

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет Міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра Міжнародної економіки**

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	«МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	051 «Економіка»

Форма навчання заочна
очна (денна), заочна, дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Конкурентні стратегії виходу компаній на міжнародні ринки»

здобувача Коваленко Софії Володимирівни _____
(ПІБ) (підпис)

Науковий керівник: к.е.н, доцент Ольшевська Ірина Петрівна _____
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ) (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н, професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 72 сторінки, 8 таблиць, 8 рисунків, перелік джерел і посилання з 68 найменувань.

«Конкурентні стратегії виходу компаній на міжнародні ринки»
(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є процес вибору конкурентних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки.

Предметом дослідження є умови та імперативи вибору конкурентних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – визначити особливості формування та реалізації конкурентних стратегій ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку для підвищення її ефективності та рівня конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити поняття та критерії конкурентоспроможності підприємства у міжнародній економіці;
- проаналізувати існуючі методології оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі;
- визначити особливості та моделі виходу компаній на міжнародні ринки, з урахуванням специфіки логістичної галузі;
- провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта» та аналіз економічного середовища її міжнародного розвитку;
- оцінити ефективність міжнародної стратегії компанії за останні три роки (2022-2024 рр.) на основі ключових показників діяльності;
- виконати порівняльний аналіз оцінки діяльності ТОВ «Нова пошта» з конкурентами на міжнародному ринку для визначення сильних і слабких сторін.
- виявити проблеми та виклики, що виникають у процесі міжнародної експансії компанії;

- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії виходу ТОВ «Нова пошта» на міжнародні ринки;

- спрогнозувати очікувані результати реалізації запропонованих стратегій та їхній вплив на конкурентоспроможність компанії.

Практичне значення отриманих результатів. На базі розрахунку фінансових показників діяльності було досліджено ефективність вибору стратегії ТОВ «Нова Пошта». Оцінено перспективи і рекомендації щодо удосконалення стратегії виходу ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки.

Описана і застосована методика проведення фінансового аналізу може бути використана на практиці під час оцінки діяльності як міжнародних, так і національних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2026.

Ключові слова: конкурентні стратегії, міжнародні ринки, конкурентоспроможність, глобальна конкуренція, фінансові показники, стратегічні рішення.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	6
1.1. Конкурентоспроможність підприємства у міжнародній економіці	6
1.2. Методологія оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі.....	16
1.3. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки	24
РОЗДІЛ 2.	30
АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	30
2.1. Загальна характеристика та аналіз економічного середовища діяльності «Нова Пошта»	30
2.2. Оцінка ефективності міжнародної стратегії компанії за останні 3 роки (2022-2024 рр.)	40
2.3. Порівняльний аналіз оцінки діяльності «Нова Пошта»	47
РОЗДІЛ 3.	54
УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	54
3.1. Проблеми та виклики у міжнародній діяльності компанії	54
3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегії компанії.....	58
3.3. Очікувані результати реалізації запропонованих стратегій.....	65
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження визначається сучасними тенденціями глобалізації та зростанням конкуренції на міжнародних ринках, що вимагає від компаній розробки ефективних стратегій виходу за кордон. Для підприємств українського бізнесу, зокрема ТОВ «Нова пошта», успішна експансія на зовнішні ринки є не лише джерелом додаткового прибутку, а й можливістю підвищення конкурентоспроможності, зміцнення бренду та освоєння нових сегментів споживчого ринку. Вивчення конкурентних стратегій міжнародної діяльності таких компаній є важливим як з точки зору теоретичного розуміння механізмів глобальної конкуренції, так і для практичного впровадження ефективних рішень у сфері логістики та управління міжнародними операціями. У цьому контексті дослідження діяльності «Нова пошта» дозволяє оцінити сучасні підходи українських компаній до інтеграції в світовий економічний простір та розробити рекомендації щодо оптимізації їхньої міжнародної стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В роботі використано широкий спектр наукових джерел, офіційних звітів компанії ТОВ «Нова пошта», статистичних даних та матеріалів спеціалізованих видань. Для теоретичного обґрунтування використані праці українських та зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності підприємств, методології оцінки міжнародних стратегій, маркетингових інструментів виходу на зовнішні ринки та особливостей глобального бізнес-середовища (Р. Анзін [1], Д. Антоненко [2], Л. Антонюк [3], В. Бакай [4], О. Гладуш [12], Т. Олійник [29], Дж. Барні [48], Ф. Котлер [59], М. Портер [65], О. Швиданенко [47] та ін.). Для аналізу практичної діяльності компанії застосовано офіційні звіти та дані ТОВ «Нова пошта» та ТОВ «НП Глобал», публікації в медіа, кейси й інтерв'ю менеджерів компанії (DOU.ua, Webpromo, Nova Digital, Інтерфакс-Україна).

Мета дослідження – визначити особливості формування та реалізації конкурентних стратегій ТОВ «Нова пошта» на міжнародному ринку для підвищення її ефективності та рівня конкурентоспроможності.

Об'єкт дослідження – процес вибору конкурентних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

Предмет дослідження – умови та імперативи вибору конкурентних стратегій виходу компаній на міжнародні ринки.

Основні завдання дослідження:

- дослідити поняття та критерії конкурентоспроможності підприємства у міжнародній економіці;
- проаналізувати існуючі методології оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі;
- вивчити особливості та моделі виходу компаній на міжнародні ринки, з урахуванням специфіки логістичної галузі;
- провести загальну характеристику діяльності ТОВ «Нова пошта» та аналіз економічного середовища її міжнародного розвитку;
- оцінити ефективність міжнародної стратегії компанії за останні три роки (2022-2024 рр.) на основі ключових показників діяльності;
- виконати порівняльний аналіз оцінки діяльності ТОВ «Нова пошта» з конкурентами на міжнародному ринку для визначення сильних і слабких сторін.
- виявити проблеми та виклики, що виникають у процесі міжнародної експансії компанії;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегії виходу ТОВ «Нова пошта» на міжнародні ринки;
- спрогнозувати очікувані результати реалізації запропонованих стратегій та їхній вплив на конкурентоспроможність компанії.

Методи дослідження. У магістерському дослідженні були застосовані загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, серед яких: аналізу і синтезу, систематизації та порівняння (при вивченні сучасних підходів до оцінки конкурентоспроможності та особливостей міжнародної експансії компаній – у підрозділі 1.1); аналізі фінансових та статистичних показників діяльності компанії, порівняльний аналіз з конкурентами на міжнародному ринку, а також SWOT-аналіз для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз у реалізації

міжнародної стратегії (при аналізі економічного середовища діяльності компанії та оцінки його ефективності в підрозділах 2.1 та 2.2); прогнозування та моделювання (при оцінці перспектив розвитку компанії та ефективності запропонованих стратегічних рішень у підрозділах 3.2 та 3.3).

Інформаційна база дослідження сформована на основі широкого спектра праць вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків з питань конкурентоспроможності підприємств і формування міжнародних стратегій, статистичних даних офіційних вебресурсів, фінансової та аналітичної звітності підприємств, матеріалів спеціалізованих видань і рейтингових агентств. У процесі дослідження також використано офіційні звіти та відкриті дані ТОВ «Нова пошта» і ТОВ «НП Глобал», а також сучасні науково-практичні матеріали з питань стратегічного планування, SWOT- та PEST-аналізу, глобального маркетингу та конкурентних стратегій. Такий комплекс джерел забезпечує обґрунтованість результатів дослідження та дає змогу сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії компанії.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки проведеного дослідження були апробовані на науково-практичній конференції. Проведені розрахунки мають безпосереднє значення для досліджуваної бази практики. Теоретична значущість сформульованих положень передбачає можливість застосування отриманих результатів для розв'язання проблем компанії «Нова Пошта», а й окремих напрямків розробки ефективного механізму реалізації конкурентної економічної політики України.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, що налічує 68 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1. Конкурентоспроможність підприємства у міжнародній економіці

У сучасній глобальній економіці конкурентоспроможність підприємства та обґрунтована стратегія розвитку є ключовими умовами його успішної діяльності на міжнародних ринках. Вихід на зовнішні ринки супроводжується зростанням конкуренції, необхідністю адаптації до різноманітних економічних, політичних і культурних умов, що потребує від підприємств високого рівня гнучкості та стратегічного мислення. Саме здатність забезпечити конкурентні переваги, пов'язані з якістю продукції, інноваційністю, ефективністю управління та оптимізацією витрат, визначає місце компанії у світовій економіці. Таким чином, дослідження конкурентоспроможності підприємства є необхідною передумовою формування успішної стратегії його міжнародної діяльності.

У сучасній теорії управління стратегія розглядається як ключовий інструмент довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість його потенціалу з вимогами зовнішнього середовища. Наукові підходи, що сформувалися завдяки роботам І. Ансоффа, Г. Мінцберга, Ф. Котлера, А. Чендлера та інших дослідників, трактують стратегію як комплексний процес, який може мати раціональне, поведінкове, аналітичне, реактивне або еволюційне спрямування. Такий багатовимірний характер стратегії зумовлений її роллю як інструмента адаптації підприємства до динамічних умов ринку, а також як механізму формування унікальних конкурентних переваг. В основі стратегічного управління лежить необхідність поетапного планування – від оцінки стартових умов і портфеля продуктів до вибору стратегічних альтернатив та формування стратегічного плану [8]. Підприємства здійснюють стратегічний вибір з урахуванням багатьох чинників: доступного ресурсного потенціалу, технологічних можливостей, коливань ринку, рівня ризиків, конкурентного тиску тощо. Саме

тому стратегічне планування має індивідуальний характер: хоч базові підходи є універсальними, їх реалізація завжди залежить від специфіки галузі, динаміки зовнішнього середовища та унікальності самого підприємства.

У сфері бізнесу сформувалася широка класифікація стратегій, яка відображає структуру управління підприємством та різні рівні його діяльності (рис. 1.1).

За ієрархічним рівнем управління	Корпоративні стратегії
	Ділові (бізнес-стратегії)
	Функціональні стратегії
За напрямом розвитку підприємства	стратегія зростання
	стратегія стабілізації
	стратегія скорочення (реструктуризації)
За характером конкурентної поведінки	цінова стратегія
	нецінова стратегія (сервісна, якісна, брендова)
	стратегія створення стратегічних компетенцій
За ступенем інноваційності	інноваційна стратегія
	інвестиційна стратегія
	стратегія технологічного оновлення
За міжнародною орієнтацією	стратегії міжнародного розширення
	стратегія виходу на зовнішні ринки (експортна, франчайзингова, партнерська, дочірні підприємства тощо)
За рівнем адаптивності до ринку	адаптивні стратегії
	реактивні стратегії
	проактивні стратегії

Рис.1.1- Види бізнес-стратегій

**Джерело: Складено автором на основі [13]*

Зокрема, у працях Л.Л. Антонюк конкурентна стратегія розглядається як складна система управлінських рішень, що охоплює різні функціональні напрями діяльності підприємства. Авторка обґрунтовує доцільність виокремлення таких видів стратегій, як організаційна, маркетингова, інноваційна, інвестиційна, фінансова, кадрова та зовнішньоекономічна [3, 275 с.]. Такий підхід підкреслює, що конкурентна стратегія виходу компанії на міжнародні ринки не може зводитися лише до вибору ринку або способу проникнення, а повинна передбачати комплексні внутрішні трансформації підприємства, формування ефективної системи управління, розвиток персоналу, адаптацію маркетингових інструментів і створення інноваційної основи діяльності. У цьому контексті стратегія міжнародної діяльності виступає як інтегрований результат узгодження різних

функціональних стратегій, спрямованих на формування довгострокових конкурентних переваг.

Поряд із класичними підходами до стратегічного менеджменту, у сучасній теорії особливого значення набули інноваційні концепції формування конкурентних стратегій. Однією з найбільш впливових є теорія «блакитного океану», запропонована В. Чаном Кімом та Рене Моборн [57, 287 р.]. Її ключова ідея полягає у відмові від традиційної логіки конкурентної боротьби в межах уже існуючих ринків («червоних океанів») та переході до створення нових ринкових просторів, де конкуренція є мінімальною або відсутньою.

У межах цієї концепції стратегічні рішення компанії можуть класифікуватися за різними ознаками, зокрема за організаційною та часовою. За організаційною ознакою розрізняють стратегії, що спрямовані на внутрішню трансформацію компанії (зміна бізнес-моделі, реорганізація процесів, розвиток інноваційної культури), та стратегії, орієнтовані на зовнішній ринок (створення нової цінності для споживача, формування унікальної пропозиції, відкриття нових сегментів попиту) (Табл.1.1). За часовою ознакою стратегії можуть мати короткострокову орієнтацію (тактичні рішення щодо адаптації до поточних умов ринку) або довгострокову спрямованість, що передбачає формування принципово нових ринків і джерел зростання. Такий підхід особливо актуальний для компаній, які планують вихід на міжнародні ринки, оскільки дозволяє не лише конкурувати з уже присутніми гравцями, а й створювати нові ніші та формувати власні правила гри.

Таблиця 1.1 - Класифікація стратегічних рішень компанії у контексті виходу на міжнародні ринки

Ознака класифікації	Види стратегій	Характеристика	Значення для виходу на міжнародні ринки
Організаційна	Стратегії, спрямовані на внутрішню трансформацію	Передбачають зміну бізнес-моделі, реорганізацію управлінських і операційних процесів, розвиток інноваційної культури, підвищення гнучкості компанії	Дозволяють підготувати компанію до функціонування в умовах міжнародної конкуренції, підвищити адаптивність і ефективність
Організаційна	Стратегії, орієнтовані на зовнішній ринок	Спрямовані на створення нової цінності для споживача, формування унікальної пропозиції, відкриття нових сегментів попиту	Сприяють диференціації компанії на міжнародному ринку та формуванню конкурентних переваг
Часова	Короткострокові (тактичні) стратегії	Передбачають оперативні рішення щодо адаптації до поточних змін ринкового середовища	Забезпечують швидке реагування на умови входження на іноземні ринки та мінімізацію ризиків
Часова	Довгострокові стратегії	Орієнтовані на формування нових ринків, створення нових джерел зростання та стратегічне позиціонування компанії	Дають змогу компанії не лише конкурувати, а й формувати нові ніші та власні правила гри на міжнародному ринку

**Джерело: Складено автором на основі [57]*

Крім того, формування сучасних конкурентних стратегій відбувається під впливом глобальних кризових процесів. Пандемія COVID-19 актуалізувала цифровізацію бізнесу, розвиток онлайн-каналів збуту та підвищення гнучкості операційних процесів, що змусило компанії адаптувати свої стратегії виходу на міжнародні ринки. Повномасштабна війна, своєю чергою, посилила значення стратегій диверсифікації ринків, управління ризиками, релокації діяльності та побудови стійких партнерських зв'язків, що також трансформує підходи до міжнародної конкурентної поведінки компаній.

Найпоширенішим є ієрархічний підхід, що поділяє стратегії на корпоративні, ділові (бізнес-стратегії) та функціональні. На корпоративному рівні визначаються

напрями розвитку підприємства загалом – диверсифікація, інтеграція, вихід на нові ринки, формування портфеля бізнесів. На рівні бізнес-стратегії центральним є вибір способу конкурентної боротьби, що традиційно включає модель М. Портера: стратегію лідерства за витратами, диференціації або фокусування на окремому сегменті. Водночас у практиці поширені й інші типи стратегій: інноваційна, інвестиційна, маркетингова, цінова, стратегія зростання, стабілізації чи скорочення, стратегії міжнародного розширення, а також адаптивні стратегії, що забезпечують здатність підприємства реагувати на коливання ринку. Крім того, в умовах сучасної економіки важливим напрямом є формування стратегічних компетенцій, що дають змогу підприємству створювати унікальні цінності для споживачів, поєднуючи стратегічні переваги, ресурсні можливості та сприятливість зовнішнього середовища. Сукупність таких стратегій формує стратегічний набір підприємства, який забезпечує узгоджений розвиток усіх сфер його діяльності та підвищує стійкість у конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства у міжнародній економіці М. Портер визначає крізь призму конкурентних переваг, підкреслюючи, що справжня економічна сутність полягає не лише в ефективності чи лідерстві за витратами, а у здатності підприємства створювати унікальну цінність для споживачів, яку важко відтворити. Згідно з моделлю «діаманта» та «п'яти сил» М. Портера, конкурентоспроможність визначається взаємодією стратегії компанії, галузевої конкуренції, умов попиту, факторних ресурсів та пов'язаних галузей, які формують глобальне становище фірми [65]. Конкурентоспроможність підприємства відображає динамічну здатність підтримувати вищу продуктивність, розвивати інновації та постійно адаптувати стратегії до змін у міжнародних ринкових структурах і споживчих перевагах, забезпечуючи стійку присутність у світовій конкуренції.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних засад конкурентоспроможності суб'єктів господарювання у міжнародному середовищі зроблено в працях українського дослідника професора О. А. Швиданенко у монографії «Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти» автор обґрунтовує, що

конкурентоспроможність підприємства в умовах глобалізації формується під впливом не лише внутрішніх ресурсів, а й по характеру взаємодії компанії з міжнародним середовищем, рівня її залучення до глобальних ринків та здатності адаптуватися до трансформацій світової економіки. Стійкі конкурентні переваги в сучасних умовах мають динамічний характер і потребують постійного оновлення стратегічних підходів, розвитку інноваційного потенціалу та нарощування інтелектуального капіталу підприємства [47].

Подібну системну позицію щодо формування конкурентних стратегій у міжнародному середовищі обґрунтовує Л. Л. Антонюк. У своїх дослідженнях авторка розглядає конкурентоспроможність підприємств у нерозривному зв'язку з інституційними умовами функціонування економіки, рівнем розвитку національного інноваційного середовища, інвестиційним кліматом та якістю державної економічної політики. Л.Антонюк наголошує, що вихід компаній на міжнародні ринки потребує поєднання внутрішньої готовності підприємства до конкуренції з наявністю сприятливих макроекономічних умов, що створюють можливості для реалізації експортного потенціалу та довгострокового розвитку бізнесу [3].

Дж. Барні інтерпретує конкурентоспроможність підприємства через ресурсний підхід, який підкреслює, що економічна сутність конкурентоспроможності на міжнародних ринках ґрунтується на володінні та ефективному використанні цінних, рідкісних, важко відтворюваних і незамінних ресурсів. З цієї точки зору, підприємство досягає конкурентоспроможності не лише завдяки зовнішнім умовам, а завдяки мобілізації внутрішніх можливостей – технологічного ноу-хау, репутації бренду, управлінської експертизи, організаційної культури та інноваційного потенціалу [48, с.50]. У контексті міжнародної економіки конкурентоспроможність стає відображенням того, наскільки ефективно компанії можуть поєднувати та вдосконалювати свої ресурси, щоб відповідати викликам глобалізації, долати торговельні бар'єри та адаптуватися до тиску транскордонної конкуренції, водночас створюючи довгострокову цінність для зацікавлених сторін.

С. Прахалад і Г. Хамел розглядають конкурентоспроможність підприємства як здатність ідентифікувати, розвивати та підтримувати «ключові компетенції», що є основою формування глобальної конкурентної переваги. Економічна сутність цієї концепції полягає в усвідомленні того, що підприємства змагаються не окремими продуктами, а базовими можливостями, які дозволяють їм впроваджувати інновації та забезпечувати постійну цінність у різних ринках [66, с.275]. Конкурентоспроможність у міжнародній економіці походить від здатності компанії поєднувати технологічні навички, виробничий досвід та організаційне навчання у компетенції, які можна масштабувати й переносити між країнами. Цей підхід підкреслює, що підприємства досягають успіху на глобальному рівні не завдяки короткостроковим здобуткам частки ринку, а завдяки формуванню довгострокових стратегічних сильних сторін, які дозволяють адаптуватися до різноманітних міжнародних середовищ і підтримувати лідерські позиції.

Дж. Даннінг розглядає конкурентоспроможність підприємства на міжнародних ринках через свою еклектичну парадигму (модель OLI), де власницькі (O), локаційні (L) та інтерналізаційні (I) переваги визначають глобальний успіх. Економічна сутність конкурентоспроможності у цьому підході полягає у здатності підприємства використовувати унікальні власницькі переваги, такі як технології, управлінські знання та ідентичність бренду, одночасно оптимізуючи локаційні вигоди – структуру витрат, інфраструктуру та інституційне середовище. Крім того, конкурентоспроможність посилюється завдяки інтерналізаційним перевагам, які дозволяють ефективно управляти транскордонними операціями без надмірної залежності від зовнішніх партнерів. Таким чином, конкурентоспроможність відображає стратегічну здатність підприємства збалансовано використовувати внутрішні сильні сторони, зовнішні можливості та ефективну організацію виробництва й торгівлі з метою максимізації глобальної ефективності та стійкості до міжнародної конкуренції [51, с.2].

Український науковець П. Брінь розглядає конкурентоспроможність підприємства як інтегральну відносну характеристику, що відображає становище підприємства відносно його конкурентів за ключовими показниками діяльності.

Сутність цього підходу полягає у тому, що конкурентоспроможність завжди є відносною величиною, а отже її оцінка здійснюється шляхом порівняння з аналогічними підприємствами галузі або із середньогалузевими значеннями. У фокусі дослідження перебувають такі індикатори, як темпи зростання чистого прибутку, рентабельність, прибуток на інвестиції, плинність кадрів, технологічний розвиток та рівень інновацій, що дозволяє визначити ступінь конкурентних переваг або відставання підприємства. Важливою особливістю підходу є акцент на динамічній оцінці конкурентоспроможності, адже саме відстеження змін показників у часі забезпечує можливість виявлення впливу різних факторів на результативність підприємства та формування довгострокової стратегії підвищення його позицій у міжнародній економіці [7].

На думку І. Ткаченко та В. Шарко, конкурентоспроможність підприємства у на світовому ринку в умовах Індустрії 4.0 визначається насамперед рівнем цифровізації та здатністю компанії інтегрувати інноваційні інструменти у виробничі й управлінські процеси [39, с.44]. Приклад Японії та Німеччини демонструє, що розвинені канали комунікацій, ефективне управління знаннями та використання великих даних забезпечують значні переваги у глобальній конкуренції, тоді як в Україні такі процеси ще перебувають на стадії становлення. Тому підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств можливе лише через формування сприятливого інноваційного середовища, розвиток технопарків, підтримку науково-дослідних робіт, фінансове стимулювання бізнесу та розбудову державно-приватного партнерства у сфері інновацій і цифрових технологій. Важливим чинником виступає також підготовка висококваліфікованих кадрів, розвиток бізнес-комунікацій, створення кластерів і підтримка малих та середніх підприємств як рушіїв цифрової економіки. У такій системі конкурентоспроможність постає не лише як здатність виробляти якісну продукцію за прийнятною ціною, а як комплексна стратегія цифрової трансформації, що поєднує управління знаннями, інноваційний розвиток, автоматизацію процесів та інтеграцію підприємства у глобальні виробничі й інформаційні мережі.

Отже, економічна сутність поняття конкурентоспроможності підприємства у міжнародній економіці полягає у його здатності ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на світових ринках завдяки оптимальному поєднанню внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Вона відображає рівень продуктивності, інноваційності, технологічного розвитку, фінансової стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін глобального середовища. Конкурентоспроможність проявляється як відносна характеристика, що визначається у порівнянні з іншими учасниками ринку за якістю продукції, ціною, ефективністю управління та здатністю створювати довгострокові конкурентні переваги. У сучасних умовах її сутність дедалі більше пов'язується з цифровізацією, інтеграцією у міжнародні виробничі та інформаційні мережі, а також з умінням підприємства реалізовувати стратегії сталого розвитку у глобальному конкурентному середовищі.

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається наявними ресурсами та можливостями, які відповідають критеріям VRIN (Valuable (цінний), Rare (рідкісний), Inimitable (важко відтворюваний), Non-substitutable (незамінний) (рис. 1.2). До таких ресурсів належать технологічні активи, фінансові ресурси, інтелектуальна власність, репутація бренду, організаційна культура та управлінські компетенції. Ефективне поєднання і використання цих ресурсів дозволяє підприємству не лише відповідати вимогам міжнародного ринку, а й формувати стійкі конкурентні переваги, що складно відтворити конкурентам. Водночас розвиток ключових компетенцій, тобто комплексних навичок і технологічних можливостей, забезпечує доступ до нових ринків і підвищує споживчу цінність продукції та послуг, що дозволяє підприємству масштабувати бізнес і підтримувати лідерські позиції у глобальному середовищі [5].



Рис. 1.2 - Фактори формування конкурентних переваг

**Джерело: Складено автором на основі [33, с.59]*

Не менш важливими є динамічні здібності підприємства, які визначають здатність адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, вчасно виявляти нові можливості та трансформувати активи для реалізації стратегічних цілей. Успішне підприємство розвиває поглинальну здатність, тобто здатність засвоювати, трансформувати та використовувати зовнішні знання, що сприяє інноваціям і оновленню конкурентних переваг. Організаційні рутини, накопичений досвід і історія діяльності створюють унікальні активи, які складно імітувати, підкріплюючи внутрішню стабільність і забезпечуючи довгострокову ефективність управління.

Важливу роль відіграє і зовнішнє середовище: структура галузі, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, влада постачальників та покупців, а також стратегічне позиціонування у ланцюгу створення вартості визначають можливості для розвитку переваг. Крім того, формування альянсів, участь у мережах і екосистемах дозволяє підприємству інтегрувати комплементарні ресурси, підвищувати інноваційний потенціал та ефективність збутових каналів. Нарешті, регуляторні умови, національні інститути, макроекономічна стабільність і специфіка попиту визначають межі та перспективи розвитку конкурентних переваг. Комплексне поєднання внутрішніх ресурсів, ключових компетенцій,

динамічних здібностей і зовнішніх факторів забезпечує підприємству здатність ефективно функціонувати на міжнародних ринках та формувати стійкі конкурентні позиції.

Отже, конкурентоспроможність підприємства у міжнародній економіці відображає його здатність ефективно функціонувати та займати стійкі позиції на світових ринках завдяки оптимальному поєднанню внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Вона формується під впливом цінних, рідкісних, важко відтворюваних і незамінних ресурсів (VRIN), ключових компетенцій, динамічних здібностей, організаційних рутин та здатності до навчання, а також залежить від галузевої структури, конкурентного середовища, альянсів, мереж і зовнішніх інституційних умов. Конкурентоспроможність проявляється як відносна характеристика, що визначається порівняно з іншими учасниками ринку, та набуває дедалі більшої значущості в умовах глобалізації, цифровізації та інтеграції підприємств у міжнародні виробничі та інформаційні мережі.

1.2. Методологія оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі

У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на міжнародних ринках питання оцінки ефективності конкурентних стратегій стає надзвичайно актуальним для підприємств. Методологія оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі дозволяє визначити, наскільки обрана стратегія відповідає специфіці глобального середовища, ресурсним можливостям компанії та очікуванням споживачів у різних країнах. Вона включає систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, оцінку стратегічних переваг, потенціалу інновацій та ризиків, що забезпечує підприємству обґрунтоване прийняття рішень і формування стійких конкурентних позицій на світовому ринку.

Для проведення нашого дослідження ми вирішили застосувати комплекс методів, що дозволяють оцінити конкурентні стратегії підприємства з різних аспектів. SWOT-аналіз і PEST-аналіз надають змогу системно вивчити внутрішні ресурси та зовнішнє середовище компанії, враховуючи як сильні та слабкі сторони,

так і політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність на міжнародних ринках. Модель «5 сил Портера» дозволяє оцінити конкурентну інтенсивність у галузі, враховуючи суперництво з існуючими компаніями, загрозу нових учасників, вплив постачальників і споживачів, а також ризики від появи заміників продукції. Водночас використання індикаторів ефективності (частки ринку, доходів, логістичної ефективності та клієнтської бази) дає змогу кількісно вимірювати результати реалізації стратегії, оцінювати досягнення поставлених цілей і визначати напрямки для покращення конкурентних позицій підприємства у глобальному масштабі. Завдяки такому поєднанню методів наше дослідження забезпечує комплексний та обґрунтований підхід до аналізу конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

SWOT-аналіз, що розшифровується як Strengths, Weaknesses, Opportunities та Threats (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), давно визнаний фундаментальним інструментом у стратегічному менеджменті, особливо в контексті міжнародного бізнесу. Цей метод дозволяє організаціям визначати внутрішні можливості та обмеження, одночасно оцінюючи зовнішні фактори, що можуть впливати на їхню конкурентну позицію [26, с.168]. У міжнародному бізнесі глобальне середовище додає додаткові рівні складності через різноманітність ринків, регуляторних рамок, культурних відмінностей і політичних умов. Систематично категоризуючи внутрішні сильні та слабкі сторони разом із зовнішніми можливостями та загрозами, компанії можуть розробляти стратегії, що використовують їхні ключові компетенції та мінімізують потенційні ризики. Теоретичні основи SWOT-аналізу базуються на концепції ресурсної орієнтації підприємства (RBV), яка підкреслює важливість унікальних ресурсів і можливостей як джерел сталих конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Однією з ключових переваг SWOT-аналізу в міжнародному контексті є його адаптивність та комплексний підхід. Застосовуючи його на глобальних ринках, SWOT дозволяє компаніям оцінювати як ринкові, так і країнозалежні фактори. Наприклад, сильні сторони можуть включати власні технології або впізнаваність бренду, тоді як слабкі сторони – обмежене місцеве знання чи вразливість ланцюгів

постачання. Можливості можуть виникати через нові ринки, торговельні угоди або технологічні інновації, а загрози можуть походити від геополітичної нестабільності, коливань валютних курсів чи зміни споживчих переваг. Структурований характер SWOT сприяє чіткому порівнянню внутрішніх можливостей з зовнішнім бізнес-середовищем, що є критично важливим для формування стратегій міжнародного розширення, прийняття рішень щодо входження на ринок і позиціонування на мультинаціональному рівні.

PEST-аналіз, який зосереджується на політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) факторах, доповнює SWOT, надаючи макроекономічну перспективу, важливу для стратегії міжнародного бізнесу. На відміну від SWOT, який інтегрує внутрішні та зовнішні фактори, PEST аналізує лише зовнішнє середовище, дозволяючи компаніям прогнозувати широкі зміни, які можуть вплинути на їхні стратегічні ініціативи [32]. Для транснаціональних корпорацій розуміння політичних факторів, таких як торговельні регуляції, мита та зовнішня політика, а також економічних змін, таких як інфляція, процентні ставки та зростання ринку, є критично важливим для управління ризиками та прийняття стратегічних рішень. Соціальні тенденції, включно з демографічними змінами, культурними нормами та поведінкою споживачів, а також технологічні досягнення в автоматизації, цифрових платформах чи виробничих методах надають інсайти, що допомагають компаніям адаптуватися та впроваджувати інновації на закордонних ринках. Теоретичні основи PEST-аналізу базуються на скануванні середовища та теорії контингентності, що підкреслюють необхідність узгодження стратегій організації із зовнішніми умовами.

Інтегруючи SWOT і PEST у оцінку конкурентних стратегій, отримуємо потужну основу для комплексного стратегічного аналізу. У той час як SWOT визначає внутрішні сильні та слабкі сторони у відношенні до ринкових можливостей і загроз, PEST надає детальне розуміння ширшого середовища, у якому ці можливості та загрози існують. Наприклад, SWOT може визначити технологічні інновації як ключову силу компанії, але PEST може виявити

регуляторні обмеження в окремих країнах, які можуть обмежити впровадження цієї інновації. Аналогічно, можливості, виявлені за допомогою SWOT, можуть бути перевірені через фактори PEST, забезпечуючи життєздатність і стійкість запропонованих стратегій у макроекономічному середовищі. Така інтеграція зміцнює стратегічне передбачення та підвищує якість прийняття рішень у міжнародному бізнесі.

Модель п'яти сил Портера, яка розроблена у 1979 р., залишається однією з найвпливовіших методик у стратегічному менеджменті для аналізу конкурентного середовища галузі. Модель визначає п'ять ключових сил – конкурентне суперництво, загроза нових учасників ринку, переговорна сила постачальників, переговорна сила споживачів та загроза замінників продуктів, які в сукупності визначають інтенсивність конкуренції та, як наслідок, прибутковість ринку [4, с.146]. У контексті міжнародного бізнесу модель п'яти сил забезпечує структурований підхід до розуміння того, як глобальна конкуренція, міждержавна динаміка ринку та специфічні фактори галузі впливають на стратегічне прийняття рішень. Оцінюючи ці сили, компанії можуть прогнозувати конкурентний тиск, визначати можливості для зміцнення позицій та розробляти стратегії, які будуть ефективні в різних географічних та регуляторних умовах.

Перша сила – конкурентне суперництво серед існуючих компаній, особливо значуща на міжнародних ринках, де підприємства часто стикаються з конкурентами, що мають різні масштаби діяльності, культурні підходи та технологічні можливості. Високий рівень конкуренції може знижувати маржу прибутку, збільшувати витрати на маркетинг та інновації та вимагати постійної адаптації стратегій. У міжнародному бізнесі конкуренція також визначається відмінностями у споживчих уподобаннях, місцевих регуляціях та зрілості ринку. Використання моделі Портера дозволяє компаніям оцінити інтенсивність суперництва на кожному цільовому ринку та визначити, чи оптимальними є стратегії диференціації, лідерства за витратами або нішевої спеціалізації. Розуміння рівня конкуренції допомагає транснаціональним корпораціям ефективно розподіляти ресурси та передбачати поведінку конкурентів у різних країнах.

Загроза нових учасників ринку є ще одним критично важливим аспектом міжнародної бізнес-стратегії. Бар'єри для входу, такі як капітальні вимоги, ефект масштабу, лояльність до бренду та державні регуляції, суттєво відрізняються залежно від країни та галузі. На глобальних ринках компанії повинні враховувати додаткові чинники, такі як тарифи, торговельна політика та вимоги щодо місцевих партнерств, які можуть впливати на появу нових конкурентів. Ретельний аналіз за моделлю Портера дозволяє оцінити ймовірність появи нових гравців на конкретних ринках та потенційний вплив на існуючу конкурентну динаміку. Таке розуміння дає можливість компаніям проактивно зміцнювати бар'єри, наприклад через інвестиції у технології, захист інтелектуальної власності або стратегічні альянси, забезпечуючи, щоб нові учасники не підривали довгострокову прибутковість [6, с.575].

Переговорна сила постачальників і споживачів становить третю та четверту сили і має вирішальне значення для компаній, що працюють на міжнародному ринку. Сила постачальників може впливати на витрати на ресурси, їхню якість та доступність, особливо при закупівлі в країнах із обмеженою кількістю постачальників або унікальними ресурсами. Сила споживачів, у свою чергу, може впливати на ціноутворення, вимоги до індивідуалізації продукції та використання альтернативних товарів. На міжнародних ринках динаміка постачальників і споживачів змінюється залежно від економічних умов, культурних факторів та правових систем. Застосування моделі Портера допомагає компаніям передбачати тиск з боку як постачальників, так і клієнтів, формуючи стратегії диверсифікації постачальників, ведення переговорів та управління відносинами з клієнтами. Ефективне управління цими силами підвищує стратегічну стійкість і прибутковість у різних регіонах.

П'ята сила – загроза заміників продуктів або послуг, підкреслює потенційні ризики для попиту з боку зовнішніх альтернатив. У міжнародному бізнесі замітники можуть виникати через технологічні інновації, зміну споживчих уподобань або конкуренцію з боку міжнародних пропозицій. Компанії повинні стежити за глобальними тенденціями, змінами у регуляторному полі та

технологічними проривами, щоб передбачити ризики заміни. Аналіз за моделлю Портера дозволяє систематично виявляти та оцінювати ці загрози, визначаючи стратегії, такі як диференціація продукту, поліпшення послуг або диверсифікація, щоб підтримувати конкурентну перевагу. У цілому, модель надає комплексний інструмент для оцінки привабливості галузі та розробки стратегій, що враховують як прямі, так і непрямі конкурентні загрози на глобальному ринку.

Використання показників ефективності є ключовим елементом оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі. Показники дозволяють компаніям не лише кількісно вимірювати результати своєї діяльності, але й порівнювати свої позиції з конкурентами на глобальних ринках. У міжнародному середовищі, де компанії стикаються з різними економічними, культурними та регуляторними умовами, систематичне вимірювання ефективності є критично важливим для стратегічного планування. Показники ефективності допомагають відстежувати успіх стратегії на рівні окремих ринків і всього бізнесу, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо розширення, оптимізації ресурсів або зміни стратегічного фокусу. Для кількісного аналізу застосовуються формули, що дозволяють стандартизовано порівнювати результати між країнами, регіонами та сегментами ринку [9].

Ринкова частка є одним із основних показників ефективності та водночас індикатором конкурентного становища компанії на міжнародному ринку. Висока ринкова частка свідчить про сильні позиції компанії, ефективну маркетингову політику та здатність утримувати конкурентів на відстані. Ринкову частку можна розрахувати за формулою 1.1:

$$\text{Ринкова частка (\%)} = \left(\frac{\text{Продажі компанії на ринку}}{\text{Заг. продажі на ринку}} \right) * 100 \quad (1.1)$$

Аналіз ринкової частки дозволяє виявити тенденції зростання або падіння, визначати перспективні сегменти та оцінювати вплив конкурентів і нових учасників ринку. У міжнародному бізнесі ринкова частка часто використовується

у поєднанні з іншими показниками для формування стратегій проникнення на нові ринки або консолідації позицій на вже існуючих.

Доходи компанії є ще одним ключовим показником, що відображає економічну ефективність обраної стратегії. На глобальному рівні доходи можуть змінюватися залежно від валютних коливань, регуляторних обмежень та локальних економічних умов. Доходи розраховуються за формулою 1.2:

$$\text{Дохід} = \text{Ціна одиниці продукції} * \text{Кількість проданих одиниць} \quad (1.2)$$

Аналіз доходів дозволяє оцінити не лише загальний фінансовий результат, але й рентабельність окремих продуктів, сегментів або регіонів. Компанії, які систематично моніторять доходи у різних країнах, здатні своєчасно реагувати на зміни ринку, оптимізувати асортимент продукції та адаптувати цінові стратегії, забезпечуючи стабільне зростання у міжнародному масштабі.

Логістична ефективність як показник оцінює здатність компанії організувати постачання, виробництво та дистрибуцію товарів на глобальних ринках. Вона включає швидкість доставки, оптимізацію запасів, витрати на транспортування та здатність своєчасно задовольняти попит. Одним із способів оцінки логістичної ефективності є коефіцієнт виконання замовлень (формула 1.3):

$$\text{Логістична ефективність (\%)} = (\text{Кількість виконаних замовлень у строк} / \text{Заг. к-сть замовлень}) * 100 \quad (1.3)$$

У міжнародному бізнесі логістична ефективність визначає конкурентні переваги компанії, особливо у секторах з високим ступенем глобалізації та складними ланцюгами постачання. Показник дозволяє оцінювати, наскільки обрана стратегія забезпечує мінімізацію витрат, максимізацію продуктивності та підвищення рівня обслуговування клієнтів, що критично для підтримки конкурентоспроможності [46, с.15].

База клієнтів є важливим показником, який відображає розмір, якість та лояльність споживчої аудиторії компанії. Її можна оцінювати через кількість активних клієнтів або коефіцієнт утримання клієнтів (формула 1.4):

$$\text{Коефіцієнт утримання клієнтів (\%)} = (\text{К-сть клієнтів на кінець періоду} / \text{К-сть клієнтів на початок періоду}) * 100 \quad (1.4)$$

У міжнародному бізнесі аналіз клієнтської бази допомагає оцінити охоплення ринку, ефективність маркетингових кампаній та потенціал для розширення на нові сегменти. Розуміння структури та потреб клієнтів дозволяє компаніям адаптувати продукт, покращувати обслуговування та впроваджувати інноваційні рішення, що підвищують лояльність і знижують ризики втрати клієнтів. Комплексне використання показників ефективності (ринкової частки, доходів, логістичної ефективності та бази клієнтів) забезпечує обґрунтовану оцінку конкурентних стратегій та сприяє прийняттю рішень для досягнення стійких конкурентних переваг у міжнародному бізнесі.

Отже, методологія оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі, що включає SWOT- та PEST-аналізи, модель «5 сил Портера» та ключові індикатори ефективності (частка ринку, доходи, логістична ефективність, клієнтська база), дозволяє забезпечити комплексний та багатовимірний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. SWOT- і PEST-аналізи дають змогу всебічно вивчити внутрішні ресурси компанії та зовнішні умови глобального ринку, модель Портера допомагає зрозуміти конкурентні сили та ризики галузі, а використання кількісних індикаторів ефективності дозволяє вимірювати реальні результати реалізації стратегії. Поєднання цих методів забезпечує надійну основу для прийняття стратегічних рішень, оптимізації ресурсів і формування стійких конкурентних переваг на міжнародному рівні.

1.3. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки

Вихід компаній на міжнародні ринки є важливим етапом розвитку будь-якого підприємства, що прагне розширити свою присутність та зміцнити конкурентні позиції у глобальному середовищі. У сучасних умовах глобалізації компанії стикаються з різноманітними економічними, політичними, культурними та технологічними викликами, які потребують ретельного планування та адаптації стратегій. Особливості виходу на міжнародні ринки включають вибір оптимальної стратегії входження, оцінку ринкових можливостей і ризиків, організацію логістичних та фінансових процесів, а також врахування локальних законодавчих та культурних особливостей. Розуміння цих аспектів дозволяє підприємствам мінімізувати потенційні загрози, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток на закордонних ринках.

Дослідження та аналіз ринку становлять основу будь-якої успішної стратегії міжнародного бізнесу (рис. 1.3). Провідні вчені, такі як Ф. Котлер та М. Чинкота, наголошують, що всебічне розуміння закордонних ринків є критично важливим для виявлення можливостей та мінімізації ризиків. Ф. Котлер підкреслює, що міжнародне дослідження ринку повинно оцінювати споживчий попит, уподобання та поведінкові особливості [59, с.7], тоді як М. Чинкота акцентує увагу на оцінці конкурентів, місцевих ланцюгів постачання та економічних умов [50, с.100]. Дослідники стверджують, що без системного збору та аналізу даних компанії можуть неправильно оцінити потенціал ринку, переоцінити попит або недооцінити конкурентний тиск. Крім того, розуміння культурних особливостей та правових рамок сьогодні вважається надзвичайно важливим, оскільки поведінка споживачів і регуляторні вимоги часто значно відрізняються від внутрішніх ринків, впливаючи на прийняття продукту, ціноутворення та промоційні стратегії.



Рис. 1.3 - Особливості виходу компаній на міжнародні ринки

**Джерело: Складено автором на основі [30, с.55]*

Процес дослідження ринку є багатовимірним і включає як якісні, так і кількісні методи. Вчені, такі як В. Кіган і М. Грін, рекомендують компаніям поєднувати опитування, фокус-групи та інтерв'ю зі статистичним аналізом економічних показників та ринкових тенденцій. Такий подвійний підхід дозволяє фірмам врахувати як суб'єктивні вподобання місцевих споживачів, так і об'єктивні умови ринку, що впливають на прибутковість. Сучасні дослідження також підкреслюють важливість використання технологій і аналітики великих даних, що дозволяє транснаціональним компаніям відстежувати динаміку ринку, аналізувати стратегії конкурентів у режимі реального часу та визначати нові можливості. Отримані дані стають основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та вибору ринків з найвищим потенціалом для успішного входу [57, с.34].

Вибір оптимальної стратегії виходу на ринок є ще одним важливим аспектом досліджень у сфері міжнародного бізнесу. Вчені, такі як Дж. Даннінг і П. Гемават, досліджували умови, за яких різні моделі входу є найефективнішими. Експорт зазвичай рекомендується для компаній, що прагнуть низькоризикового входу, тоді як спільні підприємства та стратегічні альянси підходять для ринків із високими бар'єрами, що потребують місцевих знань або спільних ресурсів. Франчайзинг і повністю належні дочірні компанії також вивчалися як механізми контролю стандартів бренду та операційних процесів під час масштабування на

міжнародному рівні. Дослідники наголошують, що вибір стратегії виходу залежить не лише від ресурсів компанії та готовності до ризику, але й від характеристик ринку, таких як інтенсивність конкуренції, регуляторні обмеження та складність споживчого попиту. Порівняльні дослідження показують, що компанії, які узгоджують стратегію входу з цими факторами, досягають більшої довгострокової прибутковості та стабільності.

Адаптація до місцевих умов є ключовим аспектом успіху на міжнародних ринках. Вчений Т. Левіт вперше підкреслив суперечність між глобальною стандартизацією та місцевою чутливістю. Подальші дослідження К. Бартлетта та С. Гошала, а також сучасних експертів із крос-культурного менеджменту показують, що успіх компанії на закордонних ринках часто залежить від здатності модифікувати продукти, послуги, маркетингові кампанії та бізнес-процеси відповідно до місцевих культурних, правових та споживчих особливостей. Наприклад, компанії харчової промисловості часто адаптують смаки та упаковку продуктів, а виробники електроніки – умови гарантії та післяпродажного обслуговування. Дослідження підкреслюють, що така адаптація вимагає не лише глибокого ринкового розуміння, але й організаційної гнучкості, децентралізованого управління та інтеграції місцевої експертизи у процес прийняття рішень [54, с.6].

Дотримання регуляторних вимог широко визнане критично важливим фактором для успішної міжнародної діяльності. Розуміння та дотримання місцевих законів, торговельних правил, тарифів, податків, а також екологічних і трудових стандартів є необхідним для уникнення юридичних санкцій, фінансових втрат і шкоди репутації. Дослідження показують, що відмінності у регуляторних системах між країнами можуть суттєво впливати на стратегії виходу на ринок, ціноутворення, адаптацію продукту та операційні процеси. Компанії, які проактивно інтегрують дотримання регуляторних вимог у стратегічне планування, краще здатні прогнозувати зміни у законодавстві, ефективно вести переговори з місцевими органами влади та забезпечувати довгострокову стійкість на закордонних ринках.

Ефективний розподіл ресурсів та інвестиції тісно пов'язані зі стратегічним успіхом у міжнародному бізнесі. П. Баклі та М. Кассон досліджували важливість оптимізації фінансових, людських та технологічних ресурсів для підтримки міжнародних операцій. Дослідження показують, що компанії повинні ретельно планувати інвестиції у виробничі потужності, логістичну інфраструктуру, людський капітал та технології, щоб забезпечити операційну ефективність і конкурентну перевагу за кордоном. Розподіл ресурсів є динамічним процесом, що вимагає постійного моніторингу ринкових умов, коливань попиту та дій конкурентів для ефективного коригування пріоритетів інвестицій. Ефективне управління ланцюгами постачання та логістикою вважається невід'ємною складовою, оскільки безпосередньо впливає на структуру витрат, надійність доставки та загальну оперативну реактивність компанії [49, с.148].

Фінансове планування ресурсів є центральним елементом міжнародного розширення, особливо при управлінні транснаціональними операціями, де капітальні потреби, оподаткування та валютні питання є складними. Провідні дослідники, включно з С. Кавусгілом та Дж. Найтом, стверджують, що належне бюджетування, розподіл фінансування та оцінка інвестицій дозволяють компаніям балансувати між прибутковістю та ризиками. Вчені наголошують на методах, таких як сценарний аналіз, оцінка капітальних витрат та управління портфелем, для оптимального розподілу ресурсів між різними ринками. Дослідження демонструють, що компанії з дисциплінованими інвестиційними стратегіями здатні масштабувати операції, інвестувати в інновації та підтримувати фінансову стабільність попри ринкову волатильність, що зрештою зміцнює їхні глобальні конкурентні позиції [58, с.125].

Управління ризиками є ще однією ключовою сферою досліджень у міжнародному бізнесі. Компанії, які впроваджують комплексні рамки управління ризиками, є більш стійкими до несподіваних потрясінь, зменшують потенційні збитки та забезпечують безперервність операцій у складних міжнародних умовах.

Конкурентне позиціонування є ключовим елементом стратегічного управління у міжнародному бізнесі. Провідні вчені, такі як К. Мурман та Д. Аакер,

підкреслюють, що розуміння як локальних, так і глобальних конкурентів є необхідним для формування унікальної ціннісної пропозиції та досягнення стійких конкурентних переваг [61]. Розвиток партнерств і мереж також широко досліджується як критично важливий фактор для виходу на міжнародні ринки. Дж. Даннінг та ін. наголошують на значенні локальних альянсів, спільних підприємств, дистриб'юторів і постачальників для полегшення доступу на ринок. Партнерства забезпечують не лише логістичну та операційну підтримку, але й критично важливі місцеві знання, культурне розуміння та довіру споживачів і органів влади. Дослідження показують, що компанії, які використовують стратегічні мережі, можуть прискорити проникнення на ринок, зменшити ризики виходу та підвищити ефективність операцій. Крім того, транснаціональні партнерства часто слугують механізмом передачі знань і впровадження інновацій, дозволяючи компаніям поєднувати глобальну та місцеву експертизу [52, с.254].

Масштабованість і гнучкість дедалі частіше визнаються необхідними здатностями для успіху у міжнародному бізнесі. Гнучкість дозволяє компаніям швидко коригувати виробництво, ланцюги постачання, маркетингові стратегії та ціноутворення, тоді як масштабованість забезпечує ефективне розширення успішних операцій у нових регіонах. Брендинг та присутність на ринку є центральними для досягнення довгострокового успіху на закордонних ринках. Ефективний брендинг підвищує обізнаність споживачів, сприяє встановленню преміальних цін та підвищує сприйняту якість і надійність продукції. Крім того, компанії, які інтегрують брендінгові зусилля з локальними маркетинговими каналами та цифровими платформами, досягають більш високого рівня залучення та швидшого впровадження бренду, що є критично важливим для підтримки присутності на конкурентному ринку.

Отже, особливості виходу компаній на міжнародні ринки визначаються комплексним поєднанням стратегічного аналізу, адаптації до місцевих умов та ефективного управління ресурсами й ризиками. Дослідження провідних світових вчених показують, що успішний вихід на закордонні ринки потребує глибокого розуміння ринкових умов, конкурентного середовища та культурних і правових

особливостей, вибору оптимальної стратегії входу, побудови партнерських мереж, забезпечення масштабованості та гнучкості операцій, а також формування впізнаваного бренду і довіри споживачів. Інтеграція цих компонентів дозволяє компаніям знижувати ризики, підвищувати ефективність діяльності, закріплюватися на ринку та досягати стійких конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика та аналіз економічного середовища діяльності «Нова Пошта»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» (ЄДРПОУ 31316718) – це одна з провідних українських компаній, яка спеціалізується на наданні послуг у сфері логістики, транспортування та експрес-доставки. Підприємство було зареєстроване 19 січня 2001 р. в місті Києві, що свідчить про його тривалий і стабільний розвиток на вітчизняному ринку. За більш ніж два десятиліття діяльності компанія перетворилася з регіонального оператора доставки на національного лідера, який забезпечує мільйони українців швидкими, надійними та доступними послугами. Завдяки постійному вдосконаленню сервісів, розширенню мережі відділень та впровадженню цифрових технологій «Нова пошта» стала символом сучасної, ефективної та клієнтоорієнтованої логістики в Україні.

Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю – дає змогу компанії ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами, оперативно ухвалювати стратегічні рішення та адаптуватися до мінливих умов конкурентного ринку. Статутний капітал у розмірі 4654075 грн формує надійну фінансову основу для сталого розвитку бізнесу, інвестування в модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних рішень та розширення спектра послуг. Саме поєднання гнучкої системи управління, фінансової стабільності та стратегічної орієнтації на потреби клієнтів забезпечує «Новій пошті» провідні позиції серед логістичних компаній України та створює перспективи для подальшої інтеграції у міжнародний ринок поштових і транспортних послуг [41].

Засновниками ТОВ «Нова пошта» є ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Прайд», якому належить 10% статутного капіталу, та компанія «НП Холдингс Лімітед» (Кіпр), що володіє основною часткою у 90%. Така структура власності свідчить про поєднання національного та міжнародного капіталу, що забезпечує стабільність фінансування, диверсифікацію інвестиційних ризиків і можливість залучення сучасних управлінських підходів. Наявність іноземного інвестора створює додаткові можливості для виходу на зовнішні ринки, підвищення рівня корпоративного управління та впровадження міжнародних стандартів ведення бізнесу, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах глобалізованої економіки.

Кінцевими бенефіціарними власниками компанії виступають Климов В'ячеслав та Поперешнюк Володимир – підприємці, які стояли біля витоків створення «Нової пошти» та визначили її стратегічний курс розвитку. Завдяки їхній управлінській компетентності, інноваційному мисленню та орієнтації на потреби клієнтів компанія зуміла побудувати масштабну логістичну мережу, яка охоплює всі регіони України. На сьогодні підприємство має 29 філій по всій країні та активно розширює міжнародну діяльність під брендом «Nova Post», відкриваючи представництва в країнах Європейського Союзу. Компанія впевнено позиціонує себе як надійний і технологічний оператор логістичних рішень, що поєднує високий рівень сервісу, ефективну систему управління та постійне прагнення до вдосконалення [42].

Керівником та основним підписантом ТОВ «Нова пошта» є Бульба Олександр, який виконує ключові управлінські, адміністративні та представницькі функції відповідно до положень статуту підприємства. Саме він відповідає за стратегічне планування діяльності компанії, координацію роботи структурних підрозділів, прийняття управлінських рішень і представлення інтересів підприємства у взаємодії з партнерами, державними установами та громадськістю. Його управлінський досвід і професійна компетентність сприяють ефективному функціонуванню компанії, підтриманню високих стандартів корпоративної

культури та забезпеченню стабільності бізнес-процесів. Такий підхід до керівництва дозволяє «Новій пошті» залишатися лідером у своїй галузі та успішно впроваджувати інноваційні рішення у сфері логістики.

У структурі управління підприємства також передбачено уповноваженого підписанта – Тафійчука Євгена, який виконує обов'язки керівника у разі його відсутності, забезпечуючи безперервність управлінських процесів. Важливою ланкою фінансово-економічного забезпечення діяльності компанії є бухгалтер Ганич Олена, яка здійснює контроль за веденням бухгалтерського обліку, фінансовою звітністю та дотриманням фінансової дисципліни. Така продумана організаційна структура управління відображає чіткий розподіл функцій, відповідальності та повноважень між ключовими посадовими особами. Це, у свою чергу, гарантує прозорість фінансових операцій, ефективний контроль ресурсів і сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Види діяльності:

- 53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність;
- 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я;
- 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;
- 86.21 Загальна медична практика;
- 85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти;
- 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.;
- 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.;
- 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами;
- 73.11 Рекламні агентства;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів;
- 64.19 Інші види грошового посередництва;
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

- 52.10 Складське господарство;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет;
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах;
- 47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту [39].

Управлінська політика та стратегія компанії базуються на диференціації та масштабуванні з акцентом на інновації. Це проявляється у впровадженні сучасних ІТ-рішень, автоматизації логістичних процесів, цифрових платформ для управління міжнародними відправленнями, розширенні мережі відділень та поштоматів, а також наданні комплексного сервісу End2End та B2C. Такий підхід дозволяє поєднувати розширення географії присутності з підвищенням ефективності операцій, що забезпечує конкурентні переваги на внутрішньому та міжнародному ринках.

Організаційна структура ТОВ «Нова пошта» характеризується багаторівневістю, системністю та гнучкістю, що забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів і високий рівень ефективності управління. Основними структурними елементами компанії є відділи, які групуються у департаменти та дирекції відповідно до функціонального навантаження і напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє чітко розмежувати зони відповідальності, забезпечити належну

комунікацію між підрозділами та підтримувати стабільний розвиток внутрішніх процесів. Важливою особливістю організаційної моделі «Нової пошти» є її адаптивність – структура постійно вдосконалюється відповідно до зростання компанії, впровадження нових технологій та змін у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому компанія зберігає баланс між централізованим управлінням і самостійністю регіональних філій, що сприяє підвищенню ефективності всієї системи.

У межах організаційної структури функціонують спеціалізовані підрозділи, які відповідають за ключові напрямки діяльності: логістику та транспортування, клієнтське обслуговування, фінансовий контроль, маркетинг, ІТ-інновації, адміністративне управління, охорону праці та розвиток персоналу. Кожен із цих напрямів має чітко визначені завдання й показники ефективності, що дає змогу підтримувати високу якість сервісу та оптимізувати внутрішні процеси. Така структурна модель сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень, підвищенню продуктивності праці та ефективній взаємодії між департаментами. У результаті «Нова пошта» здатна оперативно реагувати на потреби клієнтів, упроваджувати нові послуги та залишатися лідером у сфері логістики й експрес-доставки в Україні (рис. 2.1).

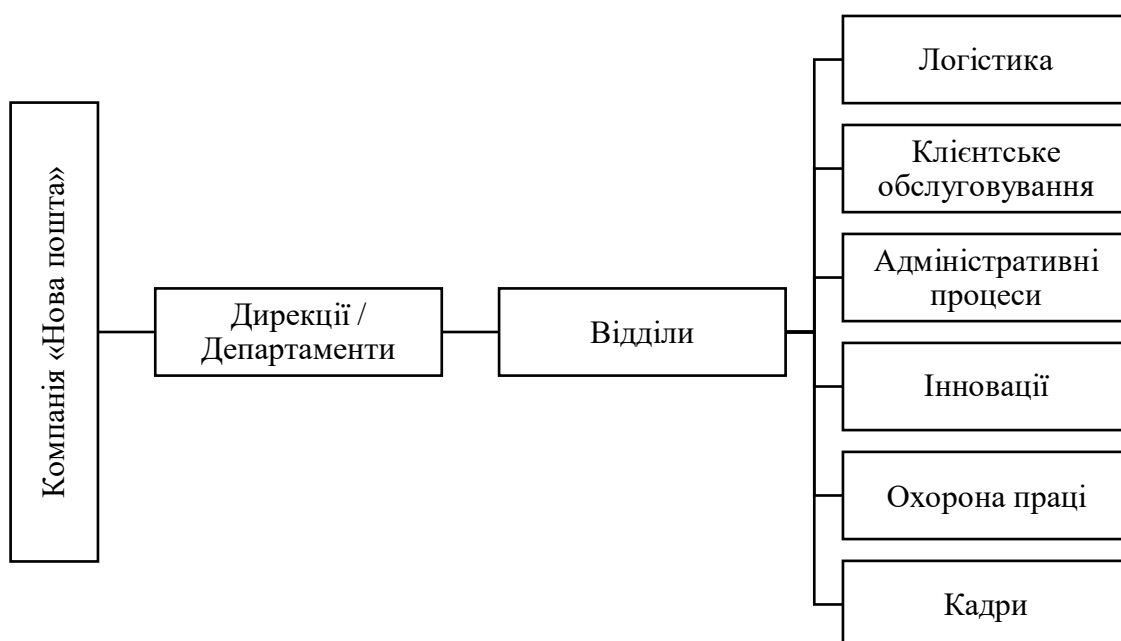


Рис. 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Нова пошта»

*Джерело: Складено автором на основі [53]

Крім традиційної логістичної діяльності, «Нова пошта» активно інвестує у цифровізацію та автоматизацію внутрішніх процесів. Це включає платформу Nova Global Partners API, інтеграцію електронних накладних, відстеження відправлень у реальному часі та автоматизоване управління логістичною мережею. Використання цифрових рішень підвищує швидкість обробки відправлень, зменшує витрати та дозволяє компанії надавати комплексний сервіс End2End як для корпоративних, так і для приватних клієнтів.

Паралельно компанія розвиває ініціативи з озеленення логістики, зокрема оптимізацію маршрутів для зменшення викидів CO₂, впровадження електричних та гібридних транспортних засобів у великих містах і модернізацію сортувальних хабів для економії енергії. Це дозволяє поєднувати конкурентні переваги з відповідальністю перед суспільством та екологією, що позитивно впливає на імідж компанії на національному та міжнародному рівнях.

У 2022 р. загальна чисельність працівників ТОВ «Нова пошта» досягла 33 тис. 795 осіб, що демонструє відчутне зростання порівняно з попереднім роком, коли на підприємстві працювало 28 тис. 537 співробітників. Така динаміка є свідченням системного розвитку компанії, розширення її логістичної мережі та підвищення попиту на послуги навіть у період економічних і соціальних викликів. Зростання кількості персоналу відображає стратегічну політику компанії, спрямовану на розширення масштабів діяльності, підвищення ефективності роботи та забезпечення якісного обслуговування клієнтів у всіх регіонах України. Залучення нових кадрів дозволило «Новій пошті» не лише підтримати стабільність операційних процесів, але й суттєво посилити власну конкурентоспроможність на ринку логістичних послуг (рис. 2.2).

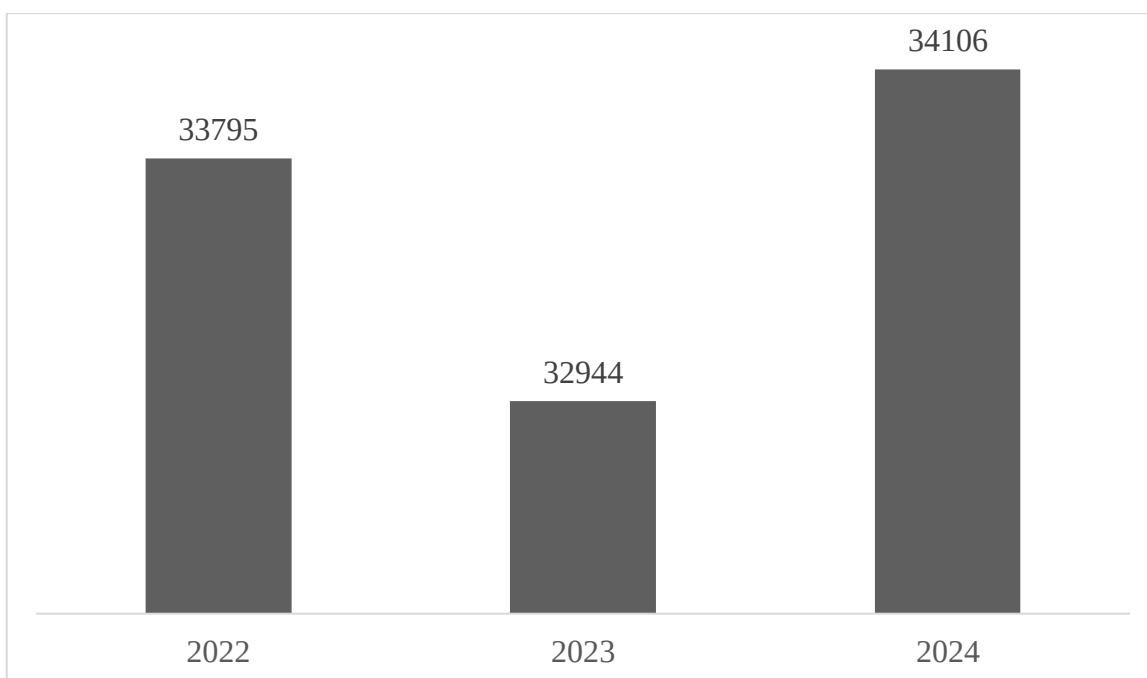


Рис. 2.2 - Загальна кількість працівників ТОВ «Нова пошта» 2022-2024 рр., осіб

**Джерело: Складено автором на основі статистичних даних[53]*

Попри складні воєнні обставини, підприємство зуміло не лише зберегти кадровий потенціал, а й створити додаткові робочі місця, тим самим зробивши вагомий внесок у підтримку національної економіки та соціальної стабільності. Розвиток компанії в умовах війни свідчить про її гнучкість, високу організаційну культуру та орієнтацію на довгострокові цілі. «Нова пошта» активно інвестує в навчання й розвиток персоналу, удосконалює систему внутрішньої мотивації та забезпечує гідні умови праці для своїх співробітників. Такий підхід сприяє не лише професійному зростанню працівників, але й зміцненню корпоративної згуртованості, що є важливим чинником успішного функціонування компанії в нестабільному зовнішньому середовищі.

Важливою характеристикою кадрового складу ТОВ «Нова пошта» є послідовне дотримання принципів гендерної рівності та інклюзивності у формуванні управлінських команд. У 2022 р. частка жінок на керівних посадах становила 26,8%, що лише незначно менше, ніж у 2021 р. (28,8%). Такий показник свідчить про усвідомлене прагнення компанії забезпечити рівні можливості для всіх працівників незалежно від статі, послідовно підтримуючи баланс між професіоналізмом, компетентністю та соціальною справедливістю. Гендерна

політика «Нової пошти» базується на цінностях поваги, партнерства та розвитку лідерського потенціалу, що сприяє створенню сприятливого корпоративного клімату, підвищенню мотивації персоналу та формуванню позитивного іміджу компанії як сучасного роботодавця Звіт про управління [20].

Кадровий склад підприємства представлений працівниками, які працюють у численних філіях і відділеннях по всій території України. Розгалужена структура компанії, що включає понад 9 тис. відділень і близько 13 тис. поштоматів, потребує високого рівня координації, ефективного управління людськими ресурсами та розвиненої системи комунікацій між підрозділами. Для забезпечення стабільної роботи такої масштабної мережі «Нова пошта» активно впроваджує сучасні HR-технології, автоматизовані системи обліку кадрів, а також програми внутрішнього навчання та розвитку персоналу. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати ефективність роботи співробітників на всіх рівнях, але й забезпечувати стабільну якість обслуговування клієнтів у кожному відділенні, що є ключовим чинником успіху компанії на ринку логістичних послуг.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Нова пошта» у 2022-2024 рр. демонструє динамічне та стабільне зростання, що підтверджує ефективність управлінських рішень і здатність компанії швидко реагувати на виклики сучасного ринку (табл. 2.1). Незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні, підприємство змогло зберегти стійкі позиції завдяки стратегічним інвестиціям у розвиток логістичної інфраструктури, вдосконаленню системи транспортування та впровадженню цифрових сервісів. Зростання обсягів діяльності компанії обумовлене не лише підвищенням попиту на швидку доставку, а й розширенням спектра послуг, орієнтованих на потреби бізнес-клієнтів та приватних споживачів. Активна модернізація складів, сортувальних терміналів і транспортного парку забезпечила підвищення швидкості обробки відправлень і покращення якості обслуговування.

Таблиця 2.1 - Фінансові показники ТОВ «Нова пошта» 2022-2024 рр., грн

Показники	2022	2023	2024
Дохід	23687034000	36468879000	44779857000

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Чистий прибуток	2135960000	3967156000	2500331000
Активи	15754920000	23101706000	31585793000
Зобов'язання	5451218000	8256398000	10771612000
Середня зарплата до оподаткування	16014	26879	30551
Кількість працівників	27819	26327	27509

**Джерело: Складено автором на основі офіційних даних ТОВ «Нова Пошта» [43]*

Поряд із цим, фінансові показники свідчать про ефективне використання наявних ресурсів і продуману політику управління активами. Зростання доходів компанії супроводжується оновленням основних засобів, розширенням логістичної мережі та залученням інвестицій, спрямованих на цифровізацію процесів і розвиток міжнародних напрямів під брендом «Nova Post». Збільшення обсягу зобов'язань у цей період розглядається як закономірний наслідок масштабування бізнесу, а не як показник фінансової нестабільності, адже темпи приросту активів перевищують темпи зростання боргів. Це свідчить про збереження оптимальної фінансової структури, стабільну ліквідність і високий рівень платоспроможності підприємства. У підсумку «Нова пошта» підтверджує статус надійної, інноваційної та фінансово стійкої компанії, здатної забезпечувати сталий розвиток навіть у складних макроекономічних умовах.

Попри тимчасове скорочення чистого прибутку у 2024 р., фінансові результати ТОВ «Нова пошта» свідчать про збереження позитивної тенденції розвитку та стратегічно зважений підхід до управління ресурсами. Тимчасове зниження прибутковості пояснюється активними інвестиціями у модернізацію виробничо-логістичних процесів, автоматизацію сортувальних центрів, розвиток цифрових сервісів і розширення міжнародної діяльності під брендом «Nova Post». Такі кроки вимагають значних капіталовкладень, що може впливати на короткострокові фінансові показники, проте вони створюють міцну основу для подальшого зростання прибутків у середньостроковій перспективі. Крім того, компанія продовжує послідовно впроваджувати інноваційні рішення, спрямовані

на підвищення ефективності внутрішніх процесів і поліпшення якості обслуговування клієнтів, що позитивно позначається на її репутації та ринковій вартості.

Підвищення середнього рівня заробітної плати працівників і збереження стабільної чисельності персоналу є показниками високої соціальної відповідальності «Нової пошти» та її орієнтації на сталий розвиток трудового потенціалу. Компанія активно інвестує у професійне навчання, розвиток корпоративної культури та створення комфортних умов праці, розуміючи, що людський капітал є одним із ключових чинників успіху. Такий підхід дозволяє підтримувати високий рівень мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на якість послуг і задоволеність клієнтів. У цілому, ТОВ «Нова пошта» демонструє фінансову стабільність, стратегічну далекоглядність та інноваційну активність, завдяки чому впевнено зберігає позицію лідера серед логістичних компаній України та формує потенціал для подальшого виходу на нові міжнародні ринки.

Отже, загальна характеристика та аналіз економічного середовища діяльності ТОВ «Нова пошта» свідчать про те, що підприємство є одним із найуспішніших і найстабільніших гравців на ринку логістичних послуг України. Компанія демонструє високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища, зберігаючи фінансову стійкість навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Її діяльність базується на поєднанні ефективної управлінської стратегії, інноваційного підходу до розвитку логістичної інфраструктури та орієнтації на потреби клієнтів. Аналіз показників діяльності свідчить про успішність стратегії: **лідерство на національному ринку, ефективне масштабування, впровадження цифрових сервісів, стабільний фінансовий стан та високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища підтверджують результативність застосованих управлінських рішень і стратегічних інвестицій.** «Нова пошта» постійно модернізує свої технологічні процеси, розширює мережу відділень, активно розвиває міжнародні перевезення й упроваджує цифрові рішення, що підвищують якість сервісу та конкурентоспроможність компанії. Водночас її фінансова політика спрямована на

підтримання стабільного зростання доходів, контроль витрат і залучення інвестицій для подальшого розвитку. Соціальна відповідальність, інвестиції в персонал і сталість організаційної структури підсилюють імідж підприємства як надійного роботодавця та відповідального бізнесу. Таким чином, ТОВ «Нова пошта» можна охарактеризувати як сучасну, ефективну та інноваційну компанію, яка відіграє важливу роль у розвитку національної економіки та продовжує зміцнювати свої позиції на внутрішньому й міжнародному ринках.

2.2. Оцінка ефективності міжнародної стратегії компанії за останні 3 роки (2022-2024 рр.)

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції ефективність реалізації міжнародної стратегії є ключовим показником успішності компанії на зовнішніх ринках. Для ТОВ «Нова пошта», яке активно розвиває міжнародний напрям діяльності під брендом «Nova Global», оцінка результативності стратегії за останні три роки (2022-2024 рр.) має особливе значення. Саме цей період характеризується суттєвими зовнішніми викликами – економічною нестабільністю, логістичними обмеженнями, воєнними ризиками, але водночас і можливостями для розширення присутності на ринках Європейського Союзу. Аналіз ефективності міжнародної стратегії компанії дає змогу визначити ступінь досягнення поставлених цілей, оцінити конкурентоспроможність бізнес-моделі, фінансові результати та стратегічні перспективи розвитку. Такий підхід дозволяє не лише виявити сильні сторони міжнародної діяльності «Нової пошти», а й сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення її позицій на глобальному ринку логістичних послуг.

Оскільки компанія застосовує стратегію проникнення на нові ринки з одночасним масштабуванням і впровадженням інноваційних сервісів, це дозволяє поєднувати розширення географії присутності з підвищенням ефективності операцій. Міжнародна стратегія та сервіси Nova Global, підрозділу ТОВ «Нова пошта», спрямовані на комплексний розвиток глобального e-commerce та

ефективну організацію міжнародних перевезень, що забезпечує компанії міцні позиції на світовому ринку логістики. Стратегія охоплює широку аудиторію клієнтів: від корпоративних замовників та підприємців, які реалізують товари через міжнародні маркетплейси, до приватних осіб, які здійснюють особисті відправлення чи онлайн-шопінг за кордоном. Компанія пропонує різноманітні формати доставки, включаючи глобальні перевезення документів і вантажів, фрахт повітрям, морем та сушею, комплексну End2End доставку та відправлення B2C на маркетплейси, а також спеціалізовані послуги для небезпечних або нестандартних вантажів (рис. 2.3). Одночасно Nova Global інтегрує цифрові рішення для оптимізації логістичних процесів, зокрема платформу Nova Global Partners API та сервіси Global Forwarding, що дозволяють автоматизувати створення накладних, відстеження вантажів у реальному часі та управління міжнародними замовленнями. Цей підхід забезпечує ефективне охоплення понад 243 країн і територій, сприяє скороченню часу доставки та витрат, а також дозволяє клієнтам бізнесу та приватним користувачам отримувати комплексний сервіс, поєднуючи надійність, швидкість і технологічну підтримку на кожному етапі міжнародного логістичного ланцюга. Такі інноваційні рішення є частиною стратегії диференціації, що дозволяє компанії виділятися на міжнародному ринку за рахунок технологічної переваги та підвищеної якості сервісу.

Глобальні логістичні рішення для бізнесу	Міжнародна доставка для приватних осіб	Цифрові та сервісні рішення
доставка документів, посилок і великогабаритних вантажів вагою до 70 кг, фрахтові перевезення авіа, морем або сушею, комплексна End2End доставка та відправлення B2C з України на маркетплейси типу	посилки «з дому» до родичів і друзів у ЄС, глобальна доставка будь-яких вантажів у понад 200 країн, шопінг із закордонних онлайн-магазинів та прямий e-commerce через платформи iHerb, Aliexpress, Ioom	відстеження вантажів за трекінг-номером, онлайн-калькулятор вартості доставки, персональні акаунт-менеджери для бізнесу та цілодобова підтримка для приватних клієнтів.

Рис. 2.3 - Основні напрями міжнародної стратегії Nova Global

**Джерело: Складено автором на основі [55]*

Нова пошта розпочала свій шлях на міжнародному ринку ще в 2014 р. з виходом у Молдову, однак масштабна європейська експансія стартувала в 2022 р. після початку повномасштабного вторгнення росії. Тоді була створена структура Nova Post Europe, а першим європейським ринком стала Польща. Цей крок став відповіддю на необхідність підтримки українських клієнтів за кордоном та розвитку глобальної e-commerce логістики, що дозволило компанії поєднати локальний досвід з міжнародними стандартами доставки. Завдяки централізованому управлінню і наявності керівників та команд у кожній країні, Nova Post Europe змогла адаптувати послуги під особливості локальних ринків, враховуючи культурні та поведінкові відмінності споживачів: від поштоматів у Польщі до адресної доставки у Німеччині. Таким чином, міжнародна стратегія Nova Global поєднує елементи **стратегії проникнення на ринки ЄС, масштабування інфраструктури та інноваційного розвитку сервісів, що забезпечує поступове зміцнення позицій компанії на нових ринках та підвищення конкурентоспроможності**. Інвестиції у створення сортувальних хабів, митних складів та впровадження цифрових рішень реалізують обрану стратегію масштабування та інновацій, дозволяючи оптимізувати логістичні процеси, скоротити час доставки та розширити клієнтську базу. Ці інвестиції безпосередньо підтримують обрану міжнародну стратегію: хаби та сортувальні склади забезпечують масштабування і швидку доставку на нові ринки, а цифрові сервіси підвищують продуктивність праці та дозволяють компанії утримувати технологічне лідерство серед міжнародних логістичних операторів. Таким чином, фінансові вкладення не лише розширюють географію діяльності, а й зміцнюють конкурентні переваги на глобальному рівні.

За три роки після виходу на ринок ЄС компанія значно збільшила свою присутність: наразі Nova Post Europe функціонує у 16 країнах, зокрема у Франції, Італії, Чехії, Литві та Великій Британії [62]. Ключовим елементом стратегії стало відкриття власних сортувальних хабів і митних складів, що дозволяє прискорити обробку відправлень і зменшити залежність від аутсорсингових партнерів. Власні ЦСС (централізовані сортувальні склади) у Варшаві та Празі обслуговують

транзитні маршрути для північних і південних країн Європи, що забезпечує швидку доставку та оптимізацію логістичних процесів. При цьому компанія активно розвиває нові сервіси для бізнес-клієнтів і фізичних осіб, включно з адресною доставкою, відділеннями на базі локальних бізнесів та поштоматами, створюючи комплексне рішення для глобальної e-commerce.

Стратегічна політика Нової пошти на 2025 р. передбачала дві взаємопов'язані цілі: закріплення позицій у вже існуючих країнах та вихід на нові ринки Європи, серед яких Швейцарія, Бельгія, Португалія та Ірландія перебувають на етапі аналізу. Особлива увага приділяється збільшенню локальної клієнтської бази, адже перші користувачі на нових ринках здебільшого українці, поступово долучаються європейські споживачі. Інвестиції у розширення мережі відділень, розвиток сортувальних хабів, адресної доставки та сервісів фулфілменту, а також оптимізація тарифів демонструють системний підхід до масштабування бізнесу та інтеграції у міжнародну логістичну екосистему. Цей підхід дозволяє НП ефективно поєднувати швидкість, надійність та зручність доставки на глобальному рівні.

Упродовж 2022-2024 рр. міжнародна стратегія ТОВ «НП ГЛОБАЛ» продемонструвала активний розвиток і водночас характерні для фази масштабування виклики. Компанія впевнено розширювала присутність на світових ринках, нарощуючи обсяги надання логістичних послуг і розвиваючи цифрові рішення для бізнесу та приватних клієнтів. Попри зростання доходів, фінансові результати засвідчили певне зниження рентабельності, що пояснюється великими інвестиціями у створення міжнародної інфраструктури, запуск нових сервісів і розбудову фулфілмент-центрів за кордоном. Паралельно компанія значно підвищила рівень оплати праці та зберегла кадрову стабільність, що свідчить про орієнтацію на якість сервісу, розвиток людського капіталу й конкурентність у глобальному середовищі (Табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Фінансові показники ТОВ «НП ГЛОБАЛ» 2022-2024 рр., грн

	2022	2023	2024
Дохід	1460337000	2212013000	2553672000
Чистий прибуток	254809000	175549000	-300746000
Активи	1186728000	1400108 000	982587000
Зобов'язання	818816000	840174000	789290000
Середня зарплата до оподаткування	16526	31790	50553
Кількість працівників	295	272	325

**Джерело:* Складено автором на основі офіційних даних ТОВ «НП ГЛОБАЛ» [43]

Для оцінки результативності реалізації міжнародної стратегії доцільно насамперед проаналізувати динаміку доходів підприємства, оскільки саме цей показник відображає масштаб розширення ринків збуту та ефективність комерційної діяльності за кордоном. Темп зростання доходу розраховується за формулою 2.1.

$$T = (\text{Дохід}_{\text{поточний}} - \text{Дохід}_{\text{попередній}}) / \text{Дохід}_{\text{попередній}} * 100 \quad (2.1)$$

$$T_{2023} = ((221201\ 000 - 1460337000) / 1460337000) * 100 = +51,47\%$$

$$T_{2024} = ((2553672\ 000 - 2212013000) / 2212013000) * 100 = +15,45\%$$

Важливо також визначити рівень прибутковості основної діяльності, який демонструє, наскільки ефективно компанія перетворює отримані доходи на чистий прибуток. Для цього застосовується показник рентабельності продажів, що визначається за такою формулою 2.2.

$$R = (\text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}) * 100 \quad (2.2)$$

$$R_{2022} = (254809000 / 1460337\ 000) * 100 = 17,45\%$$

$$R_{2023} = (175549000 / 2212013\ 000) * 100 = 7,94\%$$

$$R_{2024} = (-300746000 / 2553672\ 000) * 100 = -11,78\%$$

Наступним етапом аналізу є дослідження фінансової незалежності підприємства, що характеризує здатність компанії забезпечувати власну діяльність за рахунок власних ресурсів, не залучаючи надмірних обсягів позикового капіталу [61]. Коефіцієнт фінансової стійкості обчислюється за формулою 2.3.

$$K = (\text{Активи} - \text{Зобов'язання}) / \text{Активи} * 100 \quad (2.3)$$

$$K_{2022} = ((1186728000 - 818816000) / 1186728000) * 100 = 31,0\%$$

$$K_{2023} = ((1400108000 - 840174000) / 1400108000) * 100 = 39,99\%$$

$$K_{2024} = ((982587000 - 789290000) / 982587000) * 100 = 19,67\%$$

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів у межах реалізації міжнародної стратегії доцільно розрахувати показник продуктивності праці, який демонструє, скільки доходу припадає на одного працівника компанії (2.4).

$$P = \text{Дохід} / \text{Кількість працівників} \quad (2.4)$$

$$P_{2022} = 1460337000 / 295 = 4949000 \text{ грн/ос.}$$

$$P_{2023} = 2212013000 / 272 = 8134000 \text{ грн/ос.}$$

$$P_{2024} = 2553672000 / 325 = 7857000 \text{ грн/ос.}$$

У таблиці 2.3 наведено ключові показники діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» за три останні роки, які слугують базою для аналізу результативності компанії на міжнародних ринках.

Таблиця 2.3 - Ефективність міжнародної стратегії ТОВ «НП ГЛОБАЛ» 2022-2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Темп зростання доходу, %	-	51,4	15,5
Рентабельність продажів, %	17,5	7,9	-11,8
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	31,4	40,0	19,9
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	4 949	8 131	7 859

**Джерело: Складено автором на основі власних досліджень*

Оцінка ефективності міжнародної стратегії ТОВ «НП ГЛОБАЛ» за період 2022-2024 рр. показує, що компанія успішно реалізує довгострокову експансію на європейських ринках, незважаючи на тимчасові коливання прибутковості. Значне зростання доходу у 2023 р. та стабільне продовження тенденції у 2024 р. свідчать про ефективне розширення ринків збуту та збільшення обсягів міжнародних відправлень. Водночас падіння рентабельності у 2024 р. відображає інвестиційні витрати на відкриття нових відділень, запуск сортувальних терміналів і розвиток адресної доставки, що є характерною ознакою стратегії з упором на середньо- та

довгостроковий ефект. Коефіцієнт фінансової стійкості демонструє, що компанія активно використовує власні ресурси та залучає частково зовнішнє фінансування для підтримки глобальної експансії, не ставлячи під загрозу стабільність діяльності. Продуктивність праці залишалася високою, що свідчить про ефективне управління людськими ресурсами та технологічне оновлення процесів.

Узагальнюючи, можна відзначити, що проведена оцінка ефективності міжнародної стратегії ТОВ «НП ГЛОБАЛ» за 2022-2024 рр. підтверджує доцільність обраного курсу глобальної експансії та стратегічного розвитку. Компанія продемонструвала здатність балансувати між інвестиційними витратами та довгостроковим зростанням, забезпечуючи стабільність фінансової структури та ефективне використання ресурсів. Впровадження технологічних оновлень, розширення інфраструктури та оптимізація операційних процесів сприяли підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності на міжнародних ринках. Загалом, результати аналізу свідчать, що міжнародна стратегія ТОВ «НП ГЛОБАЛ» є послідовною, адаптивною та орієнтованою на сталий розвиток, закладаючи надійну основу для подальшого зміцнення позицій компанії у глобальному масштабі. Окрім того, впровадження цифрових рішень та екологічних ініціатив значно посилюють міжнародну стратегію компанії. Автоматизація обробки відправлень і використання платформи Nova Global Partners API сприяє масштабуванню бізнесу, прискорює логістичні операції та знижує операційні витрати. Екологічні ініціативи, зокрема електротранспорт та оптимізація маршрутів, покращують корпоративну репутацію на міжнародних ринках і відповідають сучасним вимогам сталого розвитку. Таким чином, цифровізація та озеленення є інтегрованими інструментами стратегії диференціації та інновацій і прямо впливають на конкурентоспроможність компанії, підтверджуючи її ефективність на ринках ЄС.

2.3. Порівняльний аналіз оцінки діяльності «Нова Пошта»

Порівняльний аналіз оцінки діяльності ТОВ «Нова Пошта» передбачає системне зіставлення ключових показників ефективності компанії за обраний період та виявлення тенденцій розвитку у порівнянні з конкурентами на ринку. Метою такого аналізу є визначення сильних і слабких сторін діяльності компанії, оцінка результативності обраних стратегій та підходів до управління фінансовими, людськими та матеріальними ресурсами. У результаті порівняльного аналізу можна зробити висновки щодо стабільності бізнес-моделі, ефективності операційних процесів і здатності компанії адаптуватися до змінних умов ринку, що є ключовими чинниками для стратегічного планування та прийняття управлінських рішень.

Для кращого розуміння позицій ТОВ «Нова Пошта» на ринку доцільно провести порівняльний аналіз її діяльності з результатами роботи конкурента – ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС». Такий підхід дозволяє зіставити фінансові та операційні показники обох компаній, виявити переваги та недоліки обраних стратегій, а також оцінити ефективність управління ресурсами в конкурентному середовищі. Аналіз у порівнянні з конкурентом надає більш об'єктивну картину ринкової позиції ТОВ «НП ГЛОБАЛ» та допомагає визначити напрямки для оптимізації процесів, підвищення продуктивності праці і зміцнення фінансової стійкості компанії.

Порівняльний аналіз діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» та ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за період 2022-2024 рр. демонструє істотні відмінності у фінансових результатах та ефективності управління ресурсами, що відображає різні стратегії розвитку компаній (табл. 2.4). У той час як ТОВ «НП ГЛОБАЛ» продемонструвала стабільне зростання доходу та ефективну експансію на міжнародні ринки, «Міст Експрес» мав значно менші обсяги доходу, хоча його дохід за три роки також показав помітне зростання.

Таблиця 2.4 - Фінансові показники ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» і ТОВ «НП ГЛОБАЛ» 2022-2024 рр., грн

	ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»			ТОВ «НП ГЛОБАЛ»		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Дохід	319375000	546950000	863945000	1460337000	2212013000	2553672000
Чистий прибуток	-225837000	-289028000	217616000	254809000	175549000	-300746000
Активи	250285000	303550000	410492000	1186728000	1400108 000	982587000
Зобов'язання	666028000	1043690000	925112000	818816000	840174000	789290000
Середня зарплата до оподаткування	2447	5504	12803	16526	31790	50553
Кількість працівників	753	665	684	295	272	325

**Джерело: Складено автором на основі [38]; [43]*

При цьому чистий прибуток ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» у 2022-2023 рр. був від'ємним, що свідчить про фінансові труднощі та інвестиційні витрати, тоді як у 2024 р. компанія змогла отримати позитивний результат, демонструючи ознаки відновлення прибутковості. Активи та зобов'язання ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» зростали помірно, проте рівень боргового навантаження залишався високим, що вказує на більш агресивну зовнішню фінансову залежність порівняно з ТОВ «НП ГЛОБАЛ», яка активно використовує власні ресурси. Продуктивність праці та середня заробітна плата у ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» значно нижчі за показники ТОВ «НП ГЛОБАЛ», що відображає менш інтенсивне використання технологій та потенціал для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Для оцінки результативності реалізації міжнародної стратегії проаналізуємо динаміку доходів ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», оскільки саме цей показник відображає масштаб розширення ринків збуту та ефективність комерційної діяльності за кордоном. Темп зростання доходу розрахуємо за формулою 2.1.

$$T_{2023} = ((546\,950\,000 - 319\,375\,000) / 319\,375\,000) * 100 = \approx 71,3\%$$

$$T_{2024} = ((863\,945\,000 - 546\,950\,000) / 546\,950\,000) * 100 = \approx 57,9\%$$

Визначимо рівень прибутковості основної діяльності ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», який демонструє, наскільки ефективно компанія перетворює отримані доходи на чистий прибуток. Для цього застосовується показник рентабельності продажів, що визначимо за формулою 2.2.

$$R_{2022} = (-225\,837\,000 / 319\,375\,000) * 100 = \approx -70,7\%$$

$$R_{2023} = (-289\,028\,000 / 546\,950\,000) * 100 = \approx -52,8\%$$

$$R_{2024} = (217\,616\,000 / 863\,945\,000) * 100 = \approx 25,2\%$$

Дослідимо фінансову незалежність ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», що характеризує здатність компанії забезпечувати власну діяльність за рахунок власних ресурсів, не залучаючи надмірних обсягів позикового капіталу через обчислення коефіцієнту фінансової стійкості за формулою 2.3.

$$K_{2022} = ((250\,285\,000 - 666\,028\,000) / 250\,285\,000) * 100 = -166,1\%$$

$$K_{2023} = ((303\,550\,000 - 1\,043\,690\,000) / 303\,550\,000) * 100 = -244,3\%$$

$$K_{2024} = ((410\,492\,000 - 925\,112\,000) / 410\,492\,000) * 100 = -125,4\%$$

Для оцінки ефективності використання трудових ресурсів у межах реалізації міжнародної стратегії доцільно розрахувати показник продуктивності праці, який демонструє, скільки доходу припадає на одного працівника компанії (2.4).

$$P_{2022} = 319\,375\,000 / 753 \approx 424 \text{ тис. грн/ос.}$$

$$P_{2023} = 546\,950\,000 / 665 \approx 822 \text{ тис. грн/ос.}$$

$$P_{2024} = 863\,945\,000 / 684 \approx 1\,263 \text{ тис. грн/ос.}$$

За результатами порівняльного аналізу діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» та ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2022-2024 рр. видно, що обидві компанії демонструють зростання доходів, проте масштаби експансії та ефективність управління ресурсами суттєво відрізняються (табл. 2.5). ТОВ «НП ГЛОБАЛ» показує стабільне збільшення доходу у 2023-2024 рр., хоча рентабельність у 2024 р. знизилася через значні інвестиції у розширення міжнародної мережі та технологічне оновлення, що є характерним для стратегії з орієнтацією на середньо- та довгостроковий ефект.

Таблиця 2.5 - Порівняння показників ефективності міжнародної стратегії ТОВ «НП ГЛОБАЛ» і ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік	ТОВ «НП ГЛОБАЛ»	ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»
Темп зростання доходу, %	2023	51,4	71,3
	2024	15,5	57,9
Рентабельність продажів, %	2022	17,5	-70,7
	2023	7,9	-52,8
	2024	-11,8	25,2
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	2022	31,4	-166,1
	2023	40,0	-244,3
	2024	19,9	-125,4
Продуктивність праці, тис. грн/працівник	2022	4 949	424
	2023	8 131	822
	2024	7 859	1 263

**Джерело: Складено автором на основі власних досліджень*

Обрана стратегія проникнення, масштабування та інновацій відображається у динаміці доходів, продуктивності праці та фінансовій стійкості компанії, закладаючи основу для подальшого зростання на міжнародних ринках. У той же час ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» демонструє високий темп зростання доходу, проте з нестійкою рентабельністю та негативним коефіцієнтом фінансової стійкості у 2022-2023 рр., що свідчить про високий рівень залученого капіталу та більшу фінансову ризикованість компанії. Продуктивність праці ТОВ «НП ГЛОБАЛ» залишається значно вищою за продуктивність працівників ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС», що вказує на більш ефективне використання людських ресурсів і технологічну перевагу. Загалом, міжнародна стратегія ТОВ «НП ГЛОБАЛ» виглядає більш збалансованою та стійкою, забезпечуючи поступове зміцнення позицій на нових ринках і підвищення операційної ефективності, тоді як ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

поки що демонструє швидке зростання доходів за рахунок активного залучення зовнішнього фінансування, що підвищує фінансові ризики.

Обрана стратегія проникнення, масштабування та інновацій відображається у динаміці доходів, продуктивності праці та фінансовій стійкості компанії, закладаючи основу для подальшого зростання на міжнародних ринках. Для комплексної оцінки ефективності міжнародної стратегії ТОВ «НП ГЛОБАЛ» застосуємо SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також оцінити можливості та потенційні загрози зовнішнього середовища [23]. Такий підхід дає змогу систематизувати наявну інформацію про фінансові результати, продуктивність праці, рівень фінансової стійкості та інвестиційні рішення компанії, що здійснює експансію на міжнародні ринки. SWOT-аналіз забезпечує цілісне бачення конкурентних переваг ТОВ «НП ГЛОБАЛ», виявляє внутрішні резерви для підвищення ефективності діяльності та визначає стратегічні напрямки подальшого розвитку у зовнішньому середовищі (Табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз міжнародної діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» за 2022-2024 рр.

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Можливості (Opportunities)</i>
Стабільне зростання доходу, що свідчить про ефективну експансію на міжнародні ринки.	Подальше розширення міжнародної мережі та вихід на нові європейські ринки.
Висока продуктивність праці, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів та технологічне оновлення процесів.	Інновації та впровадження технологічних рішень (сортувальні термінали, адресна доставка), що підвищують конкурентоспроможність.
Високий рівень власного капіталу у 2023 р., що демонструє фінансову стійкість та здатність фінансувати міжнародні проекти без значної залежності від зовнішніх джерел.	Зростання попиту на логістичні послуги в умовах глобалізації та розвитку електронної комерції.
Наявність стратегічного плану розвитку, орієнтованого на середньо- та довгостроковий ефект, що дозволяє закладати основу для стійкого зростання.	Можливість стратегічного партнерства з іншими міжнародними компаніями для оптимізації логістичних маршрутів і зниження витрат.

Продовження таблиці 2.5

<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Падіння рентабельності продажів у 2024 р. через великі інвестиції у відкриття нових відділень та розвиток інфраструктури. Зменшення активів у 2024 р., що може свідчити про часткову оптимізацію ресурсів, але одночасно знижує фінансовий буфер. Тимчасові коливання прибутковості можуть створювати ризики для короткострокового фінансового планування.	Підвищена конкуренція на міжнародних ринках від компаній, таких як Міст Експрес, DHL, FedEx та інших. Економічна та політична нестабільність у країнах експансії, що може вплинути на обсяги міжнародних відправлень. Коливання валютних курсів і підвищення витрат на міжнародні перевезення. Можливі зміни регуляторних норм і митних процедур, що ускладнюють операційну діяльність за кордоном.

**Джерело:* Складено автором на основі власних досліджень

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що ТОВ «НП ГЛОБАЛ» має значні внутрішні переваги, зокрема високу продуктивність праці, ефективну організацію логістики та міцні позиції на міжнародних ринках. Водночас виявлено слабкі сторони, серед яких тимчасові коливання рентабельності та залежність від інвестицій для розвитку інфраструктури. Зовнішні можливості, такі як зростання попиту на швидку доставку та розширення європейських ринків, створюють сприятливі умови для подальшої експансії, тоді як потенційні загрози, включно з економічною нестабільністю та посиленням конкуренції, потребують постійного моніторингу і адаптації стратегії.

Отже, порівняльний аналіз діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» за 2022-2024 рр. показує, що ТОВ «НП ГЛОБАЛ» демонструє стабільне зростання доходу та високу продуктивність праці, що свідчить про ефективне управління ресурсами і вдалі міжнародні стратегії. У той же час конкурент ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» зазнає значних коливань прибутковості та рентабельності, що відображає високий ризик і необхідність адаптації стратегії до зовнішніх умов. Порівняння показників фінансової стійкості і рентабельності дозволяє зробити висновок, що ТОВ «НП ГЛОБАЛ» ефективніше реалізує свої міжнародні проекти, підтримує конкурентоспроможність на зовнішніх ринках і закладає основу для подальшого зростання, тоді як ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС»

потребує додаткових заходів для стабілізації та підвищення результативності своєї діяльності.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1. Проблеми та виклики у міжнародній діяльності компанії

У процесі виходу на зовнішні ринки ТОВ «НП ГЛОБАЛ» стикається з низкою труднощів, які безпосередньо впливають на результативність його міжнародної діяльності. Серед них – коливання валютних курсів, зміни у вимогах зарубіжних регуляторів, зростання конкуренції та окремі логістичні обмеження. Окрім зовнішніх факторів, певні виклики пов’язані й з внутрішніми аспектами роботи компанії, зокрема з потребою детальнішого аналізу цільових ринків та адаптації товарів до локальних умов.

Міжнародний досвід ТОВ «НОВА ПОШТА» ґрунтувався на тому, що при запуску нових відділень в Європі компанія опиралася на команду і бізнес в Україні. Натомість, відкриття 5 нових країн призвело до розуміння, що це має бути окремий бізнес (рис.3.1).

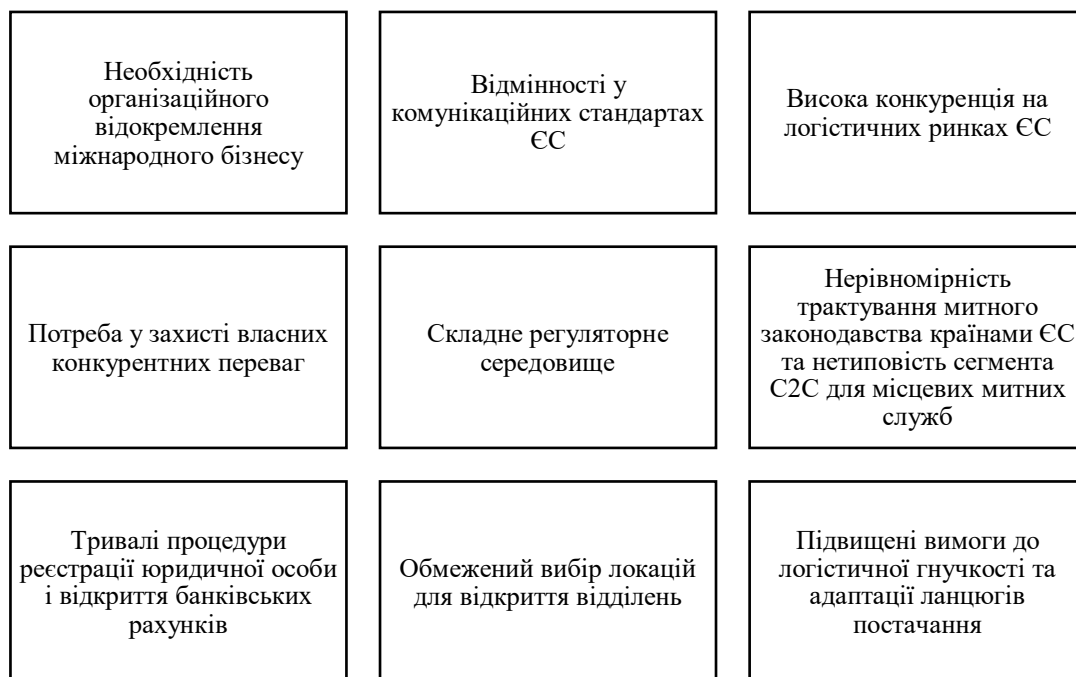


Рис. 3.1- Проблеми і виклики міжнародної діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ»

**Джерело: Складено автором на основі [12, с.159]*

У компанії створили окремий напрямок – ТОВ «НП ГЛОБАЛ», в якому тепер працюють люди, що зосереджені виключно на діяльності у Європі. Для ТОВ «НОВА ПОШТА» важливо сепарувати ці бізнеси в межах єдиної групи, і такого результату вдалося досягти еволюційно.

У європейських країнах організація взаємодії з клієнтами має свої особливості. Основним каналом комунікації там є електронна пошта, і за її відсутності відправлення можуть навіть не прийняти до обробки. Крім того, у низці держав діє правило: якщо одержувач двічі не зміг прийняти посылку від кур'єра, то третя спроба доставки здійснюється за додаткову оплату. З позиції клієнтського досвіду це створює певні незручності та може формувати відчуття зниження якості сервісу серед користувачів із України, звиклих до інших стандартів обслуговування. Водночас локальні ринки ЄС є висококонкурентними: наприклад, у Польщі функціонує понад сотня логістичних компаній, і більшість із них вважають поточний рівень сервісу цілком достатнім.

Звичайно, підприємство ТОВ «НП ГЛОБАЛ» намагалося знайти партнерів, але поспілкувавшись і побачивши принципи роботи, компанія вирішила не втрачати і не розкривати свою конкурентну перевагу. Після початку великої війни в Україні сервіс став ще швидшим, і європейці за цим не встигають.

Однією зі складнощів у міжнародній діяльності компанії стало юридичне і законодавче регулювання країн ЄС. Варто враховувати споживчі закони Європи, GDPR у тому числі, щоб розуміти, які наслідки матиме той чи інший крок. Наприклад, у випадку з ТОВ «НП ГЛОБАЛ» питання було у тому, чи можна писати номер телефону клієнта на коробці.

Інший виклик полягав у тому, що на перший погляд ЄС здавався монолітним. Натомість виявилось, що митне законодавство, яке єдине для всіх, кожна країна може трактувати по-своєму. Оскільки діяльність ТОВ «НП ГЛОБАЛ» на міжнародному ринку в першу чергу пов'язана із товарами С2С, то це виявилось нетиповим для локальних митниць. Компанія зіштовхнулася із тим, що вид товарів С2С потребує наявності митних постів у кожній країні, що призвело до додаткових витрат з точки зору пошуку [15, с.39].

В Україні всі звикли, що відкриття банківського рахунку та юридичної особи займає кілька тижнів. У країнах ЄС ситуація виявилася іншою: після запуску перших підрозділів у Польщі та Чехії з'ясувалося, що рівень підготовленості та оформлення юридичної особи був недостатнім для повноцінної роботи в цих юрисдикціях. У середньому процес відкриття банківського рахунку та реєстрації юридичної особи триває близько трьох місяців, проте у країнах Західної Європи ці процедури зазвичай займають ще більше часу.

Складнощі полягали і в пошуку відповідної локації для відкриття відділень. У країнах ЄС більшість місць наповнені історичною спадщиною, і тому для компанії було досить важко знайти підходящу локацію. Також довелося пристосуватися до локальних особливостей: наприклад, у Бухаресті для протидії землетрусам перші поверхи мають бути оснащені несучими колонами у 2-2,5 м.

Вирішення сучасних викликів управління підприємством все більше залежить від логістики. Логістична діяльність і логістичні рішення дозволяють компаніям створити конкурентну перевагу, збільшити прибуток, прибутковість і вартість підприємства, а також підвищити конкурентоспроможність. Керівництво ТОВ «НП ГЛОБАЛ» поєднало стратегічний підхід до створення комплексної концепції логістичних заходів та рішень із швидким та адекватним реагуванням на ринкові умови, що постійно змінюються. Однак, зростаючий темп змін, економічна глобалізація, складність, невизначеність, зростаючі та мінливі вимоги та очікування споживачів, низький тиск витрат, низькі ціни, зростаючий інтерес урядів та суспільства до концепції сталого розвитку, швидкий технологічний прогрес, загострення конкурентної боротьби, а отже, мінливість і непостійність конкурентних переваг та високий ризик визначають логістичний потенціал сучасних суб'єктів господарювання [25, с.153].

Швидка, адекватна та ефективна відповідь підприємств на проблеми, пов'язані з сучасними умовами господарювання, все більше залежать від належного управління логістичними процесами, які стосуються фізичних потоків (сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції та товарів) та інформації, пов'язаної між господарюючими суб'єктами, які беруть участь у

доставці товару споживачеві. Логістика відповідає за управління логістичними процесами, щоб надавати клієнтам найбажаніші послуги за найменших витрат. Логістичний потенціал підприємства має бути відповіддю на ключові виклики сучасної логістики, створювати унікальну цінність для клієнта порівняно з конкурентами та забезпечувати вищу додану вартість для підприємства, ніж у конкурентів.

Сучасні логістичні компанії повинні створювати логістичні системи з високим рівнем гнучкості. Системи, що характеризуються високим рівнем гнучкості, дозволяють підприємствам відновлювати конкурентні переваги, підтримувати перевагу над своїми конкурентами та ефективний захист від навичок копіювання. Логістичні процеси ТОВ «НП ГЛОБАЛ» повинні бути системно орієнтованими на глобальну мережу постачання, щоб задовольнити вимоги та очікування клієнтів за мінімально можливих витрат із повною доступністю інформації про припущення, хід та наслідки процесів, а також повним урахуванням вимог та очікувань зовнішнього середовища. У сучасній економічній реальності підприємства досягають кращих результатів, конкуруючи з ланцюгами поставок або беручи участь у мережі поставок. Підприємства, що конкурують із ланцюгом постачання, синхронізують фізичні, інформаційні та фінансові потоки попиту та пропозиції, що протікають між підприємствами, які є його ланками, з метою створення доданої вартості та досягнення стійкої конкурентної переваги. При створенні, впровадженні та трансформації логістичних процесів підприємств, які створюють ланцюг поставок, домінує філософія тісної інтеграції організацій, які є ланками цього ланцюга, відносини будуються на принципах довіри та розподілу ризику та вигоди [10].

Гнучка бізнес-модель дозволяє адаптувати послуги компанії в різних країнах під місцеві потреби. Запроваджуються омніканальні продажі, які дозволяють клієнтам оформлювати та отримувати посилки у зручний спосіб – через відділення, поштомати або доставку додому. Не менш важливим є забезпечення операційної безпеки та стійкості до кризових ситуацій. Операційні ризики можуть виникати через збої в поставках або інші форс-мажорні обставини, тому ТОВ «НП ГЛОБАЛ»

створює резервні логістичні маршрути, а також використовує автономний електротранспорт для зменшення залежності від традиційних постачальників пального. Це дає змогу зберігати стабільність перевезень навіть за умов дефіциту ресурсів. Додатково компанія розвиває систему кібербезпеки для захисту даних клієнтів та забезпечення безперервної роботи IT-інфраструктури. Використання розподілених дата-центрів та резервних серверів гарантує стабільність функціонування всіх цифрових платформ.

Узагальнюючи виявлені проблеми та виклики, можна зазначити, що міжнародна діяльність ТОВ «НП ГЛОБАЛ» формується під впливом поєднання зовнішніх ринкових умов і внутрішніх організаційних рішень, що потребують постійної адаптації. Вихід на ринки ЄС показав, що відмінності у регуляторному середовищі, підходах до обслуговування клієнтів, конкуренції та технічних вимогах ускладнюють роботу компанії й вимагають більш глибокого планування та гнучкого управління. Разом з тим, поступове розмежування українського та європейського напрямків діяльності, посилення логістичної спроможності та впровадження рішень, орієнтованих на локальні потреби, дозволяють ТОВ «НП ГЛОБАЛ» не лише реагувати на ці виклики, а й поступово формувати власні конкурентні переваги на міжнародному ринку.

3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегії компанії

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на ринку логістичних послуг для компаній, які працюють на міжнародному рівні, надзвичайно важливо постійно досліджувати та вдосконалювати стратегію розвитку. Для ТОВ «НП ГЛОБАЛ» це означає не лише адаптацію до змін зовнішнього середовища, але й пошук нових інструментів підвищення ефективності бізнес-процесів, поліпшення клієнтського сервісу та зміцнення конкурентних переваг.

Проаналізовані у попередньому підрозділі складнощі стали цінними з точки зору формування корисних висновків щодо удосконалення стратегії компанії. Стає очевидним, що потрібно завчасно знайомитися із партнерами та митними

брокерами. Шукати контакти на локальних митницях – новий стандарт ТОВ «НП ГЛОБАЛ». Без локального контакту та попередніх тестів компанія не починає співпрацю. Наразі для ТОВ «НП ГЛОБАЛ» обов’язковими є три тести, щоб перевірити якість і швидкість розмитнення.

Треба починати все з нуля. Практики і бренд, що формувалися в Україні десятиліттями, треба було адаптувати до нових ринків. У компанії зрозуміли, що треба переглянути свій підхід до клієнта. Якщо в Україні ТОВ «Нова пошта» знають як якісний і відповідальний бренд, який виконує свої обіцянки, то у ЄС довелося розпочинати все з нуля.

Якісний прогрів до відкриття. Одним із стандартів ТОВ «НП ГЛОБАЛ» під час відкриття флагманського відділення є залучення посла, завчасне інформування. Це робиться задля того, щоб клієнт знав, що сервіс, до якого він звик, вже тут [17].

Виходячи з аналізу проблем та викликів, що виникають у міжнародній діяльності компанії, можна визначити комплекс рекомендацій, спрямованих на оптимізацію логістичних операцій, цифровізацію процесів та підвищення гнучкості бізнес-моделі (рис. 3.2).

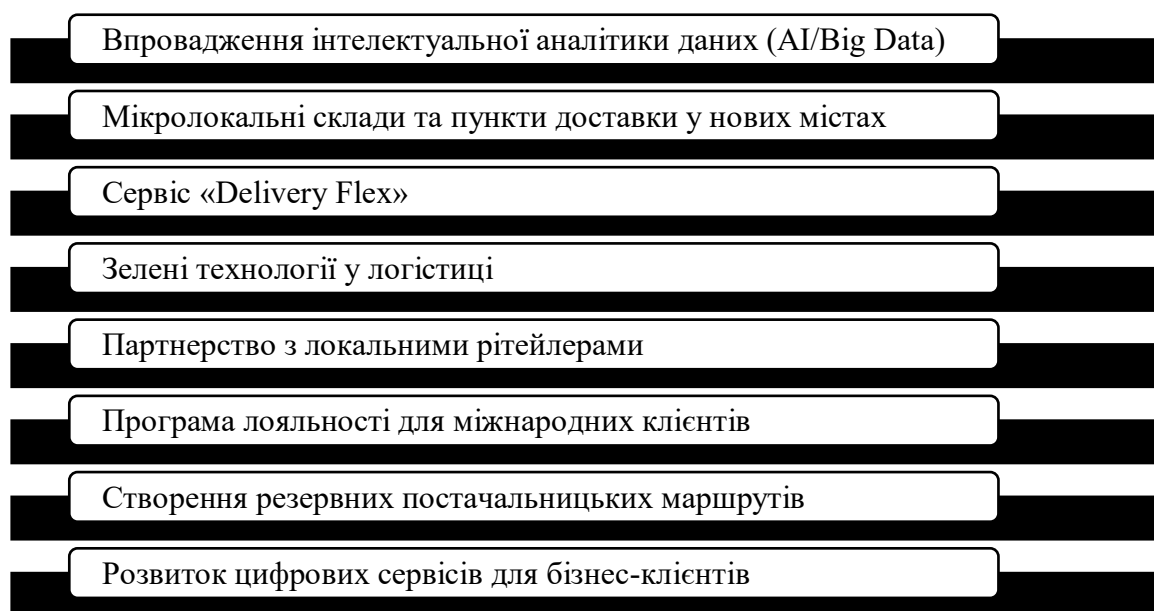


Рис. 3.2 - Додаткові заходи для покращення бізнесу ТОВ «НП ГЛОБАЛ»

**Джерело: Складено автором на основі [45, с.255]*

Впровадження інтелектуальної аналітики даних у діяльність ТОВ «НП ГЛОБАЛ» дозволяє систематизувати та обробляти великі обсяги інформації щодо

логістичних потоків, попиту клієнтів та ефективності маршрутів доставки. Завдяки використанню технологій AI та Big Data компанія отримує можливість прогнозувати потреби на різних ринках, оцінювати пікові періоди навантаження та своєчасно планувати ресурси для забезпечення безперервного обслуговування клієнтів. Це сприяє більш точному розподілу транспортних засобів і персоналу та зменшенню ймовірності затримок у доставці.

Аналітичні інструменти дозволяють виявляти зони підвищеного ризику затримок і проблемних точок у логістичних процесах. Наприклад, на основі історичних даних і моделей прогнозування можна визначати маршрути та відділення, де часто виникають затримки, та оперативно вживати заходів для їх мінімізації. Це забезпечує підвищення рівня обслуговування клієнтів та дозволяє компанії більш ефективно реагувати на непередбачувані ситуації у міжнародних перевезеннях.

Оптимізація маршрутів за допомогою AI дозволяє зменшувати транспортні витрати та скорочувати час доставки. На основі аналізу даних щодо дорожнього руху, погодних умов, щільності населення та обсягів замовлень система формує найбільш ефективні маршрути для кур'єрів та поштоматів. Такий підхід не лише підвищує швидкість доставки, але й сприяє зменшенню витрат на паливо та технічне обслуговування транспортних засобів, що позитивно впливає на фінансові результати компанії [37, с.178].

Використання інтелектуальної аналітики даних також дозволяє інтегрувати логістичні процеси з іншими цифровими платформами компанії, такими як CRM та ERP. Це створює умови для більшої прозорості у прийнятті управлінських рішень, дозволяє оцінювати ефективність різних сегментів діяльності та оперативно коригувати стратегію розвитку бізнесу на міжнародних ринках. У результаті ТОВ «НП ГЛОБАЛ» здобуває конкурентні переваги, підвищуючи точність планування і якість сервісу для клієнтів.

Створення мікролокальних складів та пунктів доставки у нових містах дозволяє ТОВ «НП ГЛОБАЛ» наблизити логістичні операції до клієнтів і скоротити час доставки посилок. Розміщення невеликих локальних хабів у районах

із високим попитом забезпечує більш ефективне використання ресурсів та підвищує швидкість обслуговування, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на зміни обсягів замовлень у різних географічних сегментах ринку.

Мікролокальні склади створюють можливість оптимізації маршрутів кур'єрів та зменшення транспортних витрат. Коротші дистанції доставки дозволяють знизити витрати на паливо та технічне обслуговування транспортних засобів, а також скоротити час перебування товару в дорозі. Це особливо важливо для міжнародної діяльності, де контроль за термінами доставки є ключовим фактором конкурентоспроможності [35].

Відкриття локальних пунктів видачі вплине на покращення бізнесу ТОВ «НП ГЛОБАЛ» і тим, що сприяє підвищенню гнучкості логістичної системи компанії. У разі збільшення замовлень у певному районі або виникнення форс-мажорних обставин можна швидко перенаправити ресурси на проблемні точки. Така гнучкість дозволяє підтримувати стабільність обслуговування клієнтів та зменшує ризики затримок у доставці.

Впровадження мікролокальних складів також позитивно впливає на розвиток бренду та імідж компанії. Клієнти оцінюють швидкість та зручність доставки, що зміцнює їхню лояльність і стимулює повторні замовлення. У довгостроковій перспективі це сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» на міжнародних ринках, оскільки компанія здатна забезпечувати більш високий рівень сервісу порівняно з конкурентами.

Сервіс «Delivery Flex» дозволяє клієнтам ТОВ «НП ГЛОБАЛ» самостійно обирати дату та час доставки через мобільний додаток, що значно підвищує зручність обслуговування. Така можливість забезпечує більшу гнучкість для користувачів і зменшує кількість невдало доставлених відправлень, які потребують повторних спроб доставки, що, у свою чергу, оптимізує роботу кур'єрської мережі. Завдяки «Delivery Flex» компанія може скоротити логістичні витрати, пов'язані з повторними візитами кур'єрів, оскільки клієнти заздалегідь погоджують зручний для себе час отримання посилки. Це підвищує ефективність планування маршрутів

та розподілу ресурсів у межах міст і регіонів, зменшуючи ймовірність затримок та простоїв у роботі персоналу.

На нашу думку, сервіс «Delivery Flex» сприяє покращенню клієнтського досвіду та формуванню лояльності. Клієнти відчують контроль над процесом доставки, що знижує ризик негативних відгуків та підвищує рівень задоволеності. У конкурентному середовищі країн ЄС, де споживачі високо цінують швидкість і точність обслуговування, така опція стає додатковою перевагою ТОВ «НП ГЛОБАЛ».

Інтеграція «Delivery Flex» із мобільним додатком також забезпечує накопичення даних про поведінку користувачів і їхні переваги щодо часу доставки. Це дозволяє компанії аналізувати попит за певними часовими сегментами та вдосконалювати логістичні процеси, прогнозувати пікові навантаження та оптимізувати ресурси, підвищуючи загальну ефективність міжнародної діяльності.

Впровадження зелених технологій у логістику дозволяє ТОВ «НП ГЛОБАЛ» зменшити негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Використання електромобілів у кур'єрських маршрутах знижує споживання пального та рівень викидів шкідливих газів, що не тільки економічно вигідно, а й відповідає сучасним стандартам сталого розвитку [68, с.152].

Екологічна упаковка, виготовлена з біорозкладних або перероблених матеріалів, дозволяє скоротити обсяг відходів та підвищує привабливість компанії для екологічно свідомих споживачів. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищує лояльність клієнтів, оскільки сучасні споживачі все більше оцінюють відповідальне ставлення підприємства до довкілля.

Застосування електромобілів і екологічної упаковки також оптимізує витрати компанії у довгостроковій перспективі. Економія на паливі та можливе зменшення податкових навантажень у країнах, де підтримуються зелені ініціативи, дозволяє спрямовувати ресурси на розвиток інших напрямків бізнесу, зокрема на модернізацію логістичної мережі та розширення послуг.

Додатково до цифровізації та оптимізації логістики ТОВ «НП ГЛОБАЛ» доцільно впроваджувати додаткові зелені ініціативи та ESG-підхід. Це включає

використання електромобілів і гібридного транспорту для кур'єрських маршрутів, впровадження енергоефективного обладнання на складах, застосування екологічної упаковки з біорозкладних або перероблених матеріалів, а також оптимізацію маршрутів для зменшення викидів CO₂. Такі заходи дозволяють зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, економити ресурси та створюють нові конкурентні переваги на міжнародних ринках, оскільки споживачі та бізнес-партнери все більше оцінюють відповідальне ставлення компаній до сталого розвитку.

Інтеграція ESG-принципів із цифровими платформами та аналітикою дозволяє оцінювати ефективність зелених ініціатив у режимі реального часу, коригувати логістичні процеси та підвищувати прозорість діяльності компанії. Такий комплексний підхід сприяє формуванню іміджу інноваційного, відповідального та стійкого бренду на міжнародних ринках.

Використання зелених технологій відкриває додаткові можливості для конкурентної переваги на міжнародних ринках. Компанія може позиціонувати себе як інноваційний та відповідальний оператор, що дотримується стандартів екологічної безпеки. Це підвищує її привабливість для бізнес-партнерів, які прагнуть співпрацювати з компаніями, що підтримують принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Партнерство з локальними ритейлерами дозволяє ТОВ «НП ГЛОБАЛ» розширити мережу точок видачі посилок без значних інвестицій у власну інфраструктуру. Використання магазинів-партнерів як пунктів видачі забезпечує зручність для клієнтів, які можуть отримати або відправити посилку під час звичайних покупок, скорочуючи час на окремі візити до відділень компанії.

Співпраця з локальними ритейлерами також створює синергетичний ефект для обох сторін: магазини-партнери отримують додатковий трафік і потенційне збільшення продажів, а компанія – більшу присутність на ринку та можливість покращувати якість обслуговування. Такий підхід сприяє підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Програма лояльності для міжнародних клієнтів дозволяє ТОВ «НП ГЛОБАЛ» стимулювати повторні замовлення та підвищувати загальний обсяг відправлень. Надання бонусів і знижок за регулярне користування послугами сприяє формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищує їхню зацікавленість у використанні сервісу компанії. Впровадження такої програми також дозволяє компанії краще аналізувати поведінку міжнародних споживачів, визначати найбільш активні сегменти ринку та адаптувати маркетингові стратегії. Це підвищує ефективність продажів, зміцнює конкурентні позиції на міжнародних ринках та сприяє зростанню прибутковості підприємства [18].

Створення резервних постачальницьких маршрутів дозволяє ТОВ «НП ГЛОБАЛ» забезпечити стабільність логістичних процесів навіть за умов форс-мажорних ситуацій або локальних криз. Наявність альтернативних маршрутів зменшує ризики затримок у доставці та гарантує виконання зобов'язань перед клієнтами, що є важливим чинником підтримки високого рівня обслуговування на міжнародних ринках. Впровадження резервних маршрутів також сприяє гнучкості бізнес-моделі компанії та підвищує її здатність швидко реагувати на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі. Це дозволяє оптимізувати витрати, зберігати довіру клієнтів і зміцнювати конкурентні позиції ТОВ «НП ГЛОБАЛ» у сегменті міжнародної логістики.

Розвиток цифрових сервісів для бізнес-клієнтів дозволяє ТОВ «НП ГЛОБАЛ» підвищити ефективність обслуговування корпоративного сегменту. Інтеграція B2B-платформи з ERP-системами партнерів забезпечує прямий обмін даними про замовлення, що скорочує час на обробку інформації та знижує ризик помилок при оформленні великих партій відправлень. Автоматизація великих замовлень сприяє оптимізації внутрішніх логістичних процесів, дозволяючи швидко планувати маршрути доставки та контролювати виконання замовлень у режимі реального часу. Це підвищує продуктивність співробітників та забезпечує більш стабільний рівень сервісу для бізнес-клієнтів.

Впровадження цифрових рішень також створює додаткову цінність для партнерів, дозволяючи їм отримувати аналітичні дані щодо ефективності поставок

та прогнозування потреб. Такий підхід зміцнює довгострокові взаємовідносини з корпоративними клієнтами і підвищує конкурентоспроможність ТОВ «НП ГЛОБАЛ» на міжнародному ринку логістичних послуг [31, с.90].

Отже, впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії дозволить ТОВ «НП ГЛОБАЛ» підвищити ефективність міжнародної діяльності, зміцнити конкурентні позиції на європейських ринках та забезпечити більш високий рівень обслуговування клієнтів. Комплексна реалізація рекомендацій, включно з цифровізацією процесів, оптимізацією логістики та розвитком інноваційних сервісів, сприятиме зниженню витрат, підвищенню гнучкості бізнес-моделі та формуванню довгострокових партнерських відносин із клієнтами й локальними партнерами.

3.3. Очікувані результати реалізації запропонованих стратегій

Реалізація запропонованих стратегічних заходів для ТОВ «НП ГЛОБАЛ» має на меті не лише підвищення ефективності операційної діяльності, а й зміцнення позицій компанії на міжнародних ринках. Очікувані результати охоплюють поліпшення клієнтського досвіду, зростання рівня задоволеності партнерів та споживачів, а також оптимізацію логістичних процесів. Водночас впровадження інноваційних сервісів і цифрових інструментів дозволить підвищити гнучкість бізнес-моделі та забезпечити стійке зростання прибутковості компанії в умовах глобальної конкуренції.

Користуючись методом прогнозування на основі даних таблиць 2.2 і 2.3, прорахуємо очікувані показники після реалізації запропонованих стратегій.

Прогнозуємо, що запропоновані заходи підвищать доходи на 20% у наступному році (формула 3.1) :

$$\text{Дохід очікуваний} = \text{Дохід фактичний} * (1 + (\% \text{ зростання} / 100)) = 2\,553\,672\,000 * 1,2 = 3\,064\,406\,400 \text{ грн} \quad (3.1)$$

За формулою 2.2 розрахуємо очікувану рентабельність після реалізації стратегії:

$$R_{\text{очікувана}} = (200000000 / 3064406400) * 100 = \approx 6,53\%$$

Розрахуємо показник продуктивності праці за формулою 2.4:

штат стабільний або зменшується на 5% завдяки автоматизації:

$$325 * 0,95 \approx 309 \text{ працівників}$$

$$P_{\text{очікувано}} = 3064406400 / 309 = \approx 9918000 \text{ грн / працівник}$$

За формулою 2.3. обчислимо коефіцієнт фінансової стійкості.

Припущення після стратегії:

інвестиції підвищують активи на 10%: $982\,587\,000 * 1,1 \approx 1\,080\,846\,000$ грн;

зменшення позик на 5%: $789\,290\,000 * 0,95 \approx 749\,825\,000$ грн

$$K_{\text{очікувано}} = (1080846000 - 749825000) / 1080846000 * 100 = \approx 30,7\%$$

Таким чином, аналіз очікуваних результатів реалізації запропонованих стратегій показує позитивну динаміку ключових фінансових та операційних показників ТОВ «НП ГЛОБАЛ» (табл. 3.1). Зокрема, прогнозований дохід у 2025 році зростає до 3 064 406 400 грн, що свідчить про ефективне розширення ринків збуту та зростання обсягів міжнародних перевезень. Значне зростання чистого прибутку до 200 млн. грн. та підвищення рентабельності продажів до 6,5 % вказують на відновлення фінансової ефективності компанії після інвестиційної фази масштабування. Підвищення коефіцієнта фінансової стійкості до 30,7 % демонструє збалансованість активів та зобов'язань і здатність компанії забезпечувати свою діяльність власними ресурсами, зменшуючи залежність від зовнішнього фінансування.

Таблиця 3.1 - Прогнозовані фінансові та операційні показники ТОВ «НП ГЛОБАЛ» після реалізації запропонованих стратегій

Показник	2024	2025
Дохід, грн	2 553 672 000	3 064 406 400
Чистий прибуток, грн	-300 746 000	200 000 000
Рентабельність продажів, %	-11,8	6,5
Активи, грн	982 587 000	1 080 846 000
Зобов'язання, грн	789 290 000	749 825 000

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Коефіцієнт фінансової стійкості, %	19,9	30,7
Кількість працівників	325	309
Продуктивність праці, грн/працівник	7 857 000	9 917 000

**Джерело: Складено автором на основі власних досліджень*

Одночасно прогнозоване зменшення кількості працівників до 309 при зростанні продуктивності праці до 9 918 000 грн/працівник відображає ефект впровадження цифрових рішень та оптимізації операційних процесів. Це дозволяє обслуговувати більші обсяги відправлень без пропорційного збільшення персоналу, що підвищує ефективність управління людськими ресурсами. Загалом, очікувані результати свідчать про те, що запропоновані стратегії спрямовані на підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку, забезпечуючи стійкий розвиток та поступове зміцнення позицій у Європейському регіоні.

Таким чином, очікувані результати реалізації запропонованих стратегій для ТОВ «НП ГЛОБАЛ» свідчать про позитивну динаміку фінансових і операційних показників у середньостроковій перспективі: прогнозується зростання доходу та чистого прибутку, відновлення рентабельності продажів до позитивного рівня, підвищення коефіцієнта фінансової стійкості та продуктивності праці при зменшенні чисельності персоналу. Це свідчить про ефективність запропонованих заходів щодо оптимізації витрат, інвестицій у цифрові сервіси та інфраструктуру, а також про зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародних ринках, забезпечуючи баланс між економічною стабільністю та стратегічним розвитком глобальної логістики.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства у міжнародній економіці визначається здатністю ефективно поєднувати внутрішні ресурси та зовнішні можливості для забезпечення стійких переваг на глобальних ринках. Важливу роль у цьому процесі відіграють цінні, рідкісні, важко відтворювані та незамінні ресурси, ключові компетенції, а також динамічні здібності підприємства, що забезпечують адаптацію до змін у ринковому середовищі, засвоєння нових знань і впровадження інновацій. Крім того, ефективне стратегічне планування та інтеграція у міжнародні виробничі та інформаційні мережі дозволяють підприємствам формувати унікальні цінності для споживачів, що суттєво підвищує їхню стійкість у конкурентній боротьбі.

Окремо слід підкреслити, що конкурентоспроможність має відносний характер і оцінюється через порівняння показників діяльності підприємства з конкурентами в галузі. Сучасні підходи до її формування акцентують увагу на цифровізації, розвитку інноваційного потенціалу, ефективному використанні управлінських та технологічних ресурсів, а також на взаємодії з партнерами через альянси та мережі. У комплексі ці фактори дозволяють підприємствам не лише підтримувати високий рівень продуктивності та якості продукції, а й забезпечувати довгострокову конкурентну перевагу, що є ключовим для успішної діяльності на міжнародних ринках.

Узагальнюючи результати аналізу методологій оцінки конкурентних стратегій у міжнародному бізнесі, можна зробити висновок, що жоден інструмент не дає повної картини окремо, але їх комплексне застосування дозволяє отримати всебічне уявлення про позиції підприємства на глобальному ринку. SWOT і PEST допомагають зрозуміти внутрішній потенціал і зовнішні чинники впливу, модель п'яти сил Портера показує реальний рівень конкурентного тиску, а система показників ефективності дає можливість оцінити практичні результати обраної стратегії. У поєднанні ці підходи забезпечують більш обґрунтоване стратегічне

планування та дають змогу підприємству адаптуватися до умов різних країн, зменшувати ризики та посилювати свої конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Вивчення особливостей і моделей виходу компаній на міжнародні ринки показало, що успішне розширення у глобальному середовищі неможливе без системного аналізу ринкових умов та адаптації до специфіки галузі, зокрема логістичної. Для підприємств цього сектору вирішальними стають не лише вибір відповідної стратегії входу, а й здатність враховувати регуляторні вимоги, інфраструктурні обмеження, ризики поставок і потребу в надійних партнерських мережах. Практика підтверджує, що компанії, які поєднують глибоке дослідження попиту та конкурентного середовища з гнучким управлінням ресурсами й адаптацією операцій до місцевих умов, мають значно вищі шанси на ефективну інтеграцію у нові ринки. Таким чином, моделі міжнародного виходу набувають комплексного характеру й потребують узгодження стратегічних рішень з логістичними, фінансовими та організаційними аспектами діяльності.

Загальна характеристика діяльності ТОВ «Нова пошта» показує, що компанія змогла вибудувати стійку бізнес-модель, яка ефективно працює навіть в умовах воєнних та економічних викликів. Її розвиток базується на системному розширенні логістичної інфраструктури, інвестиціях у технології та активному впровадженні нових форматів обслуговування. Поєднання національного та іноземного капіталу забезпечує стабільність фінансування та сприяє модернізації управлінських процесів. У результаті підприємство сформувало багаторівневу організаційну структуру, що дозволяє ефективно координувати роботу розгалуженої мережі відділень, підтримувати високу якість послуг і швидко реагувати на зміни в попиті.

Вихід під брендом Nova Post на ринки ЄС став логічним кроком у відповідь на зростання транскордонної електронної комерції та потребу українців у доступних каналах міжнародної доставки. Попри складну ситуацію в економіці, компанія зберігає позитивну динаміку чисельності персоналу, інвестує у навчання працівників і підтримує соціально відповідальну кадрову політику. Це свідчить про

те, що підприємство не лише успішно адаптується до зовнішніх ризиків, а й формує стратегічну базу для подальшої інтеграції у міжнародний логістичний простір.

Проведений аналіз показує, що міжнародна стратегія ТОВ «НП ГЛОБАЛ» у 2022-2024 рр. була загалом результативною, хоча й супроводжувалася певними фінансовими коливаннями. Компанія демонструвала стабільне зростання доходу, що свідчить про правильний вибір напрямків експансії та посилення позицій на ринках ЄС. Падіння рентабельності у 2024 р. варто розглядати не як ознаку зниження ефективності, а як наслідок значних інвестицій у розвиток міжнародної інфраструктури, розширення мережі та підвищення якості сервісів. Такі витрати характерні для фаз активного масштабування, коли компанія тимчасово жертвує прибутковістю заради довгострокового зміцнення конкурентних переваг.

Узагальнюючи динаміку ключових показників, можна стверджувати, що стратегія виходу на європейські ринки є обґрунтованою та перспективною. Показники фінансової стійкості залишалися прийнятними навіть за умов інтенсивного розвитку, а зростання продуктивності праці підтверджує ефективність управління ресурсами. З огляду на тенденції останніх трьох років, компанія заклала підґрунтя для подальшого розширення міжнародної діяльності, а інвестиції у логістичні хаби, цифрові сервіси та нові формати доставки мають принести відчутний ефект у найближчі періоди. У сукупності це дозволяє оцінити міжнародну стратегію ТОВ «НП ГЛОБАЛ» як таку, що забезпечила стійке зростання та створила умови для подальшого зміцнення позицій на глобальному ринку логістики.

Порівняльний аналіз діяльності ТОВ «НП ГЛОБАЛ» та ТЗОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «МІСТ ЕКСПРЕС» показав, що компанії розвиваються різними темпами та спираються на відмінні підходи до управління ресурсами. «НП ГЛОБАЛ» демонструє стабільне зростання доходів і високу продуктивність праці, що свідчить про добре вибудовану операційну модель та логічну послідовність у реалізації міжнародної стратегії. Хоча у 2024 р. спостерігається зниження рентабельності, це скоріше наслідок інвестиційного циклу, який компанія проходить для виходу на нові ринки та оновлення інфраструктури. Загальна

динаміка фінансових показників підтверджує, що стратегія розширення є для компанії виправданою та потенційно забезпечує довгостроковий ефект.

Водночас результати «Міст Експрес» свідчать про швидке зростання доходу, але за умов значної залежності від зовнішнього фінансування та нерівномірної прибутковості. Компанія демонструє позитивні зрушення у 2024 р., проте висока частка позикового капіталу та нижча продуктивність праці порівняно з «НП ГЛОБАЛ» вказують на більшу фінансову вразливість і потребу в оптимізації внутрішніх процесів. У підсумку порівняння підтверджує, що «НП ГЛОБАЛ» має більш збалансовану модель виходу на міжнародні ринки та сильніші позиції для стійкого розвитку, тоді як «Міст Експрес» працює динамічніше, але водночас ризикованіше, що може обмежувати його конкурентні можливості у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи проаналізовані матеріали, можна зазначити, що міжнародна експансія ТОВ «НП ГЛОБАЛ» супроводжується комплексом проблем, які значно впливають на швидкість та ефективність виходу компанії на ринки ЄС. Основні труднощі виникають через різницю у регуляторних вимогах, повільніші та складніші юридичні процедури, специфіку митного оформлення та відмінності у стандартних бізнес-процесах. Для компанії виявилось важливим не лише зрозуміти особливості кожної країни окремо, а й адаптувати свою модель роботи таким чином, щоб вона враховувала локальні правила, споживчі очікування та конкурентний тиск. Додатковим викликом стало те, що європейський ринок виявився набагато більш фрагментованим, ніж здавалося на початку, і це вимагало від компанії значно більшої гнучкості у побудові операційних процесів та логістичних ланцюгів.

Водночас приклад міжнародної діяльності показав, що ключові проблеми не обмежуються лише зовнішніми бар'єрами. Частину викликів сформувала потреба у внутрішніх змінах – від створення окремої структури, яка зосереджена саме на європейському напрямі, до перегляду підходів у роботі з клієнтами, інформаційними потоками та сервісними стандартами. Компанії довелося паралельно будувати нову організаційну модель, розширювати логістичні

потужності та враховувати високі вимоги до даних і конфіденційності, які діють у ЄС. У результаті стало зрозуміло, що міжнародна експансія вимагає не одномоментних рішень, а постійної адаптації. І саме ця здатність коригувати свою стратегію в залежності від ситуації поступово формує ті конкурентні переваги, які дозволяють ТОВ «НП ГЛОБАЛ» закріплюватися на нових ринках.

Проведений аналіз показує, що для зміцнення позицій ТОВ «НП ГЛОБАЛ» на міжнародних ринках компанії необхідно поєднувати перевірені практики з новими підходами, які відповідають вимогам глобальної логістики. Ключовими напрямками вдосконалення стратегії мають стати поглиблення співпраці з локальними партнерами й митними брокерами, активний розвиток цифрових інструментів та інтелектуальної аналітики, створення мікролокальних складів і впровадження більш гнучких сервісів на кшталт «Delivery Flex». Важливими також є розширення мережі через партнерства з ритейлерами, підтримка екологічних стандартів і розробка дієвих програм лояльності для міжнародних клієнтів. У комплексі ці кроки дозволять компанії швидше адаптуватися до особливостей окремих ринків, підвищити якість сервісу та забезпечити стійкий розвиток у конкурентному середовищі.

Сукупний прогноз показників після впровадження запропонованих стратегій дозволяє зробити висновок, що ТОВ «НП ГЛОБАЛ» має реальні передумови для помітного посилення своїх конкурентних позицій на міжнародних ринках. Очікуване зростання доходу, відновлення прибутковості, покращення фінансової стійкості та підвищення продуктивності праці свідчать про те, що інвестиції в цифровізацію, оптимізацію логістики та модернізацію сервісів здатні забезпечити компанії більш збалансований і стійкий розвиток. Поєднання операційних покращень із розширенням присутності на ключових ринках створює додаткові можливості для зміцнення бренду та підвищення довіри з боку міжнародних клієнтів. У цілому ці результати показують, що обрані стратегічні кроки не лише покращують фінансові показники, а й формують довгострокову основу для зростання конкурентоспроможності компанії в умовах посилення глобальної конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анзін Р. О. Підготовка українських компаній до виходу на міжнародні ринки капіталу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 3 (166). С. 33–36.
2. Антоненко Д. Маркетингові стратегії для виходу на міжнародні ринки: адаптація бренду та взаємодія з глобальним споживачем. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5\(45\)-577-591](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-5(45)-577-591) (дата звернення: 10.12.2025).
3. Антонюк Л.Л. *Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації*. – К.: КНЕУ, 2004. – 275 с
4. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 2. С. 145–153. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19> (дата звернення: 22.09.2025).
5. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Бріль М., Шмалько Є. Особливості аналізу конкурентних переваг підприємства в умовах невизначеності. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 340, № 2. С. 574–578. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-91> (дата звернення: 22.09.2025).
7. Брін П., Нехме М. Конкурентноздатність підприємства: суть, показники та методичні принципи динамічної оцінки. *Чорноморські економічні дослідження*. 2021. № 64. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.64-7> (дата доступу: 22.09.2025).
8. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81> (дата звернення: 24.11.2025).

9. Варава Л., Турило А., Ртищев С. Антикризове управління потенційною ефективністю підприємства в контексті конкурентоздатності та інноваційності виробничих і економічних процесів. *Держава і регіони. Серія: Економіка і бізнес*. 2022. № 2(125). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-12> (дата доступу: 22.09.2025).
10. Від неоплачуваних відпусток для розробників до виходу на ринок Польщі. Як «Нова пошта» ледь не зазнала краху і що відбувається в компанії зараз. *DOU.ua*. 2022. URL: <https://surl.li/rnfqhj> (дата звернення: 10.12.2025).
11. Гарбар Ж., Гарбар В. Маркетингові інструменти та стратегії просування товарів на міжнародні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-214-225](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-214-225) (дата звернення: 10.12.2025).
12. Гладуш О. О., Циган Р. М. Аналіз прибутковості логістичної компанії «Нова Пошта»: виклики сучасності. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи»*, 23–24 жовтня 2024 року. 2024. С. 158–161. URL: <https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.3.17> (дата звернення: 10.12.2025).
13. Головачек Ю., Лісович Т. Класифікація інструментів виведення цифрових продуктів на міжнародні ринки. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2025. № 4(58). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4\(58\)-532-542](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-4(58)-532-542) (дата звернення: 10.12.2025).
14. Горбачова І. В., Литвин Д. В. Трансформація бізнес-стратегій для посилення конкурентоспроможності. *Реформування та стабілізація економіки в контексті міжнародного співробітництва*. 2024. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-431-6-25> (дата звернення: 24.11.2025).
15. Гурочкіна В. В., Гурочкіна В. В. Драйвери успіху ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 38–46. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.6> (дата звернення: 10.12.2025).

16. Дмитренко А. А. Вихід українських компаній на міжнародні ринки в умовах післявоєнної реконструкції. *International electronic scientific journal «Science Online»*. 2023. № 10. URL: <https://doi.org/10.25313/2524-2695-2025-10-03-40> (дата звернення: 10.12.2025).
17. Досвід виходу «Нової пошти» на міжнародні ринки: Андрій Григоров про складнощі і виклики, а також про плани компанії на майбутнє. *Webpromo*. 2023. URL: <https://surl.li/ycpgbj> (дата звернення: 10.12.2025).
18. Євтушенко К. В., Смерічевська С. В. Стратегії виходу логістичних компаній на міжнародний ринок. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку в контексті євроінтеграції України*. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-323-4-2> (дата звернення: 10.12.2025).
19. Євтушок О., Бахчиванжи Л., Донець Л. Інтеграція маркетингових стратегій та бізнес-аналітики у забезпеченні виходу на міжнародні ринки: комунікаційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-67> (дата звернення: 10.12.2025).
20. Звіт про управління ТОВ «Нова пошта» за 2022 рік. *Нова пошта*. URL: <https://salon.li/48CCA01> (дата звернення: 08.10.2025).
21. Іванчик В., Перун В. Інструменти соціально-психологічного управління персоналом в умовах виходу підприємств на міжнародні ринки. *Національні інтереси України*. 2025. № 5(10). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5\(10\)-862-869](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-5(10)-862-869) (дата звернення: 10.12.2025).
22. Кіпка Г. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування. *Молодий вчений*. 2025. № 2 (133). С. 198–204. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29> (дата звернення: 10.12.2025).
23. Копчак Ю., Лобунець Т., Луковський Р. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-146> (дата звернення: 25.10.2025).

24. Косенко О. П., Бур'ян О. О. Маркетингові інструменти для ефективного виходу на міжнародні ринки. *Журнал "Інвестиції: практика та досвід"*. 2024. № 7. С. 53–59. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.7.53> (дата звернення: 10.12.2025).

25. Лазарева І. В. Трансформація маркетингової стратегії компанії «Нова пошта» під час повномасштабної війни: стратегічні виклики та рішення. *ЧОРНОМОРСЬКІ НАУКОВІ СТУДІЇ*. 2025. С. 152–154. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-45> (дата звернення: 10.12.2025).

26. Литвин О.І. Стратегічний аналіз в управлінні підприємством: актуальні методи, моделі та концепції. Молодь – аграрній науці і виробництву: Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: *матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти (Біла Церква, 22-23 квітня 2025 р.)*. Біла Церква: БНАУ, 2025. С.167–169.

27. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(110). С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11) (дата звернення: 10.12.2025).

28. Миценко І. М. Україна в системі зовнішньоекономічної діяльності: проблеми і шляхи формування умов виходу на міжнародні ринки. *Економіка і організація управління*. 2021. № 1. С. 86–94. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.1.8> (дата звернення: 10.12.2025).

29. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 130–135. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-2> (дата звернення: 10.12.2025).

30. Особливості виходу вітчизняних промислових підприємств на зовнішній ринок / Р. Зорій та ін. *The actual problems of regional economy development*. 2023. Т. 1, № 19. С. 54–61. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.54-61> (дата звернення: 22.09.2025).

31. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення євроінтеграційних процесів. *Problems and prospects of economic and management*. 2019. № 3 (19). С. 89–98. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-89-98](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-89-98) (дата звернення: 10.12.2025).
32. Сало Я., Марчук І., Орловська С. PEST-аналіз малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57> (дата звернення: 22.09.2025).
33. Сарай Н. І., Григорук А. А., Литвин Л. М. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 58–62. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11> (дата звернення: 22.09.2025).
34. Сівакова О., Євтушенко В., Мозгова Г. Дослідження процесу формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-32> (дата звернення: 10.12.2025).
35. Складська логістика та ефективне складування: як працює сучасний логістичний склад. *Staleviykomfort*. 2025. URL: <https://surl.li/sczebd> (дата звернення: 10.12.2025).
36. Станіславик О., Коваленко О., Мамонтенко Н. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2025. № 9(63). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-899-926](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926) (дата звернення: 10.12.2025).
37. Станкевич К. Є., Рассадникова С. І. Удосконалення системи управління фінансово-економічною безпекою підприємства для виходу на міжнародні ринки. *Чорноморські наукові студії*. 2025. С. 178–181. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-522-1-54> (дата звернення: 10.12.2025).
38. ТЗОВ ТОРГОВИЙ ДІМ МІСТ ЕКСПРЕС. *Опендатабот*. URL: <https://salو.li/66733BC> (дата звернення: 25.10.2025).

39. Ткаченко І., Шарко В. Конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 1. С. 43–48. URL: <https://salو.li/186342F> (дата звернення: 22.09.2025).
40. ТОВ «Нова Пошта». *Clarity*. URL: <https://salو.li/756ab54> (дата звернення: 08.10.2025).
41. ТОВ «НОВА ПОШТА». *YouControl*. URL: <https://salو.li/90fD877> (дата звернення: 08.10.2025).
42. ТОВ «НОВА ПОШТА». *Опендатабот*. URL: <https://salو.li/F0536b6> (дата звернення: 08.10.2025).
43. ТОВ «НП ГЛОБАЛ». *Опендатабот*. URL: <https://salو.li/3b9dC2e> (дата звернення: 25.10.2025).
44. Толчанова З., Кравчук І. Фактори маркетингової стратегії виходу вітчизняних підприємств на міжнародні ринки. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2024. Т. 2, № 106. С. 248–257. URL: <https://doi.org/10.31713/ve2202423> (дата звернення: 10.12.2025).
45. Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С.255–265.
46. Чазов Ю. В. Методи оцінки ефективності підприємства. *Visnik Zaporiz'kogo nacional'nogo universitetu. Ekonomichni nauki*. 2021. № 2 (50). С. 14–16. URL: <https://doi.org/10.26661/2414-0287-2021-2-50-02> (дата звернення: 22.09.2025).
47. Швиданенко О. А. *Глобальна конкурентоспроможність: теоретичні та прикладні аспекти* (монографія, 2007)
48. Barney J. B. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*. 1995. Vol. 9. № 4. Р. 49–61. URL: <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192> (date of access: 22.09.2025).
49. Buckley P. J., Casson M. Models of the Multinational Enterprise. *The Multinational Enterprise Revisited*. London, 2020. Р. 147–176. URL: https://doi.org/10.1057/9780230250468_7 (date of access: 22.09.2025).

50. Czinkota M. R. Educator Insights: The Policy Gap in International Marketing. *Journal of International Marketing*. 2020. Vol. 8. № 1. P. 99–111. URL: <https://doi.org/10.1509/jimk.8.1.99.19562> (date of access: 22.09.2025).
51. Dunning J.H. Global capitalism, FDI and competitiveness. Cheltenham: Edward Elgar, 2022. 458 p. URL: <https://salolli/f7105A3> (date of access: 22.09.2025).
52. Dunning J., Wallace L. New Jersey in a Globalising Economy. *Foreign Direct Investment and the Global Economy*. London, 2024. P. 253–267. URL: <https://doi.org/10.4324/9781315000275-19> (date of access: 22.09.2025).
53. For investors. *Nova Digital*. URL: <https://salolli/8652fcd> (date of access: 08.10.2025).
54. Ghoshal S., Bartlett C. A. The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. *The Academy of Management Review*. 2020. Vol. 15. № 4. P. 603. URL: <https://doi.org/10.2307/258684> (date of access: 22.09.2025).
55. Global Easy – твоя доставка з будь-якої точки світу. *Nova Global*. URL: <https://salolli/1599E55> (дата звернення: 25.10.2025).
56. Keegan W. J. Multinational Marketing Control. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 3. № 2. P. 33–47. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490745> (date of access: 22.09.2025).
57. Kim, W. Chan, Mauborgne, Renée. *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press, 2015. – 287 p.
58. Knight G. A., Cavusgil S. T. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*. 2024. Vol. 35. № 2. P. 124–141. URL: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071> (date of access: 22.09.2025).
59. Kotler P. *Winning Global Markets: How Businesses Invest and Prosper in the World's High-Growth Cities*. Wiley & Sons, Incorporated, John, 2014. 288 p. URL: <https://salolli/7542D89> (date of access: 22.09.2025).
60. Kovbatiuk M. V., Shkliar V. V., Kovbatiuk H. O. The Strategies for Entering International Markets by Levels of Management. *The problems of economy*.

2022. Vol. 4. № 54. P. 156–162. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162> (date of access: 10.12.2025).

61. Moorman C., Aaker D. A. Strategic Market Management. Wiley & Sons, Limited, John, 2023. URL: <https://sal0.li/73E5acE> (date of access: 22.09.2025).

62. Nova Post Europe зосередиться на розвитку в країнах, в яких вже працює, та продовжить відкривати нові ринки – CEO Nova Post Europe. *Інтерфакс-Україна*. 2025. URL: <https://sal0.li/9bCe2af> (дата звернення: 25.10.2025).

63. Novytska I. Strategies for introduction of domestic organic producers to international markets. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*. 2021. Vol. 71. № 4. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-4-12> (date of access: 10.12.2025).

64. Piddubna L., Gorobynskaya M. For estimation international economic activity of enterprise. *Herald UNU. International Economic Relations And World Economy*. 2020. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-29-25> (date of access: 25.10.2025).

65. Porter M. E. On Competition. *The Bottom Line*. 2020. Vol. 13. № 1. URL: <https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.003> (date of access: 22.09.2025).

66. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Berlin/Heidelberg. 2020. P. 275–292. URL: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-x_14 (date of access: 22.09.2025).

67. Shumilo O. S., Zaika O. V., Harbuzov O. S. Choosing a Strategy for Entering International Markets. *Business Inform*. 2022. Vol. 12. № 539. P. 45–50. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-45-50> (date of access: 10.12.2025).

68. Trushkina N. Transformation of the transport and logistics system in Ukraine on green logistics. *Economic Herald of the Donbas*. 2019. № 2 (56). P. 151–161. URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2\(56\)-151-161](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-2(56)-151-161) (date of access: 10.12.2025).