

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет економічних наук

Кафедра фінансів

Магістерська робота

Освітній ступінь – магістр

на тему: **«СТРАТЕГІЇ І ФІНАНСОВІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЙ»**

Виконав: студент 2-го року навчання,
Спеціальності:
072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»

Гузовський Іларій Русланович

Керівник: Мертенс О.В.
кандидат економічних наук, професор

Рецензент: Зеленін Ю. М.

Магістерська робота захищена з
оцінкою « _____ »

Секретар ЕК _____ Донкоглова
Н.А.

« ____ » _____ 2025 р.

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЇ	6
1.1. Основні стратегії виходу компаній на міжнародні ринки	6
1.2. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародної експансії компаній	12
1.3. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЕКСПАНСІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНІРОДНІ РИНКИ	25
2.1. Аналіз показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»	25
2.2. Обґрунтування та досвід виходу ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки	34
2.3. Аналіз моделі ефективності управління ризиками компанії в умовах виходу на міжнародні ринки.....	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	57
3.1. Побудова кореляційно-регресійної моделі залежності обсягів поштових перевезень в ЄС від ВВП	57
3.2. Дослідження моделі покупок на основі логістичного регресійного аналізу	59
3.3. Розробка напрямів мінімізації ризиків при виході ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки.....	65
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному динамічному та глобалізованому бізнес-середовищі Магії побудова успішного підприємства виходить за межі простого збільшення продажів і прибутку. При розширенні бізнесу важливо розробити ефективну стратегію, забезпечити синхронізовану роботу команди та вдосконалити бізнес-процеси, щоб обслуговувати нових клієнтів у різних країнах, підтримуючи високий рівень якості послуг і продукції.

На сьогодні українські компанії постійно стикаються з новими викликами, демонструючи при цьому виняткову стійкість і амбіційність. Це дозволяє їм не лише долати труднощі воєнного часу, а й активно освоювати міжнародні ринки, прагнучи до глобального визнання. Зокрема, 72 % малих і середніх підприємств у світі вважають вихід на міжнародний рівень ключовим інструментом для залучення нових клієнтів і збільшення прибутків.

Масштабування відіграє визначальну роль у забезпеченні стабільного розвитку компанії, оскільки передбачає реалізацію стратегій для розширення бізнесу та залучення ширшої аудиторії. Глибоке розуміння принципів масштабування та їх інтеграція у стратегічне планування є важливим для будь-якого підприємства, що прагне успіху в умовах міжнародної конкуренції.

Важливим завданням є визначення ефективних методів масштабування, враховуючи особливості компанії, її поточний стан, специфіку галузі та географічний ринок. Це стане основою для досягнення довгострокових цілей у процесі міжнародної експансії.

Проте сучасні економічні умови супроводжуються численними ризиками, серед яких політичні, фінансові, інфляційні, екологічні, транспортні, валютні, інвестиційні та інші види ризиків. Вони можуть мати як зовнішню природу, пов'язану із середовищем функціонування компанії, так і внутрішню, що виникає через особливості управлінських рішень та організації виробничих процесів. Велика різноманітність ризиків, специфічних для кожного підприємства, потребує системного підходу до їх ідентифікації, аналізу та управління.

Значущість управління логістичними ризиками сьогодні є беззаперечною. Ризик є невід’ємною складовою соціально-економічних процесів і стратегічного управління підприємствами. Незважаючи на активний розвиток логістичного менеджменту, інформатизація та зростаючий інтерес до логістики не можуть замінити комплексного підходу до ухвалення ефективних рішень. Оскільки логістичні ризики мають свої унікальні особливості, важливо глибоко розуміти їхню природу та визначати шляхи їх мінімізації у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Усі логістичні процеси – від руху товарів на ринку до їх транспортування – включають численні елементи, на які впливають ризикові фактори. Одним із ключових принципів логістики є надійність як на мікро-, так і на макрорівнях, що означає необхідність мінімізації або повної нейтралізації ризиків функціонування логістичних систем.

Аналіз логістичних ризиків дозволяє виявити основні фактори, що спричиняють їх виникнення. До них належать затримки постачання, збої у функціонуванні ланцюгів постачання, неочікувані події, які призводять до відсутності необхідних ресурсів у потрібний момент, а також невиконання ключових логістичних операцій, таких як транспортування, управління запасами та переробка вантажів.

Управління логістичними ризиками полягає не лише у виявленні можливих загроз, а й у розробці рішень для їх мінімізації. Менеджери повинні оцінювати вплив ризиків на бізнес-процеси, ухвалювати заходи щодо їх нейтралізації та забезпечувати безперервність логістичних операцій. Комплексний підхід до управління ризиками включає аналіз, оцінку та розробку ефективних стратегій їх зниження, що є ключовим фактором стабільного розвитку компанії у сучасному глобальному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мінімізація логістичних ризиків є одним з найважливіших завдань усіх підприємств, які орієнтуються на успіх. Ці питання розглядали такі зарубіжні та вітчизняні учені, як: Р.К. Аюпов, О. В. Мертенс, А.П. Альгин, В.П. Буянов, В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, В.М.

Гранатуров, А.А. Кудрявцев, Б.А. Райзберг, М.В. Терський, Л. Севідж, Г.В. Чернова, О.Л. Устенко, Н.В. Хохлов, М. Фрідмен, М. Шумпетер та ін. Незважаючи на велику кількість публікацій, які присвячені проблематиці економічних ризиків, у науковій літературі не отримали належного висвітлення питання управління ризиками в логістиці, що визначає актуальність теми дослідження.

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних положень і формуванні практичних рекомендацій щодо обґрунтування та вдосконалення управління ризиками у логістиці при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом роботи є ТОВ «Нова Пошта».

Предметом роботи є моделі управління ризиками міжнародної експансії компанії на нові ринки.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний підхід до розкриття процесу управління ризиками. Основними загальнонауковими методами, що використовуються у дослідженні, є: метод наукової абстракції, метод порівняння, ситуаційний підхід та економіко-математичні методи.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі **завдання**:

- проведено дослідження різновидів ризиків у сфері логістики;
- здійснено класифікацію чинників, що впливають на формування ризиків у логістичній діяльності підприємства;
- визначено алгоритм управління ризиками та ухвалення обґрунтованих рішень у логістичній системі підприємства;
- проаналізовано методики оцінювання ризиків у логістичній діяльності підприємства;
- встановлено способи мінімізації логістичних ризиків на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- запропоновано методи попередження та зниження рівня логістичних ризиків.

Наукова робота **складається** зі вступу, трьох пунктів, висновків списку використаних джерел та анотації. Роботу викладено на 80 сторінках тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ КОМПАНІЇ

1.1. Основні стратегії виходу компаній на міжнародні ринки

У сучасному глобалізованому світі міжнародна експансія стала значно доступнішою, проте вихід на нові ринки залишається складним процесом, що вимагає ретельного планування та підготовки. У більшості випадків системний вихід на міжнародний рівень може тривати роками, залежно від специфіки продукту та обраної стратегії проникнення на ринок.

Масштабованість означає здатність організації ефективно функціонувати в умовах зростання навантаження та розширення діяльності. У бізнес-контексті це передбачає можливість розвитку компанії без значних змін у її структурі чи ресурсах. Технологічний прогрес сприяє масштабуванню, спрощуючи залучення нових клієнтів і розширення ринків. Це тісно пов'язано з концепцією "економії масштабу", коли збільшення обсягів виробництва дозволяє знижувати собівартість продукції, підвищуючи прибутковість.

Розширення бізнесу на міжнародному рівні може відбуватися як у кількісному вимірі (розширення асортименту, диверсифікація діяльності, вихід на нові ринки), так і у якісному (оптимізація бізнес-процесів, підвищення ефективності маркетингу, впровадження інновацій). Основна мета такого масштабування – збільшення обсягів продажів, розширення ринкової присутності та зміцнення позицій компанії.

Щоб ефективно конкурувати на міжнародному ринку, компанія має відповісти на ключові питання: "Чому ми прагнемо стати міжнародною компанією?" та "Які глобальні цілі ми хочемо досягти?". Якщо головною мотивацією є лише збільшення продажів, варто переконатися, що всі можливості

на локальному ринку вже використані. Вихід на міжнародний рівень вимагає стабільної фінансової ситуації, готовності до інвестицій та змін у бізнес-моделі. Важливими є також маркетингові дослідження для оцінки потенційного попиту та конкурентних переваг на нових ринках.

Малий і середній бізнес зазвичай не може дозволити собі масштабну експансію в кілька країн одночасно, проте вихід на глобальний ринок відкриває значні можливості для зростання. Успішне масштабування передбачає чітку стратегію розвитку, ефективне управління фінансами, використання сучасних технологій, залучення клієнтів і збереження гнучкості.

Для досягнення довгострокового успіху компанія повинна розробити бізнес-модель, яка дозволить збільшувати доходи, водночас мінімізуючи змінні витрати та контролюючи постійні витрати. Масштабування відіграє важливу роль у розвитку економіки, однак його успіх залежить не лише від стратегії, а й від використання цифрових бізнес-моделей та ефективного управління зростанням компанії.

Глобальне масштабування передбачає розповсюдження бізнес-моделі на міжнародних ринках, забезпечуючи швидке зростання. Це явище набуває дедалі більшого значення у сучасній економіці, однак потребує подальшого дослідження та обговорення у сфері міжнародного бізнесу.

Поняття “зростання” та “масштабування” часто сприймаються як синоніми, хоча між ними існує важлива різниця. Зростання передбачає пропорційне збільшення доходів разом із розширенням ресурсів бізнесу — таких як команда, технології чи капітал. Натомість масштабування полягає у досягненні значно вищого приросту прибутку порівняно з витратами та ресурсами, що використовуються. Це особливо характерно для стартапів (див. рис. 1), які шукають шляхи для ефективного розвитку. Масштабування вимагає чіткого стратегічного підходу. За даними консалтингової компанії McKinsey, лише 22 % стартапів, заснованих упродовж останніх десяти років, змогли успішно масштабуватися [2].



Рисунок 1.1. Відмінності між зростанням і масштабуванням бізнесу [50, с. 112]

Компанії, які успішно розширюють свою діяльність, враховують вплив масштабування на всі аспекти функціонування організації. Основні аспекти масштабування бізнесу в умовах міжнародної експансії включають:

- Цілі компанії. Встановлюючи завдання для розвитку, важливо зосереджуватися як на короткострокових, так і на довгострокових цілях. Надмірний акцент на швидкому зростанні може призвести до нехтування інфраструктурними потребами. Варто чітко визначити як кінцеві цілі, що відображають бажаний результат, так і цілі процесу, які є етапами досягнення цього результату. Наприклад, якщо метою є збільшення рівня утримання клієнтів, необхідно впроваджувати конкретні кроки для покращення взаємодії з ними. Гнучкість у плануванні стратегії є ключовим чинником успішного масштабування.

- Команда. Швидке масштабування може спровокувати хибне припущення, що збільшення доходу прямо пропорційно потребі у збільшенні персоналу. Однак ефективніша стратегія полягає у залученні кваліфікованих спеціалістів, які здатні керувати процесами та мотивувати колектив. Варто

орієнтуватися на якість кадрів, залучаючи професіоналів із відповідними навичками.

- **Внутрішні бізнес-процеси.** Для успішного масштабування необхідно впроваджувати стандартизовані процедури та автоматизувати робочі процеси. Автоматизація та оптимізація процесів, таких як управління клієнтською базою, фінансові операції та маркетингові кампанії, сприяють підвищенню ефективності та скороченню витрат часу на рутинні завдання. Документування та стандартизація процедур полегшує інтеграцію нових співробітників та підвищує ефективність управління компанією.

Основні аспекти масштабування у міжнародній експансії [58, с. 66]:

1. Розуміння масштабування як способу зростання. Масштабування передбачає розширення бізнесу без втрати ефективності та прибутковості. Воно охоплює збільшення клієнтської бази, покращення інфраструктури та оптимізацію ресурсів для стабільного розвитку.
2. Чому масштабування важливе:
 - Дозволяє залучати нових клієнтів та утримувати наявних, використовуючи позитивні відгуки та реферальні механізми;
 - Сприяє виходу на нові ринки, диверсифікації прибутків і пошуку невикористаних можливостей;
 - Дає змогу інвестувати у дослідження, інновації та розширення продуктової лінійки.
3. Ключові елементи масштабування:
 - Надійна інфраструктура для підтримки зростаючого попиту;
 - Залучення та розвиток кваліфікованих кадрів;
 - Оптимізація бізнес-процесів для ефективного управління збільшеними обсягами;
 - Фінансове планування для забезпечення необхідного капіталу;
 - Аналіз ринку для визначення тенденцій та можливостей зростання;
 - Побудова міцних відносин із клієнтами через CRM-системи;
 - Ефективні маркетингові стратегії та брендинг.

Підготовка бізнесу до масштабування

Перед початком масштабування необхідно оцінити готовність бізнесу, зокрема:

- Аналіз ринкового попиту та конкурентного середовища;
- Оцінку операційних можливостей, таких як виробництво, логістика та структура управління;
- Визначення стратегічного бачення та місії компанії;
- Розробку бізнес-плану, що окреслює стратегію зростання, конкурентні переваги та фінансові прогнози.

Аналізуючи стратегії масштабування бізнесу, варто розглянути кілька ключових тактик, які допоможуть досягти успішного розширення [48, с. 33]:

1. Впровадження технологій для зростання бізнесу. Сучасні технології відіграють важливу роль у масштабуванні компаній, оскільки сприяють автоматизації процесів, підвищенню ефективності та розширенню охоплення. Для досягнення стійкого зростання підприємствам варто інвестувати в цифрову трансформацію, обираючи технологічні рішення, що відповідають їхнім стратегічним цілям. Наприклад, використання CRM-систем дає змогу оптимізувати продажі, покращити обслуговування клієнтів і централізувати управління взаємодіями. Хмарні технології дозволяють масштабувати діяльність без значних витрат на інфраструктуру, а аналіз великих обсягів даних дає цінну інформацію про ринок і клієнтів, що сприяє прийняттю обґрунтованих бізнес-рішень. Крім того, технології спрощують дистанційну роботу та міжнародну співпрацю, відкриваючи доступ до глобального кадрового потенціалу.
2. Розвиток стратегічних партнерств. Співпраця з іншими компаніями у форматі альянсів, спільних підприємств або партнерських угод може значно прискорити розвиток бізнесу. Це дає змогу розширити ринки, збільшити асортимент продукції, отримати доступ до нових ресурсів і знизити витрати. Також компанії можуть використовувати взаємний досвід, інновації та розподільчі канали для досягнення синергії. Вибираючи

партнерів, варто звертати увагу на їхню репутацію, досвід і стратегічну сумісність. Успіх співпраці залежить від чітких комунікацій, узгоджених цілей і продуманих угод, що визначають відповідальність і механізми розподілу ризиків.

3. Ефективне управління ризиками масштабування. Процес розширення бізнесу супроводжується певними викликами, які потрібно завчасно ідентифікувати та мінімізувати. Основні напрями ризик-менеджменту:
 - Фінансове планування: зростання бізнесу потребує достатнього обігового капіталу, тому важливо ефективно керувати грошовими потоками та залучати додаткове фінансування за потреби.
 - Контроль якості: розширення клієнтської бази не повинно впливати на якість продукції чи послуг, тому слід впроваджувати системи контролю якості, навчати персонал і забезпечувати дотримання стандартів.
 - Оптимізація клієнтського обслуговування: із зростанням бізнесу необхідно вдосконалювати процеси взаємодії з клієнтами, використовувати CRM-системи, залучати додатковий персонал або застосовувати автоматизацію для підвищення рівня обслуговування.
 - Організаційна адаптація: масштабування часто вимагає змін у внутрішніх процесах, впровадження нових технологій, реорганізації команд або передавання окремих завдань стороннім постачальникам послуг.
4. Зниження ризиків під час розширення бізнесу. Для успішного масштабування важливо не лише визначити стратегію зростання, а й ефективно управляти можливими ризиками, що допоможе уникнути перешкод та забезпечити стабільний розвиток компанії.
5. Оцінювання успішності стратегії масштабування є ключовим чинником для визначення результативності вжитих заходів та прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку бізнесу. Зокрема, ключові показники ефективності (KPI) забезпечують об'єктивну основу

для аналізу та моніторингу діяльності компанії. Серед найважливіших метрик для процесу масштабування можна виокремити темпи зростання доходів, вартість залучення клієнтів, довгострокову цінність клієнта, рівень утримання клієнтської бази, а також операційні показники, такі як продуктивність працівників і ефективність виробництва. Аналізуючи ці показники, компанія може визначити напрями для вдосконалення, оцінити результативність масштабування та ухвалити рішення, засновані на даних, задля подальшої оптимізації зростання.

6. Адаптація стратегії відповідно до результатів. Виходячи з аналізу показників ефективності, за необхідності слід коригувати стратегію масштабування. Бізнес має зберігати гнучкість і бути готовим до стратегічних змін для подолання труднощів і реалізації нових можливостей. Важливо постійно враховувати зворотний зв'язок від клієнтів, динаміку ринку та дії конкурентів, щоб виявляти напрями для вдосконалення та потенційні можливості для зростання. Синхронізація стратегії масштабування з довгостроковими цілями компанії та регулярне оновлення бізнес-плану допоможуть забезпечити його актуальність і відповідність умовам, що змінюються.

1.2. Сучасні підходи до ризик-менеджменту міжнародної експансії компанії

Міжнародний бізнес за своєю суттю є сферою з підвищеним рівнем ризику. Основні загрози в цій галузі пов'язані з економічними аспектами її функціонування. Такі ризики виникають у компаній, які мають намір створити або вже створили іноземні представництва. Причинами цього можуть бути зміни у складі національного уряду або в державній політиці, зниження кредитного рейтингу країни, а також коливання валютних курсів. Отже, якщо бізнес-структура функціонує за межами країни свого походження, її діяльність залежить від економічного середовища країни перебування, що впливає на результати роботи.

Ризик у даному контексті означає майбутню невизначеність щодо можливих відхилень від запланованого прибутку або очікуваного результату. Це поняття також відображає рівень невизначеності, який інвестор готовий прийняти задля отримання прибутку [11]. Багатогранна природа ризику зумовлена різноманіттям чинників, що визначають як характер конкретного виду діяльності, так і типи невизначеностей, в умовах яких ця діяльність здійснюється. Визначити всі джерела ризику досить складно, адже більшість із них мають як універсальні, так і специфічні риси. Крім того, походження ризику може змінюватися залежно від особливостей діяльності тієї чи іншої компанії [17].

У бізнесі ризики можуть виникати з різних джерел, і їх можна класифікувати за такими напрямками:

- людський фактор — команда, партнери;
- майнові аспекти — пошкодження або втрата активів;
- фінансові — втрати компанійного бюджету;
- репутаційні — негативна реакція ЗМІ, суспільний резонанс на національному чи міжнародному рівні;
- операційні — проблеми з продуктивністю, затримки, зниження якості, переривання діяльності [8].

Таким чином, специфіка міжнародного бізнесу формує унікальну сукупність ризиків, з якими стикаються його учасники в умовах глобалізованого середовища (див. рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Ризики міжнародного бізнесу [59, с. 125]

Рішення про розширення бізнесу є важливим стратегічним кроком, тому власникам і керівникам необхідно впевнитись у готовності підприємства до зростання, а також оцінити ринкову ситуацію. У процесі масштабування бізнесу виникає низка ключових викликів, які слід подолати (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні виклики, що впливають на процес масштабування бізнесу [27, с. 175]

№	Виклик	Сутність виклику
1.	Брак потреби на ринку (неактуалізована потреба)	Перед масштабуванням бізнесу важливо провести глибоке дослідження ринку. За відсутності попиту на продукт розширення виробництва не принесе очікуваного прибутку. Саме тому маркетингові дослідження є необхідною умовою для прийняття обґрунтованих рішень.
2.	Нестача коштів	Необхідно чітко усвідомлювати джерела фінансування для бізнесу. У разі залучення інвесторів слід враховувати, що це призведе до зменшення частки власності, а отже, й частки в майбутньому прибутку. Водночас банківські кредити потребують обов'язкового повернення, що може обмежити можливості подальшого розвитку. Важливо зважити потенційні ризики та вигоди масштабування або ж відкласти розширення до моменту, коли бізнес матиме достатньо власних ресурсів.

Продовження таблиці 1.1

№	Виклик	Сутність виклику
3.	Проблеми з грошовим потоком	Такі складнощі можуть бути особливо поширеними, коли підприємство збільшує виробничі потужності, але все ще намагається підвищити попит
4.	Проблеми із задоволенням попиту	Важливо оцінити, чи здатне підприємство оперативно забезпечити виробництво продукції відповідно до зростаючого попиту. Для цього варто вибудовувати тісну взаємодію з постачальниками та розглядати можливість залучення додаткового персоналу.
5.	Недосконала HR-політика	Персонал є однією з найцінніших складових бізнесу, проте водночас становить одну з основних статей витрат. Розширення команди має відбуватись лише тоді, коли стає очевидним, що без додаткових ресурсів обійтись неможливо. У разі потреби доцільно звернутися до професійної рекрутингової компанії, щоб забезпечити оптимальне рішення для потреб бізнесу.
6.	Неефективний маркетинг	Щоб компанія могла стимулювати зростання попиту, важливо ефективно донести ключове повідомлення до цільової аудиторії. На цьому етапі багато підприємств зазнають труднощів, помилково вважаючи, що збільшення обсягу маркетингових активностей автоматично принесе кращі результати. Насправді це часто призводить лише до зростання витрат і навантаження без істотного прибутку. Замість цього необхідно розробити нову маркетингову стратегію, орієнтовану на масштабування, з чітко визначеними цілями та покроковим планом дій.
7.	Складність управління більшим бізнесом	У міру зростання бізнесу компанія зіткнеться з новими серйозними викликами в управлінні і вже не зможе забезпечувати такий рівень контролю, як раніше. Важливо навчитися відступати від повсякденних операцій і приймати більш стратегічну роль. Крім того, слід подумати про залучення додаткової підтримки, наприклад, фінансового директора або віцепрезидента, якщо виникне потреба в такій допомозі.
8.	Невідповідні системи бухгалтерського обліку	З розширенням бізнесу управління обліковими записами стає все складнішим, а грошові потоки часто зменшуються. На цьому етапі компанії необхідно мати кваліфікованого бухгалтера (внутрішнього або зовнішнього) та впровадити системи контролю якості для забезпечення фінансової стабільності на довгострокову перспективу, особливо в умовах міжнародного розширення.

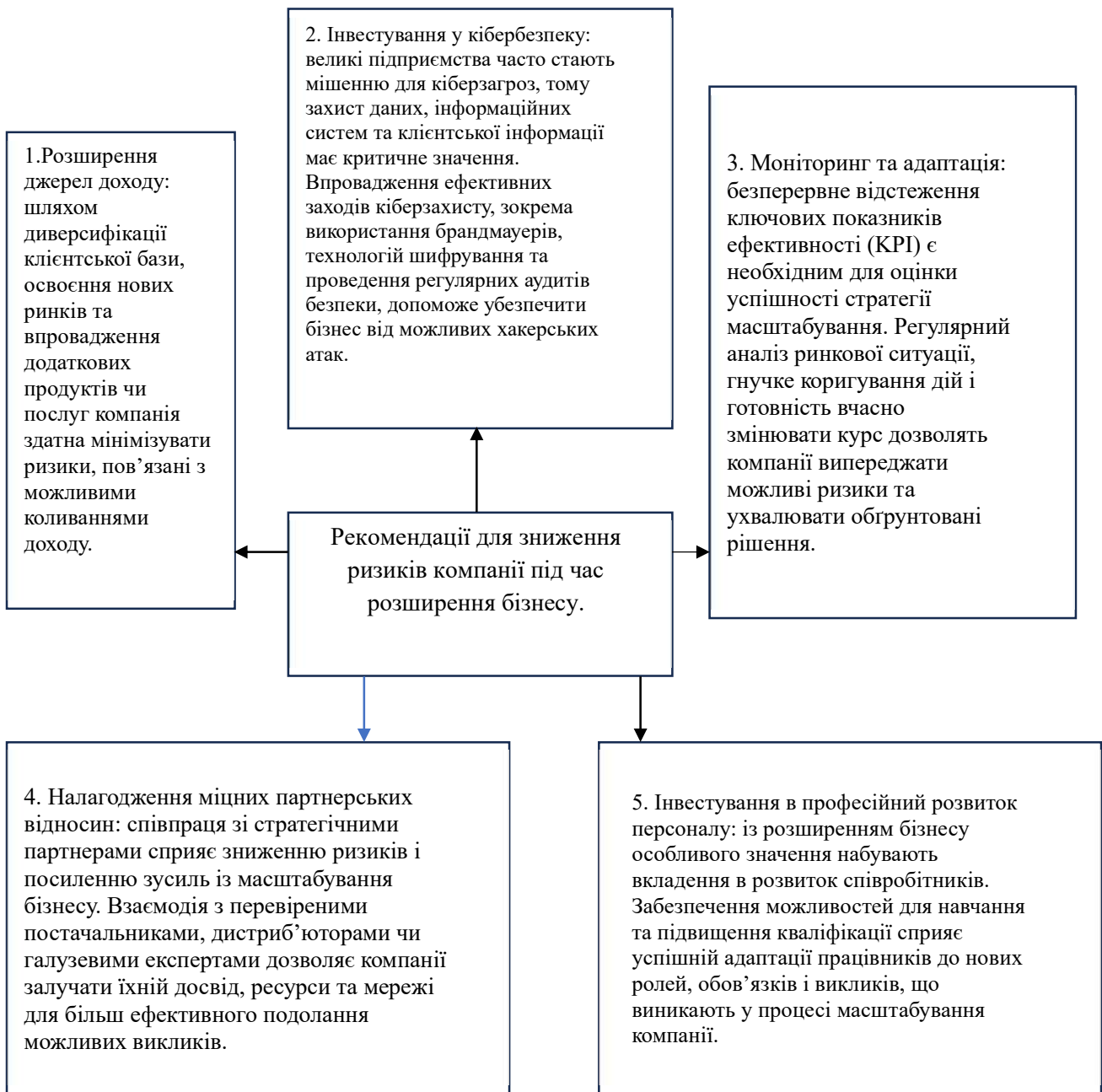


Рисунок 1.3. Рекомендовані заходи щодо пом'якшення ризиків компанії під час масштабування бізнесу [30, с. 75]

Отже, створення ефективних систем управління в міжнародному бізнесі вимагає інтеграції підсистеми управління ризиками, або ризик-менеджменту (рис. 1.3). Ризик-менеджмент являє собою комплекс заходів, що включає стратегію та тактику управління, спрямовані на досягнення ключових бізнес-цілей. Сучасна економічна теорія трактує ризик як ймовірну подію, наслідки якої можуть бути як позитивними, так і нейтральними або негативними. Якщо ризик передбачає можливість як вигоди, так і втрат, він класифікується як спекулятивний. У разі ж, коли ризик має виключно негативні наслідки або їх відсутність, його називають чистим [5]. Основною метою ризик-менеджменту є зміцнення конкурентоспроможності бізнесу шляхом мінімізації впливу чистих ризиків.

Інноваційний характер міжнародного бізнесу сприяє впровадженню проектного підходу до управління, ключовим елементом якого є комплексна система управління ризиками.

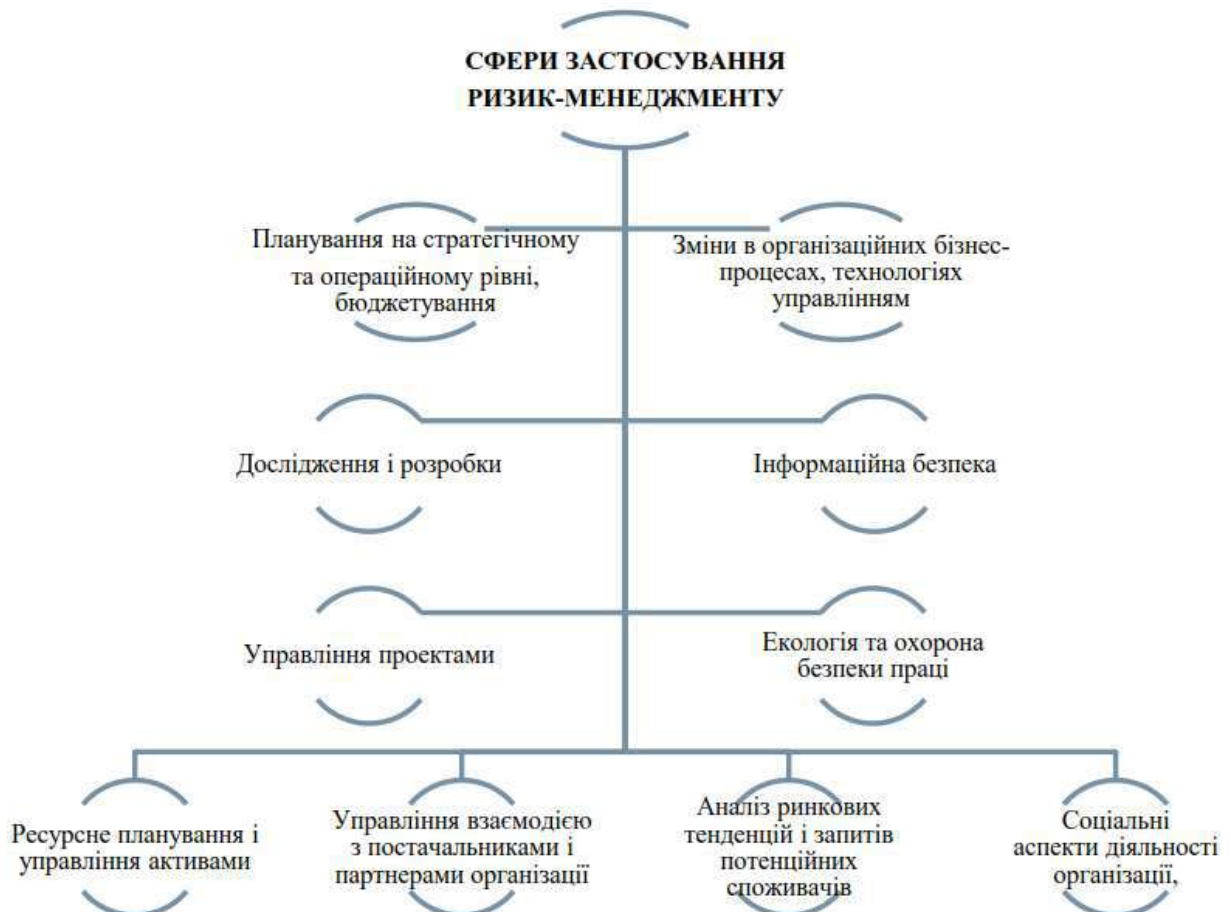


Рисунок 1.4. Сфери реалізації ризик-менеджменту [33, с. 93]

До її структури входять такі складові: ідентифікація та класифікація ризиків, на основі яких створюється реєстр ризиків проекту; якісний і кількісний аналіз ризиків, що базується на зміні інвестиційних витрат і графіка реалізації проекту з урахуванням різних ресурсних груп, зокрема цінкових ризиків та ризиків надзвичайних ситуацій (нецінових ризиків) (рис. 1.4).

Наявність ризиків може негативно впливати на міжнародний бізнес, створюючи бар'єри, які обмежують його розвиток. Основні компоненти та рівні ризикових бар'єрів міжнародного бізнесу України можна визначити наступним чином (рис. 1.5):

- Перший рівень – загальні ризики міжнародного бізнес-середовища, що охоплюють політичні, макроекономічні та соціальні фактори.
- Другий рівень – галузеві ризики, серед яких фінансові ризики, ризики товарного ринку та ризики конкурентоспроможності.
- Третій рівень – ризики, що виникають на рівні міжнародних компаній і підприємств, включаючи операційні, кредитні ризики та ризики відповідальності.

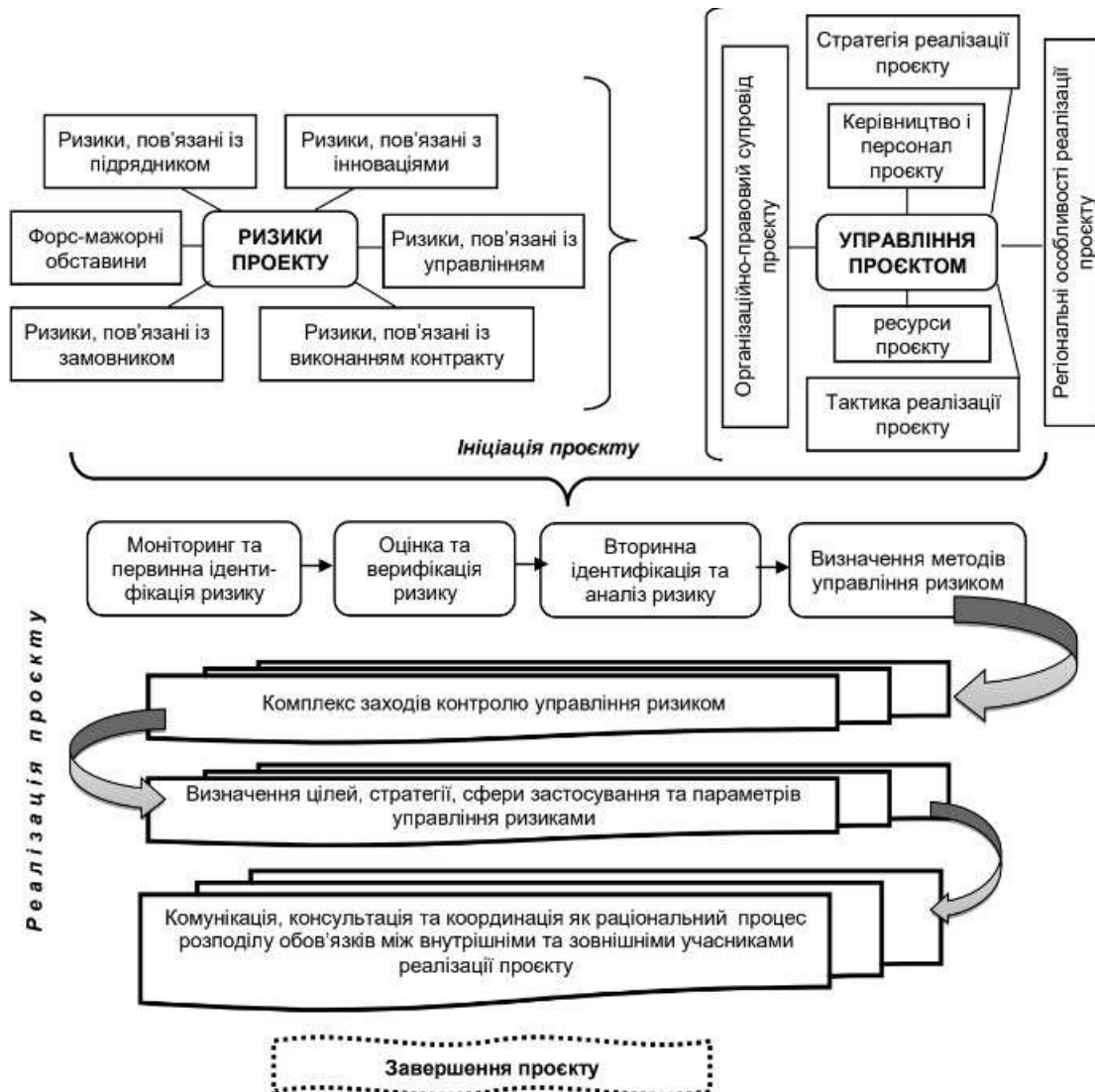


Рисунок 1.5. Роль ризиків в системі менеджменту міжнародного проєкту [27, с.

177]

Таким чином, міжнародний бізнес зіштовхується з широким спектром ризиків, які можуть не тільки знизити ефективність діяльності, але й спричинити значні втрати для компанії. В українських реаліях особливу важливість для міжнародного бізнесу має сфера міжнародної логістики, яка відіграє ключову роль в оптимізації процесів транскордонного транспортування.

1.3. Особливості управління ризиками в логістиці зовнішньоекономічної діяльності

Міжнародна логістика в сучасних умовах ведення міжнародного бізнесу має чотири критично важливі елементи, які забезпечують її ефективність (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Ключові елементи логістики як елементу міжнародного бізнесу [34, с. 75]

Елемент	Характеристика
Транспортна видимість	«Видимість ланцюга поставок» або просто «видимість» — це можливість контролювати місцезнаходження товарів на всіх етапах, від виробника до кінцевого споживача. Високий рівень видимості дозволяє відстежувати кожну посилку, кожне замовлення та кожну одиницю товару в режимі реального часу, як у ланцюзі поставок, так і в фізичному просторі. Видимість транспорту надає компаніям дані, які вони можуть використовувати для оперативної реакції на майбутній попит і аналізу своїх попередніх дій.
Ланцюг відповідальності	Ланцюг постачання розширює концепцію видимості транспорту, надаючи інформацію не лише про місцезнаходження товарів у будь-який момент, але й про те, хто і що робив із ними. Хоча ці дані зазвичай не потрібні в повсякденній діяльності, їх наявність дозволяє компаніям визначити причину проблем, коли виникають непередбачувані ситуації.
Простежуваність походження	Цей елемент іноді називається зворотним відстеженням і відображає походження товарів та їх компонентів. Знання того, звідки походить кожна деталь автомобіля, є важливим не тільки для спрощення інвентаризації та управління ланцюгом постачання, але й для забезпечення безпеки та отримання податкових кредитів. Відстеження походження набуває ще більшої важливості, коли виникає потреба у поверненні товару.
Цілісність вантажу	Цей елемент є основною метою всіх інших аспектів. Цілісність вантажу означає, що продукт доставлено одержувачу в належному стані і з ним поведилися відповідно до умов контракту та/або розумних очікувань одержувача. Це зазвичай означає, що товар прибув без ушкоджень, у повному обсязі та готовий до використання, але також враховує правильність поводження з ним під час транспортування. Наприклад, швидкопсувний товар може бути придатним до використання після доставки, але якщо його неправильно зберігали під час транспортування, термін його придатності може значно зменшитися, що створить додаткові витрати для одержувача.

Міжнародні логістичні компанії постійно зіштовхуються з численними ризиками, які за останні роки значно ускладнилися та зазнали змін. Основна проблема полягає в тому, що зростаючі ланцюги постачання охоплюють дедалі більше юрисдикцій і потребують залучення більшої кількості персоналу. В результаті їхнього розширення зростає кількість потенційних точок відмови та вузьких місць (рис. 1.6).

Зважаючи на виклики, які постають перед міжнародною логістикою в умовах глобальної інтеграції, ефективне управління глобальними ланцюгами постачання стає критично важливим для міжнародного бізнесу та мінімізації ризиків його діяльності. Великі транснаціональні компанії нерідко розробляють продукцію в одній країні, виробляють в іншій, здійснюють збірку в третій, а потім реалізують по всьому світу. Це вимагає створення єдиного інтегрованого механізму, що об'єднує всі етапи постачання та забезпечує можливість контролю й відстеження в реальному часі [9].



Рисунок 1.6 - Ризик-фактори міжнародної логістики в глобальному бізнес-середовищі [56, с. 221]

Час виходу на ринок визначає період від створення концепції продукту до його надходження до споживача. В умовах жорсткої конкуренції глобальні

бренди змушені скорочувати цей проміжок, що робить ефективне управління логістикою в міжнародних ланцюгах постачання критично важливим.

Однією з головних проблем, з якою стикаються операційні менеджери в міжнародних компаніях, є проектування ланцюгів постачання таким чином, щоб одночасно зменшити витрати та збільшити прибутковість. Ще один важливий аспект управління логістикою у глобальному масштабі — необхідність врахування можливих затримок і збоїв, спричинених природними катаклізмами, техногенними аваріями та іншими непередбачуваними обставинами. У разі затримок постачання через такі події керівники повинні мати підготовлені альтернативні рішення для мінімізації негативних наслідків.

За останні десятиліття логістична діяльність компаній набула значної актуальності. Керівництво вітчизняних підприємств усвідомлює необхідність впровадження логістичних процесів, однак не всі компанії наразі здатні ефективно їх реалізовувати.

Управління ризиками в логістиці включає розробку та впровадження комплексу заходів, спрямованих на виявлення факторів ризику, їх аналіз і оцінку, а також мінімізацію можливих негативних наслідків.

При веденні зовнішньоекономічної діяльності компанії стикаються з ширшим спектром ризиків. Організаційні та технічні загрози можуть виникати через неефективне планування логістичних процесів, що призводить до затримок у постачанні, неякісної організації завантажувально-розвантажувальних робіт, нестачі відповідного транспорту або відсутності необхідної упаковки для збереження товарів.

Проходження митних процедур і оформлення супровідної документації також є джерелом потенційних ризиків. Вони тісно пов'язані з інформаційними ризиками, оскільки основними проблемами при перетині кордону стають недостатні знання або неправильне трактування митних норм, помилки в оформленні документів та ідентифікації товарів.

В Україні такі ризики є поширеними та цілком реальними через часті зміни в законодавстві та значний рівень невідповідності між різними нормативними

актами, що спричиняє непорозуміння та може призводити до значних фінансових втрат.

Управління логістичними ризиками здійснюються послідовно у таких кілька етапів.

Перший етап управління ризиками логістичної системи передбачає ідентифікацію як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків. Під час аналізу слід враховувати не лише логістичні ризики, а й фактори, що виникають з інших сфер, зокрема екологічні, політичні та загальноуправлінські ризики [17, с. 172].

Однак сам факт виявлення ризиків ще не дає змоги повністю оцінити їхній вплив та розробити ефективні механізми управління. Тому наступним етапом є оцінка потенційних втрат і ймовірності їх настання [18, с. 115].

Другий етап – якісний і кількісний аналіз ризиків у логістичній діяльності. Завдання якісної оцінки полягає у визначенні структури, характеристик логістичної системи та ключових факторів ризику. Кількісний аналіз дозволяє отримати точні дані про рівень ризиків, їхню ймовірність та наслідки. Для цього можуть використовуватися такі методи, як статистичний аналіз, експертні оцінки та метод аналогій.

На третьому етапі – діагностиці ризиків – аналізується взаємозв'язок між факторами ризику та їхнім впливом на логістичні процеси. Використовуються методи кореляційного та регресійного аналізу, імітаційного моделювання та аналітичні підходи.

Четвертий етап включає прогнозування та моделювання можливих наслідків впливу ризиків, а також рішень щодо їхнього мінімізації. На цьому етапі застосовуються методи дерева рішень, імовірнісного програмування та сценарного планування.

Прийняття рішень у логістичній системі підприємства здійснюється відповідно до концепції прийняттого ризику. Оскільки повністю усунути ризики неможливо, завдання полягає у їхньому зниженні до рівня, який не становить загрози для діяльності підприємства. Таким чином, п'ятий етап – це оцінка прийнятності ризиків.

Для підвищення ефективності управління ризиками логістичної діяльності рекомендується:

1. Стратегічне мислення. Управління ризиками має бути інтегрованим і цілісним. Компанії, які використовують стратегічне планування, наприклад, у виборі постачальників, можуть ефективніше управляти ризиками, будувати оптимальні логістичні ланцюги та швидко реагувати на зміни ринку.
2. Посилення співпраці. Логістичні спеціалісти повинні активно взаємодіяти з відділами закупівель, транспорту та інших напрямків для узгодженого управління ризиками.
3. Оптимальне співвідношення ризиків. Експерти зазначають, що баланс між витратами та ризиками має критичне значення: зменшення одного компонента часто відбувається за рахунок зростання іншого.
4. Урахування невимірюваних ризиків. Багато підприємств не мають достатніх методів оцінки ризиків та відповідної статистичної бази. Логістична діяльність передбачає різноманітні ризики – інвестиційні, політичні, фінансові, кадрові, клієнтські, ринкові тощо.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЕКСПАНСІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА» НА МІЖНІРОДНІ РИНКИ

2.1. Аналіз показників діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Повне найменування товариства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «НОВА ПОШТА», скорочено ТОВ «НОВА ПОШТА» (Додаток 4). Юридична адреса товариства: 36039, м. Полтава, Октябрський район, вул. Фрунзе, 57 [61].

ТОВ «Нова пошта» є власником відокремленого майна та має право здійснювати будь-яку діяльність, не заборонену законодавством. Засновниками товариства стали громадяни України: Поперешнюк Інна Степанівна, Поперешнюк Володимир Анатолійович і Климов Вячеслав Валерійович. Статутний капітал товариства складає 412 000 (чотириста дванадцять тисяч) грн., сформований за рахунок грошових внесків засновників і розподіляється наступним чином:

- Поперешнюк Інна Степанівна – 240 грн. (0,06% Статутного капіталу).
- Поперешнюк Володимир Анатолійович – 205 880 грн. (49,97% Статутного капіталу).
- Климов В'ячеслав Валерійович – 205 880 грн. (49,97% Статутного капіталу) [23].

Учасники ТОВ несуть відповідальність за зобов'язання товариства і ризик збитків у межах вартості своїх внесків у статутний капітал.

ТОВ «Нова Пошта» веде бухгалтерський облік і надає фінансову звітність відповідно до вимог законодавства України. За організацію обліку, достовірність інформації та своєчасне надання фінансової звітності відповідальність несе генеральний директор підприємства.

ТОВ «Нова пошта» засноване з метою ведення господарської та комерційної діяльності, спрямованої на досягнення прибутку для його учасників. Основні види діяльності товариства включають:

- Поштово-кур'єрські послуги для підприємств, організацій та громадян.

- Діяльність автомобільного вантажного транспорту.
- Оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування.
- Оптова та роздрібна торгівля промисловими товарами та обладнанням.
- Роздрібна та оптова торгівля періодичними виданнями.
- Торгівельно-закупівельна та комерційно-посередницька діяльність та інші види діяльності.

Товариство визначає напрями свого розвитку, спираючись на попит на свої послуги та необхідність забезпечення соціального і виробничого розвитку для підвищення доходів.

Товариство самостійно встановлює ціни та тарифи на свою продукцію або на основі державних норм, якщо цього вимагає законодавство. Розрахунки товариства здійснюються безготівковим способом та через банківські установи, відповідно до правил, затверджених НБУ.

Товариство може отримувати банківські кредити та дозволяти банкам використовувати вільні кошти товариства. Крім того, ТОВ «Нова пошта» має право продавати, купувати майно та цінні папери, а також передавати в оренду чи користування майно.

Громадяни, які працюють в товаристві на підставі трудового договору, складають трудовий колектив, відносини між яким і адміністрацією регулюються відповідно до чинного законодавства та колективних договорів. Інтереси трудового колективу представляють Загальні Збори трудового колективу [61].

На рис. 2. 1. зображена організаційна структура ТОВ «Нова пошта».

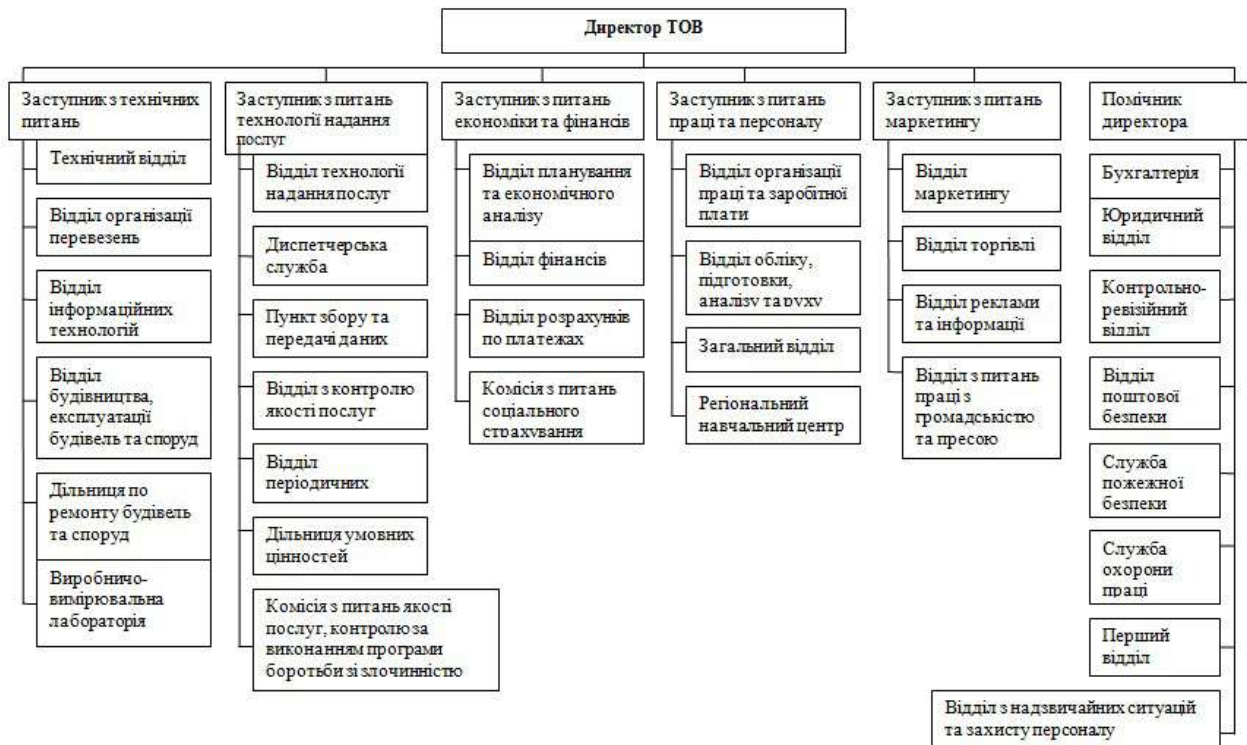


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ «Нова пошта» [61]

Основними органи управління та контролю над діяльністю підприємства «Нова пошта» є наступні:

- Збори Учасників,
- Голова Товариства,
- Директор Товариства,
- Ревізійна комісія(Ревізор) Товариства.

Вищим органом управління ТОВ є Збори Учасників, у яких беруть участь самі Учасники або їх призначені представники. Представники можуть бути постійними або призначатися на певний період часу. Учасник має право в будь-який час змінити свого представника, попередивши про це ТОВ «Нова пошта». Поточну діяльність ТОВ «Нова пошта» координує виконавчий орган – Директор Товариства, який призначається та звільняється на підставі рішення Зборів Учасників товариства.

Директор діє від імені підприємства, представляє його у взаємодії з іншими організаціями, розпоряджається майном компанії і має широкі повноваження як

керівник, єдиноначальник, що несе особисту відповідальність за результати діяльності.

Ревізійна комісія (Ревізор) здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю підприємства та готує висновки за річними звітами та балансами. Без висновку Ревізійної комісії Збори Учасників не можуть затвердити фінансову звітність компанії.

На ТОВ «Нова пошта» створена служба управління персоналом по різних напрямках діяльності підприємства, що очолюється директором по персоналу, до компетенції якого входять наступні питання:

- філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями;
- зв'язки з урядовими, міськими та профільними організаціями тощо [61].

Далі проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Нова пошта» за 2021-2024 рр. Одним з найважливіших показників результативності діяльності підприємства є прибутковість. Джерела формування та розподілу прибутку за видами послуг представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ТОВ «Нова Пошта» в розрізі видів послуг за 2021-2024 рр., тис. грн. [61]

Показники (грн.)	2021	2022	2023	2024	Зміни	
					абсолют., грн.	відносна, %
Письмова кореспонденція	154181	42247	180948	167809	13628	8,8
Грошові перекази	47440	63534	64296	61954	14514	30,6
Посилки	52184	49458	28474	22931	-29254	-56,1
Періодичні видання	58510	73578	66133	54007	-4503	-7,7
Доставка з Інтернет-магазинів	134414	266332	396801	420860	286445	213,1
Торгівельна діяльність	279108	115482	62459	49749	-229359	-82,2
Зберігання вантажу	38743	39675	44089	48070	9327	24,1
Послуги електровз'язку	2372	3457	21126	18711	16339	688,8
Інші послуги	23720	25414	54193	22142	-1579	-6,7
ВСЬОГО	790673	679179	918520	866232	75558	9,6

За аналізований період (2021-2024 рр.), прибуток, отриманий ТОВ «Нова пошта» від основної діяльності в загальній сумі постійно збільшується, а саме: на 75 585 тис. грн. або 9,6% за 4 роки, тобто з 790 973 тис. грн. у 2021 р. до 866 232 тис.грн. у 2024 р.

Проте у 2024 році зафіксовано падіння рівня прибутковості. У зв'язку з цим необхідно проаналізувати ситуацію, виявити причини такого зниження та вжити заходів для стабілізації фінансового стану, аби надалі уникнути втрат прибутку.

Оскільки аналіз прибутку окремо від інших показників не дає повної картини щодо ефективності діяльності та факторів, що вплинули на його рівень, для глибшої оцінки запроваджується показник рентабельності.

Однак поряд з прибутком підприємства важливо проаналізувати і витрати, зокрема внутрішні загальні витрати підприємства, що складають розмір собівартості надання послуг.

Загальні витрати підприємства за 2021-2024 рр. наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ТОВ «Нова Пошта» в розрізі статей витрат за 2021-2024 роки
(тис.грн.) [61]

Назва показника	Роки				Зміни	
	2021	2022	2023	2024	абсолют, грн.	відносн. %
Заробітна плата та нарахування на ФОП	278460	283427	322233	305231	26771	9,6
Витрати на утримання транспорту	26466	29378	33977	26970	505	1,9
Обслуговування технічних засобів	5235	6501	6333	5889	654	12,5
Опалення та електроенергія	14551	18281	22546	19002	4451	30,6
Амортизація	22838	21088	25188	16378	-6460	-28,3
Плата банку за готівку	14069	14605	15945	12882	-1186	-8,4
Купівельна вартість	139432	144732	174963	151921	12489	9,0
Податки	37032	37826	40793	34546	-2486	-6,7
Витрати на матеріали	8168	9089	9869	9344	1176	14,4
Перерахунок ПДВ	9667	10411	11618	16769	7102	73,5
Оплата послуг електрозв'язку	6121	6884	7600	8192	2071	33,8
Оренда	4602	4602	4602	4602	0	0,0
Всього	566641	586825	675668	611728	45087	8,0

За даними таблиці 2.2 можна зробити висновок, що питому вагу у загальних витратах підприємства мають витрати по оплаті праці – 305 231 тис.грн. у 2024 році або 49,9%, витрати по купівельній вартості складають у 2024 році 151 921 грн. або 24,83% у загальній кількості витрат.

Також питому вагу мають такі витрати як: витрати на утримання транспорту – 26 970 тис.грн. у 2024 р. або 4,4% , податки – 34546 тис.грн. або 5,64% у загальних витратах та амортизація – 163 78 тис.грн. або 2,67%.

Рівень змінних витрат (на закупівлю матеріалів) та споживання електроенергії, а також транспортні витрати розраховується, як відсоток від загального виконаного обсягу виконаних робіт (наданих послуг).

За даними аналізу можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Нова пошта» в цілому працює досить стабільно, проте існують деякі проблеми, що потребують вивчення та усунення в подальшому.

Проаналізуємо фінансову діяльність підприємства за 2023-2024 рр., користуючись балансом та звітом про фінансову діяльність (табл.2.3 та 2.4).

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників фінансової діяльності підприємства за 2022-2024 рр., тис.грн. [61]

Показник, грн.	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Валовий дохід	679179	918520	866232	187053	27,5
Чистий дохід	728965	823360	776467	47502	6,5
Податок на прибуток	5762	27526	19023	13262	230,2
Чистий прибуток	23679	28173	25454	1776	7,5

Як видно з розрахунків таблиці 2.3, чистий прибуток підприємство має тенденцію до зростання протягом трьох вказаних років, а саме: чистий прибуток збільшився на 1 776 тис. грн., або 7,5% у 2024 році, порівняно з 2022р.

Проте податок на прибуток так само збільшився більш ніж на 200%, оскільки відбулося збільшення валового доходу на 27,5% або 187 053 тис. грн.

Для визначення якості організації виробництва проаналізуємо динаміку витрат ТОВ «Нова Пошта» (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка витрат підприємства за 2022-2024 рр., тис. грн. [61]

Показники	Роки			Відхилення	
	2022	2023	2024	абсолютне, грн.	відносне, %
Матеріальні витрати	806	888	1026	220	27,3
Витрати на оплату праці	283427	322233	305231	26771	9,6
Відрахування на соціальні заходи	37826	40793	34546	-2486	-6,7
Амортизація	21088	25188	16378	-6460	-28,3
Інші операційні витрати	17623	19320	12862	-4761	-27,0
Разом	360 770	408 422	370 043	9273	2,6

У 2024 р. загальна сума витрат ТОВ «Нова Пошта» збільшилася на 9273 тис. грн. порівняно з 2022р. або на 2,6%.

Найбільше зросли витрати на оплату праці на суму 26 771 тис. грн. або 9,6% тис. грн. Амортизація зменшилася на 6 460 тис. грн. у 2024 році порівняно з 2022р., або на 28,3%, що можна вважати позитивною тенденцією у загальній динаміці витрат підприємства. Крім того інші операційні витрати також зменшилися на 4 761 тис. грн., або 27,0%, що позитивно відбивається на організації виробництва підприємства в цілому.

Від ефективності використання трудових ресурсів в процесі діяльності підприємства залежать показники загального обсягу виробництва продукції (надання послуг), її собівартість та якість.

Тому аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства є важливим розділом фінансово-економічного аналізу діяльності ТОВ «Нова пошта» (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка забезпеченості ТОВ «Нова пошта» робочою силою, тис. [61]

Показник	2022	2023	2024	Відхилення	
				абсолютне, людей	відносне, %
Облікова кількість працівників ТОВ «Нова пошта» (м. Київ), людей	27	32	42	15	55,5
Кількість працівників Київського філіалу ТОВ «Нова пошта», людей	1,7	2,5	2,7	-3	-17,6

З наведених у таблиці 2.5. даних видно, що у 2024 році в ТОВ «Нова Пошта» працювало 42 тис. чоловік, що на 15 тис.чол. або на 55,5% більше в порівнянні з 2022 роком. Найвища чисельність персоналу спостерігалась у 2024 році – 42 тис. особи, а найменша чисельність у 2022 році.

Це можна пояснити кризовою економічною ситуацією, як в країні, так і на самому підприємстві. Скорочення обсягів надання послуг тягне за собою скорочення штату працівників та підвищення рівня оплати труда враховуючи рівень інфляції.

Така ж сама тенденція зменшення кадрового потенціалу підприємства і на досліджуваному у даному звіті Київському філіалі ТОВ «Нова пошта».

До трудових ресурсів підприємства відносять працездатних людей у віці від 18-60 років, а жінок – до 55 років.

Далі розглянемо вікову структуру працюючих ТОВ «Нова пошта» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Віковий склад робітників ТОВ «Нова пошта» (Київський регіон), тис. осіб [61]

Віковий склад персоналу	2022	2023	2024	Зміни	
				Абсолютні, люд.	у %
20-25 років	0,3	0,5	0,4	0,10	33,33
26-34 років	0,6	0,8	1,1	0,50	83,33
35-54 років	0,7	0,9	1,0	0,30	42,86
старші за 55 років	0,1	0,2	0,2	0,10	100,00
всього	1,7	2,4	2,7	1,00	-

Дані таблиці 2.6. вказують на те, що максимальна кількість робітників ТОВ «Нова пошта» за три роки перепадає на групу працівників віком 26-34 років. В середньому структура залишається сталою за аналітичний період.

Таким чином, віковий склад працівників ТОВ «Нова пошта»: 20-25 років у 2024 році в порівнянні з 2022 роком значно зросла, 26-34 років – зросла на 0,5 тис. осіб.

2.2. Обґрунтування та досвід виходу ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки

Після початку повномасштабного вторгнення росії «Нова пошта» опинилася в ситуації, де подальше функціонування лише на внутрішньому ринку стало надто ризикованим. Велика частина клієнтів виїхала за кордон, бізнес-середовище в Україні зазнало серйозних змін, а інфраструктура компанії постійно перебувала під загрозою. У цьому контексті рішення про експансію за

межі країни вже не було просто стратегічною амбіцією — це стала потреба, яка давала змогу зберегти обсяги, робочі місця та взагалі бізнес як такий.

У кейсі, підготовленому Міжнародним інститутом бізнесу у форматі Harvard Business Case, представники топменеджменту «Нової пошти» докладно описують цей процес: як вони вперше виходили на європейські ринки, як змінювалася логіка прийняття рішень, на чому доводилося економити час, а на чому — ні в якому разі. Перша країна, куди компанія вийшла, — Польща. Це був логічний вибір: країна-сусід, найбільше скупчення українців за кордоном, налагоджена логістика. Але навіть у цьому, здавалося б, "зручному" варіанті, труднощів було більше, ніж очікували.

Найперше — компанія не мала готового шаблону для міжнародного масштабування. Усі бізнес-процеси, ІТ-системи, фінансові моделі були заточені під українське середовище. Вихід за межі країни вимагав переосмислення буквально всього: від структури юридичних осіб до митного оформлення й обліку платежів у новій валюті. Наприклад, у Польщі «Нова пошта» довго не могла вирішити питання з митницею: не вистачало досвіду, було багато сірого імпорту, і в якийсь момент компанія навіть потрапила під тиск місцевих контролюючих органів, які не розуміли масштабів або суті операцій.

Команду у Польщі формували буквально з нуля, іноді — через Facebook-групи для українців. Шукали людей, які розуміють не лише мову, а й філософію компанії — клієнтоорієнтованість, швидкість, відповідальність. Але при цьому зіткнулися з тим, що управлінські підходи й очікування у Польщі й Україні часто дуже різні. Частина команди просто не витримувала темпу або не могла працювати у форматі гнучкого, дуже динамічного стартапу.

Ще одна проблема — компанія відкривала філії у нових країнах без локального партнера. Це давало повний контроль, але водночас означало повну відповідальність. Кожен новий офіс — це реєстрація, договори, підбір складів, закупівля обладнання, персонал, комунікації. І все це потрібно було робити максимально швидко, не маючи ще фінального бачення, скільки цей офіс протримається, яка буде окупність чи рентабельність.

Особливо складною виявилася логістика — зокрема організація зворотного потоку посилок в Україну. Необхідно було розробити нові маршрути, домовитися з перевізниками, враховувати черги на кордонах, обмеження щодо провозу певних товарів, митні декларації. Частина вантажів регулярно затримувалась, що викликало незадоволення клієнтів.

Крім того, компанія стикнулася з тим, що не може розраховувати на розпізнаваність бренду — «Нову пошту» за межами України просто не знали. Це означало, що привабити нового клієнта, особливо не українця, майже неможливо без великих витрат на маркетинг. А орієнтація лише на діаспору — це стратегія, яка має свій ліміт у масштабі.

Ще один неочевидний виклик — внутрішня культура. В Україні «Нова пошта» — це бізнес з дуже швидким прийняттям рішень, гнучкістю, готовністю діяти в умовах невизначеності. Але за кордоном компанія опинилася у структурованому середовищі, де є правила, регламенти, очікування. І тут виникла загроза втратити свою ДНК, перетворитися на ще одну «звичайну» пошту. Щоб цього не сталося, довелося особисто залучати топ-менеджерів до відкриття кожної філії, проводити постійні навчання, створити своєрідну «міграцію» культури компанії за кордон.

Технічно також було чимало проблем. ІТ-системи компанії не були адаптовані під мультинаціональну діяльність: не підтримували кілька валют, мов, локальні тарифи, особливості оформлення документів у ЄС. Це вимагало швидкої модернізації, а технічна команда в Україні на той момент працювала під обстрілами, евакуаціями, перебоями з електроенергією.

Окремої уваги заслуговує досвід компанії щодо адаптації управління в нових умовах. У кейсі підкреслюється, що в Україні рішення приймалися надзвичайно швидко: ланцюжки ухвалення були короткими, менеджери мали високу автономію, а культура відповідальності була органічною. Проте за кордоном «Нова пошта» зіткнулася з тим, що в інших країнах цей підхід може викликати нерозуміння або навіть спротив. У Польщі, наприклад, працівники

очікували чітких інструкцій і звикли до формалізованої системи прийняття рішень, що суперечило гнучкому стилю, з яким приїхала українська команда.

Також важливий момент — досвід управління очікуваннями щодо фінансової ефективності. У перші місяці філії працювали фактично «в мінус», і компанія свідомо приймала це як інвестицію. Але в паралель із цим доводилося відповідати на запитання акціонерів, які очікували більшої прозорості, прогнозованості й повернення вкладених коштів. Це додавало внутрішнього тиску та змушувало балансувати між швидкістю розвитку й фінансовою дисципліною.

Ще один цікавий момент — компанія у певний момент свідомо сповільнила темп розширення, щоб “переварити” попередні кроки. Це теж показовий урок: замість гнатися за швидкістю, менеджмент обрав стабілізацію процесів і поступову побудову операційної системи, яка витримає масштабування. Фокус змістився з «відкриття точок» на «створення сталого середовища».

Цей досвід дав «Новій пошті» чітке розуміння: вихід на міжнародний ринок — це не про копіювання успішної моделі, а про її повне перепроєктування. Тут не працює принцип «як в Україні, тільки перекладено». Кожна країна — це окрема реальність: з власними ризиками, культурою, правилами гри. І компанія, яка хоче масштабуватися, має бути готова не лише до зростання, а й до постійного перезбору самої себе.

Тим не менше, «Нова пошта» змогла розгорнути повноцінну мережу філій у кількох європейських країнах, налагодити операційні процеси й закріпитися на нових ринках. Але цей шлях був набагато складнішим, ніж могло здаватися на старті, і став для компанії не просто перевіркою зрілості, а справжнім процесом перетворення в міжнародний бізнес.

Попри всі виклики, компанії вдалося не просто втриматися на нових ринках, а й масштабувати свою присутність у Європі. Тож в жовтні 2022 року «Нова пошта» відкрила перше відділення в Польщі — фактично ставши першою

українською компанією, яка вийшла на європейський ринок під час повномасштабної війни. Цей крок був не просто символічним, а став початком цілеспрямованої експансії. Усього за рік було створено окрему структуру — Nova Post Europe, яка взяла на себе завдання розвитку мережі в ЄС. Результат — до початку 2024 року компанія вже мала відділення в 11 країнах Європи, включно з Німеччиною, Румунією, Італією та країнами Балтії.

Причому експансія йшла швидкими темпами: у Литві Nova Post з'явилася вже в березні 2023 року, в Чехії — у червні, у Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині — восени того ж року. Компанія не обмежувалась лише відділеннями: було запущено повноцінну кур'єрську доставку, забір вантажів із будь-якої адреси, а також партнерство з локальними мережами поштоматів, що забезпечило фізичне охоплення десятків тисяч точок видачі в Європі.

Цей масштаб став можливим завдяки створенню чіткої операційної моделі для міжнародної доставки, а також — гнучкості структури: у кожній країні запуск здійснювався під локальну специфіку. Наприклад, у Литві одразу передбачили можливість відправки великих вантажів (до 1000 кг), а в Польщі зробили акцент на інтеграцію з мережею InPost, яка вже добре знайома місцевим жителям.

Паралельно «Нова пошта» вивела на ринок окремі продукти під брендом Nova Global — зокрема рішення для покупок в інтернет-магазинах США та Європи, які не доставляють в Україну. Через сервіс NP Shopping українські клієнти можуть оформлювати замовлення на іноземних платформах та отримувати їх у будь-якому відділенні чи поштоматі компанії.

На фоні цього масштабування важливу роль зіграли діджитал-рішення — мобільний додаток, бізнес-кабінет, багатомовна підтримка. Вони дозволили зберегти якість обслуговування навіть при стрімкому зростанні обсягів. Крім того, ці інструменти дали можливість клієнтам зберегти звичний користувацький досвід, незалежно від того, де вони фізично перебувають — в Україні чи за кордоном.

У результаті, вже за перші півтора року міжнародного розвитку «Нова пошта» не просто протестувала нові ринки — вона фактично закріпилася в

Європі як повноцінний гравець, орієнтований як на українську діаспору, так і на ширшу аудиторію. Цей досвід став унікальним прикладом того, як навіть під час війни можна не лише адаптуватися до нової реальності, а й системно масштабувати бізнес у міжнародному середовищі.

Успіх експансії «Нової пошти» на іноземні ринки обумовлений низкою факторів. По-перше, компанії вдалося зберегти баланс між універсальністю сервісу та локалізацією. Вона ефективно інтегрує бренд у нові ринки, враховуючи місцеві особливості, очікування клієнтів і конкурентне середовище. Завдяки цьому Nova Post надає якісні послуги за конкурентними цінами, що особливо важливо для української діаспори, але поступово приваблює і місцевих користувачів.

По-друге, «Нова пошта» продемонструвала гнучкість і швидкість в адаптації до юридичних, логістичних та культурних умов кожної країни. В умовах, коли бізнес змінюється під тиском регуляцій, компанія змогла швидко налаштувати роботу — від оформлення митних процедур до побудови клієнтського сервісу.

Також важливу роль відіграє системний підхід до інвестицій в інфраструктуру. У 2023 році інвестиції сягнули 5,3 млрд грн, а на 2024 рік заплановано понад 7 млрд грн. Значна частина цих коштів спрямована на будівництво та автоматизацію терміналів, що дозволяє забезпечити швидкість і надійність доставки, навіть попри стрімке зростання обсягів замовлень.

Окремо варто згадати діджитал-рішення, які стали невіддільною частиною успіху. Мобільний додаток, бізнес-кабінет, автоматизовані процеси обробки замовлень — усе це забезпечує високу якість сервісу, незалежно від країни перебування клієнта.

Крім того, зростання української діаспори після початку війни створило додатковий попит на послуги доставки, і компанія зуміла швидко відповісти на цю потребу. Водночас «Нова пошта» не обмежується лише українським сегментом — вона активно співпрацює з локальними партнерами, інтегрується у внутрішні логістичні системи й поступово охоплює ширшу аудиторію.

Компанія також реалізує низку екологічних ініціатив, впроваджує сучасні підходи до логістики (зокрема, багаторівневе пакування, зберігання, повернення товарів), розширює асортимент послуг (наприклад, сервіс NP Shopping для покупок із-за кордону) та підтримує швидкий обмін посилками між Україною та Європою.



Рисунок 2.2 - Nova Post на ринках Європи [61]

Крім стратегічної експансії за кордон, «Нова пошта» активно адаптується до глобальних змін і внутрішніх викликів ринку експрес-доставки. Пандемія COVID-19 суттєво пришвидшила цифрову трансформацію логістичних компаній і змінила споживчу поведінку. Під час локдаунів попит на експрес-доставку зріс на 10–20% понад звичну динаміку зростання, і, що важливо, велика частина клієнтів залишилась в онлайн-сегменті й після завершення обмежень.

Фахівці прогнозують подальший розвиток онлайн-торгівлі протягом найближчих двох-трьох років, що, у свою чергу, стимулюватиме зростання ринку експрес-доставки. Для прогнозування сценаріїв розвитку можна орієнтуватися на досвід країн Східної Європи, зокрема Польщі. Минулого року поляки здійснили у 1,7 раза більше онлайн-покупок, ніж українці, хоча рівень проникнення Інтернету та частка онлайн-покупців у обох країнах залишаються майже однаковими.

Одним із провідних трендів сучасного ринку стає безконтактна кур'єрська доставка. Споживачам пропонується широкий вибір товарів із можливістю безконтактної доставки прямо додому. Задля уникнення відвідування громадських місць у період пандемії покупці готові переплачувати 5–10% від вартості товару за умови швидкої доставки (у межах 1–3 днів) [8]. ТОВ «Нова пошта» активно працює над скороченням участі людини у процесі видачі посилок. Отримання відправлення також може відбуватися без залучення персоналу, тому майбутнє належить автоматизованим пунктам видачі – поштоматам, які з часом можуть змінювати свій дизайн та конструктивні рішення.

Наразі 85% інтернет-покупців в Естонії та близько половини в Литві й Латвії віддають перевагу доставці у поштомати. Крім того, у скандинавських країнах, Франції, Німеччині та Польщі близько 40% посилок доставляються саме у відділення та поштомати. Основні переваги поштомотів (пунктів доставки "поза домом") порівняно з іншими способами доставки наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Переваги поштоматів на ринку експрес-доставки [45, с. 35]

Перевага	Характеристика
Зручність	Поштомати здебільшого працюють цілодобово, а відділення - до пізнього вечора. Клієнтам не потрібно «підганяти» свій день під роботу пунктів, можна прийти у зручний час.
Близькість	Поштомати й відділення розташовані в пішій доступності від будинку: у популярних продуктових мережах, магазинах електроніки, книжкових крамницях і на заправках.
Вигода	Доставка у відділення й поштомати в багатьох випадках є найдешевшою серед альтернатив.
Швидкість	Відділення й поштомати забезпечують доставку день у день. Наприклад, у Києві в Meest працює доставка за п'ять годин - якщо принести посылку у відділення або вкласти в поштомат до 11:00, то вона прийде адресатові того ж дня.

Джерело: власна розробка на основі [9]

Попри динамічний розвиток, поштомати (пункти доставки «поза домом») ще потребують подальшого вдосконалення. На сьогодні лише 5 із 28 країн Європейського Союзу досягли показника 10 поштоматів на 10 000 мешканців. Якщо перенести ці дані на Україну, можна зробити висновок, що наша країна також відстає за кількістю відділень і поштоматів. Лідируючу позицію у цьому напрямі займає Фінляндія, де налічується 20 пунктів на 10 000 осіб. За густотою мережі відділень попереду Фінляндія, Словенія та Чехія, а за кількістю поштоматів – Естонія, Фінляндія та Данія. Щоб відповідати сучасним потребам споживачів та підтримувати темпи розвитку ринку експрес-доставки, поштові оператори мають активно вкладати інвестиції у розширення мереж «поза домом». Саме на цьому етапі більшість операторів експрес-доставки почали посилено розвивати свою діяльність.

Ще одним визначальним трендом для ринку є зростання очікувань клієнтів щодо сервісу: вони вимагають високої швидкості, якості, надійності та доступності 24/7. Найважливішими критеріями для споживачів стали точність та гнучкість доставки — відправлення повинні забиратися у чітко визначений час із можливістю вибору мінімального часового інтервалу для доставки, що повністю відповідає основним принципам сучасної логістики.

Сьогодні клієнти прагнуть не лише отримувати посилки швидко та в заданий час, але й контролювати процес доставки самостійно. У зв'язку з цим на перший план виходить діджиталізація сервісів: можливість оформлення відправлень через мобільний додаток, безконтактна оплата, самостійне отримання посилок у поштоматах та інші self-service рішення. У ланцюгу «продавець – покупець» фокус все більше зміщується на кінцевого споживача, тому клієнтоорієнтованість стає головним пріоритетом для операторів ринку експрес-доставки. Ця тенденція стане головним драйвером зростання та надійним захистом від конкурентних загроз [10].

Крім того, реагуючи на потребу в прискоренні доставки, на ринку формується ще один важливий тренд — безпілотна доставка. У багатьох країнах дрони вже активно використовуються в логістиці: у Китаї за їх допомогою щодня доставляють до тисячі відправлень. Компанія Amazon не тільки успішно застосовує безпілотники для доставки, але й розробляє інноваційні рішення, зокрема патентує концепції повітряних складів на дирижаблях та інші технології, пов'язані з безпіотною доставкою. Amazon, безумовно, є одним із головних трендсеттерів світової логістики, і їхня активна патентна діяльність у сфері дронів свідчить про те, що безпілотні технології стають важливим напрямом розвитку [50, с. 398].

Одним із нововведень на українському ринку експрес-доставки стало впровадження поштових дронів компанією ТОВ «Нова пошта». Спеціально розроблений для транспортування посилок безпілотник наразі проходить фінальне льотне тестування. Дрон має компактні розміри: його вантажопідйомність сягає 4 кг, що еквівалентно перевезенню від 20 до 50 поштових конвертів, а дальність польоту становить до 350 км. Крім того, на замовлення «Нової пошти» ведеться розробка більш потужного апарата, який зможе транспортувати вантажі вагою до 400 кг, а в перспективі — до 1 тони.

Окремим трендом ринку стало зменшення середньої ваги відправлень. Зараз у структурі доставок переважають невеликі посилки вагою до 30 кг, тоді як обсяги перевезення великогабаритних вантажів — фрахту, палет і вантажів понад

200 кг — помітно скорочуються. Зокрема, у ТОВ «Нова пошта» падіння обсягів доставки великогабаритних вантажів становить близько 20%. Ця тенденція обумовлена двома основними чинниками: по-перше, активним розвитком онлайн-торгівлі, яка орієнтована на доставку невеликих посилок; по-друге, скороченням обсягів закупівель і відправлень у секторі B2B, оскільки компанії прагнуть мінімізувати запаси та переходять до виробництва під конкретне замовлення.

Ще одним важливим трендом на вітчизняному ринку експрес-доставки є загострення конкуренції в сегменті локальної доставки. Оскільки ринок ще не є перенасиченим і демонструє активне зростання, конкуренція на ньому постійно посилюється. Одним із драйверів цих змін стала тенденція, коли великі гравці e-commerce ринку почали розвивати власні служби доставки. Серед інноваційних рішень — відкриття так званих dark stores або мікрофулфілмент-центрів.

Яскравим прикладом є діяльність компанії Glovo, яка з 2020 року активно розвиває сервіс швидкої доставки. Glovo використовує dark stores — магазини-склади, де кур'єри оперативно комплектують замовлення. У рамках сервісу Glovo Express у Іспанії клієнти можуть замовити різноманітні продукти, зокрема хліб, м'ясо, солодоці, а також товари великих брендів, таких як Unilever чи Coca-Cola. У Барселоні середній час доставки становить близько 12 хвилин, а замовлення можна оформити без мінімальної суми та безкоштовною доставкою. На сьогодні у місті працює шість dark stores, кожна з яких має до 2000 одиниць товару в наявності. В Україні перший dark store від Glovo відкрився у Києві, пропонуючи обмежений асортимент товарів для замовлення через мобільний додаток Glovo.

На тлі зростання частки малогабаритних відправлень та загострення конкуренції компанії шукають нові можливості для масштабування бізнесу. У цьому контексті «Нова пошта» активно розширює міжнародну присутність, зокрема на ринку Європи. Одним із головних драйверів цього процесу стала масова міграція українців за кордон — понад 6 мільйонів людей залишили країну, що суттєво збільшило попит на міжнародну доставку. Хоча Україна залишається

стратегічним пріоритетом, компанія зробила ставку на розвиток глобального напрямку, і вже сьогодні обсяги продажів досягли 90% довоєнного рівня.

Особливо активним стало розширення в Польщі — країні, яка прийняла найбільшу кількість українських біженців. Окрім Варшави та Кракова, нові відділення були відкриті в Познані та Жешуві. Це дало змогу компанії ефективно обслуговувати відправлення вагою до 30 кг, які наразі формують основну частку структури доставок.

Таблиця 2.8

Тарифи на відправлення посилок Україна – Польща та у зворотному напрямку [60]

Вага посилки	Вартість у грн	Вартість у злотих	Термін доставки
до 2 кг	250	30	від 5 днів
до 10 кг	325	45	
до 30 кг	400	50	

Джерело: власна розробка на основі [15]

З огляду на зростання попиту на міжнародні відправлення, особливо серед українських емігрантів у Польщі, постає потреба у кращому розумінні структури ціноутворення та факторів, які можуть впливати на кінцеву вартість доставки. Одним із таких факторів є задекларована вартість самої посилки, що вказується клієнтом при оформленні відправлення. Проведення кореляційно-регресійного аналізу у цьому випадку дозволяє не просто підтвердити наявність зв'язку, а й кількісно оцінити, наскільки зміна задекларованої вартості може впливати на тариф. Це, своєю чергою, може бути корисним для адаптації тарифної політики до реального попиту.

Таблиця 2.9

Вихідні дані для завдання 1

Назва показника	2017	2018	2019	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Умовні позначення	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	Y_6	Y_7	Y_8	Y_9	Y_{10}
Вартість доставки посилки, грн.	245,27	242,49	304,02	339,5	398,86	470,84	451,68	431,09	466,1	507,52
Умовні позначення	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}
Середня задекларована вартість посилки, грн.	1631,44	1707,88	2040,08	2427,98	2810,4	3036,91	3206,9	3718,86	4539,8	6330,9

- 1) Побудуємо в системі координат (рис. 1) дані, що представлені в табл. 1;



Рисунок 2.3 – Графік залежності

- 2) Побудуємо лінійну однофакторну регресійну модель залежності вартості доставки посилки від її задекларованої вартості.

Як форму математичного вираження зв'язків між досліджуваними явищами застосуємо прямолінійну залежність, оскільки при зростанні факторної ознаки відбувається рівномірне зростання результативної ознаки:

$$Y(x) = a_0 + a_1X \quad (2.1)$$

Параметри рівняння знаходимо способом найменших квадратів шляхом складання і розв'язку системи нормальних рівнянь.

Згідно МНК, параметри підбираються таким чином, щоб мінімізувати суму квадратів відхилень спостерігаємих значень від розрахованих по моделі значень:

$$F = \sum_{i=1}^n e_i^2 = \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{Y}_i)^2 = \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{a}_0 - \tilde{a}_1 X_i)^2 \rightarrow \min, \quad (2.2)$$

де Y_i – спостерігаємі значення вихідної змінної; \tilde{Y}_i – спостерігаємі значення вихідної змінної, розраховані по моделі.

З необхідних умов мінімуму:

$$\begin{cases} \frac{\partial F}{\partial \tilde{a}_0} = -2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{a}_0 - \tilde{a}_1 X_i) = 0, \\ \frac{\partial F}{\partial \tilde{a}_1} = -2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{a}_0 - \tilde{a}_1 X_i) X_i = 0. \end{cases} \quad (2.3)$$

Можна записати у вигляді системи нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum X = \sum Y; \\ a_0 \sum X + a_1 \sum X^2 = \sum YX. \end{cases} \quad (2.4)$$

Підставляючи дані таблиці у систему рівнянь, матимемо:

$$\begin{cases} 10a_0 + a_1 \cdot 31451,15 = 3857,37; \\ a_0 \cdot 31451,15 + a_1 \cdot 117560840,52 = 13190381,39 \end{cases}$$

Обчислюємо визначник матриці.

$$\Delta = \begin{vmatrix} 10 & 31451,15 \\ 31451,15 & 117560840,52 \end{vmatrix} = 186433568,90$$

$$\Delta_{a_0} = \begin{vmatrix} 31451,15 & 3857,37 \\ 13190381,39 & 117560840,52 \end{vmatrix} = 38622995833,95$$

$$\Delta_{a_1} = \begin{vmatrix} 10 & 31451,15 \\ 31451,15 & 13190381,39 \end{vmatrix} = 10585091,40$$

$$a_0 = \frac{\Delta_{a_0}}{\Delta} = \frac{38622995833,95}{186433568,90} = 207,17.$$

$$a_1 = \frac{\Delta_{a_1}}{\Delta} = \frac{10585091,40}{186433568,90} = 0,06.$$

Отже, рівняння регресії матиме вигляд:

$$Y(X) = 181,48 + 0,06 \cdot X$$

Отже, при нульовій вартості посылки вартість її доставки складе 181,48 і при зростанні задекларованої вартості на 1 грн, вартість доставки буде зростати на 0,06 грн.

Результати обчислення запишемо в таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Результати обчислень

№ п/п	X	Y	X ²	UX	Y*	Залишки y-y*	(y-y*) ²
1	1 631.44	245.27	2 661 596.47	400 143.29	299.80	-54.53	2 973.03
2	1 707.88	242.49	2 916 854.09	414 143.82	304.14	-61.65	3 800.16
3	2 040.08	304.02	4 161 926.41	620 225.12	323.00	-18.98	360.12
4	2 427.98	339.50	5 895 086.88	824 299.21	345.02	-5.52	30.47
5	2 810.40	398.86	7 898 348.16	1 120 956.14	366.73	32.13	1 032.15
6	3 036.91	470.84	9 222 822.35	1 429 898.70	379.59	91.25	8 325.93
7	3 206.90	451.68	10 284 207.61	1 448 492.59	389.24	62.44	3 898.14
8	3 718.86	431.09	13 829 919.70	1 603 163.36	418.31	12.78	163.27
9	4 539.80	466.10	20 609 784.04	2 116 000.78	464.92	1.18	1.39
10	6 330.90	507.52	40 080 294.81	3 213 058.37	566.62	-59.10	3 492.28
Сума	31 451.15	3 857.37	117 560 840.52	13 190 381.39	3 857.37	0.00	24 076.92

3) Перевіримо отриману модель на адекватність через визначення коефіцієнту детермінації, парного коефіцієнту кореляції, F-критерію та t-критерію Ст'юдента. Зробити відповідні висновки;

Знайдемо коефіцієнт кореляції.

Знайдемо значення \bar{Y} як:

$$r(X, Y) = \frac{K(X, Y)}{\sigma(X)\sigma(Y)} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}; (1.16)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = \frac{3857,37}{10} = 385,74.$$

Знайдемо значення \bar{X} як:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{31451,15}{10} = 3145,12.$$

Допоміжні розрахунки для обчислення коефіцієнту кореляції занесемо в таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Допоміжні розрахунки для перевірки моделі на мультиколінеарність

№ п/п	X	Y	X ²	Y*	(Y _i - \bar{Y}) ²	(X _i - \bar{X}) ²	(Y _i - \bar{Y}) · (X _i - \bar{X})	(Y _i - Y _i *) ²	(Y* - \bar{Y}_i) ²
1	1 631.44	245.27	2 661 596.47	299.80	19 730.98	2 291 212.01	212 621.39	2 973.03	7 385.95
2	1 707.88	242.49	2 916 854.09	304.14	20 519.70	2 065 644.45	205 879.60	3 800.16	6 658.81
3	2 040.08	304.02	4 161 926.41	323.00	6 677.67	1 221 102.35	90 300.15	360.12	3 936.34
4	2 427.98	339.50	5 895 086.88	345.02	2 137.86	514 282.61	33 158.17	30.47	1 657.84
5	2 810.40	398.86	7 898 348.16	366.73	172.21	112 034.13	-4 392.46	1 032.15	361.15
6	3 036.91	470.84	9 222 822.35	379.59	7 242.52	11 708.32	-9 208.57	8 325.93	37.74
7	3 206.90	451.68	10 284 207.61	389.24	4 348.48	3 817.39	4 074.29	3 898.14	12.31
8	3 718.86	431.09	13 829 919.70	418.31	2 056.89	329 183.33	26 021.06	163.27	1 061.16
9	4 539.80	466.10	20 609 784.04	464.92	6 458.21	1 945 146.25	112 081.07	1.39	6 270.37
10	6 330.90	507.52	40 080 294.81	566.62	14 831.10	10 149 226.07	387 974.45	3 492.28	32 717.03
Сума	31 451.15	3 857.37	117 560 840.52	3 857.37	84 175.63	18 643 356.89	1 058 509.14	24 076.92	60 098.70

$$r(X, Y) = \frac{1058509,14}{\sqrt{18643356,89} \sqrt{84175,63}} = 0,8450.$$

Коефіцієнт кореляції r – міра тісноти зв'язку. Він на відміну від дисперсії характеризує міру тісноти зв'язку (дає її числове значення). Змінюється в межах від -1 до +1.

Коефіцієнт детермінації:

$$r^2(X, Y) = 0,8450^2 = 0,7140.$$

Оскільки $r \rightarrow +1$, то регресія додатна, тобто із збільшенням $X - Y$ теж буде зростати і між X і Y існує тісний взаємозв'язок.

Для оцінки знайденої економетричної моделі на адекватність порівнюють розрахункове значення критерію Фішера із табличним.

Розрахункове значення критерію Фішера знаходиться за формулою:

$$F_{\text{розра}} = \frac{\sigma_{\hat{y}}^2}{S^2}, \quad (2.5)$$

$$\text{де } S^2 = \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{n - m - 1}, \quad (2.6)$$

$$\sigma_{\hat{y}}^2 = \frac{\sum(y_i^* - \bar{y}_i)^2}{m}, \quad (2.7)$$

n – число дослідів,

m – число включених у регресію факторів, які чинять суттєвий вплив на показник.

Для нашого прикладу:

$$\sigma_{\hat{y}}^2 = \frac{\sum(y_i^* - \bar{y}_i)^2}{m} = \frac{60098,70}{1} = 60098,70$$

$$S^2 = \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{n - m - 1} = \frac{24076,92}{10 - 1 - 1} = \frac{24076,92}{8} = 3009,62$$

$$F_{\text{розр}} = \frac{60098,70}{3009,62} = 19,97.$$

Для даної надійної ймовірності p ($\alpha=1-p$ рівня значущості) і числа ступенів вільності $k_1=m$, $k_2=n-m-1$ знаходиться табличне значення $F(\alpha, k_1, k_2)$. Отримане розрахункове значення порівнюється з табличним. При цьому, якщо $F_{\text{розр}} > F(\alpha, k_1, k_2)$, то з надійністю $p = 1-\alpha$ можна вважати, що розглянута економетрична модель адекватна вихідним даним. У протилежному випадку з надійністю p розглянуту лінійну регресію не можна вважати адекватною.

З таблиці $F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05; 1; 8) = 5,32$.

Оскільки $F_{\text{розр}} > F(\alpha, k_1, k_2)$ ($19,97 > 5,32$), з надійністю 0,95 розглянута лінійна регресія можна вважати адекватною.

1. Таблица значений F-критерия Фишера при уровне значимости $\alpha = 0,05$

$k_1 \backslash k_2$	1	2	3	4	5	6	8	12	24	∞
1	161,45	199,50	215,72	224,57	230,17	233,97	238,89	243,91	249,04	234,52
2	18,51	19,00	19,16	19,25	19,30	19,33	19,37	19,41	19,45	19,50
3	10,13	9,55	9,28	9,12	9,01	8,94	8,84	8,74	8,64	8,53
4	7,71	6,94	6,59	6,39	6,26	6,16	6,04	5,91	5,77	5,63
5	6,61	5,79	5,41	5,19	5,05	4,95	4,82	4,68	4,53	4,36
6	5,99	5,14	4,76	4,53	4,39	4,28	4,15	4,00	3,84	3,67
7	5,59	4,74	4,35	4,12	3,97	3,87	3,73	3,57	3,41	3,23
8	5,32	4,46	4,07	3,84	3,69	3,58	3,44	3,28	3,12	2,93
9	5,12	4,26	3,86	3,63	3,48	3,37	3,23	3,07	2,90	2,71
10	4,96	4,10	3,71	3,48	3,33	3,22	3,07	2,91	2,74	2,54
11	4,84	3,98	3,59	3,36	3,20	3,09	2,95	2,79	2,61	2,40
12	4,75	3,88	3,49	3,26	3,11	3,00	2,85	2,69	2,50	2,30
13	4,67	3,80	3,41	3,18	3,02	2,92	2,77	2,60	2,42	2,21
14	4,60	3,74	3,34	3,11	2,96	2,85	2,70	2,53	2,35	2,13
15	4,54	3,68	3,29	3,06	2,90	2,79	2,64	2,48	2,29	2,07

Перевіримо значущість оцінок за критерієм Ст'юдента.

$$\eta = \sqrt{\frac{\sum(Y - Y^*)^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}} = \sqrt{\frac{24076,92}{60098,70}} = 0,6329.$$

$$\mu = \frac{1 - \eta^2}{\sqrt{n - 1}} = \frac{1 - 0,6329^2}{\sqrt{10 - 1}} = 0,1998$$

$$t_\eta = \frac{\eta}{\mu_\eta} = \frac{0,6329}{0,1998} = 3,1680$$

Оскільки $t_r < t_{ak}(3,25)$, то коефіцієнт кореляції незначимий.

Критерій Ст'юдента t

Число ступенів свободи f	Рівень значимості α			
	0,10	0,05	0,01	0,001
1	6,31	12,70	63,70	637,00
2	2,92	4,30	9,92	31,60
3	2,35	3,18	5,84	12,90
4	2,13	2,78	4,60	8,61
5	2,01	2,57	4,03	6,86
6	1,94	2,45	3,71	5,96
7	1,89	2,36	3,50	5,40
8	1,86	2,31	3,36	5,04
9	1,83	2,26	3,25	4,78
10	1,81	2,23	3,17	4,59

4) Побудуємо в системі координат, що буде побудована у результаті виконання завдання 1, графік отриманої лінійної однофакторної регресійної моделі, підставляючи у отриману розрахункову модель дані щодо незалежної змінної x .

Зробити загальні висновки.

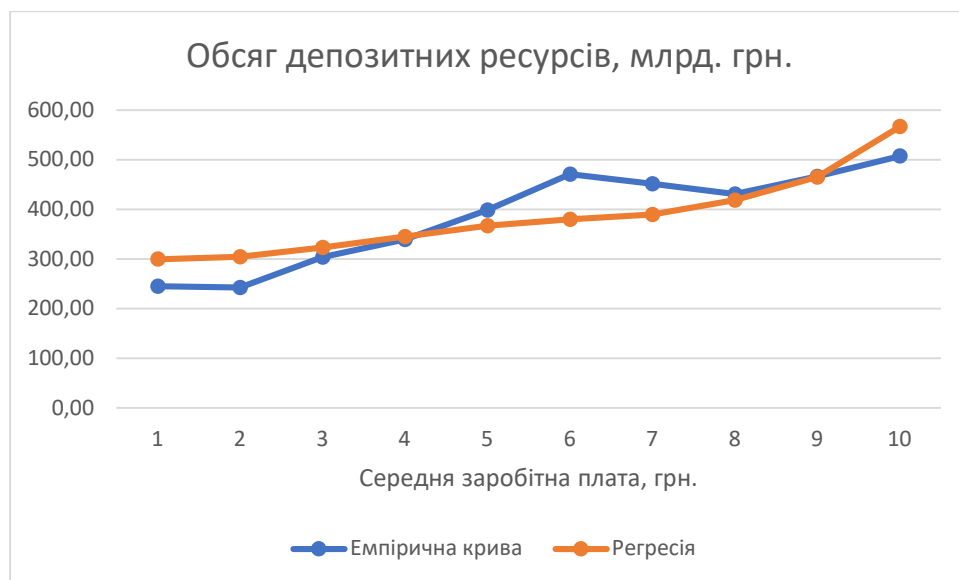


Рис. 1.1. Емпірична та теоретична криві

Отже, отримуємо рівняння: $Y = 181,48 + 0,06X$, яке іісвідчить про наявність прямої залежності між оціночною вартістю посліжки та вартістю її

доставки: зі зростанням задекларованої вартості відправлення на кожну 1 грн, вартість доставки зростає в середньому на 0,06 грн.

2.3. Аналіз моделі ефективності управління ризиками компанії в умовах виходу на міжнародні ринки

Скорочення від політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на розвиток бізнесу (Political, Economic, Social and Technology factors). Цей тип аналізу використовується як інструмент для визначення довгострокової стратегії компанії.

Результати дослідження PEST-аналізу діяльності ТОВ «Нова Пошта» представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

PEST-аналізу діяльності «Нова Пошта»

Р	Політика	вага	бал	оцінка	Е	Економіка	вага	бал	оцінка
1.	Наявність розгалуженої мережі в Україні та в декількох країнах Європи	0.1	2	3	1.	Суттєве зменшення ВВП в зв'язку з воєнними діями на території країни	0.2	4	4
2.	Посилення тиску на підприємство через посилення державного регулювання	0.2	2	3	2.	Зростання рівня безробіття (до 2023р. Прогнозується 55% безробітних)	0.2	3	3
3.	Скорочення поштових потоків через політичні конфлікти	0.1	2	3	3.	Розвиток безготівкової економіки	0.1	2	2
4.	Підвищення відповідальності за порушення вагових обмежень (багатотонний транспорт)	0.1	2	3	4.	Залежність фінансових результатів від якості роботи численного персоналу	0.2	3	3
5.	Воєнний стан в Україні	0.5	5	5	5.	Здійснення реформ в умовах швидкого розвитку конкуренції	0.3	3	3
Усього		1	-	17	Усього		1	-	15

Продовження Таблиці 2.1

S			Соціум			Т			Технологія		
			вага	бал	оцінка				вага	бал	оцінка
1.	Пандемія (сезонне зростання ізоляції, подекуди посилення карантинних заходів)		0.6	5	5	1.	Зростання Технологічних інновацій та кваліфікованих працівників		0.2	3	3
2.	Демографічна криза		0.1	2	2	2.	Високі темпи інформатизації підприємства		0.2	3	3
3.	Дезурбанізація, імміграція, ВПО		0.1	2	2	3.	Поширення інтернету (4 та 5 G) на території країни		0.3	4	4
4.	Більш селективний та інформований підхід до аналізу поведінки клієнтів, особливо онлайн-покупців		0.1	2	2	4.	Тимчасові відключення електроенергії в зв'язку з обстрілами підсанцій		0.3	5	5
5.	Заміна всього пластику і використання тільки еко матеріалів		0.1	2	2						
n	5			13		n	4				15
Усього			1	-		Усього			1	-	

Найбільші чинники, які впливають на підприємство: виключення електроенергії, пандемія, воєнний стан.

Далі побудуємо карту стратегічних груп конкурентів, використовуючи статистичні дані, а також аналітичні огляди однієї з галузей експрес доставки.



Рисунок 2.3. Стратегічна карта «Нова Пошта»

Найбільші мережі відділень — в Укрпошти (12800) та Нової Пошти (2300 + 1400 почтоматів).

Делфаст та Zruchna спеціалізуються на адресній доставці, тому їм не потрібно мати велику кількість відділень. Їхня швидкість доставки значно перевищує показники інших служб.

Щодо програм лояльності, Нова Пошта нараховує бонуси на рахунок клієнтів за використання онлайн-сервісів та надає додаткові дні для зберігання вантажів. Укрпошта пропонує програму «Щасливі години», що дозволяє відправляти посилки зі знижкою 10% з 19:00 до 21:00 у будні дні. У службі Делівері клієнти можуть накопичувати бали, які потім обмінюються на послуги, де 10 балів еквівалентні 1 грн. Автолюкс пропонує обмін балів на одноразові знижки та цінні призи.

Вартість доставки є одним з основних факторів при виборі перевізника. Найвищі тарифи на доставку невеликих вантажів у службах Meest Express (52 грн) та Нова Пошта (60 грн). Середні ціни — в Укрпошті (94 грн) та Інтайм (94 грн). Найдорожче коштує доставка об'ємних вантажів через Meest Express (975 грн).

На основі проведених досліджень можна зробити висновок, що побудова конкурентної стратегії дає можливість створити чітке уявлення про ситуацію на ринку, допомагає виявити слабкі сторони та можливі конкурентні переваги підприємства через аналіз відповідних параметрів.

Отже, на прикладі ТОВ «Нова Пошта» можна виділити основні інвестиційні ризики:

- Політична нестабільність — війна в Україні залишається ключовим фактором, що впливає як на внутрішню стабільність компанії, так і на сприйняття її іноземними партнерами.
- Регуляторні обмеження — у кожній країні ЄС діють власні правила щодо поштових та логістичних операторів. Отримання дозволів, дотримання стандартів, сертифікація — усе це потребує часу, грошей і адаптації до нових реалій.

- Культурні бар'єри — нові ринки вимагають іншого підходу до сервісу: те, що ефективно працює в Україні, не завжди буде однаково цінуватися в Польщі, Німеччині чи інших країнах.
- Фінансове навантаження — запуск нових відділень за кордоном — це великі інвестиції, які не гарантують швидкого повернення. Висока конкуренція лише підсилює цей ризик.
- Коливання валют — частина витрат і доходів компанії формується в іноземній валюті. Зміна курсу гривні напряму впливає на фінансовий результат.
- Залежність від української діаспори — основна аудиторія міжнародного напрямку — українці за кордоном. Якщо зменшиться обсяг відправлень між Україною та Європою, попит на послуги може впасти.
- Сильні локальні конкуренти — на кожному європейському ринку вже діють великі логістичні гравці. Завоювати довіру споживача і знайти своє місце поруч із DHL, DPD чи InPost — складне і довгострокове завдання.
- Проблеми з масштабуванням — моделі, які добре працюють в Україні, можуть виявитися неефективними в інших умовах. Це стосується як операційних процесів, так і структури витрат.
- Пробіли в IT-інтеграції — для швидкої адаптації до нових ринків потрібна гнучка IT-інфраструктура. Її недостатня готовність може гальмувати масштабування.
- Правові ризики у сфері даних — у країнах ЄС діють жорсткі правила захисту персональних даних. Порушення GDPR може призвести до штрафів і блокування сервісу.
- Невизначеність у попиті B2B — тоді як роздрібний сегмент більш активний, корпоративні клієнти за кордоном можуть неохоче співпрацювати з новим брендом без локальної історії.
- Іміджеві ризики — невдоволення клієнтів за кордоном через несвоєчасну доставку або технічні проблеми може швидко поширитися в інтернеті та вплинути на репутацію компанії.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Побудова кореляційно-регресійної моделі залежності обсягів поштових перевезень в ЄС від ВВП

Далі розглянемо залежність обсягів поштових перевезень від рівня ВВП Європи для оцінки ефективності інвестиційного проекту. Даний аналіз дозволить підтвердити або спростувати гіпотезу про залежність обсягів поштових перевезень від рівня ВВП.

Таблиця 3.1

Залежність обсягів поштових перевезень від рівня ВВП Європи

Рік	Обсяг поштових перевезень, млн т	ВВП, млрд доларів
2020	123,2	18749
2021	126,47	15593
2022	134,4	15276
2023	190,04	17177
2024	196.13	17293

В даній задачі прямолінійна форма зв'язку.

На 2 етапі кореляційно-регресійного аналізу визначається щільність зв'язку між результативним показником і чинником, який обумовлює його зміну.

Щільність зв'язку характеризується коефіцієнтом кореляції або індексом кореляції (придатний для вимірювання тісноти зв'язку при будь-якій формі залежності), та кореляційним відношенням (при криволінійній формі залежності).

Таблиця 3.2

Дані для розрахунку

Рік	Обсяг поштових перевезень, млн т	ВВП, млрд доларів	x2	y2	xу
2020	123,2	18749	351525001	15178,24	2309877
2021	126,47	15593	243141649	15994,66	1972047
2022	134,4	15276	233356176	18063,36	2053094
2023	190,04	17177	295049329	36115,20	3264317
2024	196,13	17293	299047849	38466,98	3391676

Коефіцієнт кореляції: $R^2 = 0,7109$ Щільність зв'язку тісна.

Оскільки в задачі залежність поліміальна, рівняння регресії має вигляд: $y = 625,86x^2 - 3887,9x + 21597$

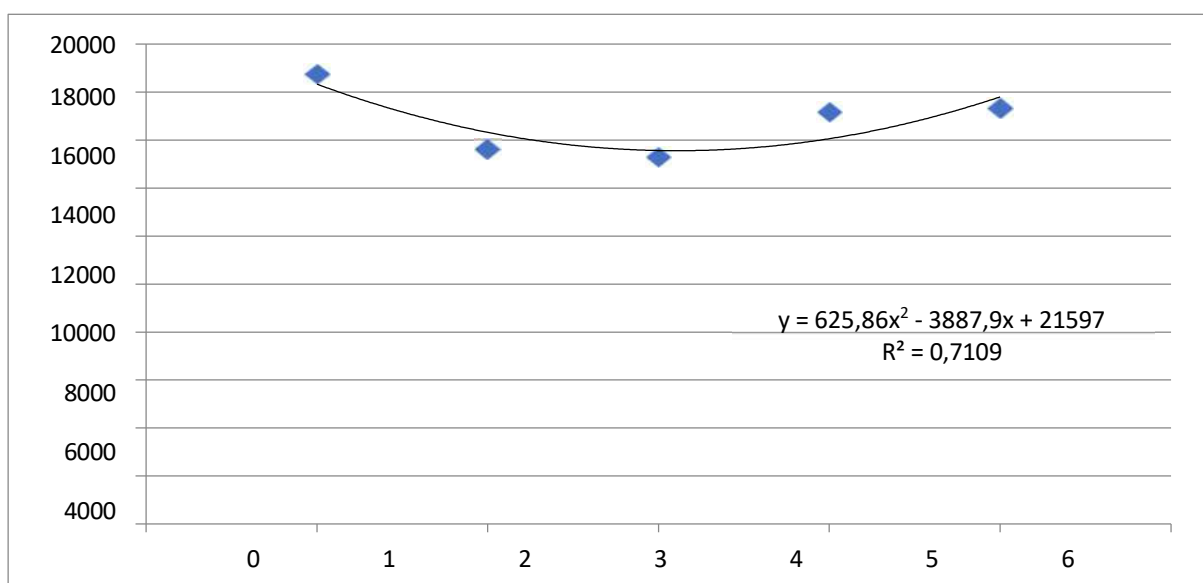


Рисунок 3.1 Залежність обсягів поштових перевезень від рівня ВВП Європи

Отже, ВВП країни тісно пов'язане з обсягом поштових перевезень в ЄС. Це ми можемо побачити по коефіцієнту кореляції, який дорівнює 0,7109. Побудована модель показала наявність прямого зв'язку: із зростанням

економіки країни зростає і попит на логістичні послуги. Це підтверджує, що макроекономічні показники можуть бути корисним орієнтиром під час вибору ринків для міжнародної експансії. Отримані результати можуть використовуватись як частина аналітичної бази для ухвалення стратегічних рішень щодо пріоритетності виходу в ті чи інші країни.

3.2. Дослідження моделі покупок на основі логістичного регресійного аналізу

На підставі даних по дев'яти відділеннях побудуємо економетричну модель, яка характеризує залежність між витратами обігу, грн., та вантажообігом, грн. Дослідимо статистичну значущість моделі та оцінок її параметрів.

Метою побудови цієї моделі є перевірка, чи існує зв'язок між обсягом вантажообігу та витратами обігу — і наскільки він сильний. Це важливо для того, щоб у процесі подальшої міжнародної експансії можна було завчасно моделювати фінансові показники: розуміти, який обсяг операцій потрібно забезпечити, щоби покривати витрати й виходити на ефективність. Хочемо переконатися, чи працює для компанії ефект масштабування — тобто чи зростають витрати повільніше, ніж обсяги, і чи можна цим користуватися для планування.

Таблиця 3.3

№ з/п	Витрати обігу	Вантажо обіг
1	1,90	30,0
2	2,00	44,4
3	1,91	51,2
4	1,99	54,6
5	1,54	57,6
6	1,74	53,2
7	2,23	57,6
8	2,14	58,3
9	1,84	55,7

Будуємо економетричну модель, оцінюємо параметри моделі методом найменших квадратів, де:

Y – витрати обігу (грн)

X – вантажообіг (грн)

$M(y)$ – середні витрати обігу (грн)

$M(x)$ – середній вантажообіг (грн)

U – випадкова (хаотична) складова

a_0 та a_1 - параметри економетричної моделі

Як форму математичного вираження зв'язків між досліджуваними явищами застосуємо прямолінійну залежність, оскільки при зростанні факторної ознаки відбувається рівномірне зростання результативної ознаки:

$$Y(x) = a_0 + a_1 X$$

Параметри рівняння знаходимо способом найменших квадратів шляхом складання і розв'язку системи нормальних рівнянь.

Згідно МНК, параметри підбираються таким чином, щоб мінімізувати суму квадратів відхилень спостерігаємих значень від розрахованих по моделі значень:

$$F = \sum_{i=1}^n e_i^2 = \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{Y}_i)^2 = \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{a}_0 - \tilde{a}_1 X_i)^2 \rightarrow \min,$$

де Y_i – спостерігаємі значення вихідної змінної; \tilde{Y}_i – спостерігаємі значення вихідної змінної, розраховані по моделі.

З необхідних умов мінімуму:

$$\begin{cases} \frac{\partial F}{\partial \tilde{a}_0} = -2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{a}_0 - \tilde{a}_1 X_i) = 0, \\ \frac{\partial F}{\partial \tilde{a}_1} = -2 \sum_{i=1}^n (Y_i - \tilde{a}_0 - \tilde{a}_1 X_i) X_i = 0. \end{cases}$$

Можна записати у вигляді системи нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} a_0 n + a_1 \sum X = \sum Y; \\ a_0 \sum X + a_1 \sum X^2 = \sum YX. \end{cases}$$

Підставляючи дані таблиці у систему рівнянь, матимемо:

$$\begin{cases} 9a_0 + a_1 \cdot 462,60 = 17,29; \\ a_0 462,60 + a_1 \cdot 24441,10 = 899,22 \end{cases}$$

Обчислюємо визначник матриці.

$$\Delta = \begin{vmatrix} 9 & 462,60 \\ 462,60 & 24441,10 \end{vmatrix} = 5971,14$$

$$\Delta_{a_0} = \begin{vmatrix} 17,29 & 462,60 \\ 889,22 & 24441,10 \end{vmatrix} = 11235,30$$

$$\Delta_{a_1} = \begin{vmatrix} 9 & 17,29 \\ 462,60 & 889,22 \end{vmatrix} = 4,59$$

$$a_0 = \frac{\Delta_{a_0}}{\Delta} = \frac{11235,30}{5971,14} = 1,8816.$$

$$a_1 = \frac{\Delta_{a_1}}{\Delta} = \frac{4,59}{5971,14} = 0,0008.$$

Отже, рівняння регресії матиме вигляд:

$$Y(X) = 1,8816 + 0,0008 \cdot X$$

Тобто із збільшенням на 1 грн вантажообігу, витрати зростають на 0,0008 грн.

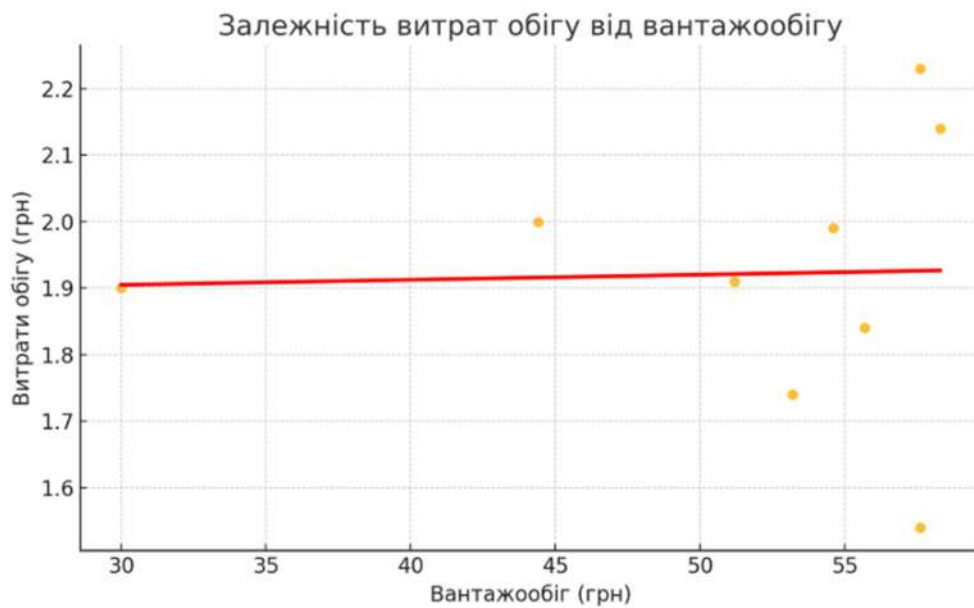


Рисунок 3.2. Графік регресії

Запишемо розрахунки в таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

№ п/п	X	Y	X ²	YX	Y*	(Y _i - \bar{Y}) ²	(X _i - \bar{X}) ²	(Y _i - \bar{Y}) · (X _i - \bar{X})	(Y _i - Y _i [*]) ²	(Y _i [*] - \bar{Y}) ²
1	30.0000	1.9000	900.0000	57.0000	1.9047	0.0004	457.9600	0.4518	0.0000	0.0003
2	44.4000	2.0000	1 971.3600	88.8000	1.9157	0.0062	49.0000	-0.5522	0.0071	0.0000
3	51.2000	1.9100	2 621.4400	97.7920	1.9210	0.0001	0.0400	0.0022	0.0001	0.0000
4	53.2000	1.7400	2 830.2400	92.5680	1.9225	0.0328	3.2400	-0.3260	0.0333	0.0000
5	54.6000	1.9900	2 981.1600	108.6540	1.9236	0.0047	10.2400	0.2204	0.0044	0.0000
6	55.7000	1.8400	3 102.4900	102.4880	1.9244	0.0066	18.4900	-0.3488	0.0071	0.0000
7	57.6000	1.5400	3 317.7600	88.7040	1.9259	0.1452	38.4400	-2.3629	0.1489	0.0000
8	57.6000	2.2300	3 317.7600	128.4480	1.9259	0.0954	38.4400	1.9151	0.0925	0.0000
9	58.3000	2.1400	3 398.8900	124.7620	1.9264	0.0479	47.6100	1.5103	0.0456	0.0000
Сума	462.6000	17.2900	24 441.1000	889.2160	17.2900	0.3395	663.4600	0.5100	0.3391	0.0004

Знайдемо коефіцієнт кореляції.

Знайдемо значення \bar{Y} як:

$$r(X, Y) = \frac{K(X, Y)}{\sigma(X)\sigma(Y)} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}; (1.16)$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = \frac{17,29}{9} = 1,92.$$

Знайдемо значення \bar{X} як:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{51,40}{9} = 5,71.$$

$$r(X, Y) = \frac{0,51}{\sqrt{663,46}\sqrt{0,34}} = 0,0340.$$

Коефіцієнт кореляції r – міра тісноти зв'язку. Він на відміну від дисперсії характеризує міру тісноти зв'язку (дає її числове значення). Змінюється в межах від -1 до +1.

Коефіцієнт детермінації:

$$r^2(X, Y) = 0,0340^2 = 0,0012.$$

Оскільки $r > 0$, то регресія додатна, тобто із збільшенням $X - Y$ теж буде зростати, але оскільки вона значно менше 1 то між X і Y не існує тісного взаємозв'язок.

Для оцінки знайденої економетричної моделі на адекватність порівнюють розрахункове значення критерію Фішера із табличним.

Розрахункове значення критерію Фішера знаходиться за формулою:

$$F_{розр} = \frac{\sigma_{\hat{y}}^2}{S^2},$$

$$\text{де } S^2 = \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{n-m-1},$$

$$\sigma_{\hat{y}}^2 = \frac{\sum(y_i^* - \bar{y}_i)^2}{m},$$

n – число дослідів,

m – число включених у регресію факторів, які чинять суттєвий вплив на показник.

Для нашого прикладу:

$$\sigma_{\hat{y}}^2 = \frac{\sum(y_i^* - \bar{y}_i)^2}{m} = \frac{0,0004}{1} = 0,0004$$

$$S^2 = \frac{\sum(y_i - \hat{y}_i)^2}{n-m-1} = \frac{0,3391}{9-1-1} = \frac{0,3391}{8} = 0,0484$$

$$F_{розр} = \frac{0,0004}{0,0484} = 0,0081.$$

Для заданої надійності ймовірності p (де $\alpha = 1 - p$ – рівень значущості) та числа ступенів свободи $k_1 = m$, $k_2 = n - m - 1$ визначається табличне значення $F(\alpha, k_1, k_2)$. Отримане розрахункове значення порівнюється з табличним. Якщо $F_{роз} > F(\alpha, k_1, k_2)$, то з надійністю $p = 1 - \alpha$ можна стверджувати, що економетрична модель відповідає вихідним даним. В іншому випадку, з надійністю p , лінійну регресію не можна вважати адекватною.

З таблиці $F(\alpha, k_1, k_2) = F(0,05; 1; 8) = 5,32$.

Оскільки $F_{роз} \ll F(\alpha, k_1, k_2)$ ($0,0081 \ll 5,32$), з надійністю 0,95 розглянуту лінійну регресію можна вважати неадекватною.

Перевіримо значущість оцінок за критерієм Ст'юдента.

$$\eta = \sqrt{\frac{\sum(Y - Y^*)^2}{\sum(Y - \bar{Y})^2}} = \sqrt{\frac{0,3391}{0,0004}} = 29,4103.$$

$$\mu = \frac{1 - \eta^2}{\sqrt{n - 1}} = \frac{1 - 29,4103^2}{\sqrt{9 - 1}} = -305,4575$$

$$t_{\eta} = \frac{\eta}{\mu_{\eta}} = \frac{29,4103}{-305,4575} = -0,0963$$

Оскільки $t_r \ll t_{ak}(2,365)$, то коефіцієнт кореляції незначимий.

Довірчий інтервал.

Надійні межі для параметра a визначаються за формулою

$$\Delta a = \frac{t_{ak} \sqrt{(y_i - \bar{y})^2}}{\sqrt{n - 2} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$$

де t_{ak} – значення t -статистики Ст'юдента, яка визначається за заданим значенням надійної імовірності і числом ступенів вільності $k = n - 2$.

$$t(0,95; 7) = 2,365$$

$$\Delta a = \frac{2,365 \cdot 0,0004}{\sqrt{9 - 2} \cdot 663,46} = 5,38e - 7.$$

Таблиця 3.5

Довірчі межі для критерію Ст'юдента (t -критерій) для f ступенів свободи

t	Рівень значущості p		t	Рівень значущості p	
	5%	1%		5%	1%
1	12,71	63,66	20	2,086	2,845
2	4,303	9,925	21	2,080	2,831
3	3,182	5,841	22	2,074	2,819
4	2,776	4,604	23	2,069	2,807
5	2,571	4,032	24	2,064	2,797
6	2,447	3,707	25	2,060	2,787
7	2,365	3,449	26	2,056	2,779
8	2,306	3,355	27	2,052	2,771
9	2,262	3,250	28	2,048	2,763
10	2,228	3,169	29	2,045	2,756
11	2,201	3,106	30	2,042	2,750
12	2,179	3,055	40	2,021	2,704
13	2,160	3,012	50	2,009	2,678
14	2,145	2,977	60	2,000	2,660
15	2,131	2,947	80	1,990	2,639
16	2,120	2,921	100	1,984	2,626
17	2,110	2,898	200	1,972	2,601
18	2,101	2,878	500	1,965	2,586
19	2,093	2,861	∞	1,960	2,576

Надійні межі для вільного члена визначаються за формулою $a_0 + \Delta a_0$,

Отже, прогнозний інтервал у для $x=60$ буде в межах:

$$0,0008 + 1,8816 \cdot x - 5,38e-7 \dots 0,0008 + 1,8816 \cdot x + 5,38e-7$$

Коефіцієнт $a_1=0,0008$ вказує на незначний позитивний зв'язок між вантажообігом і витратами: при зростанні вантажообігу на 1 грн витрати зростають лише на 0,08 коп. Разом з тим, коефіцієнт детермінації $R^2=0,0011$ засвідчує практично повну відсутність статистично значущого зв'язку між змінними. Це означає, що побудована модель пояснює лише 0,11% варіації у витратах обігу.

Отже, отримана модель не може бути використана для прогнозування або управлінських рішень без додаткового аналізу. Це свідчить про необхідність залучення інших факторів до моделювання (наприклад, тип відділення, регіон, рівень автоматизації тощо) або перегляд самої структури витрат.

3.3. Розробка напрямів мінімізації ризиків при виході ТОВ «Нова Пошта» на міжнародні ринки

Успішна міжнародна експансія вимагає не лише стратегічного бачення, а й ефективного управління ризиками, які супроводжують вихід на нові ринки. Нижче наведено перелік основних підходів щодо зменшення інвестиційних ризиків:

- 1. Юридичні та регуляторні ризики.** Оскільки кожна європейська країна має власне регуляторне середовище, правила обробки персональних даних, податкові вимоги та вимоги до логістичних операторів. Щоб не наразитись на юридичні обмеження чи штрафи, «Новій Пошті» варто ще на етапі планування виходу на новий ринок залучати місцевих юридичних радників. Доцільним є створення окремого комплаєнс-відділу, який координуватиме

діяльність компанії з дотримання місцевого законодавства і контролюватиме зміни у регуляторному середовищі.

2. **Операційні ризики.** Логістика в новій країні — це складний ланцюг з багатьох змінних: місцеві постачальники, транспорт, розподільчі центри, погодні умови, інфраструктурні обмеження. Одним з рішень для «Нової Пошти» може бути поступовий вихід на ринок через запуск тестових відділень або використання франчайзингової моделі. Це дозволить «обкатати» процеси без великих інвестицій і оперативно адаптувати модель під місцеві особливості. Також важливо інвестувати в сучасні ІТ-рішення та автоматизовані сортувальні комплекси, що допоможе уникнути затримок та втрат від неефективності.
3. **Фінансові ризики.** Коливання валютних курсів, відмінності у податковому обліку та інвестиційні ризики можуть суттєво впливати на результативність проєкту. Компанії доцільно застосовувати інструменти валютного хеджування, а також будувати фінансові моделі, що враховують найгірші сценарії (stress testing). Крім того, слід проводити глибоку оцінку інвестиційної привабливості ринку, виходячи не лише з потенційної виручки, а й з індексів стабільності, купівельної спроможності населення, вартості робочої сили, логістичних витрат та інше.
Варто зазначити, що аналіз макроекономічних показників та кореляційно-регресійний аналіз взаємозв'язку обсягів поштових перевезень у ЄС з ВВП ЄС підтвердили наявність значущої залежності між цими двома факторами. Це є яскравим прикладом того, що при плануванні виходу на новий європейський ринок важливо проводити ретельний аналіз макроекономічних показників, оскільки це допоможе завчасно зменшити інвестиційні ризики.
4. **Культурні та поведінкові відмінності.** Поведінка споживачів у Польщі, Німеччині чи Румунії може суттєво відрізнятись від української. Те, що в Україні сприймається як стандартний сервіс, у Європі може вважатися недостатнім або, навпаки, надмірним. Компанії слід проводити регулярні

маркетингові дослідження і залучати до роботи місцевих фахівців, які зможуть адаптувати продукт і комунікацію до очікувань локального ринку.

5. **Ризики обмеженої аудиторії.** На початкових етапах компанія орієнтується переважно на українську діаспору. Це логічний, але короткостроковий підхід. Щоб масштабувати бізнес, слід будувати бренд, зрозумілий для місцевих клієнтів: малого бізнесу, e-commerce гравців, приватних підприємців. Це вимагає зміни позиціонування, локалізації сервісу, адаптації мобільного застосунку та інтерфейсу сайту, залучення інфлюенсерів у кожній країні тощо.
6. **Репутаційні ризики.** У середовищі, де довіра до бренду відіграє ключову роль, один невдалий кейс (затримка, втрата посилки, грубість працівника) може спричинити хвилю негативу. Для протидії цим викликам «Нова Пошта» має зосередитися на стандартизації сервісу, навчанні персоналу, створенні локальних команд підтримки та впровадженні систем швидкого реагування на скарги клієнтів.
7. **Партнерські та інфраструктурні ризики.** Компанія часто залежить від зовнішніх контрагентів: логістичних операторів, кур'єрів, складів, місцевих підрядників. Щоб уникнути перебоїв, необхідно мати чітку систему перевірки та аудиту партнерів, а також можливість оперативної заміни у разі непередбачуваних обставин. Варто підписувати гнучкі контракти з чіткими SLA (рівнем сервісу) та механізмами відповідальності за порушення.
8. **Технічні ризики.** IT-системи, які добре працюють в Україні, можуть мати проблеми у новому середовищі — через мовні, технічні або регуляторні бар'єри. Компанії слід інвестувати у локалізацію ПЗ, адаптацію платіжних систем, сертифікацію захисту персональних даних відповідно до GDPR, а також у створення резервної IT-інфраструктури на випадок збоїв.
9. **Кадрові ризики.** Найм, утримання та мотивація персоналу — критично важливі для успіху. «Нова Пошта» має впроваджувати програми онбордингу, навчання та адаптації, які враховують культурні особливості кожної країни. Важливо також формувати сильні локальні команди, в яких

буде поєднано корпоративні цінності компанії з глибоким розумінням місцевого ринку.

10. Ризики масштабування. Поспішне розширення може спричинити хаос в операційній діяльності. Потрібна поетапна стратегія масштабування з регулярною оцінкою ключових показників ефективності (KPI), готовністю тимчасово призупинити експансію або змінити підхід. Це дозволить уникнути помилок, як наслідки надто швидкого відкриття відділень без достатньої підготовки.

Окрему увагу варто приділити мінімізації інвестиційних ризиків. Це ті ризики, що безпосередньо стосуються вкладення значних коштів у нову країну — відкриття інфраструктури, запуск маркетингу, набір персоналу та операційні витрати. Щоб уникнути серйозних фінансових втрат, компанії варто діяти максимально зважено.

По-перше, варто оцінювати ринки за допомогою розширених фінансових моделей — не тільки за потенціалом доходу, а й з урахуванням витрат, регуляторних обмежень і складності входу. Такі моделі повинні враховувати різні сценарії: оптимістичний, базовий і песимістичний.

По-друге, необхідно закладати резервні бюджети на випадок затримок або непередбачених витрат. Це особливо важливо на початкових етапах, коли система ще не працює злагоджено.

По-третє, ефективним інструментом є страхування інвестицій — як комерційних, так і політичних. Існують міжнародні програми страхування (наприклад, MIGA від Світового банку), які покривають ризики, пов'язані з політичною нестабільністю, валютними обмеженнями чи втручанням держави.

По-четверте, доцільно частину ризиків передати локальним партнерам. Це може бути як франчайзинг, так і спільні проекти, де іноземна сторона надає ресурс, а місцева — експертизу й доступ до клієнтів.

І звісно також, важливо проводити постійний моніторинг прогресу. Якщо інвестиція не дає очікуваного результату, потрібно мати механізми швидкої

реакції: відкоригувати підхід, переглянути стратегію або навіть тимчасово зупинити масштабування.

ВИСНОВКИ

ТОВ «Нова Пошта» є одним із найбільших поштових операторів в Україні, що обслуговує всі регіони країни. Компанія була заснована у 2001 році і вже протягом багатьох років надає своїм клієнтам зручні та доступні послуги, зокрема швидку доставку вантажів та кореспонденції як в межах України, так і за її межами. У своїй діяльності компанія активно застосовує новітні технології та інноваційні сервіси для доставки товарів, зокрема варіанти "склад-склад", "двері-двері", "склад-двері" та "двері-склад".

У ході дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» та особливостей виходу компанії на міжнародні ринки було проведено комплексний аналіз фінансових показників, ринкових трендів, ризиків і стратегій їх мінімізації. В умовах воєнного часу, пандемічної нестабільності та зміни споживчих звичок «Нова Пошта» продемонструвала здатність швидко адаптуватись до нових реалій і поступово масштабувати свій бізнес за межі України.

По-перше, важливим етапом стало вивчення фінансових показників компанії за останні роки. Незважаючи на складну ситуацію, ТОВ «Нова Пошта» змогла утримати позитивну динаміку зростання основних індикаторів ефективності. Так, спостерігалось зростання операційної та чистої рентабельності, а також суттєве покращення рентабельності власного капіталу. Це свідчить про вдалу операційну модель та ефективне управління ресурсами компанії в умовах обмежень.

По-друге, у роботі розглянуто ключові трансформації ринку доставки. Війна, криза у B2B-сегменті та міграція понад 6 мільйонів українців за кордон стали тригерами для зміни структури попиту. У відповідь на ці зміни компанія зосередилася на розвитку міжнародного напрямку, відкриваючи відділення у країнах ЄС — передусім у Польщі. Водночас в Україні компанія фокусувалася на обслуговуванні малогабаритних відправлень до 30 кг, що зараз домінують у структурі замовлень.

З метою аналізу взаємозв'язків між економічними факторами та активністю на ринку поштових послуг у дипломі було побудовано кореляційно-регресійну модель. Вона продемонструвала тісний зв'язок між динамікою ВВП Європейського Союзу та обсягами поштових перевезень, що підтверджено коефіцієнтом кореляції 0,7109. Така залежність дозволяє компанії прогнозувати майбутній попит і точніше обирати ринки для експансії.

Крім того, окремо проаналізовано залежність між вартістю посылки та тарифом доставки — результати моделі підтверджують, що вартість доставки зростає разом зі зростанням оціненої вартості самої посылки клієнтом. Кожна додаткова гривня у вартості посылки додає 6 копійок до тарифу. Такий зв'язок є логічним, але його точне обчислення допомагає краще планувати ціни, робити більш точні розрахунки і адаптовувати тарифи під різні типи клієнтів.

У ході дослідження була також побудована модель, яка мала показати, як змінюються витрати компанії залежно від обсягу вантажообігу. Результати показали, що зі збільшенням вантажообігу витрати зростають зовсім незначно — всього на 0,08 копійки на кожну додаткову гривню. Хоча модель не виявила сильного зв'язку (вона пояснює лише 0,11% змін у витратах), це все ж підтверджує, що компанія має ефект масштабу — тобто при збільшенні обсягів відправлень собівартість доставки зростає повільніше. Це свідчить про ефективність операційної моделі, яка здатна витримувати зростання навантаження без суттєвого збільшення витрат. Водночас, щоби краще зрозуміти структуру витрат і мати можливість їх прогнозувати, варто враховувати й інші фактори, як-от тип відділення, автоматизація чи регіон.

Особливу увагу в дипломі приділено темі ризиків, які супроводжують міжнародну експансію. Було виявлено низку інвестиційних ризиків, характерних саме для логістичних компаній: регуляторні, валютні, культурні, операційні, репутаційні тощо. У роботі проведено деталізований аналіз цих ризиків та наведено практичні рекомендації щодо їх мінімізації.

Зокрема, до ключових рекомендацій належать:

- Залучення локальних юридичних та комплаєнс-команд на нових ринках;
- Проведення маркетингових досліджень та пілотного тестування сервісів перед масштабним запуском;
- Диверсифікація клієнтської бази за межами української діаспори;
- Інвестування в автоматизацію логістичних центрів та розвиток власної ІТ-інфраструктури;
- Застосування валютного хеджування;
- Укладання угод зі страхування політичних і військових ризиків, зокрема через міжнародні інституції, як-от MIGA чи DFC, які надають страхове покриття для компаній, що працюють в умовах високої турбулентності.

Окремо було розглянуто досвід міжнародних компаній та кейси Harvard Business School, що дозволило сформулювати практичні підходи до управління ризиками на глобальному рівні. Зокрема, зроблено акцент на важливості гнучкості, адаптивності стратегії, а також впровадження прозорих процесів зворотного зв'язку від клієнтів.

У підсумку можна зазначити, що для ТОВ «Нова Пошта» вихід на міжнародні ринки є не лише вимушеним, а й стратегічно вдалим кроком, який дозволяє компенсувати втрати в Україні, скористатися ефектом масштабу та створити платформу для подальшої глобальної присутності. Успішна реалізація цих планів можлива лише за умови впровадження комплексного управління ризиками, з чіткими внутрішніми процесами, сильною операційною командою та адаптацією до локальних особливостей кожного ринку.

Підсумовуючи, можна сказати, дослідження не лише підтвердило актуальність обраної теми, а й дозволило запропонувати практичні рішення для підвищення стійкості логістичного бізнесу в умовах високої невизначеності. Отримані результати можуть бути використані як основа для стратегічного планування подальшої експансії ТОВ «Нова Пошта» на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16.04.2001 (із змінами і доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 29.
2. Закон України «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій у галузі зовнішньоекономічної діяльності» від 23.12.1998 р. № 351- IX [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/351-14>
3. Закон України «Про порядок ліцензування експорту товарів» від 09.09.2009 р. № 991. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https:// zakon2.rada.gov.ua](https://zakon2.rada.gov.ua)
4. Закон «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28 грудня 2014 року N 334/94 - ВР: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» № 2164-VIII від 05 жовтня 2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.
6. Закон України «Про валюту і валютні операції» від 21.06.2018 р. № 2473-VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] / Верховна Рада України; Кодекс України, Закон, Кодекс від 02.06.2016 №1405-VIII – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/>
8. Митний кодекс України від 13 березня 2012 р. // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 2012. - № 44-45. - № 46-47. - № 48. - Ст. 552
9. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. - Режим доступу: <http://portal.rada.gov.ua/>.
10. Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. – Журнал Forbes Ukraine. 2023. URL: <https://forbes.ua/business/globalni-ambitsii-u-nadskladnikh-umovakh-shlyakh-ukrainskogo-msb-do-svitovoi-ekspansii-03112023-17020>
11. How good are you at business building? A new way to score your ability to scale

- new ventures – McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-good-are-you-at-business-building-a-new-way-to-score-your-ability-to-scale-new-ventures>
12. Галка Л. (2024). Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу. URL: <https://ain.business/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekrety-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
13. Hayes A. (2023). Scalability: what a scalable company is, and examples. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/scalability.asp>
14. Потюк Ю. (2024). Дефініції масштабування бізнесу в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Еко- номіка та суспільство. Вип. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3639/3569>
15. Сосновська І. (2017). Вісім кроків до міжнародної експансії. KMBS. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/visim-kroktiv-do-mizhnarodnoji-ekspansiji-rinkiv>
16. Dawson B. (2023). Scaling Your Business: Strategies For Achieving Rapid Business Growth. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/08/07/scaling-your-business-strategies-for-achieving-rapid-business-growth/?sh=4e8e274c1106>
17. Rayport J. F., Sola D., Kupp M. (2023). The Overlooked Key to a Successful Scale-Up. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/01/the-overlooked-key-to-a-successful-scale-up>
18. Piaskowska D., Tippmann E., Monaghan S. (2021). Scale-up modes: profiling activity configurations in scaling strategies. Long Range Planning. No. 54(6). URL: https://www.researchgate.net/publication/350549933_Scale-up_modes_Profiling_activity_configurations_in_scaling_strategies
19. Reuber A. R., Tippmann E., Monaghan S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. Journal of International Business Studies. No. 52. URL: https://www.researchgate.net/publication/350570514_Global_scaling_as_a_logic_of_multinationalization

20. Оста Салім Абдуль-Азіз. Трикомпонентна модель експортної діяльності підприємства / Аль-Оста Салім Абдуль-Азіз // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – №1 (45). – С. 213-220.
21. Андрійчук Ф.К. Фінансування зовнішньої торгівлі: суть, особливості, джерела / Ф.К. Андрійчук // Ринок цінних паперів України. – 2010. – №3-4. – С. 3- 8.
22. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку / Б. М. Андрушків // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2019. – № 3. – С. 198-203.
23. Бабайлов В.К. Менеджмент: наука и практика: учебник / В. К. Бабайлов. – Х.: ХНАДУ, 2015. – 275 с.
24. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика / О.Я. Базилінська. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 328 с.
25. Батракова Т. І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах / Т.І. Батракова. - Науковий вісник ПУЕТ. – 2015. – № 1 (1). – С. 172 – 178.
26. Батченко Л. В. Механізм управління зовнішньоекономічними операціями на підприємстві / Л.В. Батченко, К.Є. Мойсеєнко // Механізми розвитку і безпеки економіки та суспільства : моногр. - Харків : вид-во НТМТ. - 2015. - С. 172-182.
27. Безручко О. О. Торгівельне посередництво як особливий вид підприємницької діяльності на ринку товарів та послуг / О.О Безручко // Економічні науки. Економіка підприємства, 2010. – 235 с.
28. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2016. – С. 151– 156.
29. Білецька К. Ю. Сутність категорії "Економічна ефективність виробництва" / К.Ю Білецька // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. – 2014. – № 150. – С. 74–81.

- 30.Бобирев Д.Б. Конкурентні переваги і їх зв'язок з інноваційною діяльністю і конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / Д. Б. Бобирев // Наукові вісті Далівського університету. – 2023. – № 10. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>
- 31.Бондар О. Л. Право Європейського Союзу: навч. посіб. / Л. О. Бондар, Г. В. Бредова, А. О. Вакуленко // за ред. Р. А. Петрова. – [4- те вид., змін. і доповн.]. – К. : Істина, 2021. – 376 с.
- 32.Бондарева Т. І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства / Т.І. Бондарева, А.І. Осадчук // Економіка та управління підприємствами: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3(15). – С. 91-94.
- 33.Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб / А.П. Бочковський, Н. Ю. Сапожнікова // – О.: Економічна література, 2016. – 225 с.
- 34.Бочкарьова Т. О., Кулинич Р. О., Пігуль Н. Г. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня./ Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 188-193.
- 35.Брояка А. А. Оцінка та шляхи підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / А.А. Брояка // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – Полтава, 2022. –№5. Том 2. – С.46-51.
- 36.Буряк В.Г., Захарченко Л.А., Орлов В.М., Спільна Н.П. Економіка поштового зв'язку – Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова. – 2012. – 544 с.
- 37.Вакульчик О. М. Аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // О.М. Вакульчик, Д.П. Дубицький // Вісник Академії митної служби України. Сер.: Економіка. – 2021. – №2. – С. 75-82.
- 38.Вакульчик О. М. Діагностика зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О.М. Вакульчик, О.О. Книшек // Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка. – 2018. – № 2. – С. 91-98. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/vamsue_2018_2_15.pdf
- 39.Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування

- стратегії їх забезпечення / Т.Г. Васильців, Н.Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – № 23 (2). – С. 208-213.
40. Васюк Т. В. Методи дослідження та визначення економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання. Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 3. – С. 131–136.
41. Величко Є.І. Сучасні підходи до розуміння сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» / Є.І. Величко // Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. – 2011. – № 2. – С. 221-227.
42. Волкова І. А. Методика аналізу експортно-імпортних операцій в діяльності підприємств / І.А. Волкова, І.В. Гірчук // Вісник ЖДТУ. – 2010. – № 3 (53). – С. 53-55.
43. Волкова, І. А. Облік зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / І. А. Волкова, М. В. Реслер, О. Ю. Калініна – К. : ЦУЛ, 2020. – 301 с.
44. Гаркуша О. А. Оцінка ефективності експортної діяльності виробничих підприємств [Електронний ресурс] / О.А. Гаркуша. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/publ2003/fem/garkusha.pdf>
45. Гвоздецька І.Б. Тенденції зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств: маркетинговий аспект / І.Б. Гвоздецька // Економіст.– 2021. – № 9. – С. 31-37.
46. Герєга Г. Ф. Концептуальні засади ефективності функціонування сучасних економічних систем. Ефективність державного управління / Г.Ф. Герєга // Економіст. – 2014. – № 38. С. 490–496.
47. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навчальний посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал – Київ: Центр учбової літератури. – 2020. – 488 с.
48. Гондарєва І. В. Умови формування та властивості системної ефективності діяльності підприємства / І.В. Гондарєва // Економіка розвитку. – 2014. – № 4. С. 79–82.
49. Гончаров А.Б. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 240 с.
50. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник / Ф.В. Горбонос, Г.В.

- Черевко, Н.Ф. Павленчик, А.О. Павленчик. – К.: Знання, 2020. – 463 с.
51. Горелкіна С.Б. Операційний менеджмент в галузі зв'язку: навч. посіб. / С.Б. Горелкіна та ін. // – Одеса: ОНАЗ, 2019. – 311 с.
52. Гребельник О.П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник / О.П. Гребельник // – 4-те вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 452 с.
53. Гринишин Г. М. Методика аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Гринишин Г.М. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2018. – №1 (28). – С.63-73.
54. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства / В. І. Гринчуцький // – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 304 с.
55. Гриньова В.М. Фінанси підприємств в схемах: навч. посіб. / В.М. Гриньова, В.О. Коюда. – Х.: ВД "ІНЖЕК", 2018. – 211 с.
56. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е.О. Грицюк. – К.: Дакор, 2021. – 303 с.
57. Грущинська Н. М., Антоненко К. В. Інкотермс як головний документ регулювання базисних умов поставки при управлінні експортноімпортними операціями підприємства України з урахуванням європейських стандартів. Вісник Академії митної служби України. – 2019. № 1. – С. 93–100.
58. Гузенко Г. М., Гайдученко Ю. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: сутність, економічний механізм її розбудови, особливості. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». – 2019. – № 3. – С. 77–89.
59. Дерев'янку Ю. М. Удосконалення методичних підходів до аналізу економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Ю.М. Дерев'янку, О.А. Лукаш // Механізм регулювання економіки. – 2021. – №4. – С. 104-108.
60. Мертенс О.В. Управління ризиками бізнесу, 2011. С. 28-34.
61. Інформація про підприємство: Режим доступу: <https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202019>.

[pdf](#)

62. ТОВ «Нова Пошта» Режим доступу: <https://novaposhta.ua/>

63. Alexander Mertens, Paul Clyde, Marianne Jahre: «Nova Post: Expanding Horizons Amid War in Ukraine», 2024 С. 1-12.

ДОДАТКИ

Організаційна структура підприємства «Нова Пошта»

