МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Антикризове управління організацією ТОВ " Нова Пошта Глобал" при виході на зовнішні ринки»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0731-зед
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмен-зед
Семаковський В. М.
Керівник : кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри, Сухарева Катерина Володимирівна
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

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

1. Тема роботи «Антикризове управління організацією ТОВ " Нова Пошта Глобал" при виході на зовнішні ринки»
керівник роботи: кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри
Сухарева Катерина Володимирівна
затверджені наказом ЗНУ від 19.11.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.25 р.

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНА ЗАСАДА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

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

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19.11.24

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	19.11.24	
2.	Затвердження змісту роботи.	05.05.25	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	06.05.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	06.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	07.05.25-09.05.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	09.05.25-10.05.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	10.05.25-11.05.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	11.05.25-16.05.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	17.05.25-27.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ В. М. Семаковський
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавр: 53 с., 2 рис., 10 табл., 29 джерел.

Об’єкт дослідження: антикризове управління підприємства при виході на зовнішні ринки.

Предмет дослідження: антикризове управління ТОВ " Нова Пошта Глобал" при виході на зовнішні ринки.

Мета дослідження: дослідити поточне становище при задіяних антикризових методів управлінні у ТОВ «Нова Пошта Глобал» при виході на зовнішні ринки та розробити нові методики та інструменти щодо удосконалення поточних.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення та порівняння, статистичний аналіз, системний підхід формалізації та економіко-математичного моделювання.

Теоретичний розділ представляє собою висвітлення загального поняття, сутність, особливості та загальні методики оцінки антикризового управління підприємства при виході на зовнішні ринки.

У другому розділі проведено комплексне дослідження ТОВ «Нова Пошта Глобал»: описано основні напрями та інфраструктурні можливості компанії, проаналізовано реалізовані антикризові заходи під час міжнародної експансії та загальне положення у повоєнний час. Також, були розроблені рекомендації з удосконалення та запропоновані нові методики управління в кризових умовах та зміцнення позицій та розширення на зовнішніх ринках.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, АНАЛІЗ, ГОПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ, МЕНЕДЖМЕНТ, ЗОВНІШНІ РИНКИ

ABSTRACT

Qualification work for bachelor's degree: 53 p., 2 figures, 10 tables, 29 sources.

Object of research: crisis management of the enterprise when entering foreign markets.

Subject of research: crisis management of LLC "Nova Poshta Global" when entering foreign markets.

Purpose of the study: to investigate the current situation with the use of anti-crisis management methods in LLC ‘Nova Poshta Global’ when entering foreign markets and to develop new methods and tools to improve the current ones.

Research methods: theoretical generalisation and comparison, statistical analysis, systematic approach of formalisation and economic and mathematical modelling.

The theoretical section presents the general concept, essence, features and general methods of assessing the crisis management of an enterprise when entering foreign markets.

The second section conducts a comprehensive study of Nova Poshta Global LLC: describes the main directions and infrastructure capabilities of the company, analyses the implemented anti-crisis measures during international expansion and the general situation in the post-war period. Recommendations for improvement were developed and new methods of management in crisis conditions and strengthening of positions and expansion in foreign markets were proposed.

EFFICIENCY, ANALYSIS, ECONOMIC ACTIVITY, MANAGEMENT, ORGANISATION, MANAGEMENT, FOREIGN MARKETS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА……. 2
РЕФЕРАТ…….. 4
ABSTRACT……... 5
ВСТУП…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНА ЗАСАДА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ ……..…… 9
1.1 Сутність антикризового управління: теоретичні основи …… 9
1.2 Особливості антикризового управління організацією логістичної галузі при виході на зовнішні ринки …… 12
1.3 Загальні методи оцінки та діагностики кризових явищ в діяльності організації при виході на зовнішні ринки …….. 19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ …… 23
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» …… 23
2.2 Аналіз антикризового управління ТОВ«НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» при виході на зовнішні ринки ……..…… 33
2.3 Вдосконалення антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» при виході на зовнішні ринки …… 41
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ …… 48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……... 51

ВСТУП

Сучасні економічні та соціальні виклики вимагають від українських компаній підвищеної стійкості та гнучкості. Збройний конфлікт, енергетична криза та глобальна економічна нестабільність спричинили суттєві обмеження у поставках, перебої з енергопостачанням та різкі коливання попиту. Підприємства, змушений оперативно впроваджувати інструменти антикризового управління для забезпечення безперебійного функціонування. Для логістичних операторів, які відповідають за організацію доставки вантажів, здатність ефективно управляти кризовими ситуаціями є запорукою стабільності роботи. Антикризове управління стає ключовим фактором забезпечення безперебійності ланцюгів поставок та збереження конкурентних позицій. У таких умовах компаніям доводиться переглядати стратегії, диверсифікувати напрями діяльності, оптимізувати процеси та впроваджувати інноваційні рішення. Особливо гостро це питання постає під час виходу компаній на зовнішні ринки, адже інтернаціоналізація бізнесу передбачає додаткові фінансові, політичні та логістичні ризики.

Практична значущість дослідження полягає у виробленні рекомендацій для вітчизняних логістичних компаній щодо управління ризиками та кризовими ситуаціями в умовах глобалізації бізнесу. Оскільки ТОВ «Нова Пошта Глобал» активно розширює свою присутність на європейських та азійських ринках, аналіз її практичного досвіду дозволяє виявити ефективні інструменти антикризового управління і адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. Це сприятиме підвищенню операційної стійкості підприємств галузі, оскільки дасть змогу сформувати практично обґрунтовані стратегії реагування на зовнішні шоки.

Об’єктом дослідження є система антикризового управління логістичного підприємства у процесі виходу на зовнішні ринки.

Предметом дослідження є інструменти, механізми та фактори антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал», які забезпечують операційну стабільність та конкурентоспроможність компанії під час міжнародної експансії.

Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії антикризового управління ТОВ «Нової Пошти Глобал» у контексті виходу на зарубіжні ринки.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

1. Дослідити теоретичні підходи до антикризового управління організацією логістичної сфери та особливості її виходу на зовнішні ринки.
2. Розглянути загальні методи оцінки та діагностики кризових явищ в діяльності організації при виході на зовнішні ринки
3. Надати загальну характеристику господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал».
4. Зробити аналіз антикризового управління ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» при виході на зовнішні ринки.
5. Розробити рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» при виході на зовнішні ринки.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань.

Загальний обсяг роботи – 53 сторінки, перелік посилань включає 29 джерел.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНА ЗАСАДА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1 Сутність антикризового управління: теоретичні основи

Антикризове управління є критично важливою складовою сучасного управлінського процесу, особливо в умовах зростання невизначеності і кризових загроз (пандемії, війни, геополітичної нестабільності тощо). У таких умовах підприємства дедалі частіше виявляють необхідність спеціальних підходів до управління – своєчасного виявлення і нейтралізації кризових явищ. Вітчизняні дослідники підкреслюють, що антикризове управління – це система управлінських заходів і методів, спрямованих на попередження, виявлення й усунення кризових явищ з метою збереження платоспроможності організації та підвищення ефективності її діяльності. У контексті виходу на зовнішні ринки (як у разі компанії «Нова Пошта Глобал») така система повинна враховувати специфіку зовнішньоекономічних ризиків: політичну і економічну нестабільність інших країн та глобальні ланцюги поставок. Антикризове управління набуває стратегічного значення і часто розглядається вже не просто як реакція на кризу, а як проактивний інструмент, що здатен забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність підприємства [1].

Основною метою антикризового управління є збереження платоспроможності та фінансової стійкості компанії, а також надання імпульсу для її подальшого розвитку. Зокрема, у зовнішньоекономічній діяльності це означає корекцію стратегії, розширення ринків збуту й удосконалення міжнародного маркетингу. Для досягнення цієї мети визначаються такі ключові завдання антикризового управління:

1. Діагностика кризових явищ та превентивні заходи. Своєчасний моніторинг внутрішніх і зовнішніх показників бізнесу, аналіз індикаторів кризи

(падіння оборотів, ліквідності тощо) та виявлення загроз на ранніх стадіях. Це дозволяє попереджувати кризу або пом’якшувати її наслідки.

2. Стабілізація діяльності та збереження ресурсів. Прийняття термінових заходів для підтримання операційної діяльності: оптимізація витрат, забезпечення ліквідності, підтримка необхідних запасів. Мета – недопущення банкрутства та утримання бізнесу «на плаву».

3. Коригування стратегії і реструктуризація. Адаптація бізнес-моделі до нових умов: перегляд організаційної структури, пошук альтернативних постачальників, диверсифікація ринків збуту, розвиток нових напрямів діяльності або послуг. У зоні зовнішньоекономічної діяльності це також означає врахування валютних і нормативних ризиків іноземних ринків[2].

Таблиця 1.1 - Основні завдання антикризового управління

Завдання антикризового управління	Опис
Діагностика кризових явищ та превенція	Системний моніторинг фінансових і ринкових показників, аналіз ризиків і трендів. Своєчасне виявлення негативних сигналів (спад обсягів продажу, ліквідності тощо) та їхнє попередження.
Стабілізація діяльності	Підтримка поточної операційної роботи: оптимізація витрат, управління грошовими потоками, забезпечення критичних ресурсів (запаси, паливо, персонал). Мета – зупинити погіршення стану бізнесу та зберегти його платоспроможність.
Коригування стратегії та реструктуризація	Перегляд довгострокових планів і бізнес-моделі з огляду на кризові виклики. Зміна організаційної структури, процесів постачання і збуту, диверсифікація напрямків діяльності. Включає пошук нових ринків (зокрема зовнішніх) та партнерств.
Інновації та розвиток	Використання кризи як можливості для модернізації: впровадження нових технологій, розвиток цифрових каналів, розвиток інноваційних продуктів і сервісів. Забезпечує довгостроковий ріст та конкурентні переваги підприємства.

Інновації та розвиток. Використання кризових ситуацій як поштовху для інновацій: впровадження новітніх технологій, модернізація процесів, освоєння цифрових сервісів. Такий підхід дозволяє не просто відновити позиції підприємства, але й знайти нові можливості для зростання, (табл 1.1) наочно узагальнює ці основні завдання антикризового управління.

Антикризове управління спирається на низку принципів, що забезпечують його ефективність. До ключових принципів належать:

- системність (цілісний підхід до аналізу всіх сторін діяльності підприємства);
- своєчасність (оперативність у прийнятті управлінських рішень у кризових умовах);
- комплексність (координація внутрішніх і зовнішніх заходів, взаємодія з усіма зацікавленими сторонами);
- проактивність (прогнозування криз та сценарне планування) і орієнтація на інновації та комунікації;

Зокрема, сучасні дослідження вказують, що цифровізація антикризового менеджменту – від запровадження систем електронного моніторингу до використання супутникового зв'язку – є ключовим інструментом підвищення стійкості підприємств.

За останніх років ТОВ «Нова Пошта Глобал» активно впроваджує інноваційні рішення в антикризовій практиці. У відповідь на виклики воєнного часу компанія значно підвищила роль цифрових технологій і резервних систем: департаменти глобальної логістики обладнано генераторами, а міжнародні сортувальні та транзитні хаби — системами супутникового Інтернету (Starlink), що забезпечує безперебійний зв'язок із клієнтами та партнерами. Подібні кроки відповідають концепції антикризового управління, оскільки підвищують адаптивність ТОВ «Нова Пошта Глобал» до зовнішніх шоків і допомагають зберегти обсяги міжнародних перевезень навіть в умовах серйозних обмежень.

Отже, антикризове управління – не просто набір позапланових заходів «на випадок кризи», а стратегічна компонента менеджменту. За ефективної реалізації воно забезпечує збереження життєздатності підприємства і створює основу для майбутнього зростання. Як зазначають дослідники, впровадження антикризових стратегій не лише знижує ризики та збитки, але й відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. Підприємства, які інтегрують антикризові механізми в загальну стратегію (особливо в нестабільних умовах), стають більш

гнучкими і конкурентоспроможними, здатними використати кризу як поштовх для інновацій та розширення ринків [3].

Антикризове управління є невід'ємною, стратегічною частиною сучасного менеджменту, особливо в умовах нестабільності. Воно передбачає проактивні та реактивні заходи для діагностики, попередження, нейтралізації криз та забезпечення довгострокової стійкості і розвитку підприємства, що підтверджується прикладом ТОВ «Нова Пошта Глобал», яке впроваджує цифровізацію для підвищення адаптивності.

1.2 Особливості антикризового управління організацією логістичної галузі при виході на зовнішні ринки

Упродовж останніх років українська логістика зазнала серйозних потрясінь: пандемія COVID-19 викликала суттєві збої в ланцюгах постачання, а повномасштабна війна призвела до блокування морських портів і залізничних коридорів та руйнування інфраструктури. Це змусило операторів невідкладно перепланувати маршрути й перейти на пріоритетне використання автомобільного транспорту. Наразі, коли частка e-commerce стрімко зростає, логістичним компаніям доводиться одночасно реагувати на значне збільшення обсягів міжнародних відправлень і протистояти постійним зовнішнім загрозам.

Ключові особливості української логістичної галузі в кризових умовах можна узагальнити так:

1. Залежність від транспортних коридорів. Закриття портів і залізниць миттєво паралізує великі обсяги вантажопотоків, тому будь-які обмеження (військові події, ремонтні роботи) спричиняють потребу в терміновому пошуку альтернатив.

2. Зростання електронної комерції. Масове збільшення посилок і міжнародних відправлень ускладнює роботу мереж: будь-який локальний збій (найчастіше на кордонах чи у сортувальних центрах) негайно позначається на всій системі.

3. Концентрація ринку. Домінування кількох великих операторів (із часткою понад 70 %) означає, що антикризові рішення основних компаній задають тон для всього сектору. Інші гравці мають оперативно впроваджувати власні протидії кризам, зберігаючи конкурентоспроможність.

4. Вразливість інфраструктури. Багато складів і транспортних засобів уразливі до руйнувань або затримок через бойові дії, тож необхідно формувати резерви і створювати альтернативні ланцюги постачання.

Відтак антикризове управління в логістиці тлумачать як сукупність управлінських заходів з діагностики, запобігання та подолання кризових явищ [4]. Стратегія антикризового управління зазвичай складається з двох взаємопов’язаних аспектів: превентивних заходів щодо недопущення криз та реактивних дій з подолання вже наявних кризових явищ. Для її розробки та реалізації логістичним підприємствам потрібно не лише вдосконалювати внутрішні процеси, а й враховувати макроекономічні й галузеві тенденції. Зокрема, під час формування стратегії слід звертати увагу на динаміку ВВП, зміну частки транспорту в економіці та показники перевезень. Цей підхід забезпечує відповідність «антикризової стратегії» реаліям ринку та новим зовнішнім викликам.

До основних напрямів антикризового управління в логістичній сфері належать внутрішні та зовнішні заходи. Внутрішні рішення пов’язані з модернізацією виробничо-господарських процесів, цифровізацією і контролінгом (тобто швидким опрацюванням даних та адаптацією ресурсів). Зовнішні – з інвестиційними ініціативами, податковим стимулюванням, налагодженням диверсифікованих логістичних ланцюгів та партнерських зв’язків. Загалом, модернізація транспортної інфраструктури й активне впровадження ІТ-рішень і розвиток людського капіталу також вважаються пріоритетами підвищення стійкості підприємств. У (табл. 1.2) узагальнено основні напрями антикризового управління на логістичних підприємствах.

Таблиця. 1.2 - Узагальнені основні напрями антикризового управління на логістичних підприємствах

Напрям антикризового управління	Опис	Приклад реалізації
Постійний моніторинг і аналіз ситуації	Аналіз ринкової, економічної та інфраструктурної інформації для швидкого реагування на зміни.	Періодична перевірка дієвих маршрутів та планування альтернативних шляхів доставки.
Оптимізація внутрішніх процесів	Скорочення витрат і підвищення ефективності операцій (автоматизація, контролінг тощо).	Автоматизація сортувальних центрів, впровадження систем контролю якості та витрат.
Диверсифікація маршрутів і постачань	Використання резервних транспортних коридорів і нових постачальників для уникнення перебоїв.	Перенаправлення вантажів через західний коридор України, співпраця з європейськими перевізниками.
Цифровізація та інновації	Впровадження IT-систем, розвиток інтелектуального потенціалу персоналу.	Системи віддаленого моніторингу вантажів (трекінг), ERP-системи, навчальні програми для співробітників.

Як показує практика, в Україні провідні логістичні компанії активно застосовують ці принципи. Наприклад, ТОВ «Нова Пошта» після руйнування частини інфраструктури швидко наростила експансію на зовнішні ринки. За даними керівництва, війна стала каталізатором для масштабування бізнесу в ЄС: відкрито понад 30 відділень у Польщі та вихід на ринки Чехії, Румунії, Литви, Німеччини. Це дало змогу обслуговувати як українських клієнтів за кордоном, так і забезпечувати регулярну швидку доставку між європейськими містами та Україною.

Вихід логістичного підприємства на зовнішні ринки є складним стратегічним кроком, що породжує як нові можливості, так і специфічні ризики. У науковій літературі підкреслюють, що для успішної міжнародної експансії необхідне поєднання класичних і сучасних інструментів управління. Зокрема, одним із ключових засобів є матриця Ансоффа, яка аналізує варіанти росту через

комбінації «продукт – ринок». Важливим інструментом є також PESTEL-аналіз, що дає загальну картину макросередовища – політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових чинників – та дозволяє виявити можливості й загрози на нових ринках. Для логістичних компаній критично важливо враховувати зовнішні фактори (міжнародні норми, інфраструктуру, валютні й митні правила), адже їхня діяльність безпосередньо залежить від регуляторних вимог та глобальних економічних трендів.

Матриця Ансоффа – пропонує чотири стратегії розвитку підприємства: проникнення на існуючий ринок, розширення на нові ринки, розвиток нового продукту та диверсифікація. Для логістичної компанії це може означати, наприклад, що «новий продукт» – це впровадження додаткової послуги (E-commerce логістика, фулфілмент) на вже освоєному ринку, а «новий ринок» – географічне розширення на нові країни при наявному наборі сервісів. Аналіз у рамках матриці Ансоффа допомагає керівництву оцінити баланс потенційних вигод і ризиків на кожному із цих напрямів. Так, стратегія диверсифікації (впровадження нових послуг на нові ринки) має найвищий ризик і потребує значних інвестицій, але може забезпечити компанії стабільність та стійкість у довгостроковій перспективі [5]. Загалом, застосування матриці Ансоффа дозволяє систематизувати альтернативи росту і формувати збалансований портфель ринків та сервісів для експансії.

PESTEL-аналіз – це інструмент стратегічного аналізу макросередовища, який дає всебічне бачення зовнішніх умов діяльності фірми. Він враховує, зокрема, політичні і правові чинники (торговельну політику, податки, стандарти), економічні (валютні курси, інфляцію), соціальні, технологічні, екологічні тренди. Для логістичних компаній такі фактори мають особливе значення: нові правила імпорту/експорту чи нормативи щодо екології (наприклад, викиди CO_2) безпосередньо впливають на витрати та організацію ланцюгів постачання. PESTEL-аналіз допомагає менеджерам виявити зовнішні можливості (наприклад, відкриття нових ринків через нові торговельні угоди) та загрози (нові мита, конкуренція, економічна нестабільність) при підготовці

виходу на іноземні ринки. Детальне вивчення макросередовища знижує ймовірність стратегічних помилок: прикладом є історія компанії Lands’ End, яка при виході на німецький ринок недооцінила місцеві законодавчі обмеження і тимчасово зупинила свою експансію [6]. Таким чином, систематичний PESTEL-аналіз є необхідною складовою антикризового планування при міжнародній експансії.

Одним із сучасних підходів у міжнародному менеджменті є адаптація стратегії компанії до умов конкретного ринку. Це передбачає гнучке коригування послуг, операцій і управлінських процесів з урахуванням локальних особливостей. Для логістичної фірми адаптація означає, що при виході на новий ринок необхідно врахувати специфіку місцевих регуляцій, інфраструктуру і потреби споживачів. Як підкреслюється в дослідженнях, «компанії повинні адаптувати свої логістичні стратегії до різних регуляторних умов, культурних очікувань та умов інфраструктури». Успішна адаптація гарантує економічну ефективність і стійкість ланцюга поставок. Зокрема, до ключових адаптаційних заходів для логістики належать:

1. Дотримання локальних регуляцій: ретельне вивчення митних правил, торговельних угод та безпекових стандартів на нових ринках. Наприклад, перед експансією потрібно проаналізувати місцеві вимоги щодо ввізного/вивізного мита та стандартів безпеки.

2. Інфраструктурна гнучкість: використання мультимодальних перевезень і створення регіональних дистрибуційних центрів для подолання слабких місць у транспортній мережі. Якщо в країні недостатньо розвинена дорожня чи залізнична інфраструктура, компанія може поєднувати автомобільні, залізничні та морські маршрути.

3. Культурне локалізування послуг: адаптація логістичної «останньої милі» до місцевих звичок та стандартів (наприклад, швидка доставка, спеціальне пакування). Це також передбачає навчання персоналу роботи з клієнтами кількома мовами та увагу до регіональних особливостей поведінки споживачів.

Результатом таких адаптацій є забезпечення ефективної та безперебійної роботи логістичної мережі на новому ринку. У літературі також наголошують на взаємозв'язку адаптивності з глобальними стратегіями: компанії, які комбінують інноваційні технології із пристосуванням до локальних умов, демонструють вищу конкурентоспроможність на міжнародній арені.

На корпоративному рівні підприємство може обирати одну з трьох базових міжнародних стратегій:

- багатовітчизняну (мультидоміняльну), глобальну або транснаціональну. багатовітчизняна стратегія максимізує локальну реактивність через надання повноважень місцевим підрозділам адаптувати продукти та послуги до специфіки кожної країни;
- глобальна стратегія, навпаки, передбачає стандартизацію і централізацію процесів у різних регіонах задля економії масштабу;
- транснаціональна стратегія поєднує обидва підходи: вона прагне разом із ефективністю глобальної мережі зберігати гнучкість перед місцевими викликами. для логістики це означає, що компанія може централізувати управління it-інфраструктурою та оптимізацію мережі, але при цьому дозволяти регіональним офісам адаптувати стандарти доставки чи партнерські моделі під конкретні ринки;

Наприклад, деякі світові логістичні оператори у своєму бізнес-плані комбінують глобальну систему управління запасами з локальною адаптацією першої та останньої милі в доставці.

Сучасні підходи також роблять акцент на цифрових технологіях і стійкості бізнесу. Інтеграція інструментів штучного інтелекту для прогнозування попиту та Інтернету речей для відстеження вантажів підвищує прозорість ланцюгів поставок. Поширюються практики цифрового моніторингу та блокчейн-рішень для безпечного обміну даними. Крім того, на перший план виходить зелена логістика: використання енергоефективного транспорту, оптимізація маршрутизації з метою зниження викидів та екологічне пакування [7]. Такі модернізації не лише відповідають міжнародним екостандартам, а й підвищують

стійкість компанії до викликів (наприклад, енергетичних криз або жорстких екологічних регуляцій).

Таким чином, стратегічне управління при виході логістичної компанії на зовнішні ринки базується на комплексі теоретичних підходів. Аналіз макросередовища (PESTEL) та планування шляхів зростання (матриця Ансоффа) створюють основу для розуміння можливостей і ризиків. У поєднанні з адаптивними стратегіями (гнучке локалізування операцій) та врахуванням сучасних технологічних трендів це дозволяє підприємству своєчасно виявляти загрози і вбудовувати антикризові рішення. Використання названих підходів сприяє формуванню зваженої стратегії міжнародної експансії та мінімізації кризових наслідків для логістичного бізнесу.

Таблиця 1.3 -Теоретичні підходи до управління підприємствами при виході на зовнішні ринки

Підхід/Інструмент	Сутність	Особливості для логістики
Матриця Ансоффа	Аналіз можливих стратегій зростання за схемою «продукт – ринок», що охоплює проникнення, розвиток ринку, розробку продукту та диверсифікацію.	Застосовується для планування: наприклад, розробка нових логістичних послуг або розширення на новий регіон.
Аналіз PESTEL	Оцінка зовнішнього макросередовища фірми: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори.	Включає аналіз митних норм, інфраструктури, економічної стабільності – ключових для логістики.
Адаптаційні стратегії	Гнучка зміна послуг та процесів відповідно до локальних умов.	Оптимізація митного оформлення, залучення місцевих партнерів, адаптація умов доставки під ринок.
Міжнародні стратегії	Вибір між мультінаціональною, глобальною та транснаціональною моделями експансії.	Багатовітчизняна – повна локалізація в кожній країні; глобальна – уніфікована логістика; транснаціональна – поєднання.

Логістична галузь України, стикаючись із безпрецедентними кризами (пандемія, війна), вимагає специфічного антикризового управління, орієнтованого на диверсифікацію маршрутів, оптимізацію процесів через цифровізацію та адаптацію до зростання електронної комерції. Приклад ТОВ «Нова Пошта», що розширила експансію на ринки ЄС у відповідь на руйнування інфраструктури, демонструє успішне застосування цих принципів.

1.3 Загальні методи оцінки та діагностики кризових явищ в діяльності організації при виході на зовнішні ринки

Оцінка кризового стану логістичного підприємства вимагає комплексного аналізу як фінансових, так і операційних та стратегічних чинників. Зазвичай для фінансового моніторингу застосовують коефіцієнтний аналіз фінансової звітності, що використовує співвідношення статей балансу та звіту про фінансові результати. За економічним змістом ці показники традиційно класифікують за групами: ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Наприклад, коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов’язання. Висока залежність від позикового капіталу (низький рівень автономії) підвищує фінансові ризики: за наявності значного боргу виникає загроза втрати платоспроможності при несприятливих умовах [8; 9].

Одночасно досліджують аналіз грошових потоків як доповнення до статичних коефіцієнтів. Підприємство оцінює операційний, інвестиційний та фінансовий рух коштів, що дозволяє бачити реальну генеровану ліквідність. Як відзначають дослідники, аналіз грошових потоків дає змогу оцінити діяльність підприємства у минулому та планувати перспективи, він є необхідною умовою прийняття управлінських рішень. Зокрема, збалансування позитивних і негативних грошових потоків допомагає уникнути дефіциту готівки [10]. Практично це означає регулярну оцінку наявних та прогнозованих касових

розривів (частота, тривалість, глибина), що є важливим для своєчасного коригування витрат та залучення оборотного капіталу.

Крім фінансів, проводять операційну діагностику через показники ефективності бізнес-процесів. Одним з інструментів є аналіз ділової активності – коефіцієнтів оборотності. Наприклад, індекси оборотності запасів, дебіторської заборгованості та активів показують, скільки разів ці ресурси обертаються за період. У логістиці це може означати частоту обігу складських запасів або швидкість погашення боргів контрагентами. Зниження показників оборотності сигналізує про надлишок запасів чи спад попиту, що ускладнює ліквідність. Також до операційних показників можна віднести темпи виконання замовлень, коефіцієнт використання вантажного парку та KPI з логістики (час доставки, відсоток вчасної доставки тощо), які уражають уявлення про стан процесів у реальному часі.

Оцінка стратегічних і зовнішніх чинників здійснюється за допомогою SWOT- та PEST-аналізів. SWOT-аналіз націлений на окреме підприємство: він виявляє його внутрішні сильні і слабкі сторони та зовнішні можливості і загрози. У логістичному бізнесі прикладом сильних сторін може бути широка мережа транспортних коридорів чи сучасні IT-системи, а слабких – відсутність резервних потужностей чи вузька сфера присутності. PEST-аналіз (STEP) розглядає макрооточення – політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Так, для логістики важливими є зміни в митному регулюванні чи макроекономічні цикли (економічні фактори), соціальні зміни (тенденції торгівельного попиту) та технологічні інновації (наприклад, автоматизація складів), які формують зовнішні можливості чи загрози.

Окремо виділяють оцінку ризиків і сценарне планування. Інструментом аналізу ризиків часто служить матриця ризиків, яка класифікує ймовірність і потенційний вплив різних загроз. У логістиці таку матрицю можна застосувати для пріоритизації ризиків – наприклад, затримка транзитного перевезення через погодні умови чи форс-мажори отримує високий рівень ризику, що вимагає превентивних заходів. Сценарний аналіз передбачає побудову кількох

альтернативних моделей майбутнього (наприклад, економічний спад, поступове відновлення, бурхливий ріст) і оцінку їх наслідків.

Таблиця 1.4 - Узагальнена характеристика основних діагностичних методів та приклади їх застосування в логістиці:

Тип діагностики	Методи/показники	Приклад застосування
Фінансова	Коефіцієнти ліквідності (поточний, швидкий), платоспроможності (заборгованість, автономія), рентабельності, оборотності активів	Аналіз спроможності погашати кредити та витрати на перевезення, рентабельність перевезень
Операційна	Коефіцієнти оборотності запасів, дебіторів, коефіцієнт використання парку; KPI логістичних процесів (час доставки, точність поставок)	Оцінка швидкості обертання складських запасів, ефективності маршрутів, зниження простоїв техніки
Стратегічна	SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони, можливості/загрози), PEST-аналіз (політичні, економічні, соц., техн. чинники)	Визначення внутрішніх переваг (наприклад, сучасні термінали), реакція на зовнішні зміни (регуляторні, ринкові)
Аналіз ризиків	Матриця ризиків (ймовірність × вплив), рейтинг ризиків	Класифікація ризиків затримок/втрачених вантажів через погоду чи політичні обмеження
Сценарний аналіз	Альтернативні сценарії розвитку (оптимістичний, базовий, песимістичний)	Моделювання впливу кризи попиту чи зміни тарифів на фінансові результати
Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз KPI і процесів за галузевими стандартами	Порівняння показників доставки та витрат із кращими логістичними операторами, впровадження їхніх практик
Фінансова	Коефіцієнти ліквідності (поточний, швидкий), платоспроможності (заборгованість, автономія), рентабельності, оборотності активів	Аналіз спроможності погашати кредити та витрати на перевезення, рентабельність перевезень
Операційна	Порівняльний аналіз KPI і процесів за галузевими стандартами	Порівняння показників доставки та витрат із кращими логістичними операторами, впровадження їхніх практик

Для логістичного підприємства це означає промоделювати, як різні події (зміни попиту, кризи в торгівлі, технологічні зрушення) вплинуть на фінансові

результати та показники діяльності, і заздалегідь підготувати адаптивні стратегії [11].

Нарешті, бенчмаркінг використовується для порівняння показників із галузевими лідерами або «першовідкривачами». Суть цього інструменту – систематичний аналіз і зіставлення власних процесів з кращими практиками з метою виявлення резервів підвищення ефективності. Логістичне підприємство може порівнювати свої KPI (наприклад, середній час доставки, собівартість обробки вантажу, коефіцієнти заповнення вантажного парку) з аналогічними показниками конкурентів. Виявлені розриви у продуктивності чи вартості стають основою для впровадження поліпшень за зразком більш успішних компаній. Для наочності в (табл. 1.4) наведено узагальнену характеристику основних діагностичних методів та приклади їх застосування в логістиці [12].

Таким чином, комбінування кількісних (фінансові коефіцієнти, грошові потоки) та якісних (SWOT, PEST, сценарії, бенчмаркінг) методів дозволяє отримати всебічне уявлення про стан логістичного підприємства. Своєчасне виявлення «слабких місць» і загроз на цих етапах забезпечує підґрунтя для розробки антикризових рішень і стратегії виходу на нові ринки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал»

ТОВ «Нова Пошта Глобал» — українське підприємство з кодом ЄДРПОУ 39862376, зареєстроване у 2015 році зі статутним капіталом 13,2 млн грн. Юридична адреса: м. Київ, вул. Автозаводська, 15. Засновником виступає Компанія «НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД» — провідна національна логістична компанія. Основним видом діяльності є надання послуг міжнародної поштової логістики, зокрема доставки імпортних та експортних вантажів різними видами транспорту (авіа-, морський, авто), митне оформлення, міжнародна e-commerce логістика, організація фрахтових перевезень та супровідні операції.

Таблиця 2.5 - Паспорт компанії ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Параметр	Значення
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Нова Пошта Глобал»
Код ЄДРПОУ	39862376
Юридична адреса	04114, м. Київ, вул. Автозаводська, буд. 15
Дата реєстрації	19 березня 2015 року
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)

Засновник	КОМПАНІЯ «НП ХОЛДИНГС ЛІМІТЕД»
Статутний капітал	13 200 000 грн
Основний КВЕД	52.29 — Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Додаткові КВЕДи	53.20, 52.10, 52.24, 63.11, 63.99, 82.92 та інші
Кількість штатних працівників	понад 500 (станом на 2024 рік, включаючи закордонні філії)
Структура групи	Nova Poshta Group (NovaPay, Nova Digital, Supernova Airlines тощо)
Основні ринки	Польща, Німеччина, США, Китай, Італія, Великобританія, Литва
Географія діяльності	Понад 200 країн та територій світу
Обсяг міжнародних відправлень	5,6 млн (2022), 8,2 млн (2024, оцінка)
Виручка	2,1 млрд грн (2023); 2,7 млрд грн (2024, оцінка OpenDataBot)
Чистий прибуток	~150 млн грн (2024)
Основні послуги	Міжнародна доставка, митне оформлення, e-commerce логістика, фрахт
IT-рішення	API, NP Shopping, NP Seller, мобільний додаток, веб-кабінет
Технологічні партнери	Nova Digital, Supernova Airlines
Особливості	Автоматизація процесів, мережа у 16 країнах, понад 126 філій у ЄС

Компанія ТОВ «Нова Пошта Глобал» офіційно запрацювала 2015 року як міжнародний підрозділ Групи «Нова Пошта», метою якого було розширити географію доставки понад Україну. Усього за кілька років діяльності фірма налагодила доставку у понад 200 країн світу. Організаційна структура підприємства передбачає декілька бізнес-підрозділів: відділ міжнародних індивідуальних відправлень (сервіс NP Shopping), відділ співпраці з бізнес-клієнтами (Seller One, Global Forwarding тощо) та операційні центри з фрахту і логістики. Підприємство підпорядковується дирекції та ревізійному комітету ТОВ «Нова Груп». Керівним органом ТОВ «Нова Пошта Глобал» є рада директорів, представники материнської компанії, а також топ-менеджери з різних країн (США, ЄС, Азія).

Компанія ТОВ «Нова Пошта Глобал» обслуговує як приватних клієнтів, так і бізнес: відправників посилок за кордон та імпортерів товарів в Україну. Основні сфери діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» включають:

1 Експрес-доставка міжнародних відправлень – документи, посилки та вантажі по всьому світу (більше ніж у 200 країнах і територіях).

2 Послуги для e-commerce – сервіс «NP Shopping» (покупки у закордонних інтернет-магазинах з доставкою в Україну) і рішення для міжнародних продавців (наприклад, Seller One).

3 Фрахтові перевезення – організація доставки негабаритних або спеціальних вантажів, зокрема небезпечних і температурно-чутливих, морем, авіа та автомобілем.

4 Митне оформлення та супутні послуги – офіційне декларування вантажу, страхування, комплектація та консультування, забезпечення «супроводу» міжнародних відправлень.

Наприклад, ТОВ «Нова Пошта Глобал» забезпечує користувачам віртуальні адреси в США, ЄС та Китаї, щоб спростити закупівлі за кордоном. Для бізнесу також передбачені персональні менеджери та IT-інтеграції (API) для відстеження вантажів. Такі послуги дозволяють підприємствам виходити на

глобальні торговельні майданчики (Amazon, eBay, Etsy тощо) і розширювати власні експортно-імпортні операції.

Варто зазначити, що на початках міжнародного розвитку групи ключову роль відігравали генеральний директор «Нової Пошти» Ігор Петрашко та директор з глобального розвитку Юрій Беневітський. У подальшому керівництво ТОВ «Нова Пошта Глобал» залишалося тісно пов'язаним з материнською структурою: Група об'єднує українські та закордонні компанії, зокрема NovaPay і Nova Poshta Moldova, а також власну авіакомпанію Supernova Airlines та IT-структуру Nova Digital. Такий розподіл ролей дозволяє компанії комбінувати ресурси всього холдингу: наприклад, IT-департамент Nova Digital забезпечує роботу онлайн-платформ, включаючи глобальну систему відстеження і обробки понад 30 000 транзакцій на секунду [15; 16].

Сфери діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» на 2025 рік охоплюють розгалужену систему міжнародної логістики, що адаптована до умов високої динаміки глобального ринку. У відповідь на виклики останніх років (зокрема війну, ріст e-commerce і зміни в міжнародній торгівлі), компанія продовжує активно масштабувати сервіси за кордоном і поглиблювати інтеграцію з глобальними ланцюгами постачання.

Станом на 2025 рік основні сфери діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» можна структурувати наступним чином:

1. Міжнародна доставка поштових і малогабаритних вантажів (Global Post):

- покриття понад 200 країн і територій, включаючи ЄС, США, Канаду, Китай, країни Близького Сходу та Азії;

- доставка документів, посилок, подарунків, онлайн-замовлень та інших малогабаритних вантажів від фізичних та юридичних осіб;

- використання авіаційних, автомобільних, залізничних і мультимодальних маршрутів із забезпеченням "останньої милі" на місці;

- середня тривалість доставки у країни ЄС — 2–5 днів;

2. Логістика для e-commerce (Global E-Commerce):

- сервіс NP Shopping: надання віртуальних адрес у США, Європі та Китаї для здійснення покупок в іноземних онлайн-магазинах;

- можливість доставки з таких платформ, як Amazon, eBay, AliExpress, Etsy, Walmart, Shein тощо;

- обробка зворотної логістики (returns) — повернення товарів до продавців на іноземних майданчиках;

- інтеграція з платформами Shopify, WooCommerce, Rozetka, Prom.ua через API для бізнес-клієнтів;

3. Сервіси для міжнародної торгівлі та експорту (SellerOne, Global Seller):

- повний супровід українських підприємців, які продають товари через міжнародні маркетплейси;

- експедирування вантажів за кордон: складування, консолідація, митне оформлення, пакування та доставка;

- спеціалізовані B2B-рішення: персональні менеджери, white-label логістика, інтеграція з CRM;

- розширення партнерських мереж з EU fulfilment-центрами для прискорення виконання замовлень;

4. Фрахт та мультимодальні перевезення (Global Freight):

- організація перевезення великогабаритних, небезпечних, температурно-чутливих і спеціальних вантажів морем, авіаційно або автотранспортом;

- робота з комерційними вантажами, обладнанням, промисловими компонентами (наприклад, для IT або агроекспорту);

- послуга "двері-двері" з включеним митним оформленням і страховим покриттям;

- використання власної авіакомпанії Supernova Airlines (рейси Київ – Варшава – Нью-Йорк тощо);

5. Митно-брокерські та супровідні послуги:

- декларування, митне очищення, контроль подвійного призначення, сертифікація товарів;

- електронне митне оформлення, інтеграція з державними інформаційними системами;

- послуги страхування від втрати, крадіжки, пошкодження;

- підтримка клієнтів через чат-боти, мобільний додаток, персональних менеджерів.

6. Технологічна інфраструктура:

- системи відстеження (трекінг) у режимі реального часу, відправка повідомлень про зміну статусу доставки;

- API-інтеграції з e-commerce платформами, логістичними ERP, маркетплейсами;

- роботизовані хаби, автоматичне сортування, застосування штучного інтелекту для оптимізації маршрутів;

- супровід операцій через хмарні сервіси та кіберзахист даних клієнтів.

7. Гуманітарна логістика та спеціальні програми:

- доставка допомоги до прифронтових територій і пунктів гуманітарного збору;

- партнерські проєкти з волонтерськими та міжнародними організаціями (UNICEF, Червоний Хрест);

- пільгові тарифи для переселенців, ветеранів та благодійних фондів.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта Глобал» активно впроваджує технологічні продукти: власний додаток для відстеження, чат-боти для клієнтів та API-інтеграцію з торговельними платформами. Тобто ТОВ «Нова Пошта Глобал» не просто виконує перевезення, а формує інфраструктуру «електронної міжнародної торгівлі», що поєднує інтернет-бізнес і логістику.

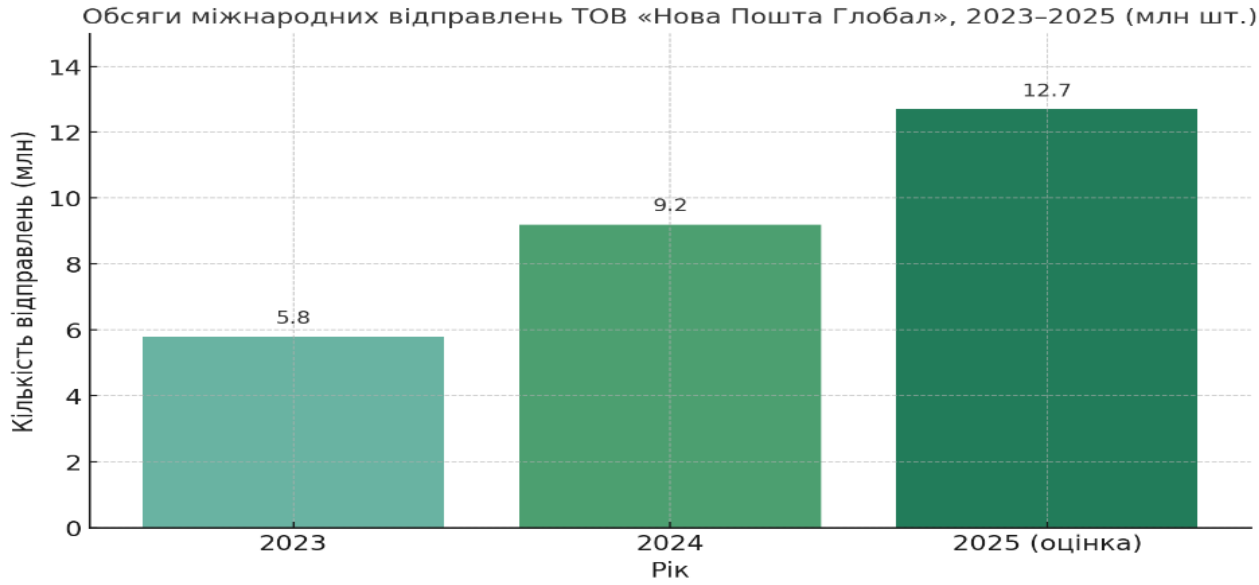
ТОВ «Нова Пошта Глобал» має широку географію присутності, що охоплює три основні макрорегіони: Північну Америку, Європу та Азію. Важливі управлінські та логістичні офіси функціонують у містах Нью-Йорк, Джерсі-Сіті, Торонто, Лондон, Варшава, Шеньчжень та Київ. Завдяки співпраці з локальними операторами в таких країнах, як Туреччина, Німеччина, Китай, Таїланд і

Гонконг, компанія забезпечує повний супровід відправлень, з урахуванням місцевих вимог до митного оформлення та стандартів логістики.

Сервісна мережа ТОВ «Нова Пошта Глобал» охоплює понад 200 країн і територій, із найбільш активними напрямками в Європейському Союзі, США та Східній Азії. Станом на 2025 рік компанія обслуговує фізичних осіб, e-commerce-клієнтів і бізнес-експортерів у десятках країн, забезпечуючи доставку у форматі «від дверей до дверей».

Європейський напрямок має стратегічне значення для компанії. Послуги ТОВ «Нова Пошта Глобал» активно використовуються українськими продавцями і споживачами для купівель через зарубіжні інтернет-магазини, а також для експорту українських товарів. Окрему роль у просуванні зовнішньої торгівлі відіграє сервіс NP Shopping, що дозволяє отримувати замовлення з ЄС, США, Великої Британії, Франції, Іспанії та інших країн через віртуальні адреси. Ця система інтегрована з глобальними маркетплейсами – Amazon, Etsy, eBay – і значно спрощує міжнародну логістику для українських виробників і споживачів.

Рисунок 2.1 – Обсяги міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта Глобал» у 2023–2025 роках



У 2024 році міжнародні відправлення зросли майже на 60 % у порівнянні з 2023, зокрема завдяки розвитку інфраструктури у Польщі, Чехії, Німеччині та запуску додаткових чартерних рейсів. У 2025 році темпи зростання дещо

знизились, проте зберегли позитивну динаміку завдяки диверсифікації маршрутів, тарифній гнучкості та посиленню присутності на ринку електронної комерції.

Таким чином, міжнародна діяльність ТОВ «Нова Пошта Глобал» демонструє сталість розвитку та адаптацію до кризових умов, а також підтверджує стратегічне значення антикризового менеджменту в реалізації зовнішньоекономічної експансії компанії[19].

Логістична мережа ТОВ «Нова Пошта Глобал» базується на поєднанні внутрішньої інфраструктури «Нової Пошти» з власними міжнародними вузлами. В Україні компанія має одну з найрозвиненіших мереж: понад 13 000 відділень і 24 000 поштоматів, що забезпечують зручну доставку міжнародних відправлень кінцевим отримувачам.

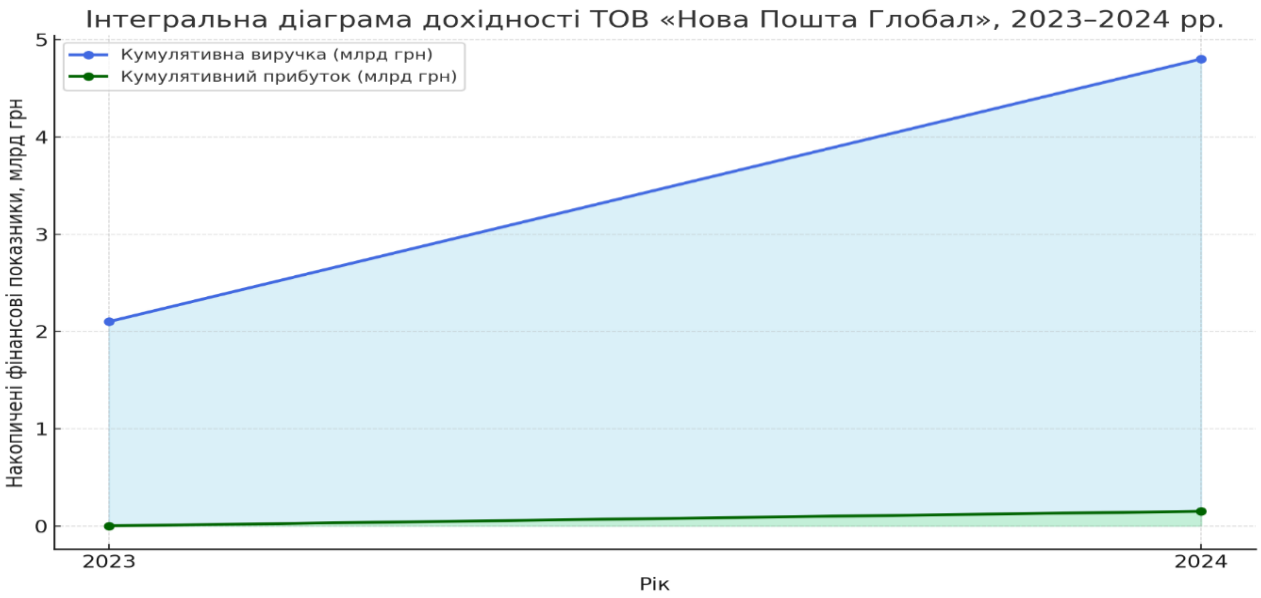
Для обробки вантажів компанія експлуатує понад 140 сортувально-розподільних центрів, зокрема великі термінали в Києві (21 000 м², до 50 000 пакунків/год), Харкові (13 200 од./год), Дніпрі (26 000 од./год) та Львові (11 800 од./год). Понад третину складів оснащено автоматизованими зонами, конвеєрними лініями та роботизованими транспортними засобами (близько 60 роботів SBR), що пришвидшує обробку і знижує кількість помилок.

На міжнародному рівні ТОВ «Нова Пошта Глобал» представлена в більш ніж 50 країнах через власні офіси та партнерську мережу. У Європі діє 126 регіональних філій у 16 країнах, зокрема Nova Post Poland надає локальну підтримку українським відправникам. Для транспортування компанія використовує власний автопарк (518 фургонів і понад 3500 вантажівок), а також авіарейси Supernova Airlines, створеної у 2021 році. Регулярні маршрути з Праги та Львова до США і Китаю значно скорочують терміни доставки.

Таким чином, логістична мережа ТОВ «Нова Пошта Глобал» є комплексною системою, що охоплює сортувальні центри, наземну інфраструктуру, авіаційні та морські маршрути. Це дозволяє здійснювати міжнародні перевезення «від дверей до дверей» з високим рівнем швидкості й контролю на всіх етапах доставки.

За фінансовими звітами, опублікованими на ресурсах YouControl та OpenDataBot, у 2023 році виручка ТОВ «Нова Пошта Глобал» становила понад 2,1 млрд грн, а у 2024 році вона зросла до приблизно 2,7 млрд грн. Темп приросту склав близько 28,5 %, що вказує на стабільне зростання попиту на міжнародні послуги доставки. Водночас чистий прибуток у 2024 році становив близько 150 млн грн, що є результатом зростання обсягів відправлень та розширення мережі представництв у країнах ЄС. Рентабельність чистого прибутку зберігалася на рівні 5,5–6 %.

Рисунок 2. 2 - Інтегральна діаграма дохідності ТОВ «Нова Пошта Глобал»



ТОВ «Нова Пошта Глобал» використовує сучасні технології для оптимізації процесів. На сортувальних терміналах інтенсивно застосовуються автоматичні лінії та роботизовані системи. Наприклад, у Києві та інших хабах встановлені потужні конвеєрні комплекси і навіть автономні мобільні роботи (близько 60 роботовізів у великому виконанні) для переміщення пакунків. Така автоматизація дозволяє обробляти десятки тисяч відправлень на годину і уникнути заторів при обробці великих обсягів.

Впроваджено і цифрові рішення: клієнтам доступна онлайнова система відстеження та управління відправленням через веб-кабінет і мобільні додатки. Сервіс NP Shopping базується на створенні віртуальних адрес у ключових ритейл-регіонах (США, ЄС, Китай), що обслуговується IT-платформою з

тисячами одночасних транзакцій (як підкреслює материнська Nova Digital, система здатна обробляти до 30 000 транзакцій в секунду) [20]. Для бізнес-клієнтів реалізовані API-інтеграції з інтернет-магазинами та маркетплейсами, що дає змогу виводити товари українських виробників на глобальні ринки.

Авіакомпанія Supernova Airlines – також технологічний проект групи: Boeing 737-800, переобладнаний у вантажний лайнер, дає змогу швидко доставляти посилки прямо з України до Європи й США. Крім того, застосовується система електронного митного оформлення та документообігу, що пришвидшує проходження кордонів. Усі ці технологічні рішення – від сканування штрихкодів до автоматизованого опрацювання митних декларацій – забезпечують високу швидкість і надійність сервісу.

Таким чином, діяльність ТОВ «Нова Пошта Глобал» характеризується широкою мережею міжнародної доставки, високою автоматизацією процесів і сучасними IT-рішеннями, що дозволяє компанії відповідати потребам глобальної торгівлі та підтримувати імідж надійного логістичного партнера для клієнтів у світі.

Всебічна діагностика кризових явищ на логістичному підприємстві, що виходить на зовнішні ринки, вимагає комбінованого застосування фінансового аналізу (коефіцієнти, грошові потоки), операційної діагностики (KPI, оборотність), стратегічного аналізу (SWOT, PEST), оцінки ризиків (матриця ризиків, сценарне планування) та бенчмаркінгу. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти слабкі місця та загрози, створюючи основу для розробки ефективних антикризових рішень.

ТОВ «Нова Пошта Глобал» є ключовим гравцем на українському ринку міжнародної логістики, що демонструє стрімке зростання завдяки широкому спектру послуг, орієнтованих на e-commerce та глобальну торгівлю, розгалуженій міжнародній мережі, та активному впровадженню сучасних IT-рішень і автоматизації процесів.

2.2 Аналіз антикризового управління ТОВ«НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» при виході на зовнішні ринки

З початку війни основні зусилля компанії були спрямовані на забезпечення безперебійної доставки всередині країни, однак дуже швидко акцент було зміщено на розширення присутності за кордоном — переважно для обслуговування великої хвилі переселенців (понад 8 млн громадян України залишили країну у 2022 році). Це створило стійкий попит на послуги міжнародної доставки, особливо з Європи до України й навпаки.

Таблиця 2.6 – Обсяги міжнародних відправлень, 2022–2025 (млн шт.)

Рік	Обсяг міжнародних відправлень (млн)	Приріст до попереднього року (%)	Основні напрямки/регіони
2021 (до війни)	≈0,6	—	Пілотні поставки з Польщі, США
2022	5,6	+833%	Польща, Німеччина, Литва, США
2023	5,8	+3,5%	Розширення до Чехії, Франції, Італії
2024	9,2	+58,6%	Вихід на Австрію, Іспанію, Канада, Китай
2025 (прогноз)	12,7	+38,0%	Активне зростання у країнах Бенілюксу, Балтії

Ключовими ж віхами у зростанні ТОВ «Нова Пошта Глобал» стали:

2022 рік:

- лютий: у перші дні війни — падіння обсягу доставки до 2% довоєнного рівня;
- березень–червень: оперативне переорієнтування логістики, запуск міжнародної доставки із Польщі, Німеччини, Литви;
- вересень: повне відновлення довоєнних обсягів відправлень (за офіційними даними компанії);

- понад 5,6 млн міжнародних відправлень за рік (9-кратне зростання порівняно з 2021), переважно між Україною та країнами, де перебували переселенці;

2023рік:

- стабілізація обсягів: 5,8 млн відправлень (невеликий приріст, зумовлений високою базою 2022 р.);
- відкрито нові відділення в Чехії, Італії, Іспанії;
- активна інтеграція з Amazon, Etsy, eBay: сервіс NP Shopping набирає популярності серед експортерів;

2024 рік:

- понад 9,2 млн міжнародних відправлень (ріст +58%);
- старт регулярних авіаперевезень Supernova Airlines (Львів – Прага – Нью-Йорк – Гонконг);
- запуск сортувального хабу в Польщі, інвестиції в логістику Східної Європи;
- частка міжнародної доставки в загальному портфелі перевищує 8%;

2025 (оцінка):

- очікується 12,7 млн міжнародних відправлень (за внутрішніми прогнозами компанії та темпами зростання І кварталу);
- розширення присутності в країнах Балтії, Скандинавії, Канаді;
- додаткові контракти з DPD, GLS та ін. для крос-кордонного логістичного обміну;

Тарифна політика та соціальна підтримка.

На 2025 рік ТОВ «Нова Пошта Глобал» пропонує гнучку тарифну політику для міжнародних відправлень, орієнтовану на фізичних осіб та бізнес-клієнтів. Тарифи залежать від країни призначення, ваги, габаритів відправлення та обраного сервісу.

Таблиця 2.7 - Приклади актуальних тарифів на міжнародну доставку ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Напрямок	Вага посилки	Вартість доставки (грн)	Примітки
Польща	до 0,1 кг	330	Доставка до відділення
Польща	до 0,25 кг	350	-
Польща	до 0,5 кг	370	-
Польща	до 1 кг	400	-
Польща	3 кг	440	Додатково 20 грн за кожен кг понад 1 кг
США	0,1 кг	від 550	Доставка до адреси отримувача
США	5,35 кг	1 225	Раніше коштувало 2 500 грн
Канада	0,27 кг	520	Раніше коштувало 850 грн
Велика Британія	до 2 кг	600	Раніше коштувало 800 грн
Італія	до 10 кг	900	Раніше коштувало 1 200 грн
Франція	до 30 кг	1 500	Раніше коштувало 2 000 грн
Туреччина	до 70 кг	3 000	-

Ключові особливості тарифної політики:

- гнучка система розрахунку: вартість доставки залежить від фактичної ваги відправлення, що дозволяє клієнтам оплачувати лише за реальну вагу посилки.

- онлайн-калькулятор: на сайті ТОВ «Нова Пошта Глобал»доступний калькулятор, який дозволяє швидко розрахувати орієнтовну вартість доставки, враховуючи країну призначення, вагу та габарити відправлення .

- митні збори та податки: у вартість доставки не включено митні збори та податки, які можуть бути нараховані в країні призначення. Клієнтам рекомендується враховувати ці додаткові витрати при плануванні відправлень.

- доставка до адреси або відділення: для деяких країн, таких як США та Канада, доставка здійснюється безпосередньо до адреси отримувача, тоді як для інших — до відділення Нова Пошта.

Соціальна підтримка та додаткові сервіси. ТОВ «Нова Пошта Глобал»; також впроваджує програми соціальної підтримки, зокрема:

- знижки для окремих категорій клієнтів: передбачені спеціальні тарифи для студентів, пенсіонерів та військовослужбовців;
- програма лояльності: часті клієнти можуть скористатися бонусними програмами та накопичувальними знижками;
- партнерські програми: співпраця з міжнародними маркетплейсами, такими як Amazon та eBay, дозволяє українським підприємцям ефективно виходити на зовнішні ринки;

Інфраструктурна адаптація та логістика

У 2023–2024 роках ТОВ «Нова Пошта Глобал» здійснила масштабну інфраструктурну адаптацію та логістичну перебудову, що дозволило забезпечити безперервність доставки в умовах війни та активізувати міжнародну експансію.

У відповідь на руйнування понад 10 сортувальних хабів, компанія оперативно відновила та модернізувала мережу, розгорнувши понад 126 сортувальних комплексів по Україні. У 2024 році було відкрито 1 747 нових відділень та встановлено 8 410 поштоматів, довівши загальну кількість сервісних точок до 37 210. Для забезпечення безперебійної роботи в умовах енергетичних криз компанія встановила генератори на терміналах і відділеннях, а також

закупила 650 терміналів Starlink для забезпечення безперервного зв’язку та роботи цифрових сервісів.

У 2023 році «Нова Пошта» відкрила нові відділення в Словаччині, Латвії, Естонії, Угорщині, Італії, Румунії, Німеччині, Чехії та Польщі, загалом розширивши мережу на 9 європейських країн та збільшивши кількість сервісних точок на 35 000, з яких 87 є власними відділеннями компанії.

У травні 2023 року Supernova Airlines, дочірня компанія «Нової Пошти», здійснила перший вантажний рейс за маршрутом Рига–Жешув, доставивши 7 тонн міжнародних посилок. Після прибуття в Польщу вантажі були перевантажені на автотранспорт та доставлені в Україну. У 2024 році компанія інвестувала 1,8 мільярда гривень (43 мільйони доларів США) у розширення української мережі, що на 35% більше порівняно з 2023 роком.

Компанія продовжує вдосконалювати цифрові сервіси, такі як мобільний додаток, бізнес-кабінет та функціонал відстеження посилок, що дозволяє клієнтам ефективно керувати відправленнями навіть в умовах обмеженого доступу до фізичних відділень.

Ці заходи дозволили «Новій Пошті Глобал» не лише зберегти стабільність логістичних процесів в умовах війни, але й активно розширювати свою присутність на міжнародному ринку, забезпечуючи надійне обслуговування клієнтів в Україні та за її межами.

Кадрові практики та соціальна відповідальність.

У 2023–2024 роках ТОВ «Нова Пошта Глобал» продемонструвала ефективну кадрову адаптацію та соціальну відповідальність, що дозволило компанії зберегти операційну стійкість в умовах війни.

Компанія активно залучала нових працівників, включаючи студентів та осіб без попереднього досвіду, для забезпечення безперервності операцій. Особливу увагу приділено демобілізованим ветеранам: з 546 осіб, які повернулися зі служби, 380 вже відновили роботу в компанії. Для них впроваджено програми реінтеграції, що включають розширене медичне

страхування, фізичну та психологічну реабілітацію, а також можливість зміни професії за потреби.

З метою підтримки психологічного здоров'я працівників, «Нова Пошта» співпрацює з понад 100 психологами, серед яких військові, дитячі та сімейні спеціалісти. У 2023 році кількість звернень до психологів сягнула 1000, що вдвічі перевищує показники попереднього року. Компанія також впровадила формати психологічної підтримки, такі як читацькі клуби, чати для спілкування та тематичні семінари для керівників.

У рамках соціальної відповідальності, «Нова Пошта» активно підтримує мобілізованих працівників, забезпечуючи їх необхідною амуніцією та щомісячною матеріальною допомогою в розмірі 10 000 грн. Крім того, компанія надає фінансову допомогу родинам загиблих співробітників, включаючи щомісячні виплати дітям до досягнення повноліття та гранти на навчання в розмірі 12 500 доларів.

Волонтерський рух «Свої для своїх», започаткований у листопаді 2022 року, об'єднав працівників компанії для підтримки мобілізованих колег. За період з грудня 2022 по червень 2023 року було зібрано 9,6 млн грн, а компанія додала ще 4,4 млн грн, що дозволило забезпечити потреби працівників, які служать у ЗСУ, на загальну суму 14 млн грн.

Ці ініціативи свідчать про системний підхід «Нової Пошти» до кадрового управління та соціальної відповідальності в умовах воєнного стану, сприяючи збереженню стабільності бізнесу та підтримці працівників.

Бізнес-модель і міжнародна експансія.

Попри кризу, бізнес-модель «Нової Пошти» виявилася дуже стійкою. У докризові роки компанія вибудувала прибуткову модель доставки «від дверей до дверей» з фіксованими тарифами й розгалуженою мережею по всій Україні. Цей досвід було масштабовано на міжнародний рівень. Користуючись попитом на онлайн-шопінг і пересилку між кордонами, «Нова Пошта» створила у 2015 р. підрозділ Nova Global (раніше – Nova Post International), орієнтований на глобальну e-commerce логістику.

З 2022 року експансія прискорилася: у 2024–2025 рр. компанія вийшла на ринки Італії, Великої Британії, Іспанії, Франції, Австрії, Нідерландів та інших країн, відкривши там свої представництва та сортувальні пункти.

Компанія вважає європейський ринок «стартапом», що потребує адаптивних бізнес-моделей: наприклад, вже пропонується сервіс fulfillment (складський сервіс і відправка товарів) для українських експортерів та продавців на міжнародних майданчиках, який наразі діє у Польщі та Іспанії.

Таблиця 2.8 - Міжнародна експансія ТОВ «Нова Пошта Глобал» у 2024–2025 роках

Країна	Дата відкриття першого відділення	Кількість відділень (станом на 2025 рік)	Особливості послуг
Італія	2024	Дані відсутні	Відкриття представництв у ключових містах
Великобританія	2024	Дані відсутні	Розширення мережі відділень
Іспанія	2024	Дані відсутні	Запуск сервісу fulfillment для українських експортерів
Франція	2024	Дані відсутні	Відкриття представництв у ключових містах
Австрія	2024	Дані відсутні	Розширення мережі відділень
Нідерланди	2024	Дані відсутні	Розширення мережі відділень
Польща	2022	62	Найбільша присутність у Європі
Молдова	До 2022	19	Перший закордонний ринок компанії
Чехія	2023	Дані відсутні	Розширення мережі відділень
Румунія	2023	Дані відсутні	Розширення мережі відділень

Внутрішня бізнес-модель залишилася орієнтованою на швидкість та прозорість обслуговування (наприклад, середній час доставки по Україні скоротився з 26 до 24 годин у найбільш віддалені міста).

Партнерські рішення (авіарейси, хаби, митні ініціативи).

ТОВ «Нова Пошта Глобал» активно залучає партнерів і створює власні альянси за кордоном. Наприклад, регулярні чартерні рейси Supernova Airlines виконуються у співпраці з приватними авіакомпаніями (перші рейси – з латвійською RAF-Avia). У Європі компанія не залежить від «транзиту по лендерах» – замість того, щоб передавати товари іншим перевізникам, Нова Пошта відкриває власні sorting hubs і митні термінали.

Таблиця 2.9 – Приклад оптимізації термінів доставки вантажів

Маршрут доставки	Час доставки у 2022 р.	Час доставки у 2024 р.
Україна → Польща	~5 днів	~3 дні
Україна → Німеччина	~8 днів	<5 днів
Україна → Великобританія	~9 днів	<5 днів
Між відділеннями у віддалених містах	~26 год	~24 год

Так, у Польщі діє сортувальний центр у Варшаві, у Чехії – у Празі. Кожне з таких “міжнародних відгалужень” має власні підрозділи митного брокера, що пришвидшують процедуру імпорту/експорту товарів (закладені власні митні СЦ у Польщі та Чехії, а незабаром і в Німеччині). До того ж, компанія використовує прямі авіаполіти між країнами, щоб скоротити час доставки: якщо раніше всі міжнародні вантажі через Польщу шли транзитом, то вже 2023–2024 рр. запроваджено прямі рейси до Німеччини, Чехії, інших країн ЄС, які прискорюють доставку на 2–3 дні, незважаючи на вищі витрати. У результаті середній час доставки «Україна–Польща» скоротився з ~5 до ~3 днів, «Україна–Німеччина» – з ~8 до <5 днів, а «Україна–Великобританія» – з ~9 до <5 днів.

Аналогічні покращення спостерігаються і всередині країни (з 26 до 24 годин для далеких точок).

На відміну від «Нової Пошти», великі міжнародні логістичні гіганти фактично призупинили діяльність в Україні. З початком війни UPS і FedEx негайно припинили відправлення до та з України. Deutsche Post DHL спочатку тимчасово призупинила послуги в обидві сторони, уникаючи українського повітряного простору, але з листопада 2022 р. частково відновила обмежені доставки до окремих регіонів України [21]. Інші приватні міжнародні оператори (наприклад, низка європейських служби доставки та поштових мереж) або згорнули напрям, або суттєво обмежили український трафік через безпекові та регуляторні ризики. У таких умовах «Нова Пошта Глобал» стала головним логістичним містком між Україною та світом: вона не тільки підтримала роботу мережі по країні, але й суттєво розширила міжнародні потоки, заповнивши проломи інших операторів. На відміну від глобальних гравців, що втратили клієнтів і імідж в Україні, ТОВ «Нова Пошта Глобал» зміцнила свою репутацію як стійкого і надійного партнера в регіоні.

У відповідь на кризу, спричинену війною, ТОВ «Нова Пошта Глобал» продемонструвало високу адаптивність, оперативно переорієнтувавши логістику, здійснивши масштабну міжнародну експансію, інвестувавши в інфраструктурну стійкість (енергонезалежність, зв'язок, нові хаби, власна авіакомпанія), гнучку тарифну політику та соціальну підтримку персоналу. Ці заходи дозволили не лише зберегти, а й значно наростити обсяги міжнародних відправлень, зайнявши нішу, що звільнилася після обмеження діяльності міжнародних операторів.

2.3 Вдосконалення антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» при виході на зовнішні ринки

Діагностика кризового стану підприємства передбачає комплексну оцінку його фінансового стану та стратегічного положення на ринку за допомогою

системи показників. Зокрема, фінансовий аналіз включає оцінку ліквідності, рентабельності, оборотності активів, структури капіталу та фінансової незалежності підприємства. Стратегічні методи діагностики (SWOT-, PESTEL-аналізи, Z-модель Альтмана, бенчмаркінг) дозволяють виявити внутрішні сильні/слабкі сторони та зовнішні загрози/можливості в умовах зовнішньоекономічних викликів, таких як повномасштабна війна. Наступний аналіз охоплює період до та після початку війни (2020–2024 рр.), враховуючи результати звітності групи Nova Poshta, до якої належить ТОВ «Нова Пошта Глобал».

Високе значення цього коефіцієнта (понад 1) свідчить про достатність оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань. За даними фінансових звітів, у 2020 р. поточні активи групи Nova Poshta перевищували поточні зобов'язання на 502 988 тис. грн [22] (коефіцієнт поточної ліквідності > 1), тоді як до кінця 2022 р. цей показник погіршився: поточні зобов'язання перевищили поточні активи на 457 276 тис. грн (коефіцієнт < 1). Така негативна динаміка вказує на погіршення ліквідності під час війни. Швидку ліквідність (шифр «кислотний тест») можна оцінити аналогічно без урахування запасів; за наявними даними, значення інших коефіцієнтів ліквідності також знизилися у 2022 р. через збільшення позикового фінансування.

Аналіз рентабельності. Рентабельність продажу визначається як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу від реалізації (D) і вимірюється у відсотках: У 2020–2023 рр. цей показник групи Nova Poshta підвищився з близько 8,3% до 11,5%, що відображало зростання операційної ефективності (табл. 1). Зокрема, чистий прибуток зріс із 1 709,9 млн грн у 2020 р. до 4 280,0 млн грн у 2023 р., а виручка – із 20 621,6 млн до 43 650,0 млн грн (консолідовані дані). Однак у 2024 р. відбулося зниження рентабельності: при збільшенні виручки групи до 54 200,0 млн грн чистий прибуток упав до 3 810,0 млн грн (≈7,0% маржа). Це свідчить про зростання витрат або зниження ринкових маржин. Також аналіз рентабельності капіталу (ROE) та активів (ROA)

може підтвердити тренд: збереження високої прибутковості до війни і її зниження через посилення фінансового навантаження.

Аналіз оборотності. Оборотність активів і зобов'язань оцінюють за показниками обороту дебіторської та кредиторської заборгованості, а також запасів (якщо вони суттєві). Звітні дані вказують на зростання оборотності основних активів за рахунок ефективнішого використання інфраструктури: кількість відправлень зросла на 16% у 2024 р. (до 480 млн посилок) при нарощенні активів [23]. Це демонструє оптимізацію операцій і компенсацію втрат від окупації окремих регіонів. Також можна розрахувати оборотність власного капіталу (тобто коефіцієнт фінансової ефективності) та оборотність основних коштів для глибшого аналізу.

Структура капіталу. Важливим є співвідношення позикового та власного капіталу. Коефіцієнт фінансового важеля показують рівень залежності від позик. У 2020 р. група Nova Poshta проводила інвестиції переважно за рахунок власних коштів, тому автономія була високою. Водночас у 2022 р. значна частина інвестицій програми профінансована кредитами (зокрема випущено облігації на 800 млн грн), що підвищило боргове навантаження. Згідно зі звітністю за 2023 р., чистий борг групи зріс із 4,07 млрд до 5,65 млрд грн, а грошові кошти – до 6,50 млрд грн [24], що дає кредиторам значні гарантії, але знижує фінансову незалежність.

Таблиця 2.10 – Основні фінансові показники групи Nova Poshta (2020–2024)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка, млн грн (консол.)	20 621,6	25 549,6	28 461,9	43 650,0	54 200,0
Чистий прибуток, млн грн	1 709,9	2 519,6	3 262,7	4 280,0	3 810,0
Рентаб. продажу	8,3%	9,9%	11,5%	9,8%	7,0%
Грош. потік від ОД, млн грн	3 985,8	–	5 997,4	8 270,0	–

Таким чином, показники структури капіталу свідчать про підвищену залежність від позичкового фінансування на фоні війни.

Стратегічні підходи:

- SWOT-аналіз: оцінює сильні та слабкі сторони компанії й зовнішні можливості та загрози. Сильними сторонами Nova Poshta є лідерство на ринку експрес-доставки та відоме ім'я бренду (бренд «Нова Пошта» – один з трьох найдорожчих в Україні у 2020 р.). Компанія має розгалужену мережу відділень і значні інвестиції у технології. Проте слабкі сторони в умовах війни – це висока капіталоємність бізнесу і вразливість інфраструктури: на кінець 2022 р. деякі термінали й поштомати були зруйновані або окуповані, обліковано збитки від знецінення активів (наприклад, основних засобів – 142,65 млн грн). Можливостями є розширення на європейські ринки (у 2022–2023 рр. відкрито відділення в Польщі, Литві, Чехії тощо) та зростання попиту на онлайн-послуги. Загрозами – подальша ескалація війни, економічний спад, девальвація гривні та конкуренція з боку міжнародних поштово-логістичних операторів;

- Z-модель Альтмана: класичний показник ризику банкрутства: Для Nova Poshta згідно з IFRS 2022 перший множник WC/TA мав від'ємне значення (оборотний капітал –457,3 млн грн), що знижує загальний Z-індекс. Проте висока рентабельність операцій (великий коефіцієнт EBIT/TA) та обсяг продажів могли утримувати Z над критичним рівнем. Тобто, попри стресові фактори, очікується, що Z не досягне зони високого ризику ($Z < 1,8$), однак порівняння з попередніми роками показує зниження запасу фінансової стійкості;

- бенчмаркінг: порівняльний аналіз із конкурентами і галузевими стандартами дозволяє оцінити позиції Nova Poshta. Наприклад, порівняння з національним оператором «Укрпошта» чи великими міжнародними логістичними гігантами (DHL, UPS) показує, що Nova Post Global утримує провідні позиції в Україні та активно виходить на зовнішні ринки. У 2023–2024 рр. компанія відкрила понад 100 відділень у Європі, чим підтвердила конкурентоздатність та успішність стратегії розширення. Таким чином, бенчмаркінг вказує на те, що, незважаючи на війну, Nova Poshta Global зберегла високу динаміку розвитку відносно галузі;

Узагальнена діагностика показує: до війни фінансові показники Nova Poshta Global поступово покращувалися (збільшувалася виручка та прибуток), забезпечуючи стабільність. Після початку повномасштабної війни фірма зіткнулася з кризовими факторами: зростання витрат та пошкодження активів погіршили ліквідність і рентабельність, хоча оперативна діяльність залишилася потужною (збільшення обсягів відправлень і мережева експансія).

Стратегічні аналізи (SWOT, PESTEL, Altman) підтверджують подвійний вплив війни: одночасно посилюються загрози (деокупація, витрати на відновлення) і відкриваються можливості на європейському ринку.

Загалом система фінансових та стратегічних показників дає змогу зафіксувати ознаки кризового напруження (низьку ліквідність, більшу залежність від боргу) та вказує напрями антикризових управлінських рішень (наприклад, оптимізація структури капіталу, швидке розширення на нові ринки).

У 2024 році «Нова Пошта» досягла рекордного доходу в 44,77 млрд грн, що на 22% більше порівняно з попереднім роком. Однак чистий прибуток знизився на 36,9% до 2,5 млрд грн, що свідчить про зростання витрат і зниження рентабельності. Це вимагає впровадження таких фінансових заходів:

- оптимізація ліквідності: підтримка достатнього рівня касових резервів, жорсткий контроль дебіторської заборгованості, скорочення непрофільних витрат для забезпечення безперервності операцій;
- формування резервних фондів: створення страхових чи стабілізаційних резервів для покриття надзвичайних витрат, таких як форс-мажори чи валютні втрати;

Організаційні стратегії.

Для підвищення гнучкості та адаптивності компанії в умовах нестабільності рекомендується:

- гнучка структура управління: створення спеціальної кризової групи з чітко розподіленими повноваженнями для швидкого реагування на кризові ситуації;

- резервне планування: розробка детального плану дій на випадок різних кризових сценаріїв, що включає алгоритми комунікації та дії персоналу;

- перерозподіл відповідальностей і мультизадачність: навчання працівників виконувати кілька ролей у разі нестачі персоналу, що забезпечує безперервність критичних процесів;

Цифрові стратегії

Впровадження IT-технологій дозволяє підвищити оперативність і точність реагування:

- аналітика великих даних і штучний інтелект: використання bi-систем та big data для збору та аналізу інформації в реальному часі, що дозволяє виявляти потенційні кризи на ранніх стадіях;

- інструменти віддаленого керування: розгортання хмарних рішень і мобільних платформ для забезпечення безперервності бізнес-процесів навіть при фізичній роз'єднаності команд;

- автоматизація процесів: впровадження rpa та ai/ml для автоматизації рутинних завдань, що знижує навантаження на персонал;

- іт-безпека: посилення кіберзахисту критичних систем для захисту інформаційних активів від зовнішніх атак;

Hr-стратегії

Фокус на людському факторі та психологічній стійкості персоналу є ключовим:

- підтримка ментального здоров'я: надання працівникам доступу до психологічних програм та тренінгів із стрес-менеджменту для збереження продуктивності та мотивації;

- мобільні кризові групи: формування оперативних бригад працівників різних спеціальностей для швидкого реагування на позаштатні ситуації;

- інструктаж і навчання: регулярне проведення тренувань і симуляцій кризових ситуацій для підвищення готовності персоналу до надзвичайних умов;

Інші інструменти

Для забезпечення ефективного управління ризиками та стабілізації діяльності рекомендується:

- оцінка інвестиційних проектів та економічний ефект: введення методики оцінки roi та npv для кожної антикризової ініціативи, що дозволяє виміряти ефективність заходів;
- контроль беззбитковості: розрахунок та моніторинг точки беззбитковості для оцінки фінансової стійкості при нових умовах;
- диверсифікація та альянси: розширення ринкової присутності та партнерської мережі для зменшення стратегічних ризиків;
- комунікація і репутація: своєчасне інформування клієнтів, партнерів і співробітників про перебіг змін і заходи компанії для збереження довіри зацікавлених сторін;

Запропоновані заходи в комплексі підвищують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища і мінімізують негативні наслідки кризових явищ. Завдяки інтеграції зазначених фінансових, організаційних, цифрових та HR-інструментів ТОВ «Нова Пошта Глобал» зможе більш ефективно управляти ризиками і стабілізувати діяльність при виході на зовнішні ринки.

Фінансово-стратегічна діагностика ТОВ «Нова Пошта Глобал» (в рамках групи Nova Poshta) виявила ознаки кризового напруження після 2022 року, такі як погіршення ліквідності та зростання боргового навантаження, попри збереження операційної потужності та успішну міжнародну експансію. Для подальшого вдосконалення антикризового управління пропонується комплекс фінансових, організаційних, цифрових, HR-стратегій та інших інструментів, спрямованих на оптимізацію ліквідності, гнучкість управління, використання аналітики даних, підтримку персоналу, диверсифікацію та ефективну комунікацію, що має підвищити адаптивність та стабілізувати діяльність компанії на зовнішніх ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Антикризове управління утвердилося як невід'ємна, стратегічно значуща функція сучасного менеджменту, особливо в умовах зростаючої глобальної невизначеності та специфічних загроз, таких як пандемії, війни та геополітична нестабільність. Для логістичної галузі, що є кровоносною системою економіки, це набуває особливої ваги. Українська логістика, зазнавши серйозних потрясінь від пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, продемонструвала як свою вразливість (блокування портів, руйнування інфраструктури, залежність від транспортних коридорів), так і надзвичайну здатність до адаптації.

Теоретична база антикризового управління пропонує широкий інструментарій для діагностики, попередження та подолання криз. Це включає системний моніторинг, фінансовий аналіз (ліквідність, рентабельність, аналіз грошових потоків), операційну діагностику (оборотність, KPI), стратегічний аналіз (SWOT, PESTEL), оцінку ризиків та сценарне планування, а також бенчмаркінг. При виході на зовнішні ринки до цього додаються специфічні інструменти, як-от матриця Ансоффа для планування росту, PESTEL-аналіз для оцінки макросередовища нових ринків, адаптаційні стратегії для гнучкого коригування операцій та вибір адекватної міжнародної корпоративної стратегії (багатовітчизняна, глобальна, транснаціональна).

Діяльність ТОВ «Нова Пошта Глобал» є яскравим прикладом застосування антикризових підходів на практиці. Зіткнувшись з безпрецедентними викликами війни, компанія не лише забезпечила безперебійність доставки всередині країни, але й здійснила стрімку міжнародну експансію, переорієнтувавши логістику та розширивши присутність у країнах ЄС для обслуговування українських переселенців та бізнесу.

Практичні рекомендації: На підставі аналітичних висновків запропоновано наступні заходи, реалізація яких дозволить підвищити економічну ефективність діяльності «Нова Пошта Глобал» і знизити вплив кризових факторів:

- оптимізувати логістичні маршрути та посилити мультимодальність. Слід розширити використання комбінованих перевезень (авто-, залізничних та авіа) та пошук альтернативних транспортних коридорів. Це зменшить залежність від переповнених автодоріг і портових шляхів, скоротить час транзиту. Згідно з відомими кейсами, оптимізація маршрутів з мультимодальним підходом дає можливість знизити транспортні витрати приблизно на 15–20 % при збереженні або підвищенні якості доставки. Наприклад, перенесення частини обсягів до залізничних сполучень з Європою може зменшити логістичні затримки і вартість на 10–15 % у порівнянні з суто автосполученням;
- інвестувати в цифрові технології управління. Впровадження систем SCM/WMS, штучного інтелекту та IoT-сервісів сприятиме прозорості ланцюгів поставок і зниженню операційних витрат. Дослідження показують, що «цифрові інструменти і технології… сприяють економії матеріальних і людських ресурсів та зменшенню собівартості». Наприклад, інтелектуальна система оптимізації маршрутів може знизити витрати палива та часу доставки на 10–15 %, а автоматизовані склади – скоротити надлишкові запаси і збільшити пропускну спроможність. Інвестиції в навчання персоналу для роботи з новими технологіями забезпечать максимальну віддачу від цих рішень;
- підвищити енергоефективність і керувати витратами на паливо. Враховуючи різке зростання цін на паливо та енергію, необхідно впровадити заходи з енергозбереження. Наприклад, перехід автопарку на більш паливоефективні моделі або закупівлю біопалива може знизити витрати на 5–10 % на рік. Також доцільно застосовувати фінансові інструменти хеджування енергоносіїв (форвардні контракти на паливо), що дозволить стабілізувати бюджети логістичних витрат. За приблизними оцінками, хеджування навіть 30 % потреби в паливі може захистити 3–5 % річних витрат компанії від різких цінових коливань;
- розвивати людські ресурси та гнучку організацію праці. Ураховуючи «кадровий голод» на ринку праці, варто впровадити програми навчання та стимулювання персоналу. Наприклад, навчальні курси з сучасних логістичних

практик і підвищення кваліфікації можуть зменшити плинність кадрів та помилки в процесах, що прямо впливає на ефективність. Часткове використання віддалених або сезонних працівників у пікові періоди дозволить розвантажити штат та мінімізувати затримки. Навіть скорочення плинності кадрів на 10 % за рахунок підвищення задоволеності співробітників може дати економію на витратах на підбір і адаптацію на рівні 5–7 % від загальних зарплатних витрат;

- розширювати присутність на ключових зовнішніх ринках. Варто продовжити відкривати представництва чи партнерські центри у країнах Європи та суміжних регіонах (наприклад, Балкани чи Кавказ), де є попит на перевезення з України. Як приклад успішної стратегії, «Нова Пошта Глобал» вже має офіси в 16 європейських країнах. Подальший географічний ріст – наприклад, вихід на ринки Західної Європи та Азії – дозволить скоротити митні процедури, час доставки і ризики, пов’язані з одним конкретним транзитним шляхом. Це, в свою чергу, може збільшити частку ринку компанії за кордоном на кілька відсоткових пунктів, що призведе до суттєвого зростання виручки;
- посилити взаємодію з державними програмами та регіональними ініціативами. Рекомендовано активніше співпрацювати з урядом і асоціаціями щодо відновлення логістичних коридорів (при тому ініціювати альтернативні маршрути через сусідні країни) та удосконалення регулювання. Наприклад, налагодження нових транзитних шляхів через Румунію чи Польщу може забезпечити стабільні обсяги експорту товарів. Такі дії сприятимуть прогнозованості потоків і дозволять «Нова Пошта Глобал» планувати зростання з більшою економічною ефективністю. Відповідні кроки можуть, наприклад, знизити ймовірність зриву постачань і підвищити завантаженість транспортних засобів, що прямо впливає на прибутковість;

Запропоновані рекомендації спрямовані на вирішення і макро-, і мікрозавдань дослідження. Їх виконання забезпечить зниження операційних витрат, підвищення гнучкості і надійності логістичних ланцюгів, а отже – економічну ефективність діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» при виході на зовнішні ринки.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Олійник Андрій комплекс антикризового управління в сучасному підприємництві в умовах трансформаційних змін, *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2024. №2. URL: https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/304/244/ (дата звернення: 27.03.2025).

2. Карвацка Н. С. Теоретичні основи антикризового управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємствах, економіка та суспільство, *Collection of scientific papers «SCIENTIA»*, Хмельничинна: Хмельницький національний університет, 2023. URL: https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/705/712 (дата звернення: 27.03.2025).

3. Сойма С. Ю. Білоусько Т. Ю. Вдовічена О. Г. Цифровізація антикризового менеджменту підприємства в умовах війни, *Економіка та суспільство*, 2022. |URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1897/1825 (дата звернення: 27.03.2025).

4. Ремзіна Н.А. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті, №1(82).* Одеса: Одеський національний морський університет, 2023. URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/454/394 (дата звернення: 27.03.2025).

5. О. В. Ареф'єва, А.М. Ковальчук, Т. М. Панчошна передумови формування стратегії антикризового управління на підприємствах транспортної галузі україни, *Ефективна економіка*. № 12. Київ: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2022. | URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/884/893 (дата звернення: 27.03.2025).

6. Матриця Ансоффа: комплексний підхід до бізнес-стратегії | URL: https://itez.com.ua/blog/ansoff-matrix-business-strategy.html (дата звернення: 27.03.2025).

7. Оцінка можливостей світового ринку - аналіз PESTEL | URL: https://shorturl.at/blmjs (дата звернення: 27.03.2025).

8. Адаптація логістичних стратегій до міжнародних ринків URL: https://blog.gettransport.com/uk/trends-in-logistic/8-4/(дата звернення: 27.03.2025).

9. Коефіцієнтний фінансовий аналіз, 2023. URL: https://blog.youcontrol.market/koiefitsiientnii-finansovii-analiz/(дата звернення: 27.03.2025).

10. Кобилецький В. Р. Відносні показники фінансової стійкості, Онлайн-журнал «Financial Analysis online», 2022. URL: https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti (дата звернення: 27.03.2025).

11. Кошельок Г. Грінченко Р. Аналіз грошових потоків у системі управління підприємством, *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2020. С. 1–3. URL https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/827.pdf (дата звернення: 27.03.2025).

12. Коваль З. О. Оцінювання ефективності стратегії підприємства методами сценарного аналізу, Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2020. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22730/200991menpidpr-43-52.pdf (дата звернення: 27.03.2025).

13. Пшенишна К.М. Пічугіна М.А. бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок, *Економіка та суспільство*, 2023. | URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3161/3084(дата звернення: 27.03.2025).

14. NovaPosta | URL: https://www.parceltracker.com/track/novaposta(дата звернення: 27.03.2025).

15. «Ми не можемо зупинитися ні на хвилину!». Операційний директор «Нової Пошти» про логістику під час бойових дій | URL:

https://trans.info/ua/operatsiyniy-direktor-novoyi-poshti-pro-logistiku-pid-chas-boyovih-diy-324335(дата звернення: 27.03.2025).

16. «Нова пошта» спростила відправлення посилок за кордон | https://glavcom.ua/news/nova-poshta-sprostila-vidpravlennya-posilok-za-kordon--757110.html(дата звернення: 27.03.2025).

17. «Всі торгують з усіма». Кількість відправлень Нова пошта Глобал зросла вдвічі за рік пандемії | URL: https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-global-dostavila-7-mln-posilok-za-rik-obsyagi-zrosli-vdvichi-50155489.html(дата звернення: 27.03.2025).

18. «Нова пошта» | URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0(дата звернення: 27.03.2025).

19. Кількість відправлень фізосіб через "Нова пошта Глобал" у 2022 році зросла вдев'ятеро | URL: https://interfax.com.ua/news/economic/901736.html(дата звернення: 27.03.2025).

20. Група Nova у світі | URL: https://novaposhtaglobal.ua/en/about/(дата звернення: 27.03.2025).

21. DHL Ukraine Situation Update https://www.dhl.com/global-en/home/message-bar/ukraine.html(дата звернення: 27.03.2025).

22. Нова пошта. Аудиторський висновок (звіт незалежного аудитора) С. 21 | URL: https://site-assets.novapost.com/2c8af079-a509-42b6-9bee-80947fd42eb4.pdf(дата звернення: 27.03.2025).

23. «Дохід «Нової пошти» у 2024 році зріс на 22%, до 44,7 млрд грн» | URL: https://forbes.ua/news/dokhid-novoi-poshti-u-2024-rotsi-zris-na-22-do-447-mlrd-grn-01052025-29401(дата звернення: 27.03.2025).

24. “Nova Poshta” increased its consolidated revenue by 53.3% | URL: https://open4business.com.ua/en/nova-poshta-increased-its-consolidated-revenue-by-53-3(дата звернення: 27.03.2025).

25. Crisis management: here’s how to manage a crisis | URL: https://www.ionos.com/startupguide/grow-your-business/crisis-management/

26. Resistance wanted – Business Resilience for crisis prevention| URL: https://promatis.com/hr/en/resistance-wanted-business-resilience-for-crisis-prevention/(дата звернення: 27.03.2025).

27. Пожуєва Т., Щеголеватих Д. Цифрові технології в антикризовому управлінні. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 3 – 5 | URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6078/6565657409.

28. Crisis Management in HR | URL: https://www.accurate.com/blog/crisis-management-in-hr/(дата звернення: 27.03.2025).

29. Бажана межа. Що таке точка беззбитковості і як її розрахувати | URL: https://www.dsnews.ua/ukr/economics/zhelannyy-rubezh-chto-takoe-tochka-bezubytochnosti-03032021-417610 (дата звернення: 27.03.2025).