

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра міжнародних економічних відносин
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ІВАНОВА Каріна Вікторівна

УДК 339.9:658.114:334.76

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

“Експансія на ринку послуг: мотивація та перспективи для України”

за ОПП “”Міжнародні економічні відносини”
спец. 292 “Міжнародні економічні відносини”
галузі знань 29 “Міжнародні відносини”

Подається на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело

_____ К.В. Іванова

Керівник роботи
Зінчук Т.О., д.е.н., професор

Іванова К.В. Експансія на ринку послуг: мотивація та перспективи для України. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) освітнього рівня за ОПП “Міжнародні економічні відносини” галузі знань 29 “Міжнародні відносини” спеціальності 292 “Міжнародні економічні відносини”. – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади міжнародної ринкової експансії. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження, здійснено уточнення сутності поняття «міжнародна експансія», визначено її мотиви, форми та послідовність реалізації. Здійснено оцінку ринку послуг України та світу, дослідження специфіки міжнародної експансії підприємств сфери поштових послуг на прикладі компанії «Нова пошта». Обґрунтовано перспективи розвитку експансії міжнародного ринку поштових послуг підприємствами України.

Ключові слова: експансія, ринок поштових послуг, міжнародний ринок, форми експансії.

Ivanova K.V. Expansion in the services market: motivation and prospects for Ukraine. - Manuscript qualification work.

Qualification work for the first (bachelor) degree in EP "International Economic Relations" in the field of knowledge 29 "International Relations" specialty 292 "International Economic Relations". – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The theoretical, methodological, and applied foundations of international market expansion have been studied. Based on a generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the main concepts of the research problem, the essence of the concept of “international expansion” has been clarified, and its motives, forms, and sequence of implementation have been determined. An assessment of the Ukrainian and global services market has been carried out, and the specifics of the international expansion of postal services companies have been studied using the example of Nova Poshta. The prospects for the expansion of the international postal services market by Ukrainian companies have been substantiated.

Keywords: expansion, postal services market, international market, forms of expansion.

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ РИНКОВОЇ ЕКСПАНСІЇ	7
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ АКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Ринок поштових послуг України та світу.....	16
2.2. Міжнародна ринкова експансія ТОВ «Нова пошта»	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПАНСІЇ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	35
ДОДАТКИ.....	38

Вступ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та глибокої трансформації світової економіки, спричиненої повномасштабною війною російської федерації проти України, питання міжнародної ринкової експансії українських підприємств набуває особливої актуальності. З одного боку, війна завдала значних втрат внутрішньому економічному потенціалу країни, зокрема через знищення інфраструктури, скорочення виробництва та падіння споживчого попиту. З іншого – відкрились нові можливості для інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, особливо на фоні зростання міжнародної підтримки України та лібералізації торговельних режимів з боку країн Європейського Союзу та інших партнерів.

У таких умовах вихід українських компаній на зовнішні ринки стає не лише інструментом виживання, але й стратегічним напрямом відновлення та модернізації національної економіки. Міжнародна ринкова експансія дозволяє підприємствам зменшити залежність від внутрішнього ринку, залучити нові ресурси, підвищити конкурентоспроможність продукції та зміцнити позиції на глобальному рівні.

Теоретична сутність основних понять проблеми дослідження відображена в численних працях українських вчених, зокрема: Закрижевської І. В., Полозової В. М., Ковбатьок М. В., Шкляра В. В., Ковбатьока Г. О., Мельник Т.Ю., Полковниченко С., Єльчищевої І. та ін. Однак динамічність змін міжнародного ринкового середовища відкривають нові питання (інноваційні зміни в технологіях ринкової експансії, необхідність адаптації до нових викликів глобального та національного ринків тощо), що є предметом для подальших наукових досліджень.

Метою даного дослідження є: обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності процесів ринкової експансії міжнародного ринку поштових послуг підприємствами України.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити теоретичну сутність міжнародної ринкової експансії, її мотиви та форми;
- здійснити аналіз ринку поштових послуг світу та України;
- здійснити дослідження специфіки процесу міжнародної ринкової експансії у сфері поштових послуг;
- — обґрунтувати заходи щодо підвищення ефективності процесів ринкової експансії міжнародного ринку поштових послуг підприємствами України.

Об'єктом дослідження є процес ринкової експансії підприємств сфери поштових послуг.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів міжнародної ринкової експансії підприємств.

Методи дослідження. У процесі вирішення завдань з обраної теми дослідження було використано загальнонаукові методи: *діалектичний* (для уточнення сутності поняття «міжнародна експансія»); *монографічний* (при вивченні досвіду міжнародної ринкової експансії на прикладі підприємств сфери послуг); *статистико-аналітичний* (для аналізу стану, динаміки показників ринку поштових послуг України і світу; *таблично-графічний* (для наочного викладення матеріалів дослідження у вигляді графіків, схем та таблиць).

Публікації. За результатами дослідження автором опубліковано 2 наукові праці.

1. Іванова К.В. Експансія європейського ринку послуг українськими компаніями як фактор згуртування мігрантів з України. Політика згуртування ЄС: реальність, виклики та перспективи: збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (м. Житомир. 9 травня 2025). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2025. С. 15-17.

2. Іванова К.В., Конкурентний профіль ринку поштових послуг України. збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НН

менеджменту, бізнесу і права, присвячений Дню науки в Україні. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет». 2025. С. 88-90.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 37 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОЇ РИНКОВОЇ ЕКСПАНСІЇ

У сучасних умовах глобалізації експансія на міжнародні ринки набуває особливої актуальності для суб'єктів підприємницької діяльності, незалежно від їхнього масштабу. Високий рівень конкуренції на внутрішніх ринках, обмеженість місцевих ресурсів та зростаючі очікування споживачів стимулюють компанії до пошуку нових можливостей за межами національного середовища. Міжнародна експансія дозволяє підприємствам отримати доступ до нових ринків збуту, підвищити ефективність використання ресурсів, диверсифікувати комерційні ризики та зміцнити конкурентні позиції. Особливої ваги ця тенденція набувала для України, ринкове середовище якої наразі є високоризиковим, і яка прагне інтегруватися у глобальні економічні процеси. Розвиток цифрових технологій, спрощення митних процедур, міжнародна підтримка експорту, а також зростання попиту на інноваційні та якісні продукти сприяють активізації експортної діяльності. У цьому контексті актуальним є дослідження стратегій експансії зовнішніх ринків, бар'єрів, що постають перед бізнесом, та ефективних моделей міжнародного розвитку компаній.

Експансія — це процес росту бізнесу, організації або діяльності шляхом включення більшої кількості людей, переходу в нові області, продажу більшої кількості продуктів [6]. Відповідно міжнародна ринкова експансія являє собою процес розширення діяльності підприємства на нові, закордонні ринки з метою збільшення доходів та ринкової частки через вихід на нові географічні ніші. Іншими словами міжнародна експансія – це бізнес-стратегія розширення діяльності компанії за межі внутрішніх кордонів шляхом створення дочірніх компаній або розбудови партнерських відносин, запуску продуктів чи послуг, адаптованих до нових регіональних ринків [17]. В сукупності це дозволяє охопити невикористану базу клієнтів, підвищити прибутки, сформувати більш конкурентоспроможну та стійку бізнес-модель.

Джерелом мотивів для здійснення міжнародної ринкової експансії підприємств можуть бути фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Фактори, що формують мотиви міжнародної ринкової експансії бізнесу

	Фактори	Мотиви	Ціль
Зовнішні	Зростаюча конкуренція на внутрішніх ринках	Доступ до нових споживачів	Підвищення прибутковості і конкурентоспроможності
	Обмежена місткість внутрішнього ринку		
	Зниження купівельної спроможності споживачів на внутрішньому ринку		
	Макроекономічні ризики	Диверсифікація ризиків	
	Розвиток цифрових технологій, електронної комерції та логістики	Використання нових можливостей та переваг	
	Інвестиційна підтримка бізнесу та пільгові режими в інших державах		
	Глобалізація попиту		
	Доступ до якісних та дешевших ресурсів		
Внутрішні	Невикористаний виробничий, інноваційний та людський капітал	Повноцінне та ефективне використання потенціалу компанії	
	Циклічність надходження доходів	Згладжування ділових циклів	

Джерело: сформовано автором за даними [17, 10].

Тобто вихід на зовнішні ринки є стратегічним рішенням для компаній, яке ґрунтується на комплексі економічних, інституційних та конкурентних чинників. Найпоширенішими мотивами цього процесу є наступні:

✓ Пошук нових ринків збуту особливо в умовах насичення або стагнації внутрішнього ринку. Міжнародна експансія відкриває доступ до ширшої аудиторії, збільшує обсяги продажу та дозволяє ефективніше використовувати наявні виробничі потужності.

✓ Диверсифікація ризиків – компанії прагнуть зменшити залежність від одного ринку, особливо в умовах політичної чи економічної нестабільності. Вихід на кілька географічних ринків дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту, валютними коливаннями чи регуляторними змінами.

✓ Доступ до ресурсів – міжнародна експансія спрямована на отримання доступу до дешевших або унікальних ресурсів — сировини, робочої сили, технологій або інновацій, які недоступні або надто дорогі на внутрішньому ринку.

✓ Зміцнення конкурентних переваг – компанії, що прагнуть зберегти або посилити свої позиції, розглядають зовнішні ринки як спосіб збільшення масштабів виробництва, ефекту масштабу, репутаційного капіталу та адаптації до глобальних стандартів.

✓ Ефективне використання надлишкових потужностей – наявність невикористаних виробничих або логістичних можливостей стимулює компанії шукати нові канали реалізації, зокрема за кордоном, що дозволяє підвищити загальну ефективність.

✓ Пошук сприятливого регуляторного середовища – деякі компанії виходять на зовнішні ринки, де податкові, митні або екологічні умови є більш сприятливими для ведення бізнесу.

✓ Слідування за клієнтом або партнером – у секторі B2B часто зустрічається ситуація, коли компанія розширює свою присутність у країнах, куди виходить її головний партнер або замовник, щоб забезпечити супровід продукції чи послуг.

Вихід на закордонні ринки є складним процесом, що супроводжується численними бар'єрами та ризиками. Класичними викликами міжнародної ринкової експансії є бюрократичні та торговельні бар'єри, логістичні труднощі, брак відповідних компетенцій персоналу, культурні та мовні бар'єри [19]. За результатами досліджень Т.Ю. Мельника основними викликами для українського бізнесу при виході на закордонні ринки стали такі:

- складність, бюрократизація, довготривалість та висока вартість юридичних процедур вирішення організаційних питань;

- труднощі з пошуком та облаштуванням приміщень для бізнесу;
- довготривалість процедур отримання ліцензій на будівництво;
- проблемний доступ до капіталу – іноземні банки та інші фінансові інституції здійснюють кредитування бізнесу з українським походженням на ризикованих і часто не вигідних умовах;
- кроскультурні та мовні відмінності;
- відмінності у культурі споживання;
- неготовність до сплати високих податків і заробітної плати порівняно з рівнем в Україні;
- необхідність доводити надійність і стабільність, оскільки співпраця з українськими компаніями через війну сприймається як високоризикова [11].

Процес виходу компаній на закордонні ринки може здійснюватися через різні форми, що відрізняються рівнем контролю, обсягом інвестицій, ризиками та гнучкістю. Форми міжнародної експансії бізнесу стали більш диверсифікованими з часом, що пов'язано з розвитком інформаційних, комунікаційних, управлінських технологій. Найпоширенішими формами міжнародної експансії є:

1. Експорт, що може здійснюватися прямим та непрямим методами. Прямий експорт – продаж продукції іноземним покупцям напряду, без посередників. Компанія має більше контролю над процесом, але й вищі витрати на логістику, маркетинг і підтримку. Непрямий експорт — продаж через посередників (експортно-імпортні компанії, торгові агенти тощо). Менше ризиків, але й менший контроль над кінцевим ринком.

2. Ліцензування через надання іноземній компанії права на використання патентів, технологій, бренду або ноу-хау в обмін на роялті чи інші виплати. Це низькоризикова форма, але з обмеженим контролем над якістю і позиціонуванням продукту.

3. Франчайзинг – форма співпраці, за якої компанія (франчайзер) дозволяє партнеру (франчайзі) використовувати свою бізнес-модель, торгову марку та підтримку за певну винагороду. Ефективна для швидкого масштабування, особливо у сфері послуг (громадське харчування, роздрібна торгівля).

4. Контрактне виробництво – залучення закордонного партнера до виготовлення продукції. Компанія зберігає стратегічне управління, але мінімізує витрати на власні виробничі потужності. Часто використовується у сфері технологій та одягу.

5. Спільні підприємства (Joint Ventures) – створення нового підприємства спільно з іноземним партнером. Дозволяє розділити ризики та інвестиції, водночас забезпечуючи локальну присутність і адаптацію до ринку.

6. Стратегічні альянси – гнучка форма співпраці між компаніями з різних країн з метою досягнення спільних цілей (дослідження, розробка, просування тощо) без створення нової юридичної особи.

7. Придбання або злиття (M&A) – купівля місцевих компаній або злиття з ними забезпечує швидкий доступ до інфраструктури, ринку, клієнтської бази. Це одна з найвитратніших, але ефективних форм виходу на іноземні ринки.

8. Створення дочірніх підприємств – компанія відкриває власну філію чи виробничу базу за кордоном. Високий рівень контролю, але й значні інвестиції та ризики. Підходить для довгострокових стратегій присутності на ринку.

Рожко В.І., Татарко Д.Ю. обґрунтовують, що найбільш актуальними формами виходу на зовнішні ринки для українських підприємств є експорт, інвестиції та створення філій, франчайзинг, міжнародні альянси, диверсифікація, маркетинг та брендинг [19]. Водночас Ковбатьок М. В., Шкляр В. В., Ковбатьок Г. О. у дослідження подають більш детальну характеристику форм міжнародної експансії залежно від глибини та етапу бізнес-процесів [10].

Вибір методу міжнародної ринкової експансії залежить від потенціалу компанії, стадії її життєвого циклу та чинників зовнішнього середовища конкретної країни (наявність пільг чи бар'єрів входження). Орієнтиром при виборі форми експансії також має бути врахування потенційних переваг та ризиків притаманних кожній формі (табл. 1.2).

Таблиця 1.1.

Форми міжнародної ринкової експансії підприємств

Форма експансії	Переваги	Ризики
Прямий експорт	• контроль над маркетингом; • тісні контакти з клієнтам	• високі початкові капіталовкладення; • витрати на міжнародну логістику
Ліцензування та франчайзинг	• нижчі ризики і затрати; • використання ритейлу та потужностей закордонних партнерів;	• неповний контроль над якістю послуг і продукції; • ймовірність порушення інтелектуальної власності
Інвестиції з нуля	• повний контроль над управлінням бізнесом; • потенціал до високих прибутків	• високі початкові капіталовкладення; • тривалий термін окупності інвестицій
Електронна комерція	• нижчі витрати; • потенціал до зростання продажів	• потреба налагодження міжнародної логістики; • конкуренція в онлайн просторі
Проекти під ключ	• високі доходи; • підвищення міжнародної репутації	• проєктні ризики; • складність проєктного управління
Контрактне виробництво	• низькі витрати; • використання освоєного досвіду	• нижчі доходи і прибутки; • низький контроль над комплексом маркетингу
Контрейлерство	• швидке завоювання нових ринків; • репутація партнера	• залежність від закордонного партнера; • низький контроль над комплексом маркетингу
Спільне підприємство	• спільні інвестиції та ризики; • використання можливостей та переваг партнера	• ймовірність конфлікту інтересів; • управлінські ризики
Стратегічні альянси	• гнучкість за умови збереження автономії; • доступ до інновацій, досвіду, ресурсів	• ймовірність конфлікту інтересів; • обмежений контроль
Злиття та поглинання	• доступ до ресурсів, нових ринків; • нові джерела конкурентних переваг; • збільшення доходів	• високі початкові інвестиції; • організаційні та управлінські труднощі; • переоцінка вартості цільової компанії

Джерело: сформовано за даними [1].

Вихід компанії на закордонні ринки — це стратегічний процес, який вимагає ретельного планування, аналізу та адаптації. Представлений у науковій літературі ступінь деталізації етапів виходу компаній на закордонні ринки суттєво відрізняється: від стислих підходів, що зосереджуються лише на виборі

ринку, способу виходу, термінів та масштабів присутності [18, 20], до розгорнутих моделей, які охоплюють ширший спектр дій. До них належать: виявлення мотивів інтернаціоналізації, аналіз внутрішніх ресурсів підприємства, дослідження зовнішніх ринків, вибір оптимальної форми міжнародного розширення, порівняння альтернативних ринкових напрямів, оцінка можливостей подолання бар'єрів, проведення SWOT-аналізу, сегментація ринку, визначення конкурентних переваг, розробка маркетингової стратегії та безпосереднє входження на новий ринок [3, 8, 23].

Типовою послідовністю дій компанії при виході на зовнішні ринки є наступна (рис. 1.1):

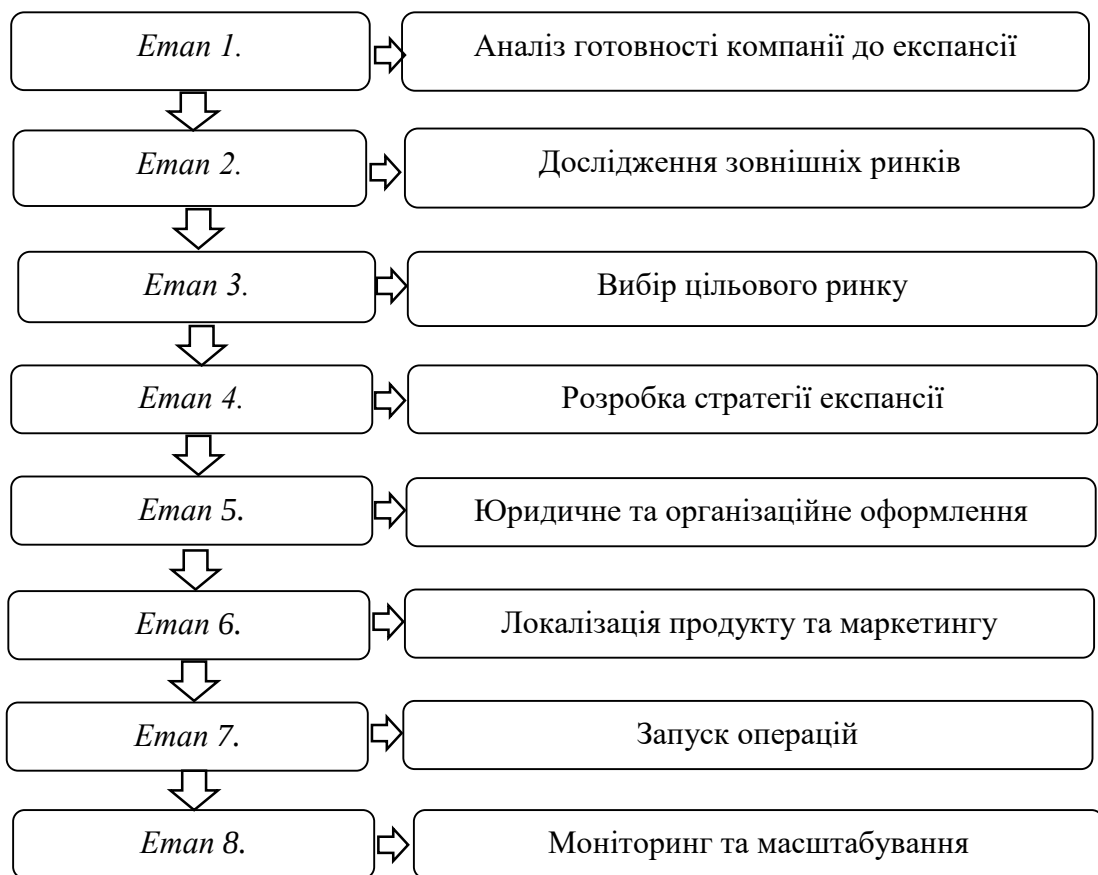


Рис. 1.1. Послідовність бізнес-експансії нового ринку

Джерело: дослідження автора.

1. Аналіз готовності компанії до міжнародної експансії, що включає оцінку ресурсів (фінансових, людських, виробничих), визначення конкурентних переваг та аналіз внутрішньої мотивації до виходу на нові ринки.

2. Дослідження зовнішніх ринків, що передбачає вивчення потенційних країн для виходу (розмір ринку, попит, конкуренція), аналіз політичних, економічних, правових та культурних особливостей, оцінку бар'єрів виходу (тарифи, митні обмеження, сертифікація).

3. Вибір цільового ринку на основі порівняння варіантів за критеріями ризику, потенціалу прибутковості, легкості входу; визначення найперспективнішого ринку (або кількох).

4. Розробка стратегії виходу з вибором форми експансії (експорт, ліцензування, франчайзинг, спільне підприємство, створення філії чи ін.); розробкою маркетингової та операційної стратегії; оцінкою необхідності адаптації продукту до місцевих особливостей.

5. Юридичне та організаційне оформлення, що включає реєстрацію компанії або її представництва в іншій країні (за потреби); оформлення договорів, сертифікація продукції, дотримання місцевих норм; пошук партнерів або дистриб'юторів.

6. Локалізація продукту та маркетингу через адаптацію бренду, упаковки, інструкцій, веб-сайту; врахування мовних, культурних, релігійних особливостей; створення маркетингових кампаній з урахуванням локального споживача.

7. Запуск операцій: початок продажів або постачання послуг; налагодження логістики, підтримки клієнтів; початкова оцінка ефективності та отримання зворотного зв'язку.

8. Моніторинг та масштабування, що передбачає аналіз показників ефективності (обсяг продажів, рентабельність, частка ринку); внесення коригувань у стратегію; масштабування на нові сегменти або сусідні ринки.

Одним із ключових етапів міжнародної експансії є вибір нового цільового ринку, що має здійснюватися на підставі якісного аналізу численних критеріїв (рис. 1.2), набір та пріоритетність яких може залежати від галузевої специфіки діяльності компанії.

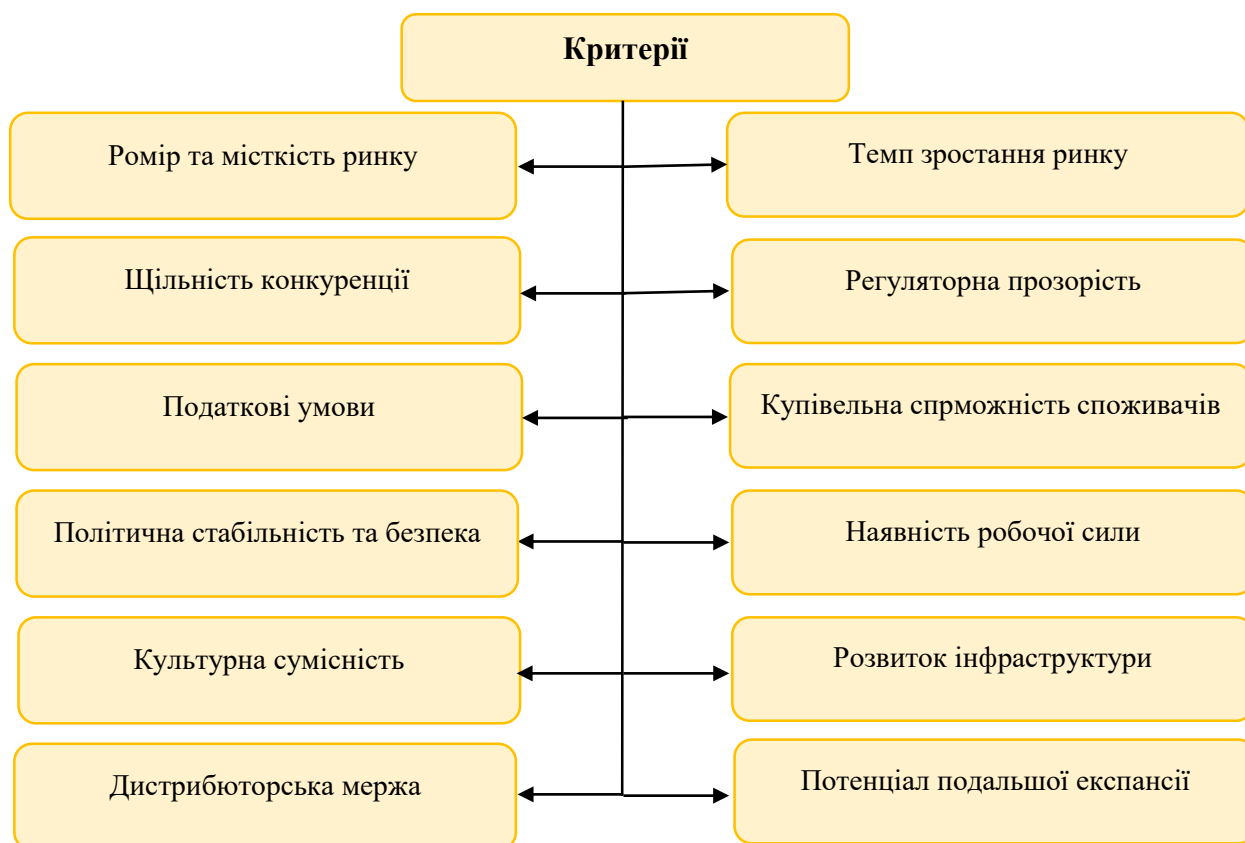


Рис. 1.2. критерії вибору нового ринку для експансії

Джерело побудовано за даними [16].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що вихід на міжнародні ринки виступає не лише як можливість для подальшого розвитку компанії, а й як важливий чинник її ефективного функціонування в умовах обмеженого внутрішнього попиту та посилення конкуренції. Цей процес є багатоступеневим і складним, оскільки його результативність залежить від взаємодії національних і глобальних чинників. Саме тому розширення бізнес-діяльності за межі внутрішнього ринку має базуватися на стратегічному управлінні, що спирається на ґрунтовні наукові, методологічні та прикладні підходи. Вибір конкретної стратегії міжнародної експансії здійснюється з урахуванням рівня залучення підприємства у міжнародну діяльність — від повної відсутності досвіду до регулярного або системного ведення зовнішньоекономічних операцій. Важливу роль при цьому відіграє як об'єктивна оцінка, так і суб'єктивне бачення доцільного рівня централізації управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ РІВЕНЬ АКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ НА РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Ринок поштових послуг України та світу

У сучасних умовах глобалізації міжнародна ринкова експансія перетворилася на один із ключових інструментів зростання та стратегічного розвитку підприємств. Для українського бізнесу цей процес набуває особливої актуальності, з огляду на обмеженість внутрішнього ринку, нестабільну економічну ситуацію та необхідність інтеграції у світові економічні процеси. Вихід на закордонні ринки відкриває нові можливості для диверсифікації джерел доходу, підвищення конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій та технологій.

За офіційною інформацією навіть в умовах воєнних дій сотні українських суб'єктів бізнесу здійснювали масштабування своєї діяльності шляхом виходу на нові закордонні ринки, наслідуючи тенденції розвитку світового бізнесу (за дослідженнями Forbes Україна 72% малих та середніх підприємств у всьому світі вбачають у транскордонній експансії можливість розширення своєї клієнтської бази та збільшення доходів [4]).

Для підприємств сфери послуг міжнародна ринкова експансія є більш привабливим і доступним напрямом розвитку, порівняно з виробничою сферою. Цей факт доводить структура українських компаній, які здійснили вихід на нові закордонні ринки, в якій значно переважають підприємства сфери послуг (рис. 2.1).

Висока динамічність міжнародної експансії бізнес-суб'єктами сфери послуг обумовлена кількома чинниками:

- Зростання попиту на послуги у світі – сектор послуг є домінуючим у більшості розвинених економік, і його частка продовжує зростати. Попит на освітні, медичні, фінансові, логістичні, ІТ, консалтингові та інші послуги стимулює вихід компаній на нові ринки.

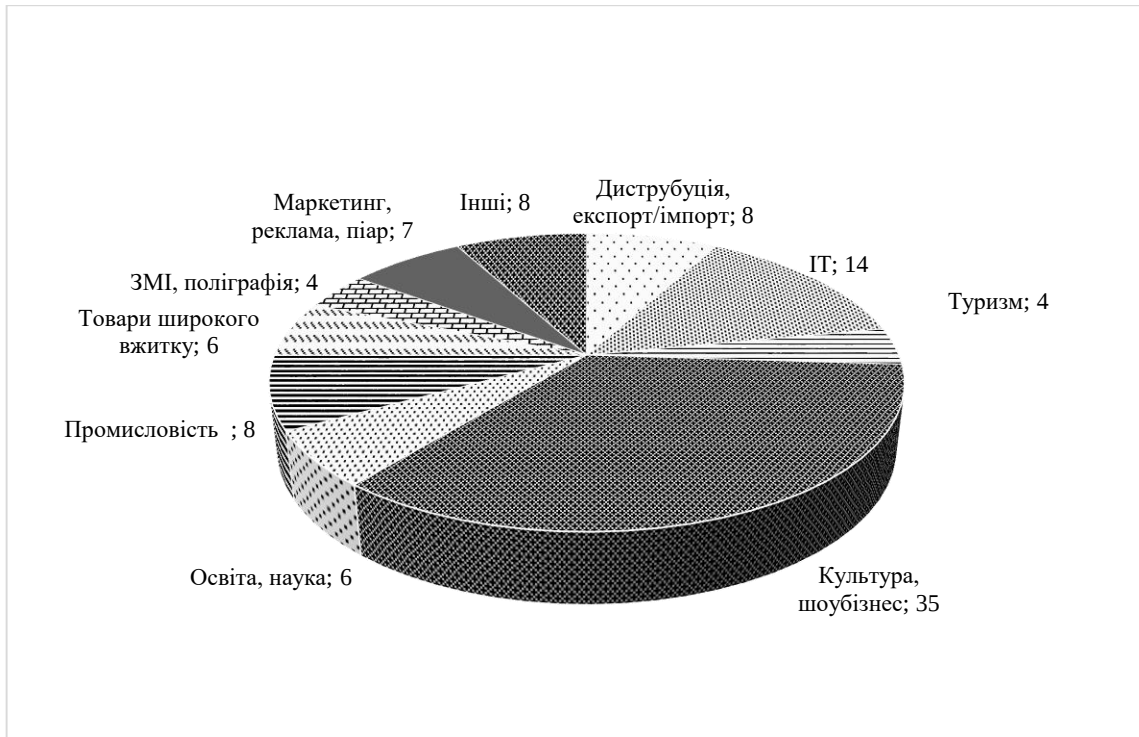


Рис. 2.1. Структура підприємств, що вперше здійснили вихід на закордонні ринки, 2023 р.

Джерело: побудовано за даними [22].

- Мінімальні бар'єри входу – на відміну від товарного виробництва, компаніям у сфері послуг часто не потрібні великі капіталовкладення для фізичної присутності за кордоном. Завдяки діджиталізації можливо надавати послуги дистанційно (наприклад, ІТ, освіта, дизайн, підтримка клієнтів).
- Можливість масштабування – багато сервісних моделей легко масштабуються: платформи, онлайн-сервіси, мобільні додатки можуть обслуговувати клієнтів з усього світу без потреби в адаптації фізичної інфраструктури.
- Діджиталізація як драйвер експансії – цифрові технології відкривають нові шляхи виходу на ринок: від хмарних рішень до штучного інтелекту. Це дозволяє сервісним компаніям розширювати клієнтську базу та інтегруватися в міжнародні ланцюги створення вартості.
- Гнучкість адаптації до місцевих ринків – послуги легше адаптувати під локальні потреби, ніж товари. Наприклад, мовна або культурна адаптація

контенту є значно простішою, ніж фізичне переналаштування виробничих процесів.

- Зростаюча роль бренду та репутації – у сфері послуг бренд, довіра та сервісний досвід мають вирішальне значення. Міжнародна експансія дозволяє компаніям зміцнювати свою глобальну присутність і капіталізувати на репутації.

Для українських сервісних компаній відкривається дедалі більше можливостей на ринках ЄС, США та Близького Сходу. Це сприяє диверсифікації доходів, зменшенню залежності від внутрішньої економіки та інтеграції у світову економіку.

Однією із динамічних і перспективних сфер послуг в Україні є пошта. Пошта є життєзабезпечуючою сферою економіки. Вона формує комунікаційні канали і основу розвитку економічних суб'єктів та суспільства в цілому. Незважаючи на суспільну значимість поштових послуг, даний сервіс в Україні почав активно розвиватися лише з 2010 р. і наразі є однією із найдинамічніших бізнес-сфер. Основними чинниками активізації розвитку сучасного ринку поштових послуг стали розвиток інноваційних технологій та електронної комерції. В сукупності ці сфери забезпечують для споживачів швидкий та зручний доступ до товарів, незалежно від місця їх продажу.

Ринок поштових послуг має 3 основні сегменти (фізичних, електронних та фінансових послуг) і не обмежується лише доставкою чи логістикою. Поштові послуги є системою операцій, таких як збір і сортування посилок, транспортування, відстежування процесу доставки, зберігання посилок, обробка повернень, додаткові послуги для клієнтів.

Ринок поштових послуг в Україні є одним із найбільш динамічних – незважаючи на нестабільність зовнішнього середовища його місткість щорічно зростає на 15-20 %. 2022 р. був критичним у діяльності поштових компаній, які змушені були перебудовувати і оптимізовувати логістичні маршрути, відбудовувати знищені складські приміщення (табл. 1).

Таблиця 2.1.

Основні показники ринку поштових послуг в Україні, 2022 р.

Індикатор розвитку ринку	Значення індикатора
Вартість реалізованих поштових послуг, млн грн	8134,6
Кількість точок поштового зв'язку, тис. од.	12,2
Протяжність поштових маршрутів, тис км	300
Кількість поштових відправлень, млн од.	355,2
Щорічне зростання місткості ринку, %	15-20

Джерело: за даними [5].

За оцінками експертів місткість ринку поштових послуг становить понад 450 млн доставок на рік, з яких 90 % становлять послуги на внутрішньому ринку і лише 10 % транскордонні (рис. 2.2).

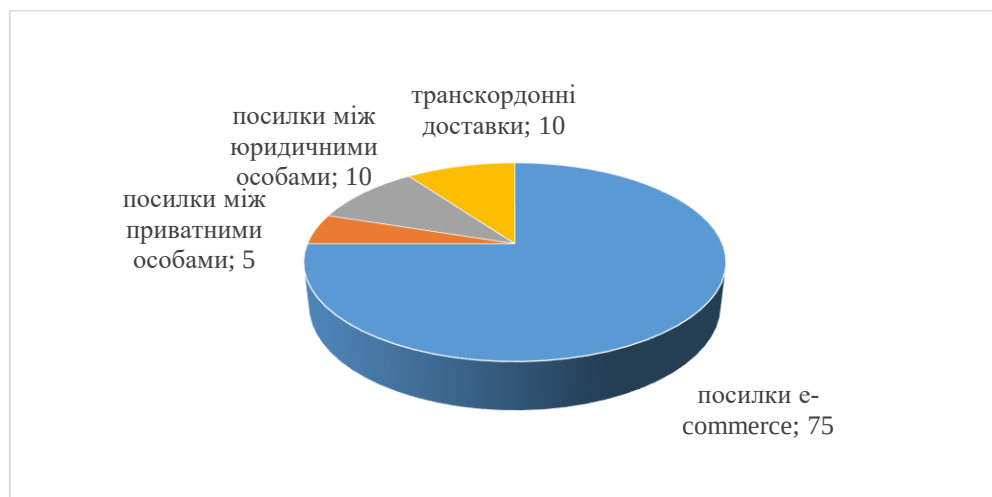


Рис. 2.2. Структура поштових послуг ринкових операторів України, %
Джерело: [21].

Ринок поштових послуг України є висококонцентрованим – на ньому домінують 3 компанії: Нова пошта, Укрпошта та Meest Пошта. При цьому Нова пошта та Укрпошта контролюють майже 97 % національного ринку. На кінець 2024 р. ці оператори 100 % забезпечували попит внутрішнього ринку. Висока концентрація ринку стимулює операторів до активної інноваційної діяльності та удосконалення бізнес-процесів задля утримання лідируючих конкурентних позицій (табл. 2.2). Так, Нова Пошта, лідер на ринку поштових послуг, у 2023 р. доставила понад 400 млн посилок; має в Україні майже 30 тисяч точок (включно з офісами та поштоматами) [15]. Її конкурентними перевагами є швидкість надання послуг, висока розгалуженість мережі, лояльність до клієнтів. Укрпошта

має міцніші конкурентні позиції в сегменті послуг і письмової кореспонденції на сільських територіях.

Таблиця 2.2

Конкурентні переваги основних операторів ринку поштових послуг України

<i>Оператор</i>	<i>Конкурентна сила</i>
ТОВ «Нова пошта»	• сильний бренд • розгалужена мережа (13300 відділень в Україні та 25700 поштоматів); • стійкий фінансовий стан; • висока інноваційна активність; • ефективний HR-менеджмент; • налагоджена електронна система документообігу; • клієнтоорієнтований онлайн-сервіс; • швидкість доставки; • міжнародна експансія; • фулфілмент
АТ «Укрпошта»	• досвід роботи на внутрішньому ринку; • стійкий фінансовий стан; • цінова конкурентоспроможність; • наявність філателії. • висока частка на ринку фінансових послуг (доставка пенсій); • наявність відділень у сільських населених пунктах; • державна підтримки (дотації).
ТОВ «Торговий дім «Міст Експрес»	• досвід роботи на міжнародному ринку; • партнерські відносини; • цінова конкурентоспроможність; • швидкість доставки; • стійкий фінансовий стан; • електронна система документообігу; • робота з великогабаритними вантажами

Джерело: за даними [13, 14, 15].

Утримання позицій компанія здійснює за рахунок нижчих тарифів, відносно конкурентів, розширення спектру електронного сервісу, зокрема відстеження відправлень, онлайн плати. Meest Пошта спеціалізується на наданні поштових та транспортних послуг бізнес-клієнтам, має відносно більшу нішу у ринковому сегменті вантажних перевезень. Тобто основні лідери на ринку поштових послуг України притримуються різних конкурентних позицій: від цінової конкурентоспроможності (Укрпошта за рахунок державних дотацій та компенсацій), до максимальної клієнтоорієнтованості (Нова пошта – швидкість,

гнучкість, диверсифікований онлайн-сервіс). Стійкість конкурентних позицій основних операторів ринку залежить від спроможності забезпечувати якісний фулфілмент – системно формувати переваги на кожному етапі формування і надання послуги клієнту від точності сортування і якості зберігання до швидкості та цінової доступності процесу доставки посилок.

Займаючи стійкі конкурентні позиції на внутрішньому ринку українські поштові компанії вже починають активну експансію закордонних ринків. Перспективи освоєння міжнародного ринку українськими компаніями визначаються високою місткістю та темпами зростання глобального ринку поштових послуг. Обсяг світового ринку поштових послуг у 2024 р. оцінювався в 249,37 млрд дол. США. У 2025 р. він зріс до 252,93 млрд дол. США, а до 2034 р. за прогнозами досягне близько 287,41 млрд дол. США, зростаючи з середньорічним темпом 1,43 % у період з 2024 р. по 2034 р. [2] (рис. 2.2).

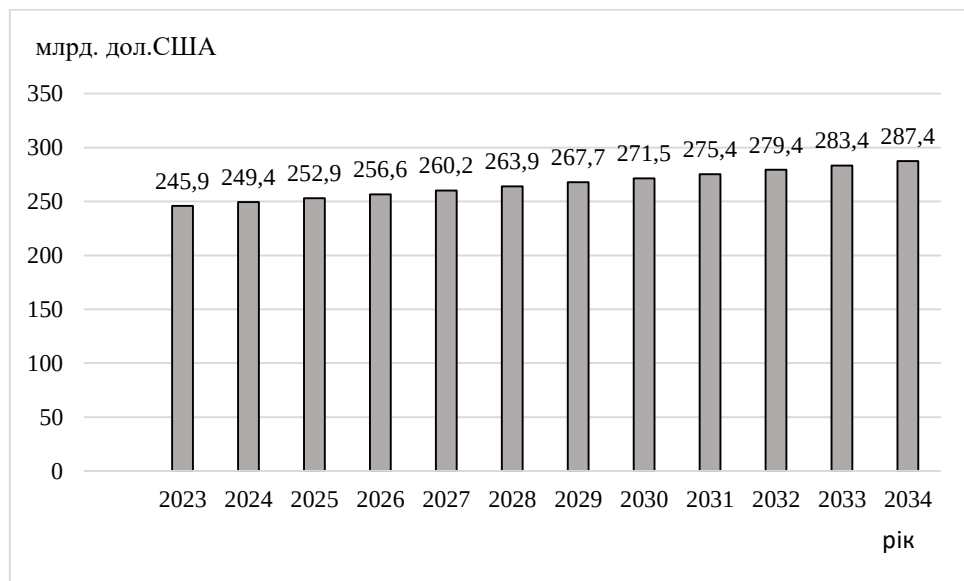


Рис. 2.2. Місткість світового ринку поштових послуг, млрд дол. США*

*2025р.-2034 р. - прогноз

Джерело: побудовано за даними [2].

Зростання ринку поштових послуг пов'язане зі збільшенням попиту на більш швидкі та ефективні рішення з доставки. Основними чинниками динамічного зростання світового ринку поштових послуг були наступні:

- зростання популярності онлайн-шопінгу – активне розширення електронної комерції підвищує попит на швидкі та надійні послуги доставки, зокрема посилок.
- технологічні інновації у сфері логістики – впровадження автоматизованих рішень, зокрема дронів і роботів, покращує швидкість та ефективність операцій у поштовій галузі.
- використання штучного інтелекту та машинного навчання – завдяки прогнозній аналітиці на основі ШІ покращується планування маршрутів, управління логістикою та якість обслуговування клієнтів.
- активізація міжнародної торгівлі – зростання обсягів транскордонної торгівлі, особливо у країнах, що розвиваються, стимулює попит на міжнародну доставку, передусім в електронній комерції.
- спрямованість на екологічність – поштові оператори дедалі частіше впроваджують «зелені» рішення — електротранспорт, екологічну упаковку — реагуючи на суспільний запит на сталий розвиток.
- підтримка цифровізації з боку держав – політика, спрямована на розвиток цифрових інструментів, особливо в економіках, що розвиваються, сприяє розширенню поштової інфраструктури.
- зростання популярності мобільних платежів – поширення цифрових платіжних сервісів створює попит на більш захищені й ефективні канали доставки та обробки транзакцій.

Основними трендами розвитку світового ринку поштових послуг наразі є: найбільша частка серед типів послуг стандартної доставки – 76 % у 2023 р.; прогнозується, що експрес-доставка зростатиме найшвидше у наступні роки; за категоріями послуг, сегмент доставки пакунків лідирував за обсягом ринку у 2023 р.; першокласна пошта демонструватиме значне зростання в період з 2024 р. по 2034 р.; у розрізі напрямків найбільшу частку ринку у 2023 році займали внутрішні перевезення; прогнозується стрімке зростання міжнародного сегменту в найближчі роки [2].

У 2023 р. лідерську позицію на глобальному ринку поштових послуг займала Пн. Америка, охоплюючи 37 % його частки (рис. 2.3).

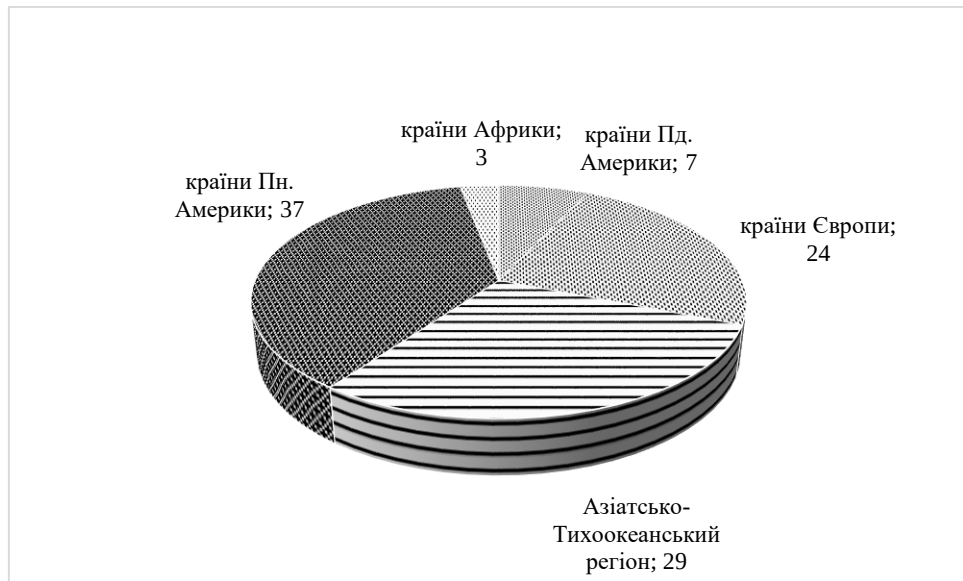


Рис. 2.3. Географічна структура світового ринку поштових послуг, %
Джерело: побудовано за даними [2].

Його обсяг в 2024 р. оцінювався в 92,27 млрд дол. США і, як очікується, зросте на 1,55 % в середньому за рік протягом прогнозованого періоду. Водночас прогнозується найінтенсивніше зростання ринку в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, який вже складає 29 % світового обсягу поштових послуг.

Таким чином українські поштові компанії мають високі можливості скористатися перевагами міжнародної присутності, що зумовлює потребу у глибшому осмисленні стратегій, моделей та викликів, пов'язаних з процесом інтернаціоналізації. Динамічність змін на світовому ринку поштових послуг, розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції та потреба у гнучкості роблять міжнародну експансію не лише перспективним напрямом, а й критично важливим фактором виживання і розвитку підприємств у сучасному геоекономічному середовищі.

2.2. Міжнародна ринкова експансія ТОВ «Нова пошта»

Прикладом успішного бізнесу у сфері поштових послуг, що здійснює активну експансію міжнародного ринку є компанія Нова пошта.

Нова пошта – це провідна українська компанія з експрес-доставки, яка працює з 2001 р. Основна місія компанії – забезпечити зручну та швидку доставку для кожного: у відділення, поштомат або безпосередньо за адресою. компанія пропонує повний спектр логістичних і дистрибуційних рішень для доставки документів, посилок і великогабаритних вантажів. Завдяки її послугам тисячі підприємців мають можливість розвивати свої справи як в Україні, так і за кордоном.

Нова пошта входить до групи NOVA, що об'єднує низку українських та міжнародних компаній, які надають широкий спектр логістичних, фінансових і цифрових послуг як для бізнес-клієнтів, так і для приватних осіб – як в Україні, так і за її межами. Для приватних клієнтів компанія надає широкий спектр послуг, зокрема: надсилання та отримання посилок, здійснення грошових переказів (у тому числі міжнародних), сервіс «Посилка в кредит», а також послугу «Сейф-сервіс», яка забезпечує безпечну угоду між продавцем і покупцем — компанія виступає гарантом доставки товару та переказу коштів. Додатково доступні оплата рахунків та зняття готівки з банківської картки.

Для бізнес-клієнтів компанія пропонує розширений набір спеціалізованих рішень: надсилання та отримання вантажів, безкоштовне зберігання, пакування та огляд відправлень, адресний збір через послугу Local Express, модуль для доставки інтернет-замовлень, зворотну доставку документів, палетування, перевірку підписів, поштучний контроль передавання товарів, обробку відправлень за реєстром, організацію пункту прийому за адресою клієнта, а також технічні рішення, зокрема принтери для маркування.

До складу групи NOVA входять такі компанії, як: логістичний оператор Нова пошта (Україна), Nova Post Europe, Nova Global, авіаперевізник Supernova

Airlines, фінансова платформа NovaPay, IT-компанія Nova Digital, а також енергетичний провайдер Nova Energy.

Nova Post Europe — це дочірня структура компанії «Нова пошта», що забезпечує її присутність на міжнародному ринку. Nova Post Europe активно працює з Україною, забезпечуючи міжнародну логістику.

Nova Global — компанія, що дозволяє здійснювати покупки у будь-якому магазині світу з доставкою. Вона охоплює 213 країн, має штаб-квартиру в Києві та офіс із розвитку бізнесу в Нью-Йорку. Щоденно обробляє понад 2,6 млн транзакцій, що робить її одним із ключових гравців у глобальній електронній комерції.

Supernova Airlines — авіаперевізник, який входить до структури Nova Global та створений для забезпечення потреб внутрішньої логістики групи. Він забезпечує з'єднання з ринками США та Китаю, посилюючи контроль над міжнародними вантажоперевезеннями. Заснована у 2021 р., компанія на кінець 2023 р. мала два літаки Ан-26, а в майбутньому планує розширити флот принаймні на два широкофюзеляжні вантажні літаки для обслуговування ключових трансконтинентальних маршрутів.

NovaPay — небанківська фінансова установа, яка створює власну міжнародну платіжну систему. Вона обслуговує як фізичних осіб, так і бізнес, є членом міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard, а також має сертифікат PCI DSS, що підтверджує високий рівень захисту даних.

Nova Digital — провідна IT-компанія, яка розробляє вебсервіси та програмні рішення будь-якої складності. Продукти компанії здатні обробляти понад 30000 транзакцій на секунду, забезпечуючи високу ефективність і масштабованість цифрових сервісів для бізнесу та клієнтів групи NOVA [15].

Нова пошта вважається найоперативнішою доставкою в Україні, щодня транспортує близько 1,5 мільйона відправлень, доставляючи їх за 24 години. Компанія створила одну з найрозгалуженіших мереж у країні — понад 13300 відділень і 25700 поштоматів, що в сумі становить понад 39000 точок обслуговування. У 2024 році компанія здійснила 480 млн доставок, що на 16 %

більше, ніж у 2023-му. А в грудні 2024-го вона досягла рекордного показника — 2,25 млн посилок та вантажів за один день [15].

Ефективна діяльність компанії забезпечує високі фінансові результати (табл. 2.3). Навіть у кризові воєнні роки компанія отримувала позитивні фінансові результати, незважаючи на фізичне знищення частини потужностей, високі інвестиції на часткову релокацію бізнесу з окупованих територій.

Таблиця 2.3.

Показники діяльності ТОВ «Нова пошта», тис. грн

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р., +/-
Чистий дохід від реалізації продукції	20837,1	23663,9	36462,2	15625,1
Собівартість реалізованої продукції	16441	19276,3	28625	12184,0
Валовий прибуток	4396,1	4387,6	7837,2	3441,1
Чистий прибуток	1963,8	2120,3	4076,6	2112,8
Рентабельність господарської діяльності, %	11,9	11,0	14,2	2,3

Джерело: за даними [15].

У 2014 році компанія Нова пошта, лідер на ринку експрес-доставки в Україні, розпочала міжнародну експансію, відкривши свій перший офіс за кордоном — у Молдові. Сьогодні вона входить до трійки найпопулярніших логістичних операторів країни. У Молдові компанія має 31 відділення, 260 поштоматів та 321 точку видачі посилок, розміщених у партнерських локаціях. У 2024 році обсяг доставок досяг 3,9 мільйона відправлень, що більш ніж удвічі перевищило результати попереднього року.

У травні 2022 року компанія оголосила про розширення діяльності на ринки найбільших країн Європи під міжнародним брендом Nova Post. Метою стало забезпечення швидкої та надійної доставки документів, посилок і вантажів між Україною та європейськими державами. Протягом 2023–2024 років Nova Post активно розвивала свою присутність у Європі, охопивши 16 країн: Молдову, Польщу, Литву, Чехію, Румунію, Німеччину, Словаччину, Естонію, Латвію, Угорщину, Італію, Іспанію, Францію, Велику Британію, Нідерланди та Австрію.

В Австрії компанія працює у форматі адресної доставки, без відкриття власних відділень.

На сьогодні Nova Post відкрила 135 відділень у Європі, запустила кур'єрську доставку та послугу забору відправлень з будь-якої адреси в цих країнах. Крім того, клієнтам доступно 87000 партнерських точок обслуговування — поштоматів та пунктів видачі/прийому посилок (PUDO), що значно розширює зручність користування сервісом [15].

Таблиця 2.4

Хронологія міжнародної ринкової експансії ТОВ «Нова пошта»

Країна	Рік виходу	Кількість відділень	Показники діяльності
Польща	2022	50	2 сортувальні термінали (Варшава, Глогув Малопольський), 25000 поштоматів InPost
Литва	2023	2	405 поштоматів, 135 PUDO
Чехія	2023	8	1400 пунктів видачі, 1300 поштоматів
Румунія	2023	2	Бухарест і Брашов
Німеччина	2023	17	У 16 містах, 7700 партнерських точок обслуговування
Словаччина	2023	1	1500 поштоматів і точок обслуговування
Естонія	2023	1	166 поштоматів, 3 PUDO
Латвія	2023	1	201 поштомат, 137 PUDO
Угорщина	2023	1	521 поштомат, 1 855 PUDO
Італія	2023	2	Мілан і Рим
Іспанія	2024	6	14700 партнерських точок сервісу
Велика Британія	2024	3	8400 партнерських точок сервісу
Франція	2024	1	16500 партнерських точок сервісу

Джерело: за даними [15].

До кінця 2025 року планується відкрити ще 135 відділень [12]. Компанія «Нова пошта» у 2025 р. планує збільшити капіталовкладення в експансію європейського ринку до 10 млн євро (на 43 %) [9].

Для експансії міжнародних ринків Нова пошта використовує стратегію інвестування з нуля – з нуля розбудовує бізнес в новій країні. Ця стратегія потребує значних початкових інвестицій, однак забезпечує високий контроль над бізнес процесами. В основі бізнес-концепції компанії знаходиться першочергова орієнтація на українців, оскільки вони вже знайомі з послугами

«Нової Пошти», тому є потенційними клієнтами, що не лише забезпечують попит, й можуть рекомендувати компанію іноземним споживачам. При виході на міжнародний ринок компанія зробила акцент на простоті організаційного підходу до доставки. Перевага української логістичної компанії відносно іноземних конкурентів полягає в тому, щоб максимально спростити процес отримання послуг для клієнтів за рахунок відстеження доставки, заповнення достатнього мінімуму даних про відправника і одержувача, простоти зв'язку клієнта з компанією.

Компанія «Нова Пошта» за понад двадцять років своєї діяльності зуміла ефективно визначити пріоритетні напрямки ведення бізнесу на міжнародному ринку, притримуючись пріоритетів торгівельної стратегії з високим рівнем соціальної відповідальності. Компанія розвиває послуги, що є максимально актуальними для суспільства і позиціонує себе як «Доставка майбутнього», акцентуючись на передових технологічних і швидкісних перевагах.

Нова пошта сприяє згуртуванню та соціальній інтеграції українців в країнах ЄС шляхом не лише надання доступних послуг, а й створення можливостей для працевлаштування та отримання гарантованих доходів. Зокрема в Польщі працевлаштовано 200 осіб, Німеччині – 55, країнах Балтії – близько 50, із них в Литві – 19 [7].

Підсумовуючи слід зазначити, що український ринок поштових послуг є динамічним і висококонцентрованим. Українські компанії-лідери, намагаючись утримувати міцні конкурентні позиції, мають високий рівень інноваційної активності і соціальної відповідальності, що забезпечує високу якість послуг, яка не поступається міжнародним стандартам. Формування стійких конкурентних переваг на внутрішньому ринку розбудовує потенціал для ефективної міжнародної експансії, що супроводжується новими ризиками, однак відкриває значні перспективи для розвитку та економічного зростання.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПАНСІЇ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

Міжнародна експансія підприємств нині не є винятковим інструментом масштабування діяльності транснаціональних корпорацій і дедалі частіше стає необхідною умовою виживання та розвитку бізнесу. В умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та зростаючої конкуренції, компанії змушені шукати нові ринки, оптимізувати ланцюги постачання та адаптуватися до нових викликів. Водночас, вихід на зовнішні ринки без чіткої стратегії може обернутися серйозними втратами. Саме тому стратегічне управління міжнародною експансією набуває особливої актуальності. Воно дозволяє підприємствам не лише мінімізувати ризики, а й максимально використати можливості, які надає глобальний ринок.

Визначенню стратегічних орієнтирів розвитку міжнародної ринкової експансії для українських підприємств має передувати аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 3.1). Відповідно до результатів SWOT-аналізу ключовими чинниками, що визначають перспективи міжнародної експансії для українських компаній є розвиток міжнародної торгівлі, зокрема e-commerce та інноваційних технологій у сфері поштових послуг (AI, IoT, автоматизовані сортувальні системи, дрони, автономні доставки та ін.). Інтенсифікація міжнародної торгівлі формує попит на транскордонні поштові послуги і обумовлює доцільність удосконалення послуг для бізнес-клієнтів. Водночас для обслуговування e-commerce необхідно розвивати нові напрями співпраці з онлайн-магазинами – форвардинг, складські операції в країні призначення та сервіс non-UPU. Розвиток інноваційних технологій (AI-системи для сортування та планування маршрутів, реальний час трекінгу за допомогою IoT, GPS, комп'ютерного зору) уможливають пришвидшення процесу надання послуг та зниження його собівартості. Підвищення екологічних стандартів бізнесу визначає необхідність застосування елементів зеленої логістики:

використання електровантажників, скорочення викидів CO₂, підвищення інвестицій у сталий розвиток.

Таблиця 3.1

Матриця SWOT- аналізу чинників міжнародної експансії підприємствами сфери поштових послуг

Можливості	Загрози
1. Подальше зростання світового ринку поштових послуг 2. Інтенсивний розвиток міжнародної торгівлі та e-commerce 3. Розвиток інноваційних технологій у сфері 4. Зростання попиту з боку бізнесу 5. Розвиток зеленої логістики 6. Збільшення української діаспори	1. Зростання витрат: на оплати праці, пального, інвестиції в IT-інфраструктуру 2. Регуляторні обмеження у cross-border 3. Скорочення доходів від письмової кореспонденції 4. Зростання соціальних та екологічних стандартів бізнесу
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока інноваційна активність 2. Ефективний HR-менеджмент; 3. Налагоджена електронна система документообігу; 4. Клієнтоорієнтований онлайн-сервіс; 5. Налагоджений механізм міжнародної експансії 6. Досвід фулфілменту 7. Цінова конкурентоспроможність	1. Ризики воєнного стану 2. Зростання інвестицій у відбудову потужностей та релокацію 3. Низький рівень активності роботи з бізнес-клієнтами 4. Потреба в капіталі

Джерело: власні дослідження.

Компанія Нова пошта при здійсненні міжнародної експансії дотримується стратегії «інвестиції з нуля». Для підвищення її ефективності економічно доцільними можуть бути такі тактичні заходи:

1. Застосування інформаційних технологій для ефективної експансії ринку. Сучасні технології дозволяють автоматизувати процеси, підвищувати ефективність та розширювати ринкове охоплення. Цифрова трансформація передбачає впровадження рішень, що відповідають стратегії зростання компанії, зокрема CRM-систем для оптимізації продажів і покращення взаємодії з клієнтами. CRM допомагає централізувати дані, автоматизувати процеси й забезпечити персоналізований підхід до клієнтів. Хмарні технології спрощують масштабування, дозволяючи працювати без значних інвестицій у технічну інфраструктуру, надаючи гнучкий доступ до ресурсів. Аналітика даних дає змогу краще розуміти клієнтську поведінку, ринкові тенденції та можливості для

зростання. Також технології сприяють віддаленій роботі та формуванню глобальних команд, що підвищує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

2. Управління ризиками під час ринкової експансії. Своєчасне виявлення потенційних проблем допомагає уникнути серйозних наслідків. Основні напрями управління ризиками включають:

- контроль грошових потоків — зростання тягне за собою збільшення витрат, тому важливо забезпечити достатній обіговий капітал. Це може передбачати залучення фінансування або впровадження ефективного фінансового планування.

- підтримка якості — з розширенням клієнтської бази потрібно зберігати стабільну якість послуг. Допомагають у цьому стандарти якості, навчання персоналу та контрольні процедури.

- робота з клієнтами — більше клієнтів означає більше запитів, тому важливо ефективно організувати підтримку. Це можливо завдяки CRM-системам, автоматизації процесів і розширенню команди обслуговування.

- операційна гнучкість — масштабування може вимагати нових процесів, технологій чи змін у структурі управління. Часто це передбачає реорганізацію внутрішніх команд або залучення зовнішніх партнерів.

Також ефективними інструментами мінімізації ризиків є такі (рис.3.1).

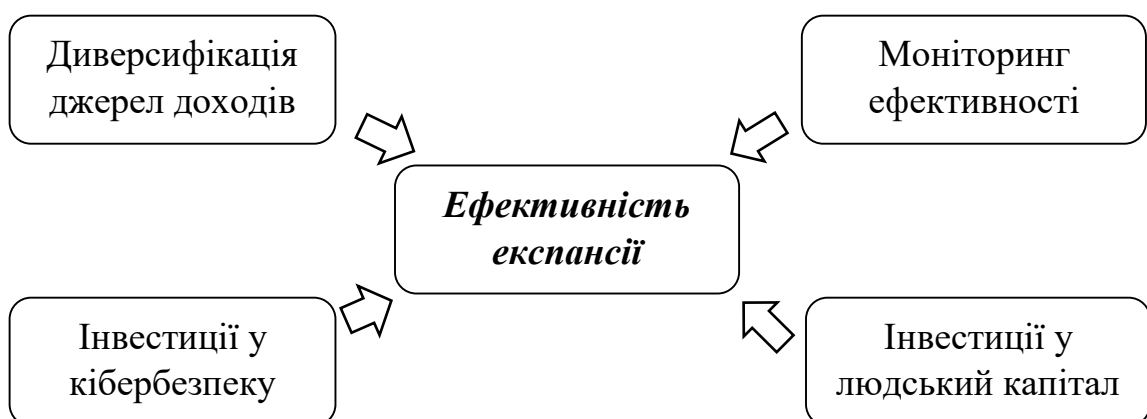


Рис. 3.1. Інструменти мінімізації ризиків міжнародної ринкової експансії

Джерело: власні дослідження.

3. Оцінка ефективності процесу експансії. Вимірювання результатів масштабування є ключовим для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Важливу роль у цьому відіграють ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють об'єктивно оцінити прогрес. Серед них: темпи зростання доходів, вартість залучення клієнтів, довгострокова цінність клієнта, рівень їх утримання, а також продуктивність і ефективність операцій. Аналіз цих даних допомагає виявити слабкі місця та коригувати стратегію зростання.

4. Адаптація стратегії за результатами аналізу. На основі аналізу ефективності компанія повинна гнучко коригувати стратегію експансії. Важливо враховувати зворотний зв'язок від клієнтів, зміни ринку та дії конкурентів, щоб вчасно виявляти нові можливості або зони для вдосконалення. Регулярне оновлення бізнес-плану та узгодження стратегії з довгостроковими цілями допомагає залишатися актуальним і адаптивним до ринкових змін.

Отже міжнародна експансія поштових компаній – це можливість реалізувати зростаючий попит на доставку та логістичні сервіси, проте вона потребує інвестицій у технології та інфраструктуру; регуляторної адаптації; диверсифікації послуг; зосередження на екологічних рішеннях.

ВИСНОВКИ

1. У сучасних умовах глобалізації особливої актуальності для суб'єктів підприємницької діяльності набуває експансія на міжнародні ринки, яка являє собою процес розширення діяльності підприємства на нові, закордонні ринки з метою збільшення доходів та ринкової частки через вихід на нові географічні ніші. Джерелом мотивів для здійснення міжнародної ринкової експансії підприємств можуть бути фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Процес виходу компаній на закордонні ринки може здійснюватися через різні форми, що відрізняються рівнем контролю, обсягом інвестицій, ризиками та гнучкістю.
2. Для підприємств сфери послуг міжнародна ринкова експансія є більш привабливим і доступним напрямом розвитку, порівняно з виробничою сферою. Цей факт доводить структура українських компаній, які здійснили вихід на нові закордонні ринки, в якій значно переважають підприємства сфери послуг. Однією із динамічних і перспективних сфер послуг в Україні є пошта. Ринок поштових послуг в Україні є одним із найбільш динамічних. Займаючи стійкі конкурентні позиції на внутрішньому ринку українські поштові компанії вже починають активну експансію закордонних ринків. Перспективи освоєння міжнародного ринку українськими компаніями визначаються високою місткістю та темпами зростання глобального ринку поштових послуг.
3. Прикладом успішного бізнесу у сфері поштових послуг, що здійснює активну експансію міжнародного ринку є компанія Нова пошта, яка входить до групи NOVA, що об'єднує низку українських та міжнародних компаній, які надають широкий спектр логістичних, фінансових і цифрових послуг як для бізнес-клієнтів, так і для приватних осіб – як в Україні, так і за її межами. Ефективна діяльність компанії забезпечує високі фінансові результати. У 2014 р. компанія Нова пошта розпочала міжнародну експансію. На сьогодні Nova Post відкрила 135 відділень у Європі, запустила кур'єрську доставку та

послугу забору відправлень з будь-якої адреси в цих країнах. Крім того, клієнтам доступно 87000 партнерських точок обслуговування — поштоматів та пунктів видачі/прийому посилок (PUDO). Для експансії міжнародних ринків Нова пошта використовує стратегію інвестування з нуля – з нуля розбудовує бізнес в новій країні. Ця стратегія потребує значних початкових інвестицій, однак забезпечує високий контроль над бізнес процесами.

4. Визначенню стратегічних орієнтирів розвитку міжнародної ринкової експансії для українських підприємств має передувати аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до результатів SWOT-аналізу ключовими чинниками, що визначають перепсективи міжнародної експансії для українських компаній є розвиок міжнародної торігвлі, зокрема e-commerce та інноваційних технологій у сфері поштових послуг (AI, IoT, автоматизовані сортувальні системи, дрони, автономні доставки та ін.).
5. Для підвищення її ефективності економічно доцільними можуть бути такі тактичні заходи: застосування інформаційних технологій для ефективної експансії ринку; управління ризиками під час ринкової експансії; оцінка ефективності процесу експансії; адаптація стратегії ринкової експансії за результатами аналізу. Отже міжнародна експансія поштових компаній – це можливість реалізувати зростаючий попит на доставку та логістичні сервіси, проте вона потребує інвестицій у технології та інфраструктуру; регуляторної адаптації; диверсифікації послуг; зосередження на екологічних рішеннях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 10+ стратегій виходу на міжнародні ринки. 2024. URL: <https://www.linguisse.com/uk>
2. Postal Services Market Size, Share and Trends 2024 to 2034. 2025. Precedenceresearch. URL: https://www.precedenceresearch.com/postal-services-market?utm_source=chatgpt.com
3. Вісім кроків до міжнародної експансії. 2017. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/visim-kroktiv-do-mizhnarodnoji-ekspansiji-rinkiv>
4. Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. 2023. URL: <https://forbes.ua/business/myakiy-primus-nova-poshta-vzyalasya-kontrolyuvati-klientiv-yaki-otrimuyut-pislyaplatsu-na-kartku-yak-tse-vpline-na-torgivlyu-cherez-poshtoviy-servis-05062025-30325>
5. Гнилянська Л., Будинський Р., Юрчик А. Розвиток україно-китайської поштової логістики в умовах сьогодення . Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-51>
6. Експансія (Експансіонізм) – що це таке. 2025. URL: [Termin.in.ua. https://termin.in.ua/ekspansiya/](https://termin.in.ua/ekspansiya/)
7. Експансія на Захід: Nova Post в Європі. 2025. URL: <https://trans.info/ua/ekspansiya-na-zahid-nova-post-v-yevropi-380574>
8. Закрижевська І. В. Полозова В. М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-34
9. Збільшення інвестицій до €10 млн і відкриття ще 135 відділень. Nova Post Europe озвучила плани на 2025 рік. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/zbilshennya-investitsiy-do-10-mln-i-vidkrittya-shche-135-viddilen-nova-post-europe-ozvuchila-plani-na-2025-rik-04042025-28622>
10. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми*

економіки. № 4 (54), 2022. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>

11. Мельник Т.Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. *Економіка, управління та адміністрування*. № 4 (110). 2024. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/jen-2024-4(110)-3-11)
12. Нова пошта планує вихід на ринки чотирьох європейських країн і планує відкриття ще 135 відділень за межами України до кінця 2025 року. 2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-vidkriye-viddilennya-shche-v-chotiroh-yevropeyskih-krajinah-do-kincy-a-2025-roku-spisok-50503761.html>
13. Офіційний сайт Meest ПОШТА. 2025. URL: <https://meestposhta.com.ua/>
14. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». 2025. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua>
15. Офіційний сайт компанії «Нова Пошта». 2025. URL: <https://novaposhta.ua>
16. Пащук Л.В., Макарук І.С. Критерії відбору країн для міжнародного розширення діяльності українських іт-компаній. *Економіка та суспільство*. Випуск 70. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-154>
17. Переваги глобальної експансії: чому варто її розглянути. 2025. Bridge. <https://www.ecommercebridge.co.ua/%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D0%B3%D0%B8-%D0%B3%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%97-%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%96%D1%97-%D1%87%D0%BE%D0%BC%D1%83-%D0%B2/>
18. Полковниченко С., Єльчищева І. Стратегія виходу підприємства на зовнішній ринок в умовах посилення Євроінтеграційних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 89–98.
19. Рожко В.І., Татарко Д.Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. *Соціальна економіка*, 2023, випуск 66. С. 150-158.

20. Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу – колонка. 2024. URL: <https://ain.ua/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekret-y-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
21. Стратегії Meest. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/noviy-kerivnik-meest-pro-te-yak-vin-khoche-vidibrati-chastku-rinku-u-novoi-poshti-ta-ukrposhti-11012022-3097>
22. Українська хвиля. Знайомтеся: 40 вітчизняних компаній, які вперше вийшли на міжнародні ринки під час війни. URL: <https://forbes.ua/company/ukrainska-khvilya-znayomtesya-40-vitchiznyanikh-kompaniy-yaki-vpershe-viyshli-na-mizhnarodni-rinki-pid-chas-viyni-22092023-16125>.
23. Хринюк О, Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-13

ДОДАТКИ