МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Петров Д.О.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент
Маказан Є.В.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Петров Дмитро Олександрович

1. Тема роботи «Адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки»
керівник роботи: Маказан Є. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

2. АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПАТ «УКРПОШТА» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
2 рисунка

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маказан Є. В.		
2	Маказан Є. В.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Д. О. Петров
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Є. В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ISO – International Organization for Standardization **(**Міжнародна організація зі стандартизації)

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points (Система аналізу ризиків і контролю критичних точок, стандарт безпеки харчових продуктів)

СОТ – Світова організація торгівлі

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 43 с., 2 рис., 17 табл., 30 джерел.

У роботі досліджено процес адміністрування виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки, визначено основні проблеми та розроблено напрями їх удосконалення. Аналіз проведено із застосуванням системного підходу, статистичних методів, порівняльного аналізу та експертної оцінки функціональних, фінансових та технологічних показників підприємства.

Виявлено, що основними проблемами міжнародної експансії є відсутність комплексної стратегії виходу на зарубіжні ринки, недостатня цифрова інтеграція з міжнародними логістичними та e-commerce платформами, бюрократичність управлінських процедур, обмежені фінансові ресурси та дефіцит кваліфікованих фахівців із міжнародного менеджменту. Ці фактори знижують ефективність управління, уповільнюють розвиток підприємства за кордоном та підвищують операційні витрати.

Запропоновано низку заходів для вдосконалення процесу виходу на міжнародні ринки, серед яких: розробка довгострокової стратегії міжнародної експансії, поглиблення цифровізації та розширення API-інтеграцій, оптимізація організаційно-правових процедур, розвиток кадрового потенціалу, активізація міжнародного маркетингу та удосконалення фінансової політики. Оцінка очікуваних результатів показує, що реалізація цих заходів дозволить підвищити гнучкість управлінських рішень, скоротити час обробки замовлень, підвищити якість сервісу та зміцнити конкурентні позиції ПАТ «Укрпошта» на міжнародних ринках.

Таким чином, робота підтверджує необхідність комплексного підходу до адміністрування міжнародної діяльності, інтеграції сучасних цифрових рішень, підвищення кваліфікації персоналу та стратегічного планування, що є ключовими чинниками успішної експансії українського підприємства за кордоном.

МІЖНАРОДНІ РИНКИ, АДМІНІСТРУВАННЯ, ЦИФРОВА ІНТЕГРАЦІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛОГІСТИКА, ЕКСПАНСІЯ, УПРАВЛІНСЬКІ МЕХАНІЗМИ, ПАТ «УКРПОШТА»

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 43 p., 2 fig., 17 tables., 30 sources.

The work investigates the process of administering the entry of PJSC "Ukrposhta" into international markets, identifies the main problems and develops directions for their improvement. The analysis was conducted using a systematic approach, statistical methods, comparative analysis and expert assessment of the functional, financial and technological indicators of the enterprise.

It was found that the main problems of international expansion are the lack of a comprehensive strategy for entering foreign markets, insufficient digital integration with international logistics and e-commerce platforms, bureaucratic management procedures, limited financial resources and a shortage of qualified specialists in international management. These factors reduce management efficiency, slow down the development of the enterprise abroad and increase operating costs.

A number of measures are proposed to improve the process of entering international markets, including: developing a long-term strategy for international expansion, deepening digitalization and expanding API integrations, optimizing organizational and legal procedures, developing human resources, activating international marketing, and improving financial policy. An assessment of the expected results shows that the implementation of these measures will increase the flexibility of management decisions, reduce order processing time, improve service quality, and strengthen the competitive position of PJSC "Ukrposhta" in international markets.

Thus, the work confirms the need for a comprehensive approach to the administration of international activities, the integration of modern digital solutions, staff training, and strategic planning, which are key factors in the successful expansion of a Ukrainian enterprise abroad.

INTERNATIONAL MARKETS, ADMINISTRATION, DIGITAL INTEGRATION, STRATEGIC PLANNING, HUMAN RESOURCES, LOGISTICS, EXPANSION, MANAGEMENT MECHANISMS, PJSC "UKRPOST"

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ…… 4
РЕФЕРАТ…….. 5
ABSTRACT……... 6
ВСТУП…….. 8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ……. 10
1.1 Сутність та роль адміністрування у процесі виходу підприємств на зарубіжні ринки …… 10
1.2 Етапи, форми та методи виходу підприємств на міжнародні ринки ... 13
1.3 Нормативно-правове та інституційне забезпечення виходу підприємств на зарубіжні ринки …..……. 15
РОЗДІЛ 2 АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПАТ «УКРПОШТА» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ …… 17
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Укрпошта» та організація її міжнародної діяльності……...…… 17
2.2 Аналіз процесу та результатів виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки……..... 25
2.3 Проблеми та напрями вдосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки……... 31
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……. 38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…… 40

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світової економіки питання виходу підприємств на міжнародні ринки набувають особливої актуальності. Збільшення обсягів зовнішньоекономічної діяльності, розвиток міжнародної торгівлі та зростання попиту на логістичні послуги створюють передумови для експансії на зарубіжні ринки. Водночас ефективне адміністрування цього процесу є складним управлінським завданням, що потребує комплексного підходу та оптимізації всіх функціональних аспектів діяльності підприємства.

ПАТ «Укрпошта», як національний оператор поштового зв'язку та логістики, володіє значним інфраструктурним, організаційним і кадровим потенціалом для розвитку міжнародної діяльності. Проте вихід на зарубіжні ринки супроводжується низкою проблем, що знижують ефективність управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства. Серед них - недостатня стратегічна орієнтація, обмежена цифрова інтеграція, складність організаційно-правових процедур, фінансові обмеження та дефіцит фахівців у сфері міжнародного менеджменту.

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності адміністрування міжнародної діяльності підприємств, оптимізації організаційних і фінансових процесів та розробки комплексних стратегій міжнародної експансії. Теоретичне та практичне дослідження цього питання дозволяє сформувати науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управлінських механізмів, що забезпечить стійкий розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання:

1. Дослідити теоретичні підходи до організації та адміністрування міжнародної діяльності підприємств.

2. Проаналізувати сучасний стан міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта» та її ключові проблеми.

3. Визначити напрями вдосконалення стратегічного, організаційного, фінансового та кадрового забезпечення міжнародної діяльності.

4. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності виходу підприємства на зарубіжні ринки.

Об’єктом дослідження є процес адміністрування міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта».

Предмет дослідження - управлінські механізми та інструменти, які забезпечують ефективність виходу підприємства на зарубіжні ринки.

Методи дослідження включають системний аналіз, порівняльний та статистичний методи, SWOT-аналіз, аналіз функціональних і фінансових показників підприємства, що дозволяє комплексно оцінити проблеми та визначити напрями вдосконалення управлінських рішень у сфері міжнародної діяльності.

Практична значимість роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих пропозицій щодо підвищення ефективності адміністрування міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта», які можуть бути використані для стратегічного планування та оптимізації управлінських процесів підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

1.1 Сутність та роль адміністрування у процесі виходу підприємств на зарубіжні ринки

Вихід підприємств на зарубіжні ринки в сучасних умовах господарювання є складним багатокомпонентним процесом, що потребує не лише наявності конкурентоспроможного продукту, а й ефективної системи управління та координації дій усіх структурних підрозділів підприємства. Особливої актуальності проблема адміністрування міжнародної діяльності набуває в умовах глобалізації, цифровізації економіки, зростання регуляторних вимог, а також воєнних і кризових викликів, характерних для періоду 2022–2026 років. У таких умовах саме якість адміністрування визначає здатність підприємства успішно інтегруватися у міжнародний економічний простір [1].

Адміністрування у процесі виходу підприємств на зарубіжні ринки слід розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на планування, організацію, координацію, контроль і регулювання всіх етапів міжнародної діяльності з метою забезпечення ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Воно охоплює комплекс управлінських рішень і процедур, пов’язаних із аналізом міжнародних ринків, вибором форм виходу, дотриманням нормативно-правових вимог, управлінням ризиками та забезпеченням стабільності зовнішньоекономічних операцій.

У науковій літературі поняття «адміністрування» трактується ширше, ніж традиційне управління, оскільки включає не лише стратегічні рішення, а й регламентовані адміністративні механізми, інструменти контролю, документообіг, взаємодію з державними та міжнародними інституціями. У контексті виходу на зарубіжні ринки адміністрування поєднує стратегічний,

організаційний, правовий та економічний аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

Роль адміністрування полягає насамперед у забезпеченні системності та узгодженості дій підприємства на міжнародних ринках. Воно дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з невизначеністю зовнішнього середовища, різницею в законодавстві, валютними коливаннями, логістичними обмеженнями та культурними особливостями зарубіжних країн. Ефективне адміністрування створює умови для своєчасного реагування на зміни міжнародної кон’юнктури та адаптації бізнес-процесів до нових вимог.

Важливою функцією адміністрування є координація внутрішніх підрозділів підприємства, задіяних у міжнародній діяльності. Вихід на зарубіжні ринки потребує узгодженої роботи фінансових, юридичних, маркетингових, логістичних та управлінських служб. Адміністрування забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків між ними, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень[2].

Окрім цього, адміністрування відіграє ключову роль у забезпеченні дотримання нормативно-правових вимог міжнародної діяльності. Підприємства, що виходять на зовнішні ринки, зобов’язані виконувати вимоги митного, податкового, валютного, антимонопольного та міжнародного торговельного законодавства. Адміністративні механізми дозволяють систематизувати роботу з контрактами, ліцензіями, сертифікатами, дозволами та звітністю, що є критично важливим для зниження правових і фінансових ризиків.

У сучасних умовах адміністрування процесу виходу на зарубіжні ринки дедалі більше набуває цифрового характеру. Використання інформаційних систем управління, електронного документообігу, цифрових платформ міжнародної торгівлі та аналітичних інструментів сприяє підвищенню прозорості, оперативності та контрольованості управлінських процесів. Це особливо актуально для підприємств сфери послуг і логістики [3].

Для узагальнення сутності та ролі адміністрування у процесі виходу підприємств на зарубіжні ринки доцільно систематизувати його основні характеристики у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1 – Сутність та роль адміністрування у процесі виходу підприємств на зарубіжні ринки

Характеристика	Зміст
Сутність адміністрування	Комплекс управлінських, організаційних та регламентних дій, спрямованих на забезпечення виходу підприємства на міжнародні ринки
Основна мета	Забезпечення ефективного, законного та економічно доцільного здійснення міжнародної діяльності
Ключові функції	Планування, організація, координація, контроль, регулювання
Основні напрями	Аналіз ринків, вибір форм виходу, управління ризиками, правове забезпечення
Учасники процесу	Управлінський персонал, фінансові, юридичні, маркетингові та логістичні підрозділи
Результат адміністрування	Зниження ризиків, підвищення ефективності, стабільність міжнародної діяльності

Отже, адміністрування у процесі виходу підприємств на зарубіжні ринки виступає ключовим елементом системи управління зовнішньоекономічною діяльністю, що забезпечує цілісність, керованість та результативність міжнародних операцій. Його ефективна організація створює передумови для успішної інтеграції підприємств у світові ринки, підвищення їх конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку в умовах глобальної нестабільності та трансформації економіки [4].

1.2 Етапи, форми та методи виходу підприємств на міжнародні ринки

Вихід підприємства на міжнародний ринок є комплексним та багатоступеневим процесом, який потребує ретельного планування, аналізу і стратегічного підходу. Він включає визначення мети експансії, аналіз зовнішнього середовища та ринкових можливостей, вибір оптимальних форм та методів виходу, а також постійний моніторинг результатів діяльності на зовнішніх ринках. У сучасних умовах глобалізації та динамічних змін у

міжнародній економіці підприємства повинні враховувати політичні, економічні, культурні та технологічні фактори, що можуть впливати на ефективність виходу на ринок [5-7].

Процес виходу на міжнародні ринки включає кілька ключових етапів, які формують послідовність дій підприємства [8-9]:

1. Попередній аналіз ринку – збір та аналіз інформації про потенційні ринки, оцінка попиту на продукцію або послуги, аналіз конкурентів та визначення специфічних вимог до якості, стандартів та сертифікацій.

2. Вибір стратегії виходу – визначення оптимальної форми виходу (експорт, ліцензування, франчайзинг, створення дочірнього підприємства, стратегічні альянси) з урахуванням ресурсів підприємства, ризиків і цільового ринку.

3. Планування та адаптація продукту – модифікація продукту або послуги під специфіку міжнародного ринку, розробка маркетингової стратегії, ціноутворення, визначення каналів збуту та логістики.

4. Реалізація виходу – практична організація експорту продукції, укладання контрактів, встановлення партнерських відносин, просування на ринку.

5. Моніторинг та оцінка результатів – аналіз ефективності обраної стратегії, корекція дій, управління ризиками та оптимізація процесів для підвищення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

Під час кожного етапу підприємство використовує різні форми та методи виходу, що визначають характер його діяльності на зовнішніх ринках. Форми можуть включати прямий і непрямий експорт, ліцензійні угоди, франчайзинг, спільні підприємства або відкриття власного представництва. Методи виходу охоплюють аналіз ринкової інформації, розробку контрактів, застосування маркетингових досліджень, адаптацію продукції, управління ризиками та логістичне забезпечення [10-12].

Для систематизації етапів виходу підприємств на міжнародні ринки доцільно подати інформацію у вигляді схеми, яка відображає послідовність дій та взаємозв'язок між етапами, формами і методами виходу.

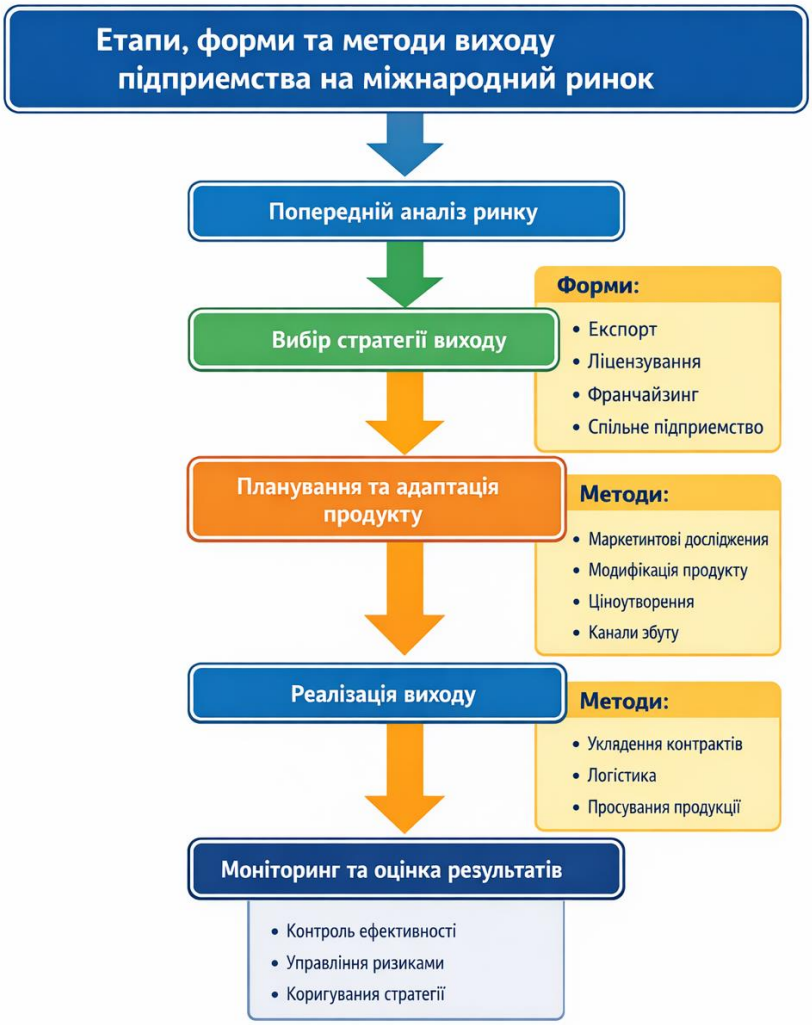


Рисунок 1.1 – Етапи, форми та методи виходу підприємства на міжнародний ринок

Рисунок 1.1 демонструє, що процес виходу на міжнародні ринки є циклічним і взаємопов'язаним. Кожний етап підкріплюється конкретними формами та методами, які забезпечують успішне впровадження стратегії підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на зовнішньому ринку.

1.3 Нормативно-правове та інституційне забезпечення виходу підприємств на зарубіжні ринки

Ефективне адміністрування процесу виходу підприємств на міжнародні ринки значною мірою залежить від нормативно-правового та інституційного забезпечення, що регулює діяльність підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Така система включає комплекс законодавчих, регуляторних, адміністративних та фінансових інструментів, які сприяють стабільності, передбачуваності та безпеці операцій на зовнішніх ринках [13-14].

Нормативно-правове забезпечення охоплює міжнародні угоди, двосторонні та багатосторонні торговельні договори, закони та постанови про зовнішньоекономічну діяльність, митне регулювання, стандарти якості продукції та процедури сертифікації. Дотримання цих норм дозволяє підприємствам уникати ризиків, пов’язаних із порушенням торговельних правил, підвищує довіру партнерів та сприяє формуванню позитивного іміджу на міжнародному рівні.

Інституційне забезпечення передбачає створення організацій та структур, які надають підтримку підприємствам при виході на міжнародні ринки. До таких інституцій належать державні агентства з питань зовнішньоекономічної діяльності, торгово-промислові палати, агентства з підтримки експорту, фінансові установи, що надають експортне кредитування та страхування ризиків, а також професійні асоціації та консалтингові компанії. Взаємодія підприємства з такими структурами дозволяє отримувати актуальну інформацію про стан ринків, регуляторні вимоги, а також скористатися фінансовими та консультаційними ресурсами для мінімізації ризиків[15].

На практиці вихід підприємства на зарубіжні ринки вимагає комплексного використання нормативних та інституційних інструментів. Зокрема, підприємства повинні здійснювати аналіз міжнародного законодавства, дотримуватися стандартів якості та безпеки продукції, забезпечувати належну

митну документацію та використовувати можливості державної підтримки для просування продукції на нові ринки.

Основні складові нормативно-правового та інституційного забезпечення виходу підприємств на міжнародні ринки представлені у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні елементи нормативно-правового та інституційного забезпечення виходу підприємств на зарубіжні ринки

№	Елемент забезпечення	Сутність та зміст	Приклади та інструменти реалізації	Очікуваний результат
1	Міжнародні угоди	Регулювання торговельних відносин між країнами	Двосторонні та багатосторонні торговельні договори, СОТ	Забезпечення правового захисту та доступу до ринків
2	Національне законодавство	Регламентація зовнішньоекономічної діяльності підприємств	Закони про ЗЕД, митне регулювання, стандарти якості продукції	Відповідність вимогам ринку, мінімізація ризиків
3	Державна підтримка	Фінансова та консультаційна допомога підприємствам	Експортне кредитування, страхування ризиків, гранти, субсидії	Підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності
4	Інституційні організації	Надання консультаційної, інформаційної та організаційної підтримки	Торгово-промислові палати, агентства з підтримки експорту, асоціації	Підвищення ефективності управління та адаптації до ринку
5	Регуляторні стандарти та сертифікація	Дотримання міжнародних норм і стандартів продукції	ISO, HACCP, сертифікація продукції, контроль якості	Підвищення довіри споживачів та іміджу на міжнародному рівні

Таким чином, успішний вихід підприємства на зарубіжні ринки неможливий без належного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Комплексне застосування законодавчих норм, стандартів, державної підтримки та взаємодії з інституціями дозволяє знизити ризики, підвищити ефективність зовнішньоекономічної діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках [16].

РОЗДІЛ 2
АДМІНІСТРУВАННЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПАТ «УКРПОШТА» НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Укрпошта» та організація її міжнародної діяльності

ПАТ «Укрпошта» є національним оператором поштового зв'язку України, який забезпечує надання універсальних і комерційних поштових, логістичних та фінансових послуг на всій території країни, а також здійснює діяльність на міжнародних ринках. Підприємство відіграє важливу роль у розвитку інфраструктури комунікацій, забезпеченні доступності поштових послуг для населення та інтеграції України у світовий поштово-логістичний простір.

З метою узагальнення основних характеристик діяльності підприємства доцільно навести ключові організаційно-економічні показники ПАТ «Укрпошта», які відображають масштаб діяльності, функціональне призначення та напрями її розвитку.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності ПАТ «Укрпошта»[17]

Показник	Характеристика
Код ЄДРПОУ	21560045
Повна назва	ПАТ «Укрпошта»
Назва англійською	JOINT STOCK COMPANY "UKRPOSHTA"
Дата заснування	15.12.1993
Статус	Національний оператор поштового зв'язку України
Статутний капітал	6 518 597 000 грн
Основний вид діяльності	Діяльність національної пошти (код 53.10)
Напрями діяльності	Поштові, логістичні, фінансові та комерційні послуги
Територія обслуговування	Вся територія України
Універсальні послуги	Листи, посилки, періодичні видання
Комерційні послуги	Доставка e-commerce, логістика, торгівля
Міжнародні операції	Міжнародний поштовий обмін, доставка відправлень за кордон, співпраця з поштовими адміністраціями інших країн та міжнародними логістичними операторами
Ціль міжнародної діяльності	Інтеграція у світовий поштово-логістичний простір
Адреса	01001, м. Київ, вул. Хрещатик, буд. 22, Україна

Наведена в таблиці характеристика свідчить, що ПАТ «Укрпошта» є багатофункціональним підприємством із розгалуженою системою послуг, яке поєднує виконання соціально значущих функцій із комерційною діяльністю. Такий формат роботи забезпечує підприємству стратегічне значення для національної економіки та формує передумови для активного розвитку міжнародного напряму.

Міжнародний напрям діяльності ПАТ «Укрпошта» є складовою загальної стратегії розвитку підприємства та охоплює широкий спектр операцій, пов'язаних з обслуговуванням зовнішніх ринків. Зокрема, міжнародна діяльність включає обслуговування міжнародного поштового обміну, доставку посилок і дрібних пакетів за кордон, надання окремих фінансових послуг, а також співпрацю з поштовими адміністраціями інших країн і міжнародними логістичними операторами [18].

Таблиця 2.2 – Тарифи ПАТ «Укрпошта» на міжнародні дрібні пакети та EMS (до 2 кг), USD[17]

ISO	Країна	до 100 г	до 250 г	до 500 г	до 750 г	до 1 кг	до 2 кг
US	США	5	6	7	12	18	26
GB	Сполучене Королівство	5,5	6,5	13	16,5	19	26
DE	Німеччина	5,5	6,5	13	16,5	19	26
CA	Канада	6	7	12	18	20	26
AU	Австралія	8,5	10	22,5	27	30	41
FR	Франція	5,5	6,5	13	16,5	19	26
PL	Польща	5,5	6,5	13	16,5	19	26
IL	Ізраїль	5,5	6,5	13	16,5	19	26
CH	Швейцарія	5,5	6,5	13	16,5	19	26
NL	Нідерланди	5,5	6,5	13	16,5	19	26

***Т**арифи наведено для дрібних пакетів PRIME, міжнародних посилок та EMS без ПДВ*

Таблиця 2.2 демонструє тарифи ПАТ «Укрпошта» на доставку міжнародних дрібних пакетів та EMS до 2 кг за обраними популярними напрямами. Наведені значення відображають вартість пересилання залежно від ваги відправлення, що дозволяє оцінити основні економічні витрати для користувачів на різних міжнародних ринках. Примітки до таблиці враховують можливі митні збори та особливості тарифів PRIME для окремих країн.

Таблиця 2.3 – Тарифи ПАТ «Укрпошта» на міжнародні посилки вагою до 30 кг, USD [17]

ISO	Країна	Базовий тариф за відправлення	Тариф за кожен кг
US	США	9	9
GB	Сполучене Королівство	21	5,5
DE	Німеччина	6,5	2
CA	Канада	9	9
AU	Австралія	13	13
FR	Франція	17	5
PL	Польща	12	3,5
IL	Ізраїль	10,5	6
CH	Швейцарія	12	4,5
NL	Нідерланди	12	4,5

Розрахунок за формулою: базовий тариф + тариф за кожен кг. Вказані обрані країни

Вартість міжнародних посилок до 30 кг наведена в таблиці 2.3 разом із додатковим тарифом за кожен кілограм для обраних країн. Такий підхід допомагає точно визначати загальні витрати на пересилання та ефективно планувати міжнародну логістику.

Таблиця 2.4 – Тарифи ПАТ «Укрпошта» на міжнародні листи та листівки, USD

Маса відправлення	Листи та листівки	З особистим врученням
до 50 г	2,5	6
до 250 г	4	7,5
до 1000 г	14,5	18
до 2000 г	28,5	32
Листівки до 20 г	1	4,5

Включає тарифи з особистим врученням та без. Для обраних мас відправлень

Таблиця 2.4 містить тарифи на міжнародні листи та листівки з урахуванням вартості з особистим врученням та без нього. Дані дозволяють оцінити витрати на пересилання кореспонденції залежно від ваги відправлення та обраної послуги, що важливо для планування поштових операцій як у комерційній, так і соціальній складовій діяльності ПАТ «Укрпошта».

В умовах воєнного стану ПАТ «Укрпошта» змогла адаптувати свою діяльність до нових викликів, зберігши безперервність надання послуг,

оптимізувавши логістичні маршрути та поступово нарощуючи обсяги доходів. Це свідчить про гнучкість системи управління підприємством і його спроможність здійснювати вихід на зарубіжні ринки навіть в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища.

Для оцінки фінансово-економічних результатів діяльності ПАТ «Укрпошта» доцільно проаналізувати структуру та динаміку доходів від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Такий аналіз дозволяє визначити ключові напрями формування доходів підприємства, оцінити зміну ролі окремих видів діяльності у загальному обсязі виручки, а також простежити тенденції розвитку як національних, так і міжнародних поштових та фінансових послуг.

Дані про доходи ПАТ «Укрпошта» за 2021–2024 роки за основними видами діяльності наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Дохід від реалізації продукції ПАТ «Укрпошта» (у тисячах гривень) [17]

Показники	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Послуги національної пошти	7662591	6481499	5493340	6180133
Доставка посилок та дрібних пакетів	3986973	3448725	2569759	2476208
Письмова кореспонденція	1690882	1535661	1725587	2112116
Міжнародний поштовий обмін	1333897	919587	571133	883178
Доставка рахунків, інформаційних матеріалів	293226	300061	-	-
Оформлення за передплатою та доставка періодичних друкованих видань	272732	197853	332904	429017
Інші поштові послуги	84881	79612	293957	279614
Фінансові та пов'язані з ними послуги	4518976	4213515	3979989	4551837
Виплати і доставки пенсій та інших соціальних виплат	2787848	2801123	2694149	2937917
Приймання платежів	1302641	1014988	1029211	1266241
Поштові перекази	332345	317187	168141	258623
Інші фінансові послуги	96142	80217	88488	89056
Торгівля власними та комісійними товарами	790538	873 322	849417	448185
Інші комерційні послуги	5903	12775	673	1713
Всього доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12978008	11581111	10323419	11181868

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить, що протягом 2021–2024 років ПАТ «Укрпошта» забезпечувала стабільне формування доходів із поступовою тенденцією до зростання. Загальний дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 році становив 12978008 тис. грн, що перевищує показники попередніх років і підтверджує поступове відновлення та розвиток операційної діяльності підприємства.

Найбільшу частку в структурі доходів традиційно займають послуги національної пошти. У 2024 році доходи від цього напряму становили 7662591 тис. грн, що суттєво більше порівняно з 2022 та 2023 роками. Зростання доходів зумовлене активним розвитком доставки посилок і дрібних пакетів, попит на які зріс унаслідок розширення електронної комерції та підвищення ролі дистанційних продажів.

Водночас доходи від письмової кореспонденції демонструють тенденцію до скорочення, що пояснюється цифровізацією документообігу та зменшенням обсягів традиційних паперових відправлень. Разом з тим напрям міжнародного поштового обміну характеризується зростанням доходів у 2023–2024 роках, що свідчить про активізацію міжнародної діяльності підприємства та відновлення зовнішньоекономічних зв’язків.

Суттєве місце у формуванні доходів ПАТ «Укрпошта» займають фінансові та пов’язані з ними послуги. Незважаючи на незначні коливання, цей напрям залишається стабільним джерелом надходжень, особливо завдяки виплатам і доставці пенсій та соціальних виплат. Доходи від торгівлі власними та комісійними товарами мають змінний характер, що пов’язано з коливаннями споживчого попиту та умовами ринку.

Для більш відображення співвідношення доходів за основними видами діяльності доцільно представити їх у графічному вигляді. Це дозволяє візуально оцінити структуру доходів ПАТ «Укрпошта», визначити домінуючі напрями діяльності та простежити зміни їх частки у загальному обсязі доходу протягом 2021–2024 років.

Структуру доходу від реалізації продукції ПАТ «Укрпошта» за основними видами діяльності у 2021–2024 роках представлено на рисунку 2.1.

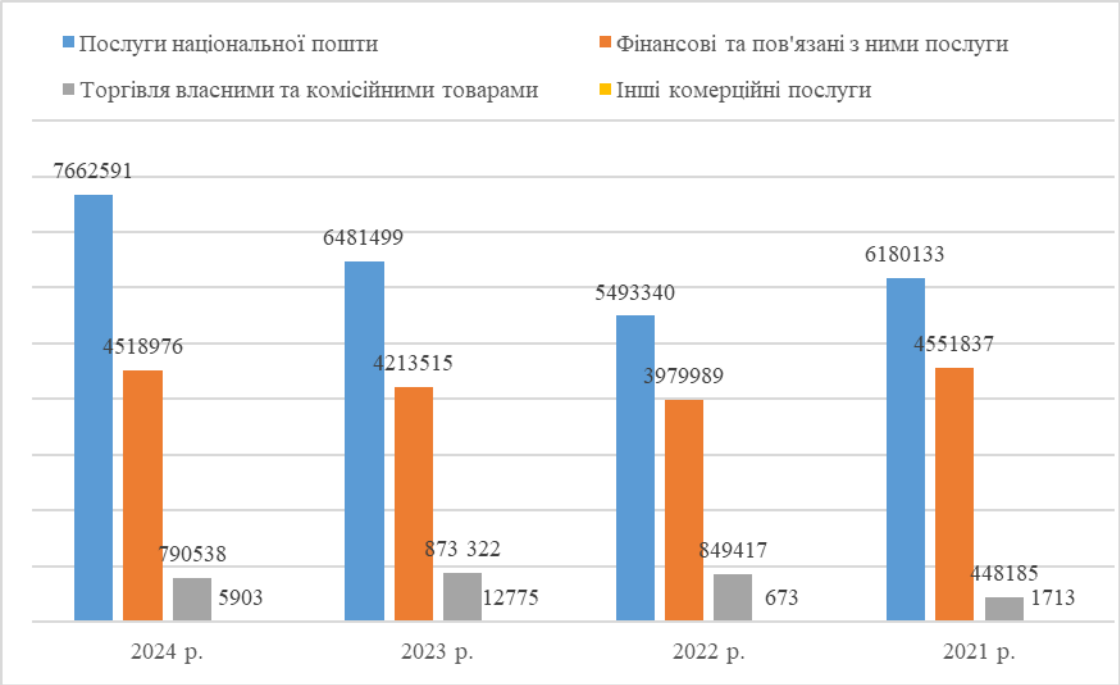


Рисунок 2.1 - Структура доходу від реалізації продукції ПАТ «Укрпошта» за основними видами діяльності у 2021–2024 рр., тис. грн[17]

Як свідчать дані рисунка 2.1, ключовим джерелом доходів ПАТ «Укрпошта» протягом досліджуваного періоду залишаються послуги національної пошти, частка яких є домінуючою у загальній структурі доходу. Значну роль також відіграють фінансові та пов’язані з ними послуги, що забезпечують стабільність фінансових надходжень підприємства.

Водночас порівняно незначною залишається частка доходів від інших комерційних послуг, що свідчить про наявність резервів для диверсифікації діяльності та розширення спектра послуг, зокрема у міжнародному сегменті. Загалом структура доходів ПАТ «Укрпошта» у 2021–2024 роках характеризується відносною стабільністю з поступовим зростанням ролі логістичних та міжнародних послуг, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства на зовнішніх ринках.

З метою поглибленого аналізу міжнародної діяльності підприємства доцільно розглянути географічну структуру доходів ПАТ «Укрпошта». Такий

підхід дозволяє оцінити просторовий розподіл реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), визначити ключові зарубіжні ринки, а також встановити ступінь залежності доходів підприємства від внутрішнього та зовнішніх ринків.

Географічна структура доходів від реалізації продукції ПАТ «Укрпошта» за 2021–2024 роки представлена в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Географічна структура доходів ПАТ «Укрпошта» у 2021–2024 рр., тис. грн[17]

Показники	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.
Україна	11 644 791	10 661 524	9 752 286	10 298 691
Латвія	671 080	444 142	176 997	217 326
Естонія	326 938	149 596	2 136	43 355
Польща	44 737	57 445	-	-
Гонконг	-	-	50 640	97 972
Китай	44 202	9 121	10 443	50 370
Грузія	42 413	782	-	-
Японія	38 538	31 425	-	-
США	16 888	15 816	-	-
Гонконг	15 615	56 416	-	-
Німеччина	14 767	23 698	-	-
Нідерланди	10 586	17 355	-	-
Сінгапур	-	17 066	-	-
Росія	-	-	15 847	152 345
Ізраїль	10 558	12 934	-	-
Франція	8 906	14 564	-	-
Великобританія	5 835	15 316	-	-
Інші країни	82 154	53 911	315 070	321 809
Всього доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12 978 008	11 581 111	10 323 419	11 181 868

Аналіз даних таблиці 2.6 свідчить, що у 2021–2024 роках основна частка доходів ПАТ «Укрпошта» формувалася на внутрішньому ринку України. Так, у 2024 році доходи, отримані від реалізації клієнтам, розташованим на території України, становили 11644791 тис. грн, що складає переважну частину загального обсягу доходів підприємства. Це підтверджує орієнтацію ПАТ «Укрпошта» насамперед на задоволення потреб внутрішнього ринку та виконання функцій національного оператора поштового зв’язку.

Водночас у досліджуваному періоді спостерігається поступове зростання ролі окремих зарубіжних ринків. Найбільш вагомими серед іноземних партнерів у 2024 році є країни Балтії, зокрема Латвія та Естонія. Доходи від реалізації послуг клієнтам у Латвії у 2024 році становили 671080 тис. грн, що суттєво перевищує показники попередніх років і свідчить про активізацію поштово-логістичних зв'язків з даною країною. Аналогічна тенденція простежується і щодо Естонії, де обсяг доходів зріс до 326938 тис. грн у 2024 році.

Помітне, хоча й менш значне, зростання доходів спостерігається також у таких країнах, як Польща, Китай, Грузія, Японія та США. Це свідчить про розширення географії міжнародної діяльності підприємства та поступове відновлення співпраці з окремими азійськими та європейськими ринками. Разом з тим для більшості країн обсяги доходів залишаються порівняно невеликими, що вказує на наявність значного потенціалу для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Слід зазначити, що у 2022–2024 роках доходи від співпраці з Російською Федерацією відсутні, що є наслідком геополітичної ситуації та повного припинення економічних і поштових зв'язків. Це зумовило переорієнтацію міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта» на інші регіони та ринки.

Категорія «Інші країни» у структурі доходів характеризується зменшенням обсягів у 2023–2024 роках порівняно з 2021–2022 роками, що може бути пов'язано з оптимізацією міжнародних маршрутів, зміною логістичних ланцюгів та концентрацією діяльності на найбільш економічно доцільних напрямках.

Загалом географічна структура доходів ПАТ «Укрпошта» у 2021–2024 роках свідчить про домінування внутрішнього ринку за одночасного поступового розширення міжнародної присутності. Така структура є характерною для національного поштового оператора в умовах воєнного часу та формує передумови для подальшої диверсифікації доходів шляхом розвитку міжнародних поштово-логістичних і фінансових послуг.

2.2 Основні етапи адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки

Адміністрування процесу виходу підприємства на зарубіжні ринки є складним багатоступеневим управлінським процесом, що передбачає послідовну реалізацію стратегічних, організаційних, правових та операційних рішень. Даний процес охоплює системний аналіз зовнішнього середовища, вибір цільових ринків, формування ефективної стратегії міжнародної діяльності, організаційне та кадрове забезпечення, а також контроль і оцінку результатів функціонування підприємства за кордоном [19-20].

Для ПАТ «Укрпошта» вихід на міжнародні ринки є важливим стратегічним напрямом розвитку, що сприяє розширенню географії надання поштово-логістичних і фінансових послуг, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та інтеграції у світову систему поштових операторів. В умовах глобалізації та активного розвитку міжнародної електронної комерції зростає роль національних поштових операторів, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів адміністрування міжнародної діяльності [21-22].

Адміністрування процесу виходу Укрпошти на міжнародні ринки передбачає чітке планування та координацію управлінських дій на всіх етапах реалізації зовнішньоекономічної стратегії. Важливого значення набуває попередній аналіз цільових ринків, який включає оцінку попиту на поштові та логістичні послуги, вивчення конкурентного середовища, особливостей митного й податкового регулювання, а також політичних і економічних умов у країнах потенційної присутності.

З метою систематизації процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки доцільно виділити основні етапи адміністрування, їх зміст та очікувані результати. Узагальнену характеристику цих етапів наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні етапи адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки

Етап адміністрування	Зміст етапу	Очікуваний результат
Аналіз міжнародного ринку	Дослідження попиту на поштові, логістичні та фінансові послуги; аналіз діаспори; оцінка конкурентного середовища	Визначення перспективних країн та напрямів діяльності
Вибір цільових ринків	Відбір країн за економічними, правовими та логістичними критеріями	Формування переліку пріоритетних ринків
Розробка стратегії виходу	Вибір моделі виходу (партнерство, міжнародні угоди, власні сервіси)	Чітка стратегія міжнародної експансії
Організаційно-правове забезпечення	Укладання міжнародних договорів, адаптація внутрішніх регламентів	Законна та регламентована міжнародна діяльність
Операційна реалізація	Запуск послуг, організація логістики, цифровізація процесів	Фактичне надання міжнародних послуг
Контроль і моніторинг	Оцінка фінансових та операційних результатів	Коригування стратегії та підвищення ефективності

Аналіз таблиці 2.7 свідчить, що адміністрування процесу виходу Укрпошти на міжнародні ринки є комплексним і поетапним. Реалізація кожного етапу створює передумови для успішного функціонування підприємства за кордоном та зменшує ризики, пов’язані з міжнародною діяльністю.

Початковий етап адміністрування - аналіз ринку та вибір цільових країн - має вирішальне значення для формування ефективної міжнародної стратегії. Основні управлінські дії, що здійснюються Укрпоштою на цьому етапі, узагальнено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Управлінські дії ПАТ «Укрпошта» на етапі аналізу міжнародного ринку

Напрям аналізу	Зміст управлінських дій
Аналіз попиту	Оцінка обсягів міжнародних відправлень, грошових переказів, e-commerce
Економічні умови	Дослідження рівня доходів населення, валютної стабільності
Правове середовище	Вивчення митних правил, ліцензування, валютного контролю
Політичні чинники	Оцінка стабільності, санкційних обмежень
Логістична інфраструктура	Аналіз транспортних коридорів і поштових хабів
Конкурентне середовище	Порівняння з національними операторами та приватними компаніями

Дані таблиці 2.8 підтверджують, що аналіз міжнародного ринку здійснюється комплексно та охоплює як економічні, так і інституційні фактори. Такий підхід дозволяє Укрпошті мінімізувати ризики та обґрунтовано обирати напрями міжнародної експансії.

Ефективне адміністрування виходу на міжнародні ринки неможливе без постійного контролю та оцінювання результатів. Для цього Укрпошта застосовує систему показників, які дають змогу аналізувати результативність міжнародних операцій (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Основні показники оцінювання ефективності міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта»

Показник	Характеристика
Обсяг міжнародних відправлень	Кількість посилок і кореспонденції за напрямами
Доходи від міжнародних послуг	Фінансовий результат міжнародної діяльності
Обсяг грошових переказів	Кількість та сума міжнародних фінансових операцій
Термін доставки	Середній час виконання міжнародних відправлень
Рівень скарг клієнтів	Показник якості обслуговування
Частка міжнародних послуг у доходах	Роль міжнародної діяльності в загальній структурі доходів

Узагальнення таблиці 2.9 дозволяє зробити висновок, що система контролю міжнародної діяльності Укрпошти орієнтована не лише на фінансові результати, а й на якість надання послуг, що є важливим чинником конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

В умовах виходу на міжнародні ринки особливого значення набуває комплексна оцінка внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього середовища його функціонування. Для цього доцільно застосувати інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналіз, які дозволяють виявити сильні й слабкі сторони діяльності, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведення такого аналізу є необхідною передумовою обґрунтування стратегічних рішень щодо адміністрування процесу виходу Укрпошта на зарубіжні ринки [23].

SWOT-аналіз дає змогу оцінити внутрішні характеристики підприємства (сильні та слабкі сторони), а також зовнішні фактори, що створюють можливості або загрози для розвитку міжнародної діяльності. Узагальнені результати SWOT-аналізу ПАТ «Укрпошта» наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Загальнонаціональна мережа відділень та логістичних центрів. 2. Статус національного оператора поштового зв'язку. 3. Наявність сучасних цифрових сервісів для клієнтів (трекінг, мобільний застосунок). 4. Репутація та довіра з боку населення та бізнесу. 5. Досвід організації логістики у складних умовах (воєнний стан, кризові ситуації). 6. Можливість державної підтримки та пільгового регулювання. 7. Професійний кадровий потенціал та навчальні програми для працівників. 8. Можливість масштабування цифрових сервісів без значних додаткових витрат.	1. Обмежений досвід роботи на міжнародних ринках. 2. Застаріла частина інфраструктури у деяких регіонах. 3. Обмежені фінансові ресурси для масштабування за кордоном. 4. Низька присутність у сегменті e-commerce за кордоном. 5. Недостатня інтеграція з міжнародними партнерами на рівні API та CRM. 6. Невисока обізнаність зарубіжних споживачів про бренд. 7. Бюрократичні перепони при виході на нові ринки. 8. Відсутність досвідчених менеджерів з міжнародного розвитку.
Можливості	Загрози
1. Розширення присутності на ринках Європи, Азії та Америки. 2. Зростання попиту на онлайн-послуги та e-commerce за кордоном. 3. Міжнародні партнерства та інтеграції з платформами e-commerce. 4. Державні програми підтримки експорту та поштових операторів. 5. Використання технологій автоматизації та AI для оптимізації процесів. 6. Підвищення лояльності бізнес-клієнтів завдяки новим послугам. 7. Розширення спектра фінансових послуг для міжнародних клієнтів. 8. Використання міжнародних сертифікацій для підвищення конкурентоспроможності.	1. Висока конкуренція міжнародних логістичних компаній (DHL, UPS, FedEx). 2. Політичні та економічні ризики у країнах-партнерах. 3. Коливання валютних курсів та інфляційні ризики. 4. Зміни законодавства у сфері міжнародної логістики. 5. Ризики кібербезпеки при цифровізації та API-інтеграціях. 6. Вплив форс-мажорних обставин (воєнні дії, пандемії). 7. Відсутність адаптації сервісів до локальних потреб ринку. 8. Недостатній маркетинг та просування бренду на міжнародних ринках.

Аналіз даних таблиці 2.10 свідчить, що до ключових сильних сторін Укрпошти належать розгалужена загальнонаціональна мережа відділень, статус національного оператора, високий рівень довіри з боку населення та досвід

функціонування в умовах криз і воєнного стану. Важливою перевагою є також розвиток цифрових сервісів, які можуть бути масштабовані на міжнародні ринки без значних додаткових витрат.

Водночас слабкими сторонами залишаються обмежений досвід роботи за кордоном, недостатній рівень інтеграції з міжнародними логістичними та e-commerce платформами, а також дефіцит управлінських кадрів, спеціалізованих на міжнародному розвитку. Наявність бюрократичних процедур і застарілої інфраструктури в окремих регіонах також ускладнює процес виходу на нові ринки [24].

Серед можливостей слід виокремити зростання попиту на міжнародні поштові, фінансові та e-commerce послуги, розвиток міжнародних партнерств, а також використання сучасних технологій автоматизації й штучного інтелекту. Разом із тим, діяльність Укрпошти супроводжується значними загрозами, зокрема високою конкуренцією з боку міжнародних логістичних операторів, валютними ризиками, змінами законодавства та впливом форс-мажорних обставин.

Для більш глибокого розуміння макросередовища функціонування підприємства доцільно здійснити PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу. Узагальнені результати PEST-аналізу ПАТ «Укрпошта» наведено в таблиці.

Аналіз таблиці 2.11 дозволяє зробити висновок, що політичні фактори мають суттєвий вплив на міжнародну діяльність Укрпошти, зокрема через державну підтримку національного оператора, митне регулювання та санкційні обмеження. Водночас політична нестабільність у окремих країнах-партнерах може створювати додаткові ризики для міжнародної експансії.

Економічні фактори характеризуються коливанням валютних курсів, зростанням вартості логістичних операцій і впливом інфляційних процесів. Разом із тим, розширення e-commerce та можливості залучення інвестицій і грантів створюють передумови для фінансового зростання міжнародної діяльності.

Соціальні фактори, зокрема зростання популярності онлайн-покупок, підвищення вимог клієнтів до швидкості та якості доставки, а також висока довіра до національного оператора, формують сприятливе середовище для розвитку міжнародних послуг. Технологічні фактори, такі як автоматизація, використання Big Data, API-інтеграцій та технологій Track & Trace, є ключовими драйверами підвищення ефективності та конкурентоспроможності Укрпошти на зарубіжних ринках.

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз макросередовища міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Державна підтримка національного оператора. 2. Політична стабільність у країнах-партнерах. 3. Легальне регулювання поштової та логістичної діяльності. 4. Митні правила та обмеження у країнах імпорту. 5. Політика підтримки експорту та інновацій. 6. Санкції та міжнародні торгові обмеження. 7. Регулювання цифрових платежів і фінансових послуг. 8. Політичні ризики та зміни урядових програм.	1. Коливання валютних курсів. 2. Зростання вартості міжнародних перевезень. 3. Вплив інфляції на ціни послуг. 4. Рівень доходів населення у зарубіжних ринках. 5. Вартість палива та логістичних операцій. 6. Конкуренція з міжнародними логістичними гігантами. 7. Попит на онлайн-послуги та e-commerce. 8. Можливості залучення інвестицій та грантів.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Зростання популярності онлайн-покупок серед населення. 2. Попит на швидку доставку та відстеження відправлень. 3. Лояльність до національного оператора. 4. Потреба у фінансових послугах у віддалених регіонах. 5. Демографічні зміни та міграція населення. 6. Підвищення очікувань клієнтів щодо сервісу. 7. Соціальна відповідальність та репутація бренду. 8. Культура споживання та інноваційна поведінка клієнтів.	1. Автоматизація сортувальних центрів. 2. Розвиток мобільних додатків для клієнтів. 3. Використання API для інтеграції з платформами e-commerce. 4. Впровадження Big Data та аналітики для оптимізації маршрутів. 5. Використання AI для прогнозування попиту. 6. Електронний документообіг та цифрові накладні. 7. Технології відстеження вантажів у реальному часі (Track & Trace). 8. Впровадження робототехніки у сортуванні та складуванні.

Таким чином, адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки ґрунтується на поетапному та системному підході, що охоплює стратегічне планування, аналіз зовнішнього середовища, організаційно-правове

забезпечення, операційну реалізацію та постійний контроль результатів міжнародної діяльності. Послідовна реалізація зазначених етапів сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень у процесі міжнародної експансії підприємства.

Результати SWOT- та PEST-аналізу свідчать про наявність у ПАТ «Укрпошта» достатнього потенціалу для виходу та розвитку на міжнародних ринках завдяки статусу національного оператора, розгалуженій логістичній мережі та розвитку цифрових сервісів. Водночас виявлено низку внутрішніх і зовнішніх обмежень, зокрема високу конкуренцію на міжнародному ринку, валютні ризики та потребу в удосконаленні організаційних і кадрових механізмів управління.

Узагальнення результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що ефективне адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки потребує комплексного підходу, орієнтованого на стратегічний розвиток, цифровізацію процесів і адаптацію діяльності підприємства до умов міжнародного середовища. Отримані висновки є підґрунтям для визначення напрямів удосконалення міжнародної діяльності підприємства у наступному підпункті роботи.

2.3 Проблеми та напрями вдосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки

Попри наявність значного інфраструктурного, організаційного та кадрового потенціалу, адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки супроводжується низкою проблем, що стримують темпи міжнародної експансії та знижують ефективність зовнішньоекономічної діяльності. Виявлення та систематизація цих проблем є необхідною умовою формування обґрунтованих напрямів удосконалення управлінських механізмів у сфері міжнародної діяльності підприємства [25].

Однією з ключових проблем є обмежений досвід системної роботи на зарубіжних ринках, що проявляється у недостатній глибині маркетингових досліджень, слабкій адаптації послуг до специфіки окремих країн та обмеженій впізнаваності бренду за межами України. У більшості випадків міжнародна діяльність має фрагментарний характер і орієнтується переважно на обслуговування української діаспори, що звужує можливості залучення нових сегментів клієнтів [26].

Суттєвою проблемою залишається недостатня інтеграція з міжнародними логістичними та e-commerce платформами. Обмеженість API-інтеграцій, різні стандарти обміну даними та відсутність уніфікованих цифрових рішень ускладнюють взаємодію з міжнародними партнерами, подовжують операційні цикли та знижують конкурентоспроможність послуг Укрпошти порівняно з глобальними логістичними операторами [27].

Ще одним стримувальним чинником є бюрократичність управлінських процедур та складність організаційно-правового супроводу міжнародних операцій. Процеси погодження, укладання міжнародних угод і впровадження нових сервісів часто є тривалими, що знижує гнучкість підприємства в умовах динамічного міжнародного ринку. Додаткові труднощі створюють відмінності у митному, податковому та валютному регулюванні різних країн [28].

Фінансові обмеження також мають вагомий вплив на процес виходу на міжнародні ринки. Обмежені інвестиційні ресурси стримують можливості масштабування інфраструктури за кордоном, відкриття представництв, активного маркетингового просування та впровадження інноваційних логістичних рішень. Водночас валютні коливання та інфляційні ризики ускладнюють довгострокове фінансове планування міжнародної діяльності [29].

Окремою проблемою є кадрове забезпечення міжнародного розвитку. Недостатня кількість фахівців із міжнародного менеджменту, логістики та зовнішньоекономічної діяльності знижує якість управлінських рішень і ускладнює адаптацію бізнес-моделей до вимог зарубіжних ринків. Потребує

вдосконалення і система мотивації персоналу, залученого до реалізації міжнародних проєктів.

З метою подолання зазначених проблем доцільно визначити напрями вдосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки, що мають комплексний і системний характер.

Першочерговим напрямом є удосконалення стратегічного планування міжнародної діяльності, зокрема шляхом формування окремої довгострокової стратегії міжнародної експансії. Така стратегія має передбачати чітке позиціонування підприємства на зарубіжних ринках, визначення пріоритетних країн і регіонів, сегментацію клієнтів та адаптацію продуктового портфеля до локальних потреб.

Важливим напрямом є поглиблення цифровізації та технологічної інтеграції. Доцільним є розширення API-інтеграцій із міжнародними маркетплейсами та логістичними платформами, впровадження єдиних стандартів обміну даними, а також використання Big Data та аналітичних інструментів для прогнозування попиту і оптимізації міжнародних маршрутів. Це дозволить скоротити терміни доставки, підвищити прозорість операцій і рівень задоволеності клієнтів.

Значну роль відіграє оптимізація організаційно-правових механізмів адміністрування. Спрощення внутрішніх регламентів, делегування повноважень підрозділам міжнародного розвитку та запровадження проєктного управління сприятимуть підвищенню гнучкості управлінських рішень і швидшому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Необхідним є також розвиток кадрового потенціалу, зокрема шляхом підготовки та залучення фахівців із міжнародного менеджменту, логістики та цифрових технологій. Доцільним є впровадження спеціалізованих програм навчання, стажувань у міжнародних компаніях та системи мотивації персоналу, орієнтованої на досягнення результатів у сфері міжнародної діяльності.

Окремим напрямом удосконалення є активізація маркетингової політики на міжнародних ринках. Формування позитивного іміджу бренду, участь у

міжнародних виставках і форумах, розвиток партнерських програм та просування послуг через цифрові канали комунікації сприятимуть підвищенню впізнаваності Укрпошти серед іноземних споживачів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що подолання наявних проблем та реалізація визначених напрямів удосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки дозволить підвищити ефективність управлінських рішень, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити стійкий розвиток міжнародної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для систематизації ключових проблем адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки доцільно згрупувати їх за основними функціональними напрямами діяльності підприємства, що дозволяє комплексно оцінити бар'єри міжнародної експансії та визначити сфери, які потребують першочергового управлінського втручання.

Таблиця 2.12 – Основні проблеми адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки

Функціональний напрям	Суть проблеми	Прояв проблеми
Стратегічне управління	Відсутність комплексної стратегії міжнародної експансії	Фрагментарний вихід на окремі ринки без довгострокового планування
Маркетинг	Недостатня адаптація послуг до специфіки зарубіжних ринків	Орієнтація переважно на українську діаспору
Логістика	Обмежена інтеграція з міжнародними логістичними операторами	Подовження термінів доставки, зниження якості сервісу
Цифрові технології	Недостатній рівень API-інтеграцій	Ускладнення взаємодії з маркетплейсами та e-commerce
Організаційне управління	Бюрократичність управлінських процедур	Повільне ухвалення управлінських рішень
Фінанси	Обмежені інвестиційні ресурси	Неможливість швидкого масштабування діяльності
Кадрове забезпечення	Дефіцит фахівців з міжнародного менеджменту	Зниження ефективності управління міжнародними проєктами

Наведені в таблиці дані свідчать, що проблеми мають системний характер і охоплюють стратегічну, організаційну, фінансову, кадрову та технологічну

складові, що підтверджує необхідність комплексного підходу до вдосконалення механізмів адміністрування міжнародної діяльності підприємства.

З метою визначення пріоритетності виявлених проблем доцільно оцінити рівень їх впливу на ефективність виходу ПАТ «Укрпошта» на зарубіжні ринки.

Таблиця 2.13 – Оцінка впливу ключових проблем на ефективність міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта»

Проблема	Рівень впливу	Наслідки для міжнародної діяльності
Відсутність міжнародної стратегії	Високий	Низька конкурентоспроможність на зарубіжних ринках
Недостатня цифрова інтеграція	Високий	Зростання операційних витрат та часу обробки замовлень
Фінансові обмеження	Середній	Обмеження географії присутності
Бюрократичні процедури	Середній	Втрата гнучкості управління
Кадровий дефіцит	Високий	Низька якість управлінських рішень
Регуляторні бар’єри	Середній	Ускладнення виходу на нові ринки

Інформація, наведена в таблиці, дозволяє зробити висновок, що найбільший негативний вплив мають обмежена цифрова інтеграція, недостатня стратегічна орієнтація на міжнародні ринки та дефіцит спеціалізованого кадрового потенціалу. Саме ці проблеми повинні стати основними об’єктами управлінських змін у коротко- та середньостроковій перспективі.

На основі проведеного аналізу проблем доцільно сформувати напрями вдосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки, які б відповідали сучасним умовам розвитку глобального логістичного середовища.

Таблиця 2.14 – Напрями вдосконалення адміністрування міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта»

Виявлена проблема	Напрям удосконалення	Очікуваний ефект
1	2	3
Відсутність стратегії	Розробка довгострокової стратегії міжнародної експансії	Чітке позиціонування на міжнародних ринках
Слабка цифрова інтеграція	Розширення API-інтеграцій	Скорочення термінів доставки
Бюрократичність процесів	Спрощення регламентів та делегування повноважень	Підвищення оперативності управління
Фінансові обмеження	Оптимізація інвестиційної політики	Зростання ефективності використання ресурсів

Продовження табл. 2.14

1	2	3
Кадровий дефіцит	Підготовка та мотивація персоналу	Підвищення якості управлінських рішень
Низька впізнаваність бренду	Активізація міжнародного маркетингу	Залучення нових клієнтів

Представлені напрями вдосконалення мають взаємопов'язаний характер і спрямовані на підвищення гнучкості управлінських рішень, скорочення операційних витрат, прискорення виходу на нові ринки та зростання конкурентоспроможності підприємства на міжнародному рівні [30].

Для обґрунтування практичної доцільності запропонованих заходів важливо оцінити очікувані результати від їх реалізації.

Таблиця 2.15 – Очікувані результати впровадження заходів з удосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки

Напрям змін	Короткостроковий результат	Довгостроковий результат
Стратегічне планування	Узгодженість управлінських рішень	Стабільне зростання міжнародної діяльності
Цифровізація	Підвищення прозорості операцій	Інтеграція в глобальні логістичні мережі
Організаційні зміни	Скорочення часу ухвалення рішень	Зростання гнучкості управління
Кадровий розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Формування професійної міжнародної команди
Маркетинг	Зростання впізнаваності бренду	Розширення клієнтської бази
Фінансова політика	Оптимізація витрат	Підвищення фінансової стійкості

Аналіз прогнозних результатів свідчить, що реалізація запропонованих напрямів дозволить підвищити ефективність міжнародної діяльності підприємства, зміцнити його позиції на зарубіжних ринках, покращити якість сервісу та забезпечити стабільне зростання обсягів міжнародних операцій у довгостроковій перспективі.

У результаті аналізу особливостей адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки встановлено, що міжнародна діяльність підприємства здійснюється в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього

середовища та потребує системного управлінського підходу. Ефективність виходу на зарубіжні ринки значною мірою залежить від узгодженості стратегічних, організаційних, фінансових, кадрових і технологічних управлінських рішень.

Дослідження показало, що ПАТ «Укрпошта» має значний потенціал для розвитку міжнародної діяльності завдяки розвиненій інфраструктурі, досвіду надання логістичних і фінансових послуг та активному впровадженню цифрових технологій. Водночас наявні механізми адміністрування не повною мірою відповідають вимогам глобального логістичного ринку.

У ході аналізу виявлено ключові проблеми адміністрування, зокрема відсутність комплексної стратегії міжнародного розвитку, недостатній рівень цифрової інтеграції з міжнародними партнерами, фінансові обмеження та дефіцит фахівців у сфері міжнародного менеджменту. Найбільший негативний вплив на ефективність виходу підприємства на міжнародні ринки мають стратегічна невизначеність і кадрові обмеження.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення адміністрування міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта», які передбачають розробку стратегії міжнародної експансії, поглиблення цифровізації, оптимізацію управлінських процедур і розвиток кадрового потенціалу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його позицій на зарубіжних ринках і забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти адміністрування процесу виходу підприємства на міжнародні ринки на прикладі ПАТ «Укрпошта». Проведений аналіз дозволив комплексно оцінити сучасний стан міжнародної діяльності підприємства, визначити основні проблеми її розвитку та обґрунтувати напрями вдосконалення управлінських механізмів в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У ході теоретичного дослідження з'ясовано, що ефективне адміністрування процесу виходу на міжнародні ринки є багатокомпонентною системою, яка охоплює стратегічне планування, організаційне забезпечення, фінансове управління, кадрову політику та цифрову трансформацію. Обґрунтовано, що в умовах глобалізації та цифровізації саме системний управлінський підхід є ключовою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств на зарубіжних ринках.

Аналіз діяльності ПАТ «Укрпошта» показав, що підприємство володіє значним потенціалом для розвитку міжнародної діяльності завдяки розвиненій логістичній інфраструктурі, широкій мережі партнерських зв'язків та активному впровадженню цифрових сервісів. Разом із тим встановлено, що процес виходу на міжнародні ринки характеризується недостатньою системністю та обмеженою стратегічною орієнтацією.

У результаті дослідження виявлено основні проблеми адміністрування міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта», серед яких:

- відсутність цілісної стратегії міжнародної експансії;

- недостатня інтеграція з міжнародними логістичними та e-commerce платформами;

- складність організаційно-правових процедур;

- обмежені фінансові ресурси та дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері міжнародного менеджменту.

Сукупність зазначених факторів стримує темпи виходу підприємства на зарубіжні ринки та знижує ефективність управлінських рішень.

На основі проведеного аналізу запропоновано напрями вдосконалення адміністрування процесу виходу ПАТ «Укрпошта» на міжнародні ринки. До ключових пропозицій належать:

- розробка довгострокової стратегії міжнародного розвитку з визначенням пріоритетних ринків і цільових сегментів споживачів;

поглиблення цифровізації та розширення API-інтеграцій із міжнародними платформами;

- оптимізація внутрішніх управлінських процедур шляхом спрощення регламентів і впровадження проєктного управління;

- розвиток кадрового потенціалу через навчання, стажування та удосконалення системи мотивації персоналу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність адміністрування міжнародної діяльності ПАТ «Укрпошта», зміцнити його конкурентні позиції на зарубіжних ринках, забезпечити зростання обсягів міжнародних операцій та сприяти сталому розвитку підприємства в умовах трансформації глобального логістичного ринку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Гаврилюк І. І. Роль міжнародного маркетингу у світовому підприємництві. Економіка і суспільство. 2023. № 54. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2809/2728 (дата звернення 01.04.2026)

2. Карасьова Н.А. (2020). Міжнародний бізнес: практикум : спец. "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії", "Міжнародні економічні відносини". Київ : Ліра-К, 74 с.

3. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг. навчальний посібник Дніпро: Пороги, 2020. 240 с. URL: http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/8387 (дата звернення: 25.04.2026)

4. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656 (дата звернення:25.04.2026)

5. Болотіна І.М., Семенець М.В. (2022). Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка, № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf. (дата звернення:25.04.2026)

6. Денерт А. О. Вибір маркетингової стратегії діяльності підприємства у міжнародному середовищі. *Наука. Майбутнє: досягнення та перспективи.* Запоріжжя, 2020. С. 52–53.

7. Іващенко Г.А. (2021). Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка, № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf. (дата звернення: 25.04.2026)

8. Кіпка Г. О. Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки у контексті міжнародного бізнес-планування *«Молодий вчений»* No 2 (133) 2025

р. С. 198-204. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-2-133-29 (дата звернення:25.04.2026)

9. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В, Ковбатюк Г.О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. 2022. № 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-4_0- (дата звернення: 25.04.2026)

10. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. закрижевська І. В. ПОЛОЗОВА В. М. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2021, № 6, Том 2 С. 211-215

11. Хринюк О., Ганіч С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство,* № 40. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392 (дата звернення: 25.04.2026)

12. Direct vs. indirect exporting: What is best for your business? 2022 URI:https://sell.amazon.in/grow-your-business/amazon-globalselling/blogs/direct-vs-indirect-exporting (дата звернення: 15.03.2026)

13. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу / Німецько-Українська промислово-торговельна палата. URL: https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistungen/markteinstieg (дата звернення:25.04.2026)

14. Ковтун О.І. (201). Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів: Новий Світ, 324 с.

15. Марія Бабенко Наталія Богута. Як війна з Росією вплинула на економіку України 2022 URL:https://focus.ua/uk/economics/517742-kak-vojna-s-rossiejpovliyala-na-ekonomiku-ukrainy (дата звернення:25.04.2026)

16. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: https://sites.google.com/site/ctrategiavihodu (дата звернення:25.04.2026)

17. Офіційний сайт ПАТ «Укрпошта». URL: https://www.ukrposhta.ua/ua/pro-ukrposhtu (дата звернення: 25.04.2026)

18. Лошенюк О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2 (66). С. 123-131.

19. Балабанова Л.В. (2021). Стратегічні маркетингові рішення у конкурентній діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3. С. 18-27.

20. Дикань О. В., Крихтіна Ю. О., Фролова Н. Л. Актуальні методи стратегічного аналізу бізнес-середовища підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. №1 (24). С 78-81.

21. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28. С. 245-250. URL: 106 https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf (дата звернення: 09.05.2026).

22. Digital 2025: Global Overview Report. Datareportal 2025. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report (дата звернення: 09.05.2026).

23. Красностанова Н. Сучасні технології та інструменти стратегічного аналізу. Економічний дискур. 2022. № 1(3-4). С. 115-127.

24. Доценко І.О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Modern economics. 2020. № 20. С. 73-78.

25. Булкот О.В. К.омплексний алгоритм формулуванна та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнессу. *Економіка та суспільство.* 2024. № 65. DOI : 10.32782/2524-0072/2024- 65 - 55 .

26. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.

27. Куцик В. І., Душенко О. А. Інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. *Інфраструктура ринку.* No 79, 2024, С.8-13. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct79-2 (дата звернення: 25.04.2026)

28. Краєвська І.В. Антикризове управління підприємством: сучасні виклики. *Фінанси України.* 2022, №7. С. 45–53.

29. Кудирко Л.П . Релокація українського бізнесу в умовах війни зрф. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2024. № 20 (2). С. 120– 130. DOI : 10.15330/апред.2.20.120-130.

30. Divrik B. Organizational Sustainability, Legitimacy, and Multinational Companies. Advances in Human Resources Management and Organizational Development. 2024. с. 32–53.