили, що може знадобитися швидкий розвиток знань [32], але нам необхідно розширити наші теорії управління знаннями та навчання, щоб врахувати постійне впровадження інноваційних бізнес-моделей у ході зовнішньоекономічного масштабування. Оскільки масштабування в різних контекстах часто має на увазі співпрацю з різними партнерами та крос-секторами, навчання в учасників екосистем, які працюють за різними логіками, стає критично важливим для успіху масштабування.

Як уже зазначалося, цифровізація тісно пов'язана з потенціалом масштабування та успіхом завдяки здатності цифрових технологій забезпечувати масштабовані бізнес-моделі; ринок із меншим фізичним тертям. Дійсно, технологічні можливості цифровізації надають значні можливості для масштабування в сенсі зовнішньоекономічної діяльності [33], але оцінка впливу цифрових технологій на рівні ініціативи, організації та екосистеми виправдана. Крім того, в той час як цифровізація часто розглядається як механізм подолання відповідальності аутсайдерів для міжнародної діяльності та може підвищити стійкість організацій, це не просто усуває проблеми масштабування.

Відповідно, всі міжнародні організації схильні до геополітики, і, враховуючи інтенсивність масштабування, ефект цього впливу може бути посилений. Наприклад, такі фірми, як Airbnb та Dropbox, які успішно масштабувалися, мають унікальні відносини із зацікавленими сторонами приймаючої країни. Динаміка відносин між бізнесом та урядом, на додаток до ролі втручання уряду на підтримку або, по суті, обмеження масштабування є плідною областю досліджень. Більше того, масштабування може бути більш чутливим до поточного міжнародного геополітичного ландшафту та питань, пов'язаних з цими проблемами, включаючи популістські та деглобалізаційні настрої, постпандемічне управління [34], політичні стратегії [35].

**Висновки.** Масштабування в контексті зовнішньоекономічної діяльності має потенціал для розширення та революціонізації існуючих теорій, на додаток до надання нових теоретичних пояснень для нових явищ. Як показано вище, транскордонне управління та організаційна координація є невід'ємними аспектами масштабування, які потребують подальшого вивчення. У цій статті ми запропонували деякі концептуальні основи масштабування та масштабування у контексті зовнішньоекономічної діяльності. Ми також намітили деякі орієнтири для широкого спектру явищ, пов'язаних із масштабуванням, та теоретичних перетинів з різними напрямками зовнішньоекономічної діяльності, які пропонують майбутні

дослідницькі можливості. Тому ми сподіваємося, що ця перспективна стаття підштовхне подальші дослідження та дебати щодо масштабування та масштабування в контексті зовнішньоекономічної діяльності.

### Бібліографічний список:

1. Ройбер А.Р., Тіппманн Е., Монаган С. Глобальне масштабування як логіка мультинаціоналізації. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2021. Том 52. № 6. С. 1031–1046. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2> (дата звернення: 14.08.2024).
2. Густізеро Г. Гіперспеціалізація та гіпермасштабування: ресурсна теорія цифрової фірми. *Журнал стратегічного менеджменту*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3365> (дата звернення: 14.08.2024).
3. Біркіншоу Дж. Рухайтеся швидко і ламайте речі: Переоцінка досліджень ІВ у світлі цифрової революції. *Журнал «Глобальна стратегія»*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1427> (дата звернення: 14.08.2024).
4. Буш К., Баркема Х. Від необхідності до можливості: масштабування бриколажу в умовах обмежених ресурсів. *Журнал «Стратегічний менеджмент»*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3237> (дата звернення: 14.08.2024).
5. Амбос Т.С., Татарінов К. Побудова відповідальних інновацій у міжнародних організаціях через інтерпартнерство. *Журнал досліджень менеджменту*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12738> (дата звернення: 14.08.2024).
6. Шуланскі Г., Рінгов Д., Дженсен Р.Дж. Подолання липкості: як час застосування методів передачі знань впливає на труднощі передачі. *Організаційна наука*. 2016. Т. 27. № 2. С. 304–322. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1049> (дата звернення: 14.08.2024).
7. Кім С., Кім А. Стає вірусним чи росте як дуб? На шляху до сталого місцевого розвитку через підприємництво. *Вісник «Академія управління»*. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0041> (дата звернення: 14.08.2024).
8. Посібник Євростату-ОЕСР зі статистики демографії бізнесу. ОЕСР, Париж. 2007.
9. Душницький Г., Матусік С.Ф. Свіжий погляд на закономірності та припущення у сфері підприємництва: що ми можемо вивчити?. *Журнал «Стратегічне підприємництво»*. 2019. Том 13, № 4. С. 437–447. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1324> (дата звернення: 14.08.2024).
10. Столкамп М., Хант Р.А., Шоттер А.П.Дж. Масштабування, швидке та повільне: інтернаціоналізація цифрових підприємств. *Журнал бізнес-досліджень*. 2022. № 146. С. 95–106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.070> (дата звернення: 14.08.2024).
11. 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> (дата звернення: 14.08.2024).
12. Пясковська Д., Тіппманн Е., Монаган С. Масштабні режими: Профілювання конфігурацій активності стратегії масштабування. *Довгострокове планування*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101> (дата звернення: 14.08.2024).
13. Ояла А., Еверс Н., Ріалп А. Поширення феномену нових міжнародних підприємств на постачальників цифрових платформ: довгий тематичний приклад. *Журнал світового бізнесу*. 2018. Том 53, № 5. С. 725–739. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.001> (дата звернення: 14.08.2024).
14. Тіс Д.Дж. Отримання цінності від активів знань: нова економіка, ринки ноу-хау та нематеріальні активи. *Огляд менеджменту Каліфорнії*. 1998. Т. 40. № 3. С. 55–79. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165943> (дата звернення: 14.08.2024).

15. Когут Б., Зандер У. Знання фірми, комбінативні можливості та тиражування технологій. *Організаційна наука*. 1992. Том 3(3). С. 383–397.
16. Пфеффер Дж., Саланчик Г.Р. Зовнішній контроль організації: перспектива ресурсного впливу. Видавництво Стенфордського університету, Стенфорд, 1978.
17. Хофстеде Г., Наслідки культури: порівняння цінностей, поведінки, інститутів та організацій різних націй. 2-ге видання. Тисяча Дубів. Лондон, 2001.
18. Вінтер С.Г., Шуланський Г. Реплікація як стратегія. *Наука про організацію*. 2001. Том 12, № 6. С. 730–743. DOI: <https://doi.org/10.1287/orgsc.12.6.730.10084> (дата звернення: 14.08.2024).
19. Намбісан С., Захра С.А., Луо Ю. Глобальні платформи та екосистеми: наслідки для міжнародних бізнес-теорій. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2019. Том 50. № 9. Р. 1464–1486. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4> (дата звернення: 14.08.2024).
20. Дженсен Р.Дж., Шуланський Г. Використання шаблонів та ефективність передачі знань. *Наука управління*. 2007. Том 53. № 11. С. 1716–1730. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0740> (дата звернення: 14.08.2024).
21. Амбос Т.К., Андерссон У., Біркіншоу Дж. Які наслідки прийняття ініціативи в транснаціональних компаніях. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2010. Том 41. № 7. С. 1099–1118. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.19> (дата звернення: 14.08.2024).
22. Тіппманн Е., Монаган С. Qualtrics: Швидка міжнародна експансія. Корпус W18076. Бізнес-школа Айві. Лондон, 2018.
23. Якобідес М.Г., Ченнамо К., Гавер А. До теорії екосистем. *Журнал «Стратегічний менеджмент»*. 2018. Том 39. № 8. С. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904> (дата звернення: 14.08.2024).
24. Autio et al. Е. Цифрові можливості, просторові можливості та генезис підприємницьких екосистем. *Журнал «Стратегічне підприємництво»*. 2018. Том 12. № 1. С. 72–95. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1266> (дата звернення: 14.08.2024).
25. Jimmy Huang, Ola Henfridsson, Martin J. Liu, and Sue Newell. Зростання на стероїдах: швидке масштабування користувацької бази цифрових підприємств за допомогою цифрових інновацій. *MIS Quarterly*. 2017. Том 41. № 1. С. 301–314. DOI: <https://doi.org/10.25300/misq/2017/41.1.16> (дата звернення: 14.08.2024).
26. Брутерс К.Д., Гайссер К.Д., Ротлауф Ф. Пояснення інтернаціоналізації фірм i-business. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2015. Том 47. № 5. С. 513–534. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20> (дата звернення: 14.08.2024).
27. Йонсон А., Фосс Н.Дж. Міжнародна експансія за допомогою гнучкої реплікації: вивчення досвіду інтернаціоналізації ІКЕА. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2011. Том 42. № 9. С. 1079–1102. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32> (дата доступу: 14.08.2024).
28. Тіппманн Е., Монаган С., Ройбер Р. А. Навігація в парадоксі глобального масштабування. *Журнал «Глобальна стратегія»*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1435> (дата звернення: 14.08.2024).
29. Монаган С., Тіппманн Е., Ков'єлло Н. Борни: Думка про їх інтернаціоналізацію та дослідницьку програму. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2019. Том 51. № 1. С. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0> (дата звернення: 14.08.2024).
30. Четті С., Йохансон М., Мартін Мартін О. Швидкість інтернаціоналізації: концептуалізація, вимірювання та валідація. *Журнал світового бізнесу*. 2014. Том 49. № 4. С. 633–650. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.014> (дата звернення: 14.08.2024).
31. Шеперд Д.А., Патцельт Х.А. Заклик до дослідження масштабування організацій та масштабування соціального впливу. *Теорія і практика підприємництва*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258720950599> (дата звернення: 14.08.2024).
32. Лехнер К., Франкенбергер К., Флойд С.В. Непередбачені обставини завдань у криволінійних зв'язках між міжгруповими мережами та виконанням ініціативи. *Вісник «Академія управління»*. 2019. Том 53. № 4. С. 865–889. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.52814620> (дата звернення: 14.08.2024).
33. Монаган С., Тіппманн Е., Ков'єлло Н. Борндіталс: Думка про неінтернаціоналізацію та дослідницьку програму. *Журнал міжнародних бізнес-досліджень*. 2019. Том 51. № 1. С. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0> (дата звернення: 14.08.2024).
34. Деліос А., Перхтольд Г., Капрі А. Згуртованість, COVID-19 та сучасні виклики глобалізації. *Журнал світового бізнесу*. 2021. Том 56, № 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101197> (дата звернення: 14.08.2024).
35. Хартвелл К.А., Девінні Т. Популізм, політичний ризик та пандемії: виклики політичного лідерства для бізнесу в постковідному світі. *Журнал світового бізнесу*. 2021. Том 56. № 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101225> (дата звернення: 14.08.2024).

#### References:

1. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. (2021) Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*, vol. 52, no. 6, pp. 1031–1046. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2> (accessed August 14, 2024).
2. Giustiziero G. et al. (2022) Hyperspecialization and hyperscaling: A resource-based theory of the digital firm. *Strategic Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3365> (accessed August 14, 2024).
3. Birkinshaw J. (2022) Move fast and break things: Reassessing IB research in the light of the digital revolution. *Global Strategy Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1427> (accessed August 14, 2024).
4. Busch C., Barkema H. (2020) From necessity to opportunity: Scaling bricolage across resource-constrained environments. *Strategic Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3237> (accessed August 14, 2024).
5. Ambos T. C., Tatarinov K. (2021) Building Responsible Innovation in International Organizations through Intrapreneurship. *Journal of Management Studies*. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12738> (accessed August 14, 2024).
6. Szulanski G., Ringov D., Jensen R. J. (2016) Overcoming Stickiness: How the Timing of Knowledge Transfer Methods Affects Transfer Difficulty. *Organization Science*, vol. 27, no. 2, pp. 304–322. DOI: <https://doi.org/10.1287/orgsc.2016.1049> (accessed August 14, 2024).
7. Kim S., Kim A. (2021) Going Viral or Growing Like an Oak Tree? Towards Sustainable Local Development through Entrepreneurship. *Academy of Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0041> (accessed August 14, 2024).
8. Eurostat-OECD manual on business demography statistics. OECD, Paris. (2007).
9. Dushnitsky G., Matusik S. F. (2019) A fresh look at patterns and assumptions in the field of entrepreneurship: What can we learn?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 13, no. 4, pp. 437–447. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1324> (accessed August 14, 2024).
10. Stallkamp M., Hunt R. A., Schotter A. P. J. (2022) Scaling, fastandslow: The internationalization of digital ventures. *Journal of Business Research*, vol. 146, pp. 95–106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.070> (accessed August 14, 2024).
11. Shepherd D. A., Patzelt H. (2020) A Call for Research on the Scaling of Organizations and the Scaling of Social Impact.

- Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258720950599> (accessed August 14, 2024).
12. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. (2021) Scale-up modes: Profiling activity configurations in scaling strategies. *Long Range Planning*. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102101> (accessed August 14, 2024).
  13. Ojala A., Evers N., Rialp A. (2018) Extending the international new venture phenomenon to digital platform providers: A longitudinal case study. *Journal of World Business*, vol. 53, no. 5, pp 725–739. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.05.001> (accessed August 14, 2024).
  14. Teece D. J. (1998) Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*, vol. 40, no. 3, pp. 55–79. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165943> (accessed August 14, 2024).
  15. Kogut B., Zander U. (1992) Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, vol 3(3), pp. 383–397.
  16. Pfeffer J., Salancik G. R. (1978) *The external control of organizations: A resourced dependence perspective*. Stanford University Press, Stanford.
  17. Hofstede G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organization across nations*. (2nd edition), Thousand Oaks, London.
  18. Winter S. G., Szulanski G. (2001) Replication as a Strategy. *Organization Science*, vol. 12, no. 6, pp. 730–743. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.6.730.10084> (accessed August 14, 2024).
  19. Nambisan S., Zahra S. A., Luo Y. (2019) Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, vol. 50, no. 9, pp. 1464–1486. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4> (accessed August 14, 2024).
  20. Jensen R. J., Szulanski G. (2007) Template Use and the Effectiveness of Knowledge Transfer. *Management Science*, vol. 53, no. 11, pp. 1716–1730. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0740> (accessed August 14, 2024).
  21. Ambos T. C., Andersson U., Birkinshaw J. (2010) What are the consequences of initiative-taking in multinationals subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, vol. 41, no. 7, pp. 1099–1118. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.19> (accessed August 14, 2024).
  22. Tippmann E., Monaghan S. (2018) Qualtrics: Rapid international expansion. Case W18076. Ivey Business School, London.
  23. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255–2276. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2904> (accessed August 14, 2024).
  24. Autio et al. (2018) Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, no. 1, pp. 72–95. DOI: <https://doi.org/10.1002/sej.1266> (accessed August 14, 2024).
  25. Jimmy Huang, Ola Henfridsson, Martin J. Liu, and Sue Newell (2017) Growing Steroids: Rapidly Scaling the User Base of Digital Ventures Through Digital Innovation. *MIC Quarterly*, vol. 41, no. 1, pp. 301–314. DOI: <https://doi.org/10.25300/misq/2017/41.1.16> (accessed August 14, 2024).
  26. Brouthers K. D., Geisser K. D., Rothlauf F. (2015) Explaining the internationalization of ibusiness firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 47, no. 5, pp. 513–534. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2015.20> (accessed August 14, 2024).
  27. Jonsson A., Foss N. J. (2011) International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *Journal of International Business Studies*, vol. 42, no. 9, pp. 1079–1102. DOI: <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.32> (accessed August 14, 2024).
  28. Tippmann E., Monaghan S., Reuber R. A. (2022) Navigating the paradox of global scaling. *Global Strategy Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1002/gsj.1435> (accessed August 14, 2024).
  29. Monaghan S., Tippmann E., Coviello N. (2019) Born digitals: Thought on their internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, vol. 51, no. 1, pp. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0> (accessed August 14, 2024).
  30. Chetty S., Johanson M., Martín Martín O. (2014) Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation. *Journal of World Business*, vol. 49, no. 4, pp. 633–650. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.014> (accessed August 14, 2024).
  31. Shepherd D. A., Patzelt H. (2020) A Call for Research on the Scaling of Organizations and the Scaling of Social Impact. *Entrepreneurship Theory and Practice*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1042258720950599> (accessed August 14, 2024).
  32. Lechner C., Frankenberger K., Floyd S. W. (2010) Task Contingencies in the Curvilinear Relationships Between Intergroup Networks and Initiative Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 4, pp. 865–889. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.52814620> (accessed August 14, 2024).
  33. Monaghan S., Tippmann E., Coviello N. (2019) Born digitals: Thought on the internationalization and a research agenda. *Journal of International Business Studies*, vol. 51, no. 1, pp. 11–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00290-0> (accessed August 14, 2024).
  34. Delios A., Perchthold G., Capri A. (2021) Cohesion, COVID-19 and contemporary challenges to globalization. *Journal of World Business*, vol. 56, no. 3. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101197> (accessed August 14, 2024).
  35. Hartwell C. A., Devinney T. (2021) Populism, political risk, and pandemics: The challenges of political leadership for business in a post-COVID world. *Journal of World Business*, vol. 56, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101225> (accessed August 14, 2024).