

Олександр Є. Попов¹, Наталія О. Небаба²

УПРАВЛІННЯ МАСШТАБУВАННЯМ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЄКТІВ ІЗ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЗРОСТАННЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКІВ СЕРЕДОВИЩА СТВОРЕННЯ СПІЛЬНОЇ ЦІННОСТІ

Доведено, що в умовах сучасної цифрової економіки та макроекономічної нестабільності масштабування не повинно зводитися лише до агресивного кількісного зростання. Особливу увагу приділено ІТ-сектору як драйверу інноваційного розвитку, що стикається з викликами скорочення попиту на аутсорсингові послуги та необхідністю релокації капіталу. Виділено концептуальну відмінність між процесами кількісного зростання та якісного масштабування бізнесу. Масштабування визначено як процес підвищення здатності організації створювати та передавати цінність через удосконалення внутрішніх процесів. Дано характеристику базових моделей масштабування: агресивного (інтеграція, диверсифікація); неагресивного (концентрація, спеціалізація). Обґрунтовано, що масштабування в сучасній цифровій парадигмі є не просто збільшенням обсягів операційної діяльності, а стратегічним процесом нарощування здатності організації створювати, передавати та утримувати цінність за умов збереження або підвищення ефективності. Запропоновано застосування концепції створення спільної цінності як фундаментального орієнтиру при масштабуванні стратегічних змін. Доведено, що в кризових умовах саме стратегія спеціалізації та фокусування на унікальних доменах експертизи стає каталізатором зростання, дозволяючи компаніям уникати пастки «дешевого масштабування» та переходити до створення складних технологічних рішень із високою доданою вартістю. Обґрунтовано положення щодо розбудови механізму управління масштабуванням стратегічних змін, що базується на теорії динамічних спроможностей. В основу авторського підходу покладено принципи «ейджалізації» та «ощадливості», що дозволяють мінімізувати бюрократичний опір при масштабуванні проєктів. Особливе місце в розробленому підході посідає управління людським капіталом як критичним ресурсом: обґрунтовано необхідність переходу до культури високої довіри та децентралізації прийняття рішень, що є критично важливим при реалізації проєктів із цифрової трансформації в умовах обмеженого контролю та віддаленої роботи.

Ключові слова: управління, стратегічні зміни, масштабування, інформаційно-технологічні проєкти, цифрова трансформація, кризові умови, криза, невизначеність, ризики, створення спільної цінності.

Табл. 2. Літ. 11.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-336-344

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0550-7890>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1264-106X>

¹ National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine.

² Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine.

Oleksandr Popov, Nataliia Nebaba

MANAGEMENT OF SCALING STRATEGIC CHANGES IN THE IMPLEMENTATION OF IT DIGITAL TRANSFORMATION PROJECTS UNDER CRISIS CONDITIONS OF INCREASING UNCERTAINTY AND ENVIRONMENTAL RISKS FOR SHARED VALUE CREATION

It is substantiated that under the conditions of the contemporary digital economy and macro-economic instability, scaling should not be limited solely to aggressive quantitative growth. Particular attention is focused on the IT sector as a driver of innovative development facing challenges such as reduced demand for outsourcing services and the necessity for capital relocation. The conceptual distinction between the processes of quantitative growth and qualitative business scaling is highlighted. Scaling is defined as a process of enhancing an organization's capability to create and deliver value through the optimization of internal processes. The characteristics of basic scaling models are delineated: aggressive (integration, diversification) and non-aggressive (concentration, specialization). It is substantiated that scaling within the contemporary digital paradigm is not merely an increase in operational volume, but a strategic process of augmenting an organization's capacity to create, deliver, and retain value while maintaining or enhancing efficiency. The application of the Creating Shared Value (CSV) concept is proposed as a fundamental benchmark for scaling strategic changes. It is demonstrated that under crisis conditions, a strategy of specialization and focus on unique domains of expertise becomes a catalyst for growth, enabling companies to avoid the "cheap scaling" trap and transition toward developing complex, high-added-value technological solutions. The provisions for developing a mechanism for managing the scaling of strategic changes, grounded in the theory of dynamic capabilities, are substantiated. The proposed approach is based on the principles of "agilization" and "lean," which facilitate the minimization of bureaucratic resistance during project scaling. Particular emphasis is placed on human capital management as a critical resource: the necessity of transitioning to a high-trust culture and decentralization of decision-making is justified, which is essential for the implementation of digital transformation projects under conditions of limited control and remote work.

Keywords: management, strategic changes, scaling, information technology projects, digital transformation, crisis conditions, crisis, uncertainty, risks, creating shared value.

Peer-reviewed, approved and placed: 06.01.2026.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки масштабування бізнесу розглядається як один із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності компаній, зокрема в сфері реалізації інформаційно-технологічних проектів та продуктивного використання цифрових технологій (ІТ-сектор). З іншого боку, практики функціонування вітчизняних підприємницьких структур даної галузі (ІТ-компаній) в кризових умовах високої невизначеності, обмеженості ресурсів та зростаючих ризиків макроекономічної нестабільності демонструє існування альтернативних траєкторій розвитку, які не передбачають агресивного зростання. Так, А. Бардась і Д. Руденко [1] визначають, що серед національних ІТ компаній приблизно 68% суб'єктів працюють в організаціях, орієнтованих на аутсорсинг, 17% є, по суті, аутсорсерами однієї компанії, і тільки 15% – створюють власний продукт. З початку повномасштабної війни більше половини українських ІТ-компаній були змушені повністю або частково призупинити діяльність, значна частина була релокована за кордон разом з понад 120 тис. ІТ-фахівців [7]. Отже, хоча ІТ-сектор зберіг позитивний

приріст експорту послуг, для значної частини ІТ-компаній, особливо малих і середніх, пріоритетом стає не швидке розширення, а збереження стійкості, якості послуг, ключових компетенцій та довгострокових партнерських зв'язків.

У цьому контексті актуалізацію набувають альтернативні стратегії масштабування бізнесу, засновані на збільшенні обсягів операцій поза пріоритетами агресивного зростання, що мають ґрунтуватися на поглибленні спеціалізації, оптимізації процесів та розвитку екосистемної взаємодії. Разом із тим реалізація таких стратегій потребує обов'язкового організаційно-економічного оформлення через контекст розбудови механізму управління стратегічними змінами при реалізації інформаційно-технологічних проєктів із цифрової трансформації, у тому числі – розрахованого на підтримку стійкого функціонування та сталого розвитку ІТ-компаній в сучасних кризових умовах зростання невизначеності та ризиків середовища створення спільної цінності. Масштабування, навіть за умов відсутності агресивного зростання, вимагає трансформації управлінських процесів, організаційної структури, корпоративної культури та підходів до взаємодії з партнерами. Проте в сучасних підходах до розв'язання даного важливого завдання недостатньо уваги приділено саме обґрунтуванню положень щодо управління стратегічними змінами саме в рамках реалізації альтернативних стратегій «неагресивного» масштабування ІТ-компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління масштабуванням стратегічних змін в переважній більшості сучасних досліджень звичайно пов'язується із з реалізацією стратегій розвитку через інтенсифікацію зростання, із прискореною експансією на нові ринки та збільшення обсягів діяльності у цілому. Такий підхід домінує як у теоретичних моделях, так і в прикладних рекомендаціях для менеджменту підприємств. Так, наприклад, Ю. Потюк [2] визначає інтенсивну, інтеграційну, та диверсифікаційну стратегії масштабування, для кожної з яких передбачає необхідність активного розширення меж діяльності й захоплення ринку через основу на участі в капіталі систему взаємодії з іншими учасниками ринку. В дещо іншому аспекті розгляду передумов формування підприємницького потенціалу організації, Н. Солопун [3] визначає масштабування як процедуру, головна мета якої – нарощування продажів і прибутків. З точки зору економістів Всесвітньої організації охорони здоров'я [10], масштабування являє собою цілеспрямовані зусилля, спрямовані на збільшення впливу успішно протестованих інновацій, в рамках реалізації певної стратегічної альтернативи: вертикальне масштабування або інституціоналізація; горизонтальне масштабування як розширення або тиражування; диверсифікація; спонтанне або некероване масштабування. При цьому, наприклад, Д. Янсен та ін. [9], пропонують розглядати «тиражування» як одну з стратегій масштабування, що базується на копіюванні успішних бізнес-моделей у нових регіонах або галузях, що відповідає традиційному баченню стратегії «розвитку ринку», але набагато більше уваги пригортає до відмінностей між просто швидким зростанням і стратегічним масштабуванням, оскільки багато компаній стикаються з такими викликами,

як нестача фінансування, організаційна неготовність до розширення та відсутність стратегічного бачення. З іншого боку, практика господарювання засвідчує, що велика кількість підприємницьких організацій зазнають невдач при такого роду масштабуванні, що вказує на наявність системних бар'єрів активного зростання, навіть за умов інноваційності продукту. У зв'язку з цим виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні масштабування без агресивного зростання та визначенні особливостей управління стратегічними змінами за умов спеціалізації як альтернативи стратегічного розвитку ІТ-компаній.

Метою дослідження є систематизація концептуальних підходів та обґрунтування положень щодо управління масштабуванням стратегічних змін при реалізації інформаційно-технологічних проєктів із цифрової трансформації в кризових умовах зростання невизначеності та ризиків середовища створення спільної цінності.

Для досягнення поставленої в роботі мети використано такі методи і прийоми: теоретичне узагальнення та монографічний метод – для розкриття закономірностей масштабуванням стратегічних змін при реалізації інформаційно-технологічних проєктів із цифрової трансформації; аналіз і синтез, індукція та дедукція – для систематизації характеристик та властивостей форм здійснення масштабування діяльності.

Основні результати дослідження. Базовою основою для розширення обсягів бізнесових операцій, що розглядається як результат масштабування діяльності підприємства, слід вважати концепцію організаційного розвитку – інтегрованого прикладного підходу до планових змін сформованих систем і процесів функціонування організацій, описаного в роботах Л. Грейнера [8], Д. Андерсена [4], Т. Каммінгса та К. Ворлі [6] та ін. Еволюційний розвиток організації оснований на її неминучому зростанні, що приводить до змін у внутрішній і зовнішній системі, і народжує конфлікти, розв'язання яких означає перехід на новий рівень розвитку. В рамках концепту організації розвитку, задачею менеджменту організацій є прогнозування і підготовка до нових фаз розвитку, і тим самим упередження або пом'якшення еволюційних конфліктів. Інструментом вирішення такої задачі є стратегічне управління, яке, відповідно до позиції Д. Тіса [11], будується на двох основних напрямках: урахування ресурсних обмежень; визначення обсягів створення спільної (перш за все, споживчої) цінності. Здатність щодо генерування спільної цінності обумовлює оформлення організаційної конкурентної переваги, що базується на специфічних процесах координації та комбінування, які, в свою чергу, підкріплюються та підсилюються наявними специфічними активами організацій, успадкованими або надбаними.

Отже, в контексті організаційного розвитку, вважаємо, що масштабування являє собою цілеспрямований процес розвитку підприємницької організації, орієнтований на підвищення здатності (перш за все, через розширення складу та збагачення змісту стратегічних компетенцій) щодо створення та передачі згенерованої цінності через удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і режимів прийняття управлінських рішень. Здійснення описаних складних за змістом та розмаїтих за динамікою

протікання трансформацій визначає переважно кризовий характер умов виконання відповідних проєктів, який, зокрема, знаходить виявлення у зростанні невизначеності та ризиків середовища створення спільної цінності. Зазначений процес масштабування, таким чином, має залишатися повністю керованим, що повинно знаходити змістовну реалізацію в побудові відповідного механізму управління стратегічними змінами.

Стратегічне планування передбачає вибір керівництвом організації певної стратегічної альтернативи в залежності від зовнішнього середовища і організаційних ресурсів. До базових стратегічних альтернатив традиційно належать стратегії зростання, стабілізації та скорочення (виживання). Власне, масштабування бізнесу традиційно асоціюється зі стратегіями зростання, тому варто приділити увагу різновидам та особливостям саме цієї групи стратегічних альтернатив. Зростання на основі інтеграції передбачає активне розширення діяльності підприємства в межах галузі, у бік тієї ж самої (горизонтальна інтеграція) або іншої (вертикальна інтеграція) ланки створення цінності, та відбувається зазвичай шляхом поглинання, злиття, створення спільного бізнесу з іншим ринковим гравцем. Зростання на основі диверсифікації передбачає такі ж дії, але в іншій сфері господарювання, в іншій галузі. Зростання на основі інтенсифікації передбачає реалізацію системи заходів по розширенню виробництва і підвищенню його ефективності за рахунок кращого використання наявних ресурсів, без активного залучення активів інших гравців. Таке зростання можливе або на основі збільшення концентрації (проникнення на ринки та розвиток ринків) або на ґрунті поглиблення спеціалізації (зосередження діяльності на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції).

Розглядаючи означені альтернативи як стратегії масштабування, можна виділити за ступенем «агресивності» дві базові моделі поведінки: інтеграція і диверсифікація представляють собою агресивну поведінку, в той час як концентрація або спеціалізація – більш м'яку і виважену позицію щодо масштабування. Агресивне масштабування базується на логіці швидкого зростання та експансії, що забезпечує короткострокові конкурентні переваги, але супроводжується підвищеним стратегічним ризиком. Натомість спеціалізоване масштабування орієнтоване на якісні зміни, поглиблення ключових компетенцій і розвиток екосистемної взаємодії, що забезпечує довгострокову стійкість бізнесу без необхідності агресивного зростання (табл. 1).

Використовуючи підходи концепту управління стратегічними змінами, поданого М. Бір і Н. Норія [17], можна вважати, що агресивне масштабування відповідає положенням теорії «Е» щодо здійснення змін, а м'яке неагресивне зростання є реалізацією теорії «О». Кожен з підходів має власні переваги і недоліки, і вибір кожного з напрямів ґрунтується на умовах зовнішнього оточення і власних ресурсах організації. Так, висока залежність від людських компетентностей обумовлює вибір «м'яких» стратегій здійснення перетворень, що відповідають напрямку теорії «О».

У сучасних умовах функціонування ІТ-компаній масштабування дедалі частіше виходить за межі традиційного розуміння як кількісного зростання,

що особливо визначається специфікою реалізації інформаційно-технологічних проектів із цифрової трансформації в кризових умовах зростання невизначеності та ризиків середовища створення спільної цінності.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика стратегій масштабування діяльності підприємницької організації, авторська розробка

Параметри стратегії	Характеристика стратегії, за формами масштабування	
	агресивне масштабування (інтеграція, диверсифікація)	неагресивне масштабування (спеціалізація, концентрація)
Стратегічна ціль	Швидке зростання обсягів	Створення стійкої цінності
Фокус управління	Обсяги, швидкість, частка ринку	Якість, ефективність, глибина компетенцій
Темп перетворень	Високий	Помірний, поступовий
Рівень ризику	Високий (перевантаження, втрати контролю)	Помірний або низький
Потреба в ресурсах	Значні фінансові та кадрові ресурси	Рационалізація використання наявних ресурсів
Інноваційність	Масштабування існуючих рішень	Розвиток, поглиблення та вдосконалення існуючих рішень
Організаційна структура	Ускладнення, зростання ієрархії	Гнучкість, низька ієрархічність
Організаційна культура	Орієнтація на швидкий результат і масштаб	Орієнтація на довгострокову цінність
Партнерські відносини	Трансакційні, засновані на власності	Ключові, що складають екосистему

Зазначена специфіка ІТ-бізнесу пов'язана із високою залежністю результатів діяльності від сформованого стану людського капіталу, знань і нематеріальних активів, а також від трансформацій, що супроводжують «кризу зростання». Людські ресурси є ключовими в розробленні програмного забезпечення, застосунків, в управлінні ІТ проектами. За таких умов агресивне зростання може призводити до втрати контролю над якістю продуктів і послуг, зниження гнучкості управління та посилення організаційної складності. Це актуалізує пошук альтернативних підходів до масштабування, які не потребують пропорційного нарощування ресурсів. Саме тому для ІТ компаній України в сучасних умовах найбільш притаманною є спеціалізація, і для значної частини компаній, особливо малих і середніх, масштабування полягає не у збільшенні чисельності або виході на нові ринки, а у підвищенні внутрішньої організаційної спроможності створювати цінність.

М'яке (неагресивне) масштабування в ІТ-компаніях може реалізовуватися через: стандартизацію та оптимізацію внутрішніх процесів, удосконалення і повторне використання технологічних рішень, поглиблення експертних компетентностей у певному сегменті, та у розвитку екосистемних партнерських зв'язків. За таких напрямів масштабування виступатиме не як кількісний показник зростання, а як якісна характеристика організаційного розвитку, і стає інструментом зниження стратегічних ризиків і підтримання довгострокової конкурентоспроможності.

Висока експертність та інноваційна активність ІТ компанії створює можливості для нішевої (патієнтної) спеціалізації. Для ІТ-компаній це означає фокус на окремих технологіях, продуктах або типах клієнтів із метою накопичення експертних знань, підвищення якості рішень і формування репутаційного капіталу. Такий підхід зумовлює стратегічні зміни, спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів управління знаннями, розвиток професійних команд і збереження організаційної гнучкості.

Побудова екосистемних партнерських зв'язків (симбіотична спеціалізація) передбачає взаємодію з іншими учасниками бізнес-екосистеми, здебільшого такими ж за розміром компаніями, які можуть створити «синергетичний ефект» і компенсувати одна одній недоліки ресурсів або компетенцій. У цьому випадку ІТ-компанія зосереджується на ключовій компетенції, передаючи частину функцій партнерам або інтегруючись у спільні проєкти. Масштабування досягається не шляхом внутрішнього розширення, а через ефект синергії та координації. Обидві траєкторії спеціалізації потребують системних стратегічних змін, а саме:

«ейджалізація» організаційної структури, тобто надання більшої гнучкості, що забезпечить швидку координацію між командами та підрозділами, зменшення ієрархічних бар'єрів та підвищення автономності функціональних одиниць;

визначення і удосконалення найбільш успішних проєктів і продуктів, що включає стандартизацію робочих процесів, впровадження методологій Agile та Lean, а також оптимізацію використання технологічних платформ для підвищення ефективності та скорочення часу розробки;

формування культури довіри і довгострокового фокусу, що включає розвиток навчальних програм, стимулювання інноваційного мислення;

розвиток механізмів стратегічного партнерства включає розробку моделей співпраці, обмін знаннями та ресурсами, а також створення довгострокових альянсів, що забезпечують синергію без розширення внутрішніх ресурсів компанії. Додаткові характеристики передумов агресивного і «м'якого» масштабування, притаманні саме ІТ-компаніям, структуровані в таблиці 2.

Для ІТ-компаній агресивне масштабування часто пов'язане з високими організаційними та технологічними ризиками, зокрема перевантаженням команд і накопиченням технічного боргу. Спеціалізоване масштабування, засноване на поглибленні експертизи та екосистемній взаємодії, дозволяє досягати довгострокової стійкості та конкурентних переваг без агресивного розширення. «М'яке» масштабування є каталізатором стратегічних змін, оскільки навіть невелике збільшення обсягів діяльності потребує оптимізації процесів і структур, зменшує ризики, пов'язані з хаотичним розширенням, дозволяючи зосередитися на якісних аспектах розвитку, та підвищує стійкість ІТ-компаній, оскільки зміни здійснюються поступово, узгоджено з внутрішніми та зовнішніми ресурсами.

Висновки. В умовах сучасної цифрової економіки та макроекономічної нестабільності масштабування не повинно зводитися лише до агресивного кількісного зростання.

Таблиця 2. Характеристика передумов реалізації стратегій масштабування діяльності при реалізації інформаційно-технологічних проєктів із цифрової трансформації, авторська розробка

Передумови реалізації	Характеристика стратегії, за формами масштабування ІТ-бізнесу	
	агресивне масштабування (інтеграція, диверсифікація)	неагресивне масштабування (спеціалізація, концентрація)
Стратегічна ціль	Швидке зростання доходів і ринкової присутності	Підвищення цінності продукту / сервісу через спеціалізацію
Тип бізнес-моделі	Масовий продукт, масштабні сервісні контракти	Нішеві продукти, експертні сервісні рішення
Ключовий фактор	Залучення нових клієнтів і ринків	Поглиблення технологічної або доменної експертизи
Інноваційність, управління знаннями	Фрагментоване, не завжди систематизоване	Системне накопичення та передача експертних знань
Роль людського капіталу	Швидкий найм, ризик зниження якості команд	Фокус на збереженні та розвитку ключових фахівців
Управління проектами	Орієнтація на кількість і швидкість реалізації	Орієнтація на якість, повторюваність і стандарти

Для українського ІТ-сектору, де понад половина компаній відчули негативний вплив війни та релокації, пріоритетом стає збереження стійкості та якості через альтернативні стратегії

Масштабування пропонується розглядати як процес підвищення здатності організації створювати та передавати цінність через удосконалення внутрішніх процесів. Це дозволяє компаніям формувати репутаційний капітал і тривалі партнерські зв'язки в межах екосистем. Стратегічна альтернатива спеціалізації виступає не лише альтернативою організаційного розвитку, а й каталізатором стратегічних змін, що забезпечують «м'яке» масштабування ІТ-компаній без агресивного зростання. Масштабування на основі спеціалізації дозволяє уникнути значного ризику і закласти основу для створення цінності у довгостроковій перспективі. успішне масштабування в кризових умовах потребує «ейджалізації» структур, впровадження методологій Agile та Lean, а також формування культури довіри. Це забезпечує гнучкість, необхідну для реалізації проєктів у середовищі високої невизначеності.

Напрямки подальших досліджень в рамках даної проблематики будуть пов'язані із поглибленням методичних положень щодо стратегічного планування заходів із масштабування бізнесу.

1. Бардась А.В., Руденко Д.О. Визначення факторів успішності масштабування проєктів в ІТ-організації. Галицький економічний вісник. 2025. № 93(2). С. 80-90. https://doi.org/10.33108/galicjanvisnyk_tntu2025.02.080

2. Потюк Ю. Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство, 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93>

3. Солопун Н.М. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2019. №14. С. 258-263. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-40](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-40)

4. Anderson D. L. *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. 6th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2024. 552 p.
5. Beer M., Nohria N. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. 2000. Vol. 78. №.3. P.133–141.
6. Cummings T. G., Worley C. G. *Organization Development and Change*. 12th ed. Boston, MA : Cengage Learning, 2024. 848 p.
7. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023 - IT Ukraine Association. Kyiv: IT Ukraine Association, 2023. 70 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf
8. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 1997. №10(4). Pp.397-409.
9. Jansen J. J. P., Heavey C., Mom T. J. M. et al. Scalingup: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*. 2023. Vol. 60. Iss. 3. Pp. 581-604. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12910>
10. Nine steps for developing a scaling-up strategy. World Health Organization, ExpandNet, 2010. 36 p.
11. Teece D. J. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 304 p.

-
1. Bardas A.V., Rudenko D.O. (2025) Vyznachennya faktoriv uspishnosti masshtabuvannya proyektiv v IT-orhanizatsiyi [Determining the success factors of scaling projects in IT organizations]. *Halyts kyy ekonomichnyy visnyk*. 2025. № 93(2). S. 80-90. (in Ukrainian)
 2. Potyuk YU. (2024). Definitivni masshtabuvannya biznesu v umovakh zovnishn oekonomichnoyi diyal nosti [Definitions of business scaling in the context of foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspil stvo*, 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-93> (in Ukrainian)
 3. Solopun N.M. (2019) Marketynhovi skladovi pidpryemnyts koho potentsialu yak pidgruntya do masshtabuvannya biznesu [Marketing components of entrepreneurial potential as a basis for business scaling]. *Elektronne naukovе fakhove vydannya z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*. 2019. №14. S. 258-263. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-40](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-40) (in Ukrainian)
 4. Anderson D.L. (2024) *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. 6th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications. 552 p.
 5. Beer M., Nohria N. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*. Vol. 78. №.3. P.133–141.
 6. Cummings T. G., Worley C.G. (2024) *Organization Development and Change*. 12th ed. Boston, MA : Cengage Learning. 848 p.
 7. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT – 2023 - IT Ukraine Association. (2023). Kyiv: IT Ukraine Association, 70 p. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf
 8. Greiner L.E. (1997) Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, №10(4). Pp.397-409.
 9. Jansen J. J. P., Heavey C., Mom T. J. M. et al. (2023) Scalingup: Building, Leading and Sustaining Rapid Growth Over Time. *Journal of Management Studies*. Vol. 60. Iss. 3. Pp. 581-604. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12910>
 10. Nine steps for developing a scaling-up strategy (2010). World Health Organization, ExpandNet. 36 p.
 11. Teece D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford : Oxford University Press. 304 p.