МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Управлінський аспект релокації бізнесу та відкриття філій у країнах ЄС (на прикладі логістичної компанії «Нова пошта» / Nova Post Europe»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0732-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Гедзь Олександр Олександрович
Керівник : старший викладач кафедри бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.
Верітова О.С.
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

Гедзь Олександр Олександрович

1. Тема роботи «Управлінський аспект релокації бізнесу та відкриття філій у країнах ЄС (на прикладі логістичної компанії «Нова пошта» / Nova Post Europe»

керівник роботи: Верітова О.С., старший викладач кафедри бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1775-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 ЗАСАДИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ВІДКРИТТЯ ФІЛІЙ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ
2 УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДКРИТТЯ ФІЛІЙ «НОВОЇ ПОШТИ» В КРАЇНАХ ЄС

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
16 таблиць
4 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Верітова О.С.		
2	Верітова О.С.		

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 _____ О. О. Гедзь
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.С.Верітова
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 42 с., 16 таблиць, 4 рис., 32 джерела.

Об’єкт дослідження: процеси міжнародної експансії та релокації бізнесу українських підприємств до країн Європейського Союзу.

Предмет дослідження: сукупність управлінських методів, організаційних рішень та стратегічних інструментів, що використовуються компанією «Нова пошта» під час виходу на ринки ЄС та створення мережі філій.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та практичний аналіз управлінських особливостей релокації бізнесу й відкриття філій українських компаній у країнах Європейського Союзу на прикладі компанії «Нова пошта», а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії її європейської експансії.

Методи дослідження: системний підхід, а також методи оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів.

У роботі уточнено понятійно-категоріальний апарат релокації бізнесу як стратегічного інструменту адаптації підприємств до екстраординарних умов зовнішнього середовища. Проаналізовано динаміку розвитку мережі Nova Post Europe, яка охоплює 16 європейських країн. Доведено, що стратегічна позиція компанії на ринку ЄС характеризується як агресивно-конкурентна, що зумовлює необхідність подальшого розширення фізичної присутності. Здійснено сценарний розрахунок економічної ефективності проєкту розширення мережі філій, який підтвердив інвестиційну привабливість експансії (NPV > 0) за умови підтримання базового рівня маржинальності. Сформульовано пріоритетні напрями вдосконалення управління, серед яких: переорієнтація на місцевих споживачів, розвиток партнерств із європейськими маркетплейсами та інтенсивне впровадження автоматизованих систем доставки (поштоматів).

Результати дослідження та запропоновані рекомендації можуть бути використані менеджментом групи «Нова пошта» для оптимізації процесів управління міжнародними підрозділами та підвищення ефективності діяльності на європейському ринку логістичних послуг.

РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ, МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ, ЛОГІСТИЧНА СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ ФІЛІЯМИ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 42 p., 16 tables, 4 figures, 32 sources.

Object of research: processes of international expansion and business relocation of Ukrainian enterprises to the countries of the European Union.

Subject of research: a set of management methods, organizational decisions and strategic tools used by the company "Nova Poshta" when entering the EU markets and creating a network of branches.

Purpose of research: theoretical justification and practical analysis of the management features of business relocation and opening branches of Ukrainian companies in the countries of the European Union using the example of the company "Nova Poshta", as well as the development of recommendations for improving its European expansion strategy.

Research methods: a systematic approach, as well as methods for assessing the economic efficiency of investment projects.

The work specifies the conceptual and categorical apparatus of business relocation as a strategic tool for adapting enterprises to extraordinary environmental conditions. The dynamics of the development of the Nova Post Europe network, which covers 16 European countries, are analyzed. It is proven that the strategic position of the company in the EU market is characterized as aggressively competitive, which necessitates the need for further expansion of the physical presence. A scenario calculation of the economic efficiency of the branch network expansion project was carried out, which confirmed the investment attractiveness of the expansion (NPV > 0) provided that the basic level of margin is maintained. Priority areas for improving management have been formulated, including: reorientation to local consumers, development of partnerships with European marketplaces and intensive implementation of automated delivery systems (postal machines).

The results of the study and the proposed recommendations can be used by the management of the Nova Poshta group to optimize the management processes of international divisions and increase the efficiency of activities in the European logistics services market.

BUSINESS RELOCATION, INTERNATIONAL EXPANSION, LOGISTICS STRATEGY, BRANCHES MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ВІДКРИТТЯ ФІЛІЙ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ 11
1.1 Сутність релокації бізнесу та міжнародної експансії підприємств 11
1.2 Форми організаційної присутності підприємства на ринку ЄС 14
1.3 Фактори вибору країни та управлінські підходи до релокації в ЄС 16
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДКРИТТЯ ФІЛІЙ «НОВОЇ ПОШТИ» В КРАЇНАХ ЄС 20
2.1 Загальна характеристика групи «Нова пошта» 20
2.2 Оцінка стратегічного потенціалу Nova Post Europe 26
2.3 Економічна ефективність стратегії розширення мережі філій Nova Post у країнах ЄС 29
2.4 Напрями вдосконалення управління релокацією та розвитком філій Nova Post у ЄС 34
ВИСНОВКИ 36
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 38

ВСТУП

Російська військова агресія проти України стала потужним шоком для національної економіки, інфраструктури та системи логістики. У відповідь значна частина українського бізнесу або релокувала потужності в більш безпечні регіони України, або розпочала вихід на ринки Європейського Союзу. У Польщі, наприклад, приблизно кожен десятий новий бізнес, зареєстрований у 2024 році, належав українським підприємцям, що свідчить про формування стійкої хвилі економічної релокації.

Паралельно в Європейському Союзі зберігається значна кількість українців, які отримали тимчасовий захист у державах-членах ЄС. Європейська Комісія пропонує продовжити дію цієї програми щонайменше до 2027 року, що означає довготривалу присутність кількох мільйонів українських громадян на території ЄС та формує стійкий попит на товари та послуги українських компаній за кордоном.

У цьому контексті особливе місце посідає логістична галузь, оскільки саме вона забезпечує фізичний рух товарів, зв’язок між українськими виробниками, споживачами-українцями в ЄС та місцевими клієнтами. Компанія «Нова пошта» перетворилася на один із символів стійкості українського бізнесу у воєнних умовах. Попри постійні ракетні удари по інфраструктурі компанія зберігає дводенну або навіть одноденну доставку в межах України та паралельно розбудовує мережу філій у Європі, орієнтуючись як на українських біженців, так і на місцевих клієнтів.

Європейська мережа Nova Post розвивається надзвичайно динамічно. За даними компанії, мережа Nova Post Europe об’єднує понад тридцять п’ять тисяч точок обслуговування (вуличні та внутрішні поштомати, партнерські пункти видачі) та понад сто двадцять шість власних відділень у шістнадцяти європейських країнах, зокрема у Польщі, Німеччині, Литві, Чехії, Румунії, Італії, Іспанії та Великій Британії. Така географічна диверсифікація вимагає

складних управлінських рішень щодо вибору країн, формату присутності, організаційної структури, адаптації операційних процесів та побудови відносин з місцевими споживачами.

Теоретичний фундамент дослідження процесів релокації та стратегічного розвитку підприємств у нестабільних умовах сформовано на основі праць сучасних вітчизняних науковців, які аналізують трансформацію бізнес-моделей під впливом воєнного стану. Зокрема, загальні аспекти релокації як інструменту забезпечення економічної безпеки та адаптації суб'єктів підприємництва висвітлено у роботах Н. Зеліско [11], О. Малярчук [16] та Н. Смочко [32]. Питання територіального та галузевого розподілу релокованих потужностей, а також географічні вектори переміщення бізнесу досліджували О. Чубарь [26], О. Яроменко [28] та Л. Корчевська [14].

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені безпосередньо діяльності ТОВ «Нова пошта» як лідера логістичного ринку. Маркетингові та інвестиційні стратегії компанії в умовах глобалізації та цифрових змін аналізували Т. Грекова [6], О. Євтушок та Т. Макарова [8]. Питання фінансової стійкості, прибутковості та управління ризиками логістичного оператора в умовах воєнного стану знайшли відображення у розвідках О. Гладуш [3] та А. Новоселецької [31].

Водночас особливості міжнародної експансії українських сервісних компаній на ринки Європейського Союзу розглядаються у контексті формування ланцюгів доданої вартості С. Берендою [2] та специфіки реалізації експортних стратегій Л. Безтелесною [1]. Попри наявність ґрунтовних напрацювань щодо внутрішньої релокації та загального стратегічного управління, управлінські аспекти відкриття та функціонування мережі філій українських логістичних операторів безпосередньо у країнах ЄС, з урахуванням специфіки національних юрисдикцій та споживчих уподобань європейського ринку, залишаються потребуючими подальшої систематизації та практичного доопрацювання.

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі управлінських особливостей релокації бізнесу й відкриття філій українських компаній у країнах Європейського Союзу на прикладі компанії «Нова пошта», а також у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегії її європейської експансії.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв’язати такі основні завдання:

– уточнити понятійний апарат і теоретичні підходи до релокації бізнесу та міжнародної експансії підприємств;

– систематизувати основні форми організаційної присутності компаній на ринку ЄС та критерії вибору країни й формату філії;

– проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку групи «Нова пошта» і її європейського підрозділу;

– дослідити політико-правове, економічне, соціокультурне та технологічне середовище діяльності компанії в ЄС;

– оцінити конкурентне оточення й поведінку споживачів; виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози для Nova Post Europe за допомогою матриці сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;

– запропонувати обґрунтовані напрями вдосконалення стратегії розвитку та оцінити очікувану економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процеси міжнародної експансії та релокації бізнесу українських підприємств до країн Європейського Союзу.

Предметом є сукупність управлінських методів, організаційних рішень та стратегічних інструментів, що використовуються компанією «Нова пошта» під час виходу на ринки ЄС та створення мережі філій.

Методична основа дослідження включає загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння й узагальнення, а також спеціальні методи стратегічного менеджменту.

Інформаційну базу становлять офіційні дані групи компаній «Нова пошта» та Nova Post Europe, матеріали профільних аналітичних агентств, публікації міжнародних організацій і наукові праці, присвячені релокації бізнесу та розвитку логістики.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА ВІДКРИТТЯ ФІЛІЙ У КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

1.1 Сутність релокації бізнесу та міжнародної експансії підприємств

У науковому дискурсі релокація бізнесу розглядається не лише як фізичне переміщення виробничих потужностей, а як комплексна стратегія адаптації підприємства до екстремальних змін зовнішнього середовища. Зокрема, у працях Д. Мангушева, Т. Будріса та В. Калініченко [30] акцентується увага на тому, що в умовах воєнного стану релокація стає визначальним чинником збереження економічного потенціалу держави та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Автори підкреслюють, що успішність цього процесу залежить від оперативності прийняття управлінських рішень та здатності менеджменту мінімізувати логістичні та операційні ризики під час транзитного періоду.

Релокація бізнесу можна визначити як переміщення окремих бізнес-процесів, підрозділів або всієї компанії до іншого регіону чи країни з метою підвищення стійкості, зниження ризиків, поліпшення доступу до ресурсів або ринків збуту. В умовах воєнних загроз релокація часто має вимушений характер, однак у середньостроковій перспективі перетворюється на елемент стратегічної трансформації компанії [4].

Міжнародна експансія підприємств розглядається у науковій літературі як послідовний процес інтернаціоналізації, що включає експорт, створення торгових представництв, формування мережі філій, дочірніх компаній та, у кінцевому підсумку, перетворення підприємства на транснаціональну структуру. У випадку українських компаній після 2022 року цей процес часто поєднує класичну логіку інтернаціоналізації з вимушеною релокацією, коли вихід на ринки ЄС стає одночасно способом захисту бізнесу та новим етапом розвитку [7].

Релокація бізнесу до Європейського Союзу має кілька специфічних рис. По-перше, вона відбувається у простір зі значно вищими регуляторними вимогами, розвиненими ринковими інститутами та жорсткою конкуренцією. По-друге, для багатьох українських компаній первинним сегментом є українська діаспора в країнах ЄС, а вже пізніше компанії переорієнтовують стратегію на локальних клієнтів, прагнучи інтегруватися в національні ринки. По-третє, релокація відбувається в умовах дії тимчасового захисту мільйонів українців у Європі, що формує специфічну структуру попиту на товари та послуги, зокрема на логістичні сервіси [17].

Для систематизації процесу релокації бізнесу доцільно виділити етапи, які з управлінської точки зору формують логічний цикл прийняття рішень. У таблиці 1.1 узагальнено основні етапи життєвого циклу релокації та пов'язані з ними управлінські дії.

Таблиця 1.1 – Етапи життєвого циклу релокації бізнесу та ключові управлінські рішення [4, 9, 10, 21]

Етап	Зміст	Характеристика
Ініціація	Усвідомлення загроз та можливостей для компанії	Аналіз ризиків, формування робочої групи, попереднє визначення альтернативних локацій
Дослідження ринків	Оцінка політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних умов потенційних країн	Маркетингові дослідження, стратегічний аналіз, вибір цільових країн ЄС
Проєктування моделі присутності	Визначення організаційної форми (філія, дочірня компанія, партнерська модель) та формату обслуговування	Розробка бізнес-моделі, операційної та організаційної структури
Реалізація	Запуск операцій у новій країні, налаштування процесів, рекрутинг персоналу	Управління проєктом, координація з головним офісом, адаптація продуктів і сервісів
Масштабування	Розширення мережі, диверсифікація послуг, вихід за межі діаспорного сегмента	Стратегічне планування, портфельний аналіз, інвестиційні рішення
Інтеграція та оптимізація	Узгодження міжнародної мережі з корпоративною стратегією, оптимізація витрат і процесів	Впровадження єдиних стандартів, цифровізація, управління знаннями

Цей процес доцільно відобразити у вигляді блок-схеми на якій навести управлінський цикл релокації бізнесу від первинного аналізу ризиків через вибір країни, формат присутності та запуск операцій до стадії інтеграції та оцінки результатів (рис. 1.1).

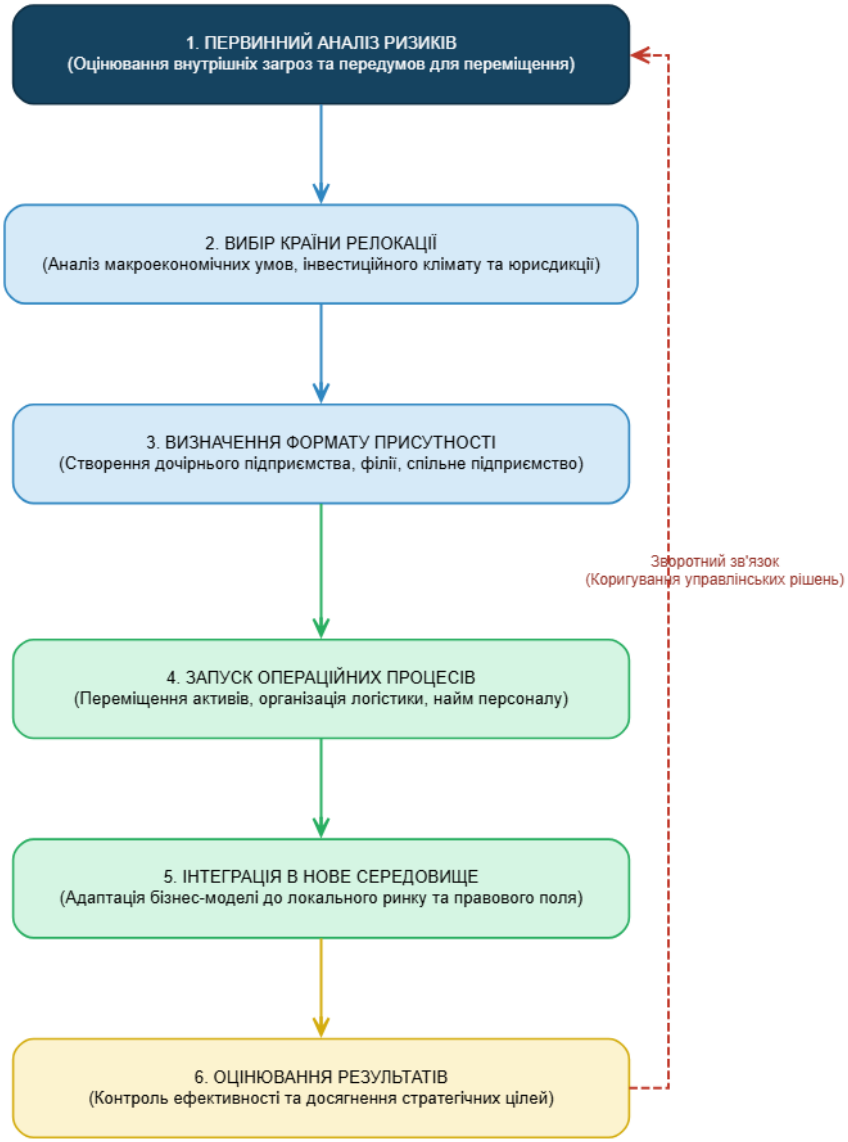


Рисунок 1.1 – Управлінський цикл релокації бізнесу [23, 25, 27]

На рис. 1.1 наведено замкнений цикл з шістьма послідовними блоками та стрілками зворотного зв’язку, що відображає безперервність стратегічного управління.

1.2 Форми організаційної присутності підприємства на ринку ЄС

Українські компанії, виходячи на ринки Європейського Союзу, можуть обирати різні форми організаційної присутності. У науковій літературі виділяють три базові моделі: експорт без створення постійної установи; створення торгових представництв; відкриття філій і дочірніх компаній із повною або частковою локалізацією бізнес-процесів. Для логістичних операторів, до яких належить «Нова пошта», ключовими є моделі з фізичною присутністю на території країни, оскільки відділення й поштомати формують основну частину сервісної цінності.

Аналізуючи механізми експансії логістичних компаній на ринки Європейського Союзу, варто звернути увагу на концепцію реінжинірингу бізнес-процесів. Як зазначають І. Корчань та Ю. Поканевич [29], для підприємств логістичної сфери вихід на нові ринки потребує докорінної трансформації існуючих моделей обслуговування клієнтів та впровадження інноваційних технологій управління вантажопотоками. Це дозволяє забезпечити відповідність міжнародним стандартам якості та підвищити конкурентоспроможність українського сервісу в умовах жорсткої конкуренції з боку європейських операторів.

У таблиці 1.2 подано порівняння основних форм організаційної присутності на ринку ЄС з погляду управлінських переваг та ризиків [5, 12, 15].

Таблиця 1.2 – Порівняння форм присутності підприємства на ринку ЄС

Форма присутності	Переваги	Обмеження та ризики
Торгове представництво без складів та відділень	Низькі початкові інвестиції; гнучкість виходу з ринку	Обмежена контрольованість сервісу; залежність від партнерів; слабке сприйняття бренду
Партнерська модель (франчайзинг, агентська мережа)	Швидке масштабування; використання локальної експертизи; поділ інвестиційного навантаження	Складність забезпечення єдиних стандартів; ризики репутаційних втрат через дії партнерів
Власні філії та дочірні компанії	Високий рівень контролю; можливість стандартизації процесів; формування сильного бренду	Високі інвестиції; підвищені регуляторні вимоги; необхідність глибокої адаптації до місцевого середовища

Графічно співвідношення запропонованих форматів можна відобразити у вигляді трикутника, вершинами якого є «контроль», «швидкість масштабування» та «обсяг інвестицій». Різні форми присутності займають різні позиції всередині трикутника (рис. 1.2).

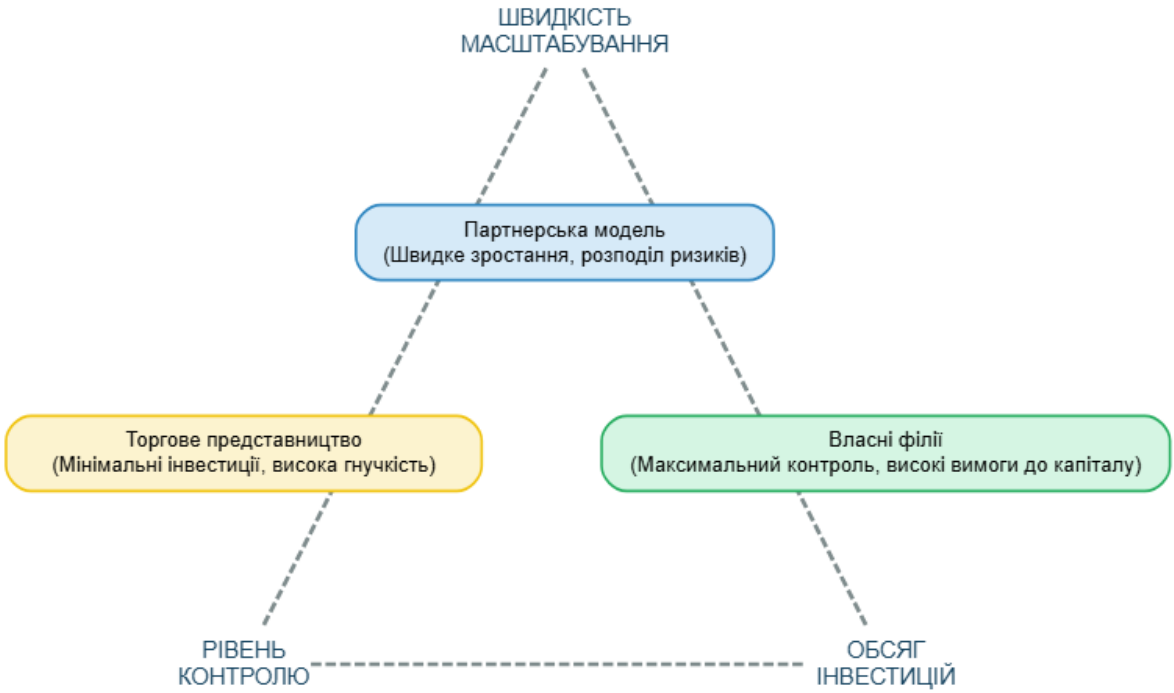


Рисунок 1.2 – Співвідношення форматів присутності підприємства [5, 12, 15, 29]

Для логістичних компаній, що прагнуть забезпечити сталий сервіс і контроль якості, домінуючим вибором стає створення власних філій, доповнених мережею партнерських точок видачі й поштоматів. Саме цю модель обрала «Нова пошта» у більшості країн ЄС, поєднуючи власні відділення з партнерськими пунктами та автоматизованими поштоматами, що дозволяє балансувати між контролем над сервісом і швидкістю розширення мережі.

1.3 Фактори вибору країни та управлінські підходи до релокації в ЄС

Вибір країни для релокації бізнесу та відкриття філій є ключовим стратегічним рішенням. У випадку Європейського Союзу на цей вибір впливають політико-правові фактори (стабільність регуляторного середовища, міграційна та податкова політика, вимоги до праці), економічні параметри (розмір ринку, темпи зростання, рівень доходів населення, рівень розвитку електронної комерції), соціокультурні особливості (мовні бар'єри, культурні відмінності, наявність української діаспори), а також технологічні аспекти (стан логістичної інфраструктури, поширеність цифрових сервісів, розвиток автоматизованої доставки).

Важливим аспектом теоретичного обґрунтування є розгляд логістики як інтегрованої системи, що поєднує транспортні, складські та інформаційні потоки. Дослідження Т. Макарової [8], Т. Грекової [6] підтверджують, що в сучасних умовах глобалізації стратегічний розвиток логістичних гігантів, таких як «Нова пошта», базується на формуванні розгалуженої мережі філій, яка здатна адаптуватися до вимог різних національних юрисдикцій. При цьому ключовим завданням менеджменту стає гармонізація внутрішніх стандартів компанії із законодавчими нормами країн перебування, що є передумовою сталого розвитку міжнародної мережі.

У таблиці 1.3 наведено узагальнену систему факторів, які доцільно враховувати під час прийняття рішень про вихід українських компаній на ринки країн ЄС.

На основі цих факторів формуються підходи до релокації: послідовний (спочатку країни-сусіди, потім інші ринки), концентричний (фокус на регіональному кластері, наприклад Центральна Європа), а також опортуністичний, коли компанія реагує на появу конкретних партнерств або інвестиційних можливостей. Для «Нової пошти» основою стала саме концентрична модель: перші філії було відкрито у Польщі, яка стала головним

напрямком для українських біженців та підприємців, а далі мережа поширювалася на сусідні країни Центральної та Західної Європи.

Таблиця 1.3 – Основні фактори вибору країни для релокації бізнесу в ЄС [2, 4, 7, 11, 16, 21]

Група факторів	Зміст факторів
Політико-правові	Рівень політичної стабільності; прозорість регулювання; податкове навантаження; умови реєстрації бізнесу; режим працевлаштування іноземних громадян
Економічні	Обсяг ринку логістичних послуг; темпи зростання електронної комерції; купівельна спроможність населення; рівень конкуренції; структура галузі
Соціокультурні	Наявність української діаспори; культурна близькість; рівень цифрової грамотності; сприйняття іноземних брендів
Технологічні	Розвиненість транспортної інфраструктури; наявність поштоматів і пунктів видачі; цифрові платформи для управління доставкою; проникнення мобільного інтернету

Застосування концентричної моделі під час міжнародного переміщення капіталу дозволяє підприємству мінімізувати трансакційні витрати та операційні ризики завдяки поступовому освоєнню географічно та культурно близьких ринків. У випадку логістичного оператора «Нова пошта» вибір Польщі як первинного вузла експансії був зумовлений високою концентрацією цільової авдиторії та наявністю сформованих ланцюгів попиту [13, 19].

Подальше розширення мережі відбувалося шляхом послідовного охоплення сусідніх держав, що дало змогу вибудувати стійку інфраструктуру в межах Центральної Європи перед виходом на більш віддалені та конкурентні ринки Західної Європи. Такий підхід забезпечує гнучкість управління та можливість адаптації операційних процесів до регуляторних вимог Європейського Союзу в умовах поетапного масштабування діяльності.

На рис. 1.3 наведено орієнтовні хвилі експансії: перша хвиля – Польща та Литва, друга – Чехія, Румунія, Німеччина, третя – Італія, Іспанія, Велика Британія.

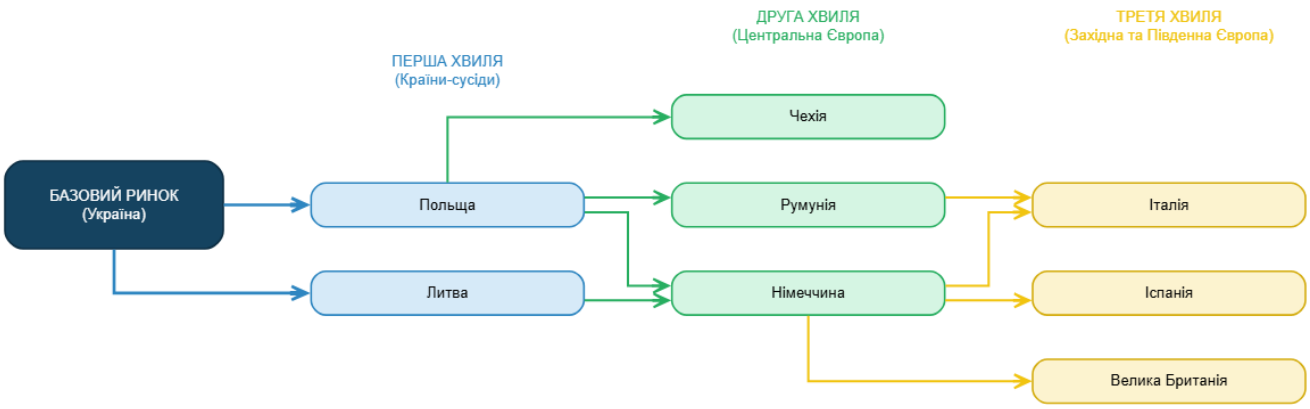


Рисунок 1.3 – Концентрична модель міжнародної експансії (хвилі релокації логістичного бізнесу)

Теоретичне узагальнення наукових підходів до вивчення процесів релокації та стратегічного розвитку підприємств у міжнародному середовищі дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків.

Встановлено, що релокація бізнесу в сучасних умовах трансформації глобального економічного простору перестала бути суто технічним переміщенням активів. Вона трансформувалася у складну управлінську стратегію, яка забезпечує не лише виживання суб'єкта господарювання в умовах форс-мажорних обставин, а й створює передумови для його якісного зростання через освоєння нових ринків. Теоретичний аналіз підтверджує, що успішність релокаційних процесів безпосередньо залежить від адаптивності організаційної структури та спроможності менеджменту здійснювати оперативний реінжиніринг ключових бізнес-процесів.

Дослідження особливостей виходу логістичних компаній на ринки країн Європейського Союзу засвідчило необхідність дотримання високих стандартів сервісу та інтеграції у єдиний цифровий ринок. Для вітчизняних операторів, зокрема лідерів ринку поштових послуг, міжнародна експансія через відкриття мережі філій є інструментом посилення конкурентних позицій. Це вимагає гармонізації внутрішніх регламентів компанії із нормативно-правовою базою європейських держав, а також розробки специфічних механізмів управління міжнародними ланцюгами доданої вартості.

З’ясовано, що ключовим чинником ефективності функціонування логістичної мережі в іноземній юрисдикції є поєднання інноваційних технологій управління вантажопотоками із гнучкою маркетинговою стратегією. Управлінський аспект у цьому контексті передбачає не лише контроль за операційною діяльністю, а й формування позитивного іміджу бренду як надійного партнера, що здатен забезпечити безперебійність логістичних зв'язків між Україною та ЄС.

Таким чином, сформований теоретичний базис підтверджує, що релокація та розширення філіальної мережі є взаємопов’язаними елементами єдиної стратегії розвитку, яка потребує комплексного науково-методичного обґрунтування для успішної практичної реалізації.

РОЗДІЛ 2
УПРАВЛІНСЬКІ ОСОБЛИВОСТІ ВІДКРИТТЯ ФІЛІЙ «НОВОЇ ПОШТИ» В КРАЇНАХ ЄС

2.1 Загальна характеристика групи «Нова пошта»

«Нова пошта» – приватна українська логістична компанія, заснована у 2001 році. Основна діяльність – експрес-доставка відправлень для фізичних та юридичних осіб, а також супутні логістичні послуги. Компанія посідає провідні позиції на ринку кур'єрських послуг України, входить до переліку найбільших платників податків, а її бренд належить до найдорожчих у країні.

В останні роки група «Нова пошта» активно розвиває сучасну інфраструктуру: сортувальні центри з роботизованими лініями, масштабну мережу відділень та поштоматів, цифрові сервіси для електронної комерції. Станом на початок 2025 року мережа компанії включає понад тринадцять тисяч відділень та близько двадцяти чотирьох тисяч поштоматів, що робить її одним з лідерів за кількістю пунктів доставки в Європі [18].

Місію компанії можна узагальнити як забезпечення швидкої, зручної та доступної доставки для кожного клієнта, незалежно від місця проживання. Візія – стати інтегрованим логістичним оператором європейського рівня, який поєднує український та європейські ринки, використовуючи сучасні технології та фокусуючись на потребах клієнтів.

Стратегічні цілі групи щодо європейського напряму можна представити у вигляді дерева цілей, де на верхньому рівні знаходиться інтеграція в загальноєвропейський логістичний простір, а на наступних рівнях – розширення мережі філій, підвищення впізнаваності бренду серед місцевих споживачів, збільшення обсягу міжнародних відправлень між Україною та ЄС, розвиток логістичних продуктів для електронної комерції, а також забезпечення фінансової стійкості та технологічної інноваційності (рис. 2.1).

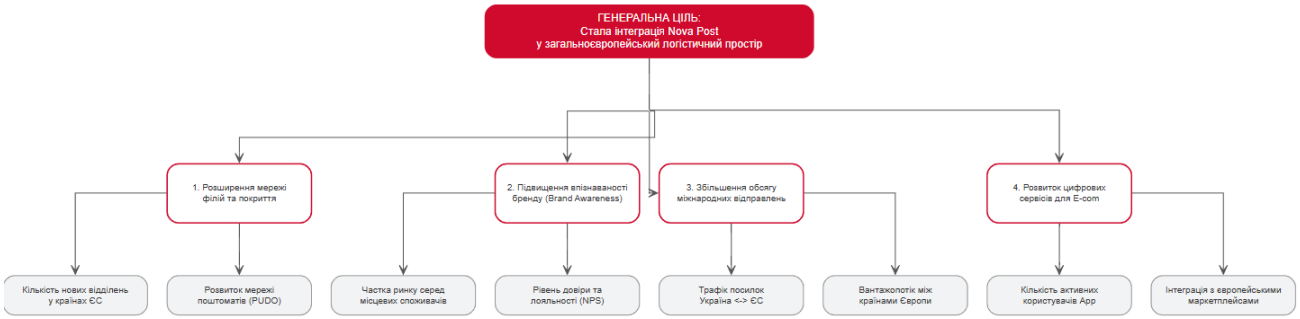


Рисунок 2.1 Дерево цілей групи «Нова пошта» [18, 20, 24]

На рис 2.1 дерево цілей групи «Нова пошта» сформовано у вигляді ієрархічної схеми: на верхівці – «Стала інтеграція Nova Post у логістичний простір ЄС», нижче – чотири цілі другого рівня (мережа, бренд, обсяги перевезень, цифрові сервіси), під кожною – конкретні операційні цілі (кількість відділень, частка ринку, обсяг відправлень, кількість активних користувачів цифрових сервісів тощо).

Для цілей дослідження доцільно сконцентруватися на динаміці фізичної мережі компанії. У таблиці 2.1 наведено узагальнену інформацію про розвиток мережі відділень та поштоматів «Нової пошти» в Україні й Європі.

Таблиця 2.1 – Динаміка мережі «Нової пошти» в Україні та Європі [18, 22]

Показник	2020 рік	2022 рік	2025 рік
Кількість відділень в Україні, одиниць	7 000	9 000	13 208
Кількість поштоматів в Україні, одиниць	7 000	15 000	24 002
Кількість країн присутності Nova Post Europe	0–1 (пілотні проєкти)	6–8	16
Кількість відділень у країнах ЄС та Молдові	Одиничні	близько 80	понад 120–130

У таблиці 2.2 наведено основні ринки присутності Nova Post Europe станом на 2024–2025 роки.

Загалом, компанія формує багаторівневу мережу: великі сортувальні центри в Україні, міждержавні перевезення, локальні офіси та відділення в країнах ЄС, а також розгалужену систему поштоматів і партнерських пунктів

видачі. Така структура потребує чіткої координації, єдиних стандартів сервісу та продуманої системи управління.

Таблиця 2.2 – Географія присутності Nova Post Europe станом на 2024–2025 рр. [18, 20, 22]

Країна	Рік виходу	Кількість відділень
Польща	2022	понад 20
Литва, Латвія, Естонія	2022–2023	10–20 сумарно
Чехія, Словаччина	2023	понад 10
Румунія	2023	понад 10
Німеччина	2023–2024	понад 10
Італія, Іспанія, Велика Британія	2024	по декілька відділень

Здійснимо коефіцієнтний аналіз фінансово-господарської діяльності групи компаній Nova Poshta (Нова пошта) на основі оприлюднених консолідованих показників за 2022–2024 рр. (тис. грн): чистий дохід (виручка), собівартість, чистий прибуток, активи та зобов’язання взято з приміток/сегментної інформації у консолідованій фінзвітності за 2024 рік (для 2024–2023) та за 2023 рік (для 2022).

Таблиця 2.3 – Основні фінансово-економічні показники Nova Post станом за 2022–2024 рр. (тис. грн) [18, 20, 22]

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід (виручка)	28 461 964	43 670 641	54 247 287
Собівартість реалізації	21 095 656	31 494 507	40 130 254
Валовий прибуток	7 366 308	12 176 134	14 117 033
Чистий прибуток	3 262 705	4 278 847	3 813 055
Активи (усього)	19 515 221	26 752 062	36 677 524
Зобов’язання (усього)	11 047 044	15 872 814	23 388 573
Власний капітал (Активи–Зобов’язання)	8 468 177	10 879 248	13 288 951

У 2022–2024 рр. Nova Post демонструвала стале зростання масштабу діяльності. Чистий дохід зріс з 28 461 964 тис. грн до 54 247 287 тис. грн, а активи — з 19 515 221 тис. грн до 36 677 524 тис. грн, що свідчить про розширення операцій та інвестицій у розвиток. Водночас у 2024 р. попри

приріст виручки спостерігається зниження чистого прибутку (з 4 278 847 тис. грн до 3 813 055 тис. грн), що може вказувати на посилення витратного/фінансового тиску на результат. Зростання зобов'язань до 23 388 573 тис. грн при підвищенні власного капіталу до 13 288 951 тис. грн означає активніше залучення позикових ресурсів і підвищення фінансової залежності.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності Nova Post станом за 2022–2024 рр. [18, 20, 22]

Коефіцієнт	2022	2023	2024
Валова маржа	25,9%	27,9%	26,0%
Чиста маржа	11,5%	9,8%	7,0%
Коеф. автономії	43,4%	40,7%	36,2%
Коеф. фінзалежності	56,6%	59,3%	63,8%
Зобов'язання / Власний капітал	1,30	1,46	1,76
Оборотність активів (за середні активи)	—	1,89	1,71
ROA (за середні активи)	—	18,5%	12,0%
ROE (за середній капітал)	—	44,2%	31,6%

Отже, у 2022–2024 рр. Nova Post суттєво наростила масштаби діяльності, так у 2023 р. виручка зросла приблизно на 53% порівняно з 2022 р., а у 2024 р. — ще на близько 24% відносно 2023 р., що підтверджує розширення операцій та ринку присутності. Водночас у 2024 р. спостерігається погіршення показників прибутковості: чиста маржа знизилась до близько 7% (проти ~9,8% у 2023 р.), а ROA та ROE також скоротилися, що може свідчити про випереджальне зростання витрат і фінансового навантаження порівняно з темпами приросту прибутку. Структура капіталу стала менш стійкою: частка зобов'язань в активах підвищилась до ~63,8%, коефіцієнт автономії зменшився до ~36,2%, а співвідношення боргу до власного капіталу зросло до ~1,76, тобто компанія активніше використовувала залучені ресурси. Окремо варто відзначити ознаки напруженої ліквідності: у звітності зафіксовано перевищення поточних зобов'язань над поточними активами на 2 182 325 тис. грн станом на 31.12.2024 та на 1 853 841 тис. грн станом на 31.12.2023, що означає негативний чистий оборотний капітал і потенційні ризики касових розривів у разі зовнішніх шоків,

хоча для логістичного бізнесу з високою оборотністю та елементами передоплати така модель може бути прийнятною.

З позиції сегментної структури результатів важливо, що фінансовий сегмент (NovaPay та пов'язані сервіси) формує орієнтовно близько 15% виручки, але забезпечує вагому частку прибутку групи; у 2024 р. його роль посилилася на тлі нижчої прибутковості поштово-логістичного сегмента, що підкреслює значущість диверсифікації доходів і розвитку фінансових сервісів у загальній бізнес-моделі Nova Post.

Для оцінки середовища, в якому діє Nova Post Europe, застосуємо PEST-аналіз. У таблиці 2.5 узагальнено ключові фактори за політико-правовою, економічною, соціокультурною та технологічною групами.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз середовища діяльності Nova Post у країнах ЄС[18, 20, 22]

Група факторів	Ключові характеристики для логістичного бізнесу
Політико-правові	Спільний регуляторний простір ЄС у сфері поштових і кур'єрських послуг; високі стандарти захисту персональних даних; жорсткі вимоги до праці та соціального захисту кур'єрів; підтримка українських біженців і компаній, що працюють із ними; одночасно – високий рівень бюрократії та різні національні регуляції щодо транспорту й оподаткування.
Економічні	Великі й платоспроможні ринки Польщі та Німеччини; уповільнення зростання обсягу посилок у Німеччині на тлі слабкої кон'юнктури; зростання електронної комерції у Центральній Європі; висока концентрація ринку в руках кількох великих операторів.
Соціокультурні	Значна кількість українців у Польщі, Німеччині, Чехії та інших країнах; різне ставлення споживачів до форматів доставки: німецькі клієнти віддають перевагу адресній доставці, поляки активно користуються поштоматами; важливість довіри до бренду та стабільності сервісу.
Технологічні	Розвиток мереж поштоматів у Європі, лідерство InPost, DHL, DPD та інших операторів в сегменті доставки поза домом; інтенсивне впровадження цифрових платформ для управління доставкою, відстеження відправлень та оптимізації «останньої милі».

Аналіз свідчить, що для Nova Post Europe зовнішнє середовище одночасно створює значні можливості й серйозні виклики. До можливостей належать зростання електронної комерції та попит на зручні формати доставки через

поштомати, до викликів – високий рівень конкуренції та жорсткі вимоги до умов праці й якості сервісу.

Ринки кур'єрських та поштових послуг у країнах ЄС, де працює Nova Post, характеризуються високою концентрацією та домінуванням декількох великих операторів. На польському ринку провідні позиції займають InPost, DPD Polska, Poczta Polska, GLS та DHL, які мають широкі мережі відділень і поштоматів та значні інвестиційні ресурси. У Німеччині ринок контролюють Deutsche Post DHL, Hermes, DPD, GLS, UPS та Amazon Logistics, які разом обробляють понад дев'яносто відсотків усіх посилок.

У таблиці 2.6 наведено спрощене порівняння Nova Post із ключовими конкурентами на ринках Польщі та Німеччини.

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика Nova Post і конкурентів у Польщі та Німеччині[18, 20, 22]

Параметр	Nova Post	Провідні конкуренти
Основна цільова аудиторія при вході на ринок	Українські біженці, український бізнес, потім місцеві клієнти	Переважно місцеві споживачі та великі європейські інтернет-магазини
Досвід роботи на ринку	Новий гравець, досвід в Україні та Молдові	Багаторічний досвід, усталені позиції
Формат мережі	Відділення, поштомати, партнерські точки видачі, крос-бордерна логістика з Україною	Широкі мережі поштоматів (особливо в InPost, DHL), національні поштові оператори
Конкурентні переваги	Глибока інтеграція з Україною; швидкі поставки в обидва боки; знання потреб українських споживачів	Сильні локальні бренди; масштабні інвестиції; розвинені IT-платформи; ширша локальна мережа
Основні обмеження	Обмежена впізнаваність серед місцевих споживачів; менший масштаб мережі	Менша гнучкість у роботі з українським сегментом; потенційно повільніша кастомізація під українські потреби

Дослідження споживачів доцільно побудувати на основі вторинних даних і логіки поведінки клієнтів на ринках електронної комерції. Умовно можна виділити три основні сегменти клієнтів Nova Post у ЄС: українські фізичні особи, які надсилають і отримують посилки між Україною та країнами ЄС; український малий та середній бізнес, який використовує Nova Post для

доставки товарів клієнтам у Європі; місцеві споживачі та онлайн-магазини, які шукають вигідні рішення для міжнародної доставки в Україну та сусідні країни.

У таблиці 2.7 узагальнено основні очікування цих сегментів.

Таблиця 2.7 – Основні очікування ключових сегментів клієнтів Nova Post [18, 20, 22]

Сегмент клієнтів	Основні очікування
Українські фізичні особи	Зручні відділення та поштомати; швидка доставка між Україною та ЄС; прозорі тарифи; комунікація українською мовою
Український малий і середній бізнес	Надійні міжнародні перевезення; інтеграція з платформами електронної комерції; прогнозовані терміни та ціни; можливість післяплати; підтримка в митному оформленні
Місцеві споживачі й інтернет-магазини	Конкурентні ціни; зручні формати доставки (адресна доставка, поштомати, пункти видачі); надійність та просте відстеження; гаряча лінія й підтримка місцевою мовою

Врахування цих очікувань є базою для формування операційної моделі філій у кожній країні.

2.2 Оцінка стратегічного потенціалу Nova Post Europe

Для узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз застосуємо матрицю сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. У таблиці 2.8 наведено стислу SWOT-матрицю Nova Post у Європі.

SWOT-аналіз показує, що стратегічні переваги Nova Post пов’язані з унікальним позиціонуванням компанії як мосту між Україною та ЄС, тоді як ключові загрози походять від високої концентрації європейських ринків і регуляторних обмежень.

Таблиця 2.8 – Матриця сильних і слабких сторін, можливостей і загроз Nova Post Europe[18, 20, 22]

Внутрішні фактори	Характеристика
Сильні сторони	Досвід роботи в умовах високих ризиків; гнучка управлінська структура; сучасна цифрова інфраструктура; інтеграція з Україною; позитивний імідж компанії як символу стійкості; широка мережа поштоматів в Україні як база для крос-бордерної логістики.

Продовження табл. 2.8

Слабкі сторони	Обмежена впізнаваність бренду серед місцевих споживачів; менший масштаб мережі в ЄС порівняно з локальними гігантами; необхідність адаптації до різних регуляторних режимів; залежність від ситуації в Україні.
Зовнішні фактори	Характеристика
Можливості	Зростання електронної комерції; розвиток доставки через поштомати; підтримка українських біженців і бізнесу; можливість партнерств із місцевими операторами та маркетплейсами; нові формати крос-бордерної логістики.
Загрози	Висока концентрація ринку; посилення конкуренції з боку домінуючих операторів; регуляторні обмеження щодо праці кур'єрів і часу роботи; уповільнення зростання обсягу посилок на окремих ринках; ризики подальшої ескалації війни.

Для більш детальної оцінки стратегічної позиції застосуємо матрицю SPACE, яка розглядає чотири групи показників: фінансову силу, конкурентну перевагу, привабливість галузі та стабільність середовища. У таблиці 2.9 подано узагальнені експертні оцінки за шкалою від мінус шести до плюс шести.

Таблиця 2.9 – Експертна SPACE-оцінка Nova Post Europe [18, 20, 22]

Група факторів	Оціночні показники	Середній бал
Фінансова сила	Спроможність до інвестицій, генерування грошових потоків в Україні, доступ до кредитних ресурсів	+3
Конкурентна перевага	Якість сервісу, швидкість доставки в Україну, технологічний рівень, сила бренду в українському сегменті	+2
Привабливість галузі	Зростання електронної комерції, розвиток доставки поза домом, перспективи крос-бордерної логістики	+4
Стабільність середовища	Воєнні ризики, регуляторий тиск, цінова конкуренція, уповільнення темпів зростання	–2

Отримані значення свідчать, що Nova Post діє у привабливій галузі та має достатню фінансову силу та конкурентні переваги, але змушена працювати в нестабільному середовищі, що зумовлює вибір агресивно-конкурентної, але обережної стратегії зростання. Графічно це можна показати на координатній площині SPACE, де результуючий вектор спрямований у квадрант «стратегія зростання».

Для оцінки варіантів зростання Nova Post у ЄС скористаємося матрицею «товар–ринок» Ансоффа. У таблиці 2.10 узагальнено основні можливі стратегії.

Аналіз показує, що для Nova Post ключовими є стратегії розвитку ринку (відкриття нових філій у ЄС, розширення присутності в існуючих країнах) та розвитку продукту (створення спеціальних логістичних рішень для електронної комерції з інтеграцією в IT-платформи).

Таблиця 2.10 – Матриця Ансоффа для Nova Post [18, 20, 22]

Ринки / Послуги	Існуючі логістичні послуги	Нові послуги
Існуючі ринки (Україна, країни Центральної Європи з уже відкритими філіями)	Поглиблення присутності: збільшення кількості відділень і поштоматів, підвищення частки ринку в українському сегменті, покращення сервісу	Розвиток нових продуктів для існуючих клієнтів: фулфілмент для українських інтернет-магазинів, інтеграція з маркетплейсами, страхування відправлень
Нові ринки (інші країни ЄС, сегмент місцевих клієнтів)	Розвиток ринку: вихід до нових міст і країн; орієнтація на місцевих споживачів і бізнес; партнерства з локальними маркетплейсами	Диверсифікація: комплексні логістичні рішення для європейських компаній, що працюють з Україною та Східною Європою

Оскільки група «Нова пошта» є диверсифікованою компанією, доречно застосувати портфельний аналіз за матрицею McKinsey, де стратегічні бізнес-напрями оцінюються за привабливістю галузі та конкурентною позицією. У таблиці 2.11 наведено спрощену версію такої матриці.

Таблиця 2.11 – Портфельний аналіз групи «Нова пошта» за матрицею McKinsey [18, 20, 22]

Стратегічний бізнес-напрям	Привабливість галузі	Конкурентна позиція	Стратегія
Внутрішній ринок України (експрес-доставка, поштомати)	Висока, з урахуванням воєнних ризиків і важливості логістики	Сильна	Підтримка лідерства, продовження інвестицій в інфраструктуру й цифровізацію
Крос-бордерна логістика Україна–ЄС (Nova Post Europe)	Висока, зростання торгівлі й міграції	Середня, новий гравець у ЄС, сильні позиції в Україні	Прискорене зростання та активні інвестиції, розширення мережі, побудова партнерств
Глобальні логістичні рішення (Nova Global)	Висока	Середня	Вибіркові інвестиції, фокус на нішових напрямах

Продовження табл. 2.11

Фулфілмент й логістика для електронної комерції	Дуже висока	Середня	Інтенсивні інвестиції у розвиток сервісів і IT-платформ
Інші напрямки (фінансові послуги, додаткові сервіси)	Середня	Слабка–середня	Обережне інвестування, тестування нових форматів, можливе партнерство з фінансовими установами

2.3 Економічна ефективність стратегії розширення мережі філій Nova Post у країнах ЄС

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища Nova Post, доцільно кількісно оцінити економічну ефективність пропонованої стратегії розширення мережі філій у країнах Європейського Союзу. Для цього розглянемо інвестиційний проєкт трирічного розгортання додаткових п’ятдесяти чотирьох відділень у Німеччині, Італії, Іспанії, Чехії та Румунії, які є пріоритетними ринками відповідно до проведеного стратегічного аналізу.

Для розрахунків приймемо такі припущення, які мають сценарний характер і можуть бути уточнені на етапі практичної реалізації: загальна кількість нових відділень становить п’ятдесят чотири; після виходу на режим стабільної роботи кожне відділення в середньому обслуговує двісті тисяч відправлень на рік; середня логістична маржа (різниця між доходом від відправлення та змінними витратами на його обслуговування) становить близько нуль цілих восьми десятих євро на одиницю відправлення. Таке значення відповідає консервативній оцінці, яка враховує конкуренцію на ринку та необхідність утримувати тарифи на конкурентоспроможному рівні.

Річний грошовий потік від діяльності одного відділення тоді визначається добутком середньої маржі на кількість відправлень:

$$CF_{\text{відд}} = Q \cdot m, \tag{2.1}$$

де Q– середня кількість відправлень на рік, одиниць; m– середня маржа на одне відправлення, євро.

За прийнятих значень маємо:

$CF_{\text{відд}} = 200\,000 \cdot 0{,}8 = 160\,000$ євро на рік.

Сукупний річний грошовий потік від усіх нових відділень обчислюється як:

$$CF = CF_{\text{відд}} \cdot N,$$

де N– кількість нових відділень.

Отже,

$CF = 160\,000 \cdot 54 = 8\,640\,000$ євро на рік.

Для запуску одного відділення візьмемо орієнтовний обсяг початкових інвестицій п’ятсот тисяч євро (витрати на оренду та ремонт приміщення, закупівлю обладнання, IT-інфраструктуру, початкові маркетингові витрати, формування оборотного капіталу). Тоді загальний обсяг первісних інвестицій за проєктом становитиме:

$IC = 500\,000 \cdot 54 = 27\,000\,000$ євро.

Далі оцінимо ключові показники ефективності проєкту, прийнявши розрахунковий горизонт у п’ять років та ставку дисконтування дванадцять відсотків річних. Така ставка відповідає підвищеному рівню ризику, характерному для проєктів розширення мережі у нових країнах та галузі експрес-доставки, і відображає очікувану інвесторами норму дохідності.

Чиста теперішня вартість інвестиційного проєкту обчислюється за формулою

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \tag{2.2}$$

де NPV– чиста теперішня вартість; CF_t– грошовий потік у році t; r– ставка дисконту; T– тривалість розрахункового періоду; IC– початкові інвестиційні витрати.

Припускаючи, що грошові потоки рівномірні впродовж усіх п’яти років після виходу мережі на стабільний режим роботи ($CF_t = CF = 8\,640\,000$ євро для кожного року), маємо послідовність дисконтованих грошових потоків, наведену в таблиці 2.12.

Сума дисконтованих грошових потоків за п’ять років становить приблизно 31 145 266 євро. Відповідно чиста теперішня вартість проєкту дорівнює

$$NPV = 31\,145\,266 - 27\,000\,000 \approx 4\,145\,000 \text{ євро}.$$

Оскільки $NPV > 0$, запропонований проєкт розширення мережі філій можна вважати економічно доцільним у п’ятирічному горизонті навіть за консервативних припущень щодо середньої маржі.

Таблиця 2.12 – Дисконтовані грошові потоки за проєктом розширення мережі філій Nova Post у ЄС

Рік t	Недисконтований грошовий потік, євро	Множник дисконтування $(1+r)^t$ за $r = 0{,}12$	Дисконтований грошовий потік $\frac{CF_t}{(1+r)^t}$, євро
1	8 640 000	1,12	7 714 285,71
2	8 640 000	1,2544	6 887 755,10
3	8 640 000	1,4049	6 149 781,34
4	8 640 000	1,5735	5 490 876,20
5	8 640 000	1,7623	4 902 568,03

Наступним показником є індекс прибутковості інвестицій, який визначається як відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}. \quad (2.3)$$

У нашому випадку

$$PI = \frac{31\,145\,266}{27\,000\,000} \approx 1{,}15.$$

Значення індексу прибутковості понад одиницю підтверджує інвестиційну привабливість проєкту.

Простий строк окупності інвестицій можна визначити як відношення загального обсягу інвестицій до річного грошового потоку:

$$PP = \frac{IC}{CF}.$$

Підставивши числові значення, отримаємо

$$PP = \frac{27\,000\,000}{8\,640\,000} \approx 3{,}13 \text{ року.}$$

Отже, без урахування фактора часу інвестиції повертаються приблизно за три роки і півтора місяця.

Дисконтований строк окупності враховує зміну вартості грошей у часі. Для його визначення послідовно підсумовуємо дисконтовані грошові потоки до моменту, коли їх сума дорівнює початковим інвестиціям. За даними таблиці 2.10 сума дисконтованих потоків за чотири роки становить приблизно 26 242 698 євро, тобто трохи менше 27 мільйонів, а за п’ять років – уже 31 145 266 євро. Це означає, що дисконтований строк окупності знаходиться між четвертим та п’ятим роком реалізації проєкту. Лінійна інтерполяція між цими значеннями дає приблизний дисконтований строк окупності на рівні близько чотирьох цілих однієї п’ятої року.

Важливу роль відіграє також внутрішня норма дохідності, яка визначається як значення ставки дисконту, за якої чиста теперішня вартість інвестиційного проєкту дорівнює нулю. Формально внутрішню норму дохідності IRR можна визначити з рівняння

$$\sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - IC = 0. \tag{2.4}$$

Чисельне розв’язання цього рівняння для наведених грошових потоків дає значення внутрішньої норми дохідності на рівні близько вісімнадцяти відсотків річних. Оскільки це значення перевищує прийняту ставку дисконту дванадцять відсотків, проєкт також можна вважати прийнятним за критерієм внутрішньої норми дохідності.

Для формування більш повного уявлення про стійкість проєкту до змін ключових параметрів доцільно здійснити елементарний аналіз чутливості. Розглянемо три сценарії: песимістичний (середня маржа шістдесят євроцентів на відправлення), базовий (вісімдесят євроцентів) та оптимістичний (один євро). При цьому кількість відправлень і обсяг інвестицій залишаються незмінними. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Аналіз чутливості показників ефективності проєкту до зміни середньої маржі

Сценарій	Середня маржа на відправлення, євро	Річний грошовий потік, євро	Чиста теперішня вартість, євро	Індекс прибутковості	Оціночна внутрішня норма дохідності, %
Песимістичний	0,6	6 480 000	≈ –3 641 000	≈ 0,87	≈ 6,4
Базовий	0,8	8 640 000	≈ 4 145 000	≈ 1,15	≈ 18,0
Оптимістичний	1,0	10 800 000	≈ 11 932 000	≈ 1,44	≈ 28,6

Дані таблиці показують, що економічна привабливість проєкту є чутливою до зміни середньої маржі. У песимістичному сценарії, коли маржа зменшується до шістдесяти євроцентів, чиста теперішня вартість стає від’ємною, а внутрішня норма дохідності опускається нижче прийнятої ставки дисконту, що робить проєкт економічно сумнівним. У базовому сценарії, навпаки, проєкт демонструє помірну, але позитивну чисту теперішню вартість і внутрішню норму дохідності, яка суттєво перевищує ставку дисконту. Оптимістичний сценарій свідчить про значний запас міцності проєкту за умови успішного позиціонування компанії на ринку й досягнення вищої маржі за рахунок підвищення операційної ефективності.

Таким чином, проведений розрахунок економічної ефективності підтверджує доцільність реалізації стратегії розширення мережі філій Nova Post у країнах Європейського Союзу за умови, що компанія зможе забезпечити принаймні базовий рівень завантаженості відділень і маржинальності послуг. Отримані показники можуть слугувати основою для подальшого коригування інвестиційної програми, деталізації плану відкриття філій за країнами та розробки системи управлінських рішень, спрямованих на підтримання необхідного рівня рентабельності проєкту.

2.4 Напрями вдосконалення управління релокацією та розвитком філій Nova Post у ЄС

Аналіз зовнішнього середовища, конкурентних умов і внутрішнього потенціалу Nova Post дозволяє виокремити кілька ключових напрямів вдосконалення управління європейською експансією.

Доцільним є подальше посилення фокусу на локальних споживачах у кожній країні. На етапі виходу на ринок основою для зростання був український сегмент, однак довгострокова стійкість можлива лише за умови глибокої інтеграції в місцеві ринки Польщі, Німеччини, Італії, Іспанії та інших країн. Це означає необхідність адаптації сервісів, тарифів, каналів комунікації і формату присутності з урахуванням національної специфіки споживання логістичних послуг.

Доцільно розвивати партнерства з провідними європейськими маркетплейсами й національними операторами. Уже сьогодні на ринках Польщі та Німеччини активно формуються логістичні альянси між провідними платформами й кур'єрськими службами, що дозволяє зменшувати витрати й підвищувати якість сервісу. Участь Nova Post у таких партнерствах могла б посилити її присутність у сегменті електронної комерції, забезпечивши стабільні обсяги відправлень.

Необхідно системно розвивати мережу поштоматів як один з найдинамічніших форматів доставки в Європі. Досвід InPost і DHL показує, що саме мережі автоматизованих поштоматів дозволяють поєднати зручність для клієнта з оптимізацією витрат на «останню милю». Nova Post уже має унікальний досвід розгортання масштабної мережі поштоматів в Україні, який можна адаптувати до європейських умов через поєднання власних автоматів і партнерських рішень.

Важливим напрямом є подальша цифровізація та використання аналітики даних. Мова йде не лише про відстеження відправлень, а й про аналіз поведінки клієнтів, оптимізацію маршрутів, прогнозування попиту за регіонами і часом

доби, а також впровадження елементів штучного інтелекту для управління сортувальними центрами й поштоматами.

Значної уваги потребує управління персоналом у європейських філіях. Регуляторні вимоги до умов праці та часу роботи кур'єрів у країнах ЄС є суттєво жорсткішими, ніж в Україні, а порушення трудового законодавства призводить до серйозних репутаційних та фінансових ризиків. Це означає, що Nova Post має будувати систему управління персоналом, яка одночасно забезпечує ефективність, мотивацію та дотримання національних норм у кожній країні.

Важливою умовою для стійкого розвитку Nova Post у ЄС є інтеграція стратегії європейських філій із загальнокорпоративною стратегією групи «Нова пошта» та майбутньою стратегією відбудови України. З огляду на плани ЄС продовжити тимчасовий захист українців до 2027 року, можна очікувати поступовий перерозподіл потоків між країнами ЄС та Україною. Стратегія Nova Post має враховувати цей фактор, поєднуючи розвиток європейської мережі з підготовкою до майбутнього етапу повернення значної частини українців на батьківщину, що сформує нові логістичні потоки для відбудови економіки.

ВИСНОВКИ

У дослідженні теоретично обґрунтовано та практично проаналізовано управлінські особливості релокації бізнесу й відкриття філій у країнах Європейського Союзу на прикладі логістичної компанії «Нова пошта» / Nova Post Europe.

У першому розділі систематизовано теоретичні засади релокації бізнесу та міжнародної експансії підприємств. Було уточнено зміст понять «релокація бізнесу» та «міжнародна експансія», розглянуто основні форми організаційної присутності компаній на ринку ЄС, сформовано модель життєвого циклу релокації з управлінської точки зору. Крім того, запропоновано систематизацію факторів вибору країни для релокації за політико-правовою, економічною, соціокультурною та технологічною ознаками, а також визначено логіку концентричної стратегії виходу українських компаній на ринки ЄС.

У другому розділі досліджено сучасний стан та особливості розвитку Nova Post в Україні й країнах ЄС. На основі відкритих даних показано динаміку розгортання мережі відділень і поштоматів, наведено характеристику географії присутності Nova Post Europe, проаналізовано зовнішнє середовище за допомогою PEST-аналізу, а також конкурентне оточення та основні сегменти споживачів у Польщі та Німеччині. Застосування матриці сильних і слабких сторін, можливостей і загроз та матриці SPACE дозволило виявити стратегічні переваги Nova Post, пов’язані з унікальною позицією компанії як логістичного мосту між Україною та Європою, а також визначити ключові ризики, пов’язані з високою концентрацією ринку й регуляторними обмеженнями.

Подальший стратегічний аналіз із використанням матриці Ансоффа та портфельного підходу McKinsey показав, що для Nova Post найбільш доцільними є стратегії розвитку ринку та продукту в сегменті крос-бордерної логістики та послуг для електронної комерції. Сценарний розрахунок економічної ефективності розширення мережі філій у ЄС показав потенційну

окупність інвестицій у середньостроковому періоді за умови досягнення заданих показників завантаженості відділень і маржинальності послуг.

На завершальному етапі сформульовано напрями вдосконалення управління релокацією та розвитком філій Nova Post у ЄС. До них належать поглиблення фокусу на місцевих клієнтах, розвиток партнерств із маркетплейсами та локальними операторами, активне розгортання мережі поштоматів із використанням українського досвіду, подальша цифровізація та впровадження аналітики даних, посилення системи управління персоналом з урахуванням європейських стандартів праці, а також інтеграція стратегії європейської експансії з майбутньою стратегією відбудови України.

Таким чином, поставлена у роботі мета досягнута: на теоретичному рівні обґрунтовано підходи до управління релокацією бізнесу та відкриттям філій у країнах ЄС, а на практичному – проаналізовано діяльність Nova Post Europe, виявлено її стратегічні переваги та проблеми, запропоновано комплекс управлінських рішень щодо підвищення ефективності європейської експансії. Завдання дослідження виконані, а одержані результати можуть бути використані як практичні рекомендації для подальшого розвитку групи «Нова пошта» та інших українських підприємств, які планують або вже здійснюють вихід на ринки Європейського Союзу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безтелесна Л., Жданюк С., Василів В. ЕКСПОРТНА КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА». *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2025. Т. 1, № 109. С. 14–27. URL: https://doi.org/10.31713/ve120252 (дата звернення: 13.05.2026).

2. БЕРЕНДА С. ЛАНЦЮГИ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ ТА «ПІДПРИЄМНИЦЬКЕ ВІДКРИТТЯ» В ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС. *Читання Мізеса 2025. Занепад Держави загального інтервенціонізму (welfare state). Діагностика та відповідь Австрійської економічної школи*. 2025. С. 83–88. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-552-8-11 (дата звернення: 13.05.2026).

3. Гладуш О. О., Циган Р. М. АНАЛІЗ ПРИБУТКОВОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА»: ВИКЛИКИ СУЧАСНОСТІ. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ*. 2024. С. 158–161. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.3.17 (дата звернення: 13.05.2026).

4. ГОНЧАРОВА О. Проблеми релокації бізнесу: економіко-правовий базис здійснення. *ЗАКАРПАТСЬКІ ПРАВОВІ ЧИТАННЯ. РЕЛОКАЦІЯ В УМОВАХ ЕКСТРАОРДИНАРНИХ ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ*. 2025. С. 374–379. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-493-4-99 (дата звернення: 13.05.2026).

5. Горбачевський М. Т., Процак К. В. Шляхи і тенденції формування лояльності споживачів до українських поштових операторів. 2024. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14511081 (дата звернення: 13.05.2026).

6. Грекова Т. СИНЕРГІЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ СУЧАСНОГО

РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Т. 1, № 8. URL: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.08.07 (дата звернення: 13.05.2026).

7. ДАВИДОВА І. Релокація бізнесу: пошук шляхів «виживання» в умовах воєнного стану. *ЗАКАРПАТСЬКІ ПРАВОВІ ЧИТАННЯ. РЕЛОКАЦІЯ В УМОВАХ ЕКСТРАОРДИНАРНИХ ПРАВОВИХ РЕЖИМІВ*. 2025. С. 384–386. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-493-4-101 (дата звернення: 13.05.2026).

8. Євтушок О., Макарова Т. МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВЧОГО РИНКУ КОМПАНІЇ «НОВА ПОШТА» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2025. № 4. С. 3–8. URL: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.1 (дата звернення: 13.05.2026).

9. Залуцька Х., Старосілець М., Степанків Н. ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЙОГО СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИХ ХАРАКТЕРИСТИК. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід*. 2025. URL: https://doi.org/10.62731/mcnd-02.05.2025.001 (дата звернення: 13.05.2026).

10. Зелінська О. РЕІНЖИНІРИНГ ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Public Management and Law History Theory Practice*. 2026. № 6. С. 19–30. URL: https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-19-30 (дата звернення: 13.05.2026).

11. Зеліско Н. РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2023. № 30. С. 38–43. URL: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038 (дата звернення: 13.05.2026).

12. Золотухіна О., Худік Б., Сорокін Д. ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ АУДИТ І КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ РЕІНЖИНІРИНГ УКРАЇНСЬКИХ ЦИФРОВИХ

СЕРВІСІВ. *Наука і техніка сьогодні*. 2026. № 13(54). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-13(54)-2090-2110 (дата звернення: 13.05.2026).

13. Квасницька Р., Авраменко О., Слатенко М. Фінансові послуги поштових операторів на фінансовому ринку України. *Теоретико-методологічні засади сучасних наукових досліджень*. 2026. URL: https://doi.org/10.61718/mon202601.07 (дата звернення: 13.05.2026).

14. КОРЧЕВСЬКА Л. О., МОРОЗОВА Ю. М. МІГРАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ТА РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ У ВІЙСЬКОВИЙ ЧАС. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 91–112. URL: https://doi.org/10.53920/es-2025-1-7 (дата звернення: 13.05.2026).

15. Ловкайтес В., Харчевнікова Л. НОВА ПАРАДИГМА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 2(30). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-2(30)-325-337 (дата звернення: 13.05.2026).

16. Малярчук О. РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-90 (дата звернення: 13.05.2026).

17. Маматова Т. В., Чикаренко І. А., Бородін Є. І. ПРОЦЕС ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ВІДКРИТТЯ: МЕТОДОЛОГІЯ І КРАЩІ ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 17–22. URL: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.3 (дата звернення: 13.05.2026).

18. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: https://novaposhta.ua/(дата звернення: 13.05.2026)

19. ОСАВОЛЮК О. Податковий комплаєнс як інструмент підтримки бізнесу під час релокації в умовах воєнного стану. *ЗАКАРПАТСЬКІ ПРАВОВІ ЧИТАННЯ. РЕЛОКАЦІЯ В УМОВАХ ЕКСТРАОРДИНАРНИХ ПРАВОВИХ*

РЕЖИМІВ. 2025. С. 90–92. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-493-4-20 (дата звернення: 13.05.2026).

20. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ "НОВА ПОШТА") / М. А. Місевич та ін. *Agrosvit*. 2024. № 14. С. 69–75. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.14.69 (дата звернення: 13.05.2026).

21. Подвірна Т. РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ. *Grail of Science*. 2026. № 61. С. 462–468. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.047 (дата звернення: 13.05.2026).

22. Сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/(дата звернення: 13.05.2026)

23. РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ НА ЗАКАРПАТТЯ ВНАСЛІДОК ВІЙНИ: ТЕРИТОРІАЛЬНИЙ ТА ГАЛУЗЕВИЙ ЗРІЗИ / О. Чубарь та ін. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*. 2023. № 5(35). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-5(35)-512-525 (дата звернення: 13.05.2026).

24. ТАРАСЕНКО Л., ДЕРУН І., ШАУЛЬСЬКА Л. ВНУТРІШНІЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПОШТОВИХ ОПЕРАТОРІВ УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА ТА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. Т. 352, № 2. С. 501–510. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-352-67 (дата звернення: 13.05.2026).

25. Токар П., Зийбер Т. Релокація українського бізнесу в Словаччину та його підтримка під час російської інвазії. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2025. № 2(35). С. 155–165. URL: https://doi.org/10.24144/2078-1431.2025.2(35).155-165 (дата звернення: 13.05.2026).

26. Чубарь О. Г., Гапак Н. М. РЕЛОКАЦІЯ БІЗНЕСУ НА ЗАКАРПАТТЯ: АСПЕКТ ІТ-СФЕРИ. *Економіка країни і регіонів в умовах воєнного стану та*

аспекти повоєнного відновлення. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-297-8-17 (дата звернення: 13.05.2026).

27. Янковська В., Тюріна Д., Телепнєва О. РЕЛОКАЦІЯ ТА РЕКОНФІГУРАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-111 (дата звернення: 13.05.2026).

28. Яроменко О. В. РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ГЕОГРАФІЧНИЙ АСПЕКТ. *Природнича освіта та наука*. 2024. № 2. С. 76–81. URL: https://doi.org/10.32782/nser/2024-2.11 (дата звернення: 13.05.2026).

29. Korchan I., Pokanevych Y. РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ (НА ПРИКЛАДІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ). *Economical*. 2026. Т. 1, № 33. С. 44–52. URL: https://doi.org/10.31474/1680-0044-2026-1(33)-44-52 (дата звернення: 13.05.2026).

30. Mangushev D., Budris T., Kalinichenko V. BUSINESS RELOCATION IN THE CONDITIONS OF WAR. *Market Infrastructure*. 2023. No. 75. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct75-21 (date of access: 13.05.2026).

31. Novoseletska A., Panasiuk T. RISK MANAGEMENT IN COMMERCIAL ACTIVITIES OF A LOGISTICS ENTERPRISE IN MARTIAL LAW CONDITIONS: THE CASE OF NOVA POSHTA LLC. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*. 2025. Vol. 1, no. 39(67). P. 76–82. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-39(67)-76-82 (date of access: 13.05.2026).

32. Smochko N., Luzhanska T. Релокація українського бізнесу як інструмент економічної безпеки в умовах військового стану. *Journal of Scientific Papers "Social development and Security"*. 2022. Т. 12, № 4. С. 112–118. URL: https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.10 (дата звернення: 13.05.2026).