НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«Стратегічне антикризове управління міжнародним підприємством»

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

Студентка ІІ курсу групи ММ-20.07 _____ Іванова Анастасія Олександрівна

Науковий керівник _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

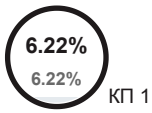
КРМ Іванова Анастасія

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Лазоренко Л.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
26641	**226516**	**1/1/2026**	**---**	**333018980**

Обсяг знайдених подібностей

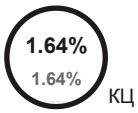
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

26641

Кількість слів



КЦ

226516

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	0
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	2
Білі знаки	ß	137
Парафрази (SmartMarks)	a	113

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	УВ-12_Санкіна _СО_2025 [redacted] 6/6/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)	118 0.44 %
2	УВ-12_Санкіна _СО_2025 [redacted] 6/6/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)	107 0.40 %

3	БлизниченкоСК_керівник_СавенкоОА [redacted] 6/5/2025 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	54 0.20 %
4	УВ-12_Санкіна _СО_2025 [redacted] 6/6/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)	30 0.11 %
5	УВ-12_Санкіна _СО_2025 [redacted] 6/6/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)	28 0.11 %
6	УВ-12_Санкіна _СО_2025 [redacted] 6/6/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)	28 0.11 %
7	БлизниченкоСК_керівник_СавенкоОА [redacted] 6/5/2025 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	27 0.10 %
8	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	22 0.08 %
9	БлизниченкоСК_керівник_СавенкоОА [redacted] 6/5/2025 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	22 0.08 %
10	БлизниченкоСК_керівник_СавенкоОА [redacted] 6/5/2025 Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)	19 0.07 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з домашньої бази даних (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

з програми обміну базами даних (5.81 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	УВ-12_Санкіна _СО_2025 [redacted] 6/6/2025 **National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (ФММ, К-ра менеджменту підприємств)**	**1014 (86) 3.81 %**
2	БлизниченкоСК_керівник_СавенкоОА [redacted] 6/5/2025 **Dnipro State Agrarian and Economic University (Dnipro State Agrarian and Economic University)**	**441 (36) 1.66 %**
3	магістерська робота [redacted] 12/10/2025 Uzhhorod National University (Department)	29 (3) 0.11 %
4	Семаковский В.М._2025 [redacted] 6/2/2025 Zaporizhzhia National University (Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності)	15 (2) 0.06 %

5	Князевич, Демидюк, Поліщук [redacted] 5/27/2024 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	14 (1) 0.05 %
6	Використання інформаційних технологій в системі управління міжнародною IT-компанією [redacted] 5/27/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	13 (2) 0.05 %
7	Роль інновацій у розвитку компанії «Нова Пошта», аналіз впливу на споживчу лояльність [redacted] 6/6/2025 Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute (Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute)	12 (2) 0.05 %
8	Удосконалення системи стратегічного управління на підприємстві [redacted] 11/27/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	6 (1) 0.02 %
9	ФЕБА_2025_051_ЕП_Веселий_Д._О. [redacted] 12/18/2025 Ukrainian national aviation university (ФЕБА Кафедра економіки повітряного транспорту)	5 (1) 0.02 %

з Інтернету (0.40 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
10	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	57 (4) 0.21 %
11	https://mydisser.com/en/catalog/view/45/46/38202.html	17 (2) 0.06 %
12	https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/3406/%D0%94%D0%B8%D0%BF%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D1%84%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BB.pdf?sequence=1	11 (1) 0.04 %
13	https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/dce58645-c60b-4764-bdd5-23f2582550b8/content	10 (1) 0.04 %
14	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/87177/1/Boyko_Master_thesis.pdf	6 (1) 0.02 %
15	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/8e81a885-2703-4927-82ae-3c9fc3968ce1/download	6 (1) 0.02 %

Список прийнятих фрагментів

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ВІДДІЛЕННЯ ЗАОЧНОГО ТА ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь – магістр

Галузь знань - 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність - 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма – Міжнародний менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу та публічного управління
д. е. н. професор Лазоренко Л.В.
_____

“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Івановій А.О
(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегічне антикризове управління міжнародним підприємством
керівник проєкту (роботи): Лазоренко Лариса Віталіївна доктор економічних наук, професор
затверджені наказом НАСОА від “24» верпесня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи _12.01.2026 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації вітчизняних вчених з питань антикризового управління підприємства, періодичні видання, нормативно-правові матеріали, матеріали ТОВ «Нова Пошта»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність антикризового управління, класифікацію методів антикризового управління; розкрити процес антикризового управління в організації; окреслити специфіку системи аникризового управління у міжнародних підприємствах; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта» та провести оцінку стану його діяльності; проаналізувати стан антикризового управління товариства; дослідити здосвід антикризового управління підприємством; здійснити обґрунтування заходів щодо удосконалення ефективності антикризового управління підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень):
таблиці, схеми, рисунки за темою дослідження.
6. Дата видачі завдання:

Керівник _____ Л.В. Лазоренко
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ А.О. Іванова
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**24.09.2025-01.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.10.2025-20.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.10.2025-10.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.11.2025-01.12.2025**
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**02.12.2025-20.12.2025**
6.	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-27.12.2025**
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**05.01.2026-10.01.2026**
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**12.01.2022**
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**12.01.2026-19.01.2026**
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**19.01.2026-23.01.2026**

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ 8
1.1. Сутність, цілі та місце антикризового управління міжнародним підприємством 8
1.2. Функції та фактори ефективності антикризового управління міжнародним підприємством 17
1.3. Концептуальні підходи до формування стратегій антикризового управління міжнародним підприємством 28
Висновок до розділу 1 39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» ТА МІЖНАРОДНОГО МАСШТАБУВАННЯ ГРУПИ NOVA 42
2.1. Стратегічні засади та антикризова модель розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал» як міжнародного логістичного підприємства 42
2.2. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта Глобал» у контексті антикризового управління 49
2.3. Масштабування бізнесу як стратегічний інструмент антикризового управління та міжнародної експансії групи NOVA 63
Висновки до розділу 2 76
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ 79
3.1. Обґрунтування організаційно-управлінських змін у системі стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії 79
3.2. Проєктно-етапна реалізація організаційно-управлінських змін у системі стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» під час виходу на зовнішні ринки 88
3.3. Оцінка антикризової результативності та стратегічної доцільності реалізації проєкту міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал» 98
Висновки до розділу 3 110
ВИСНОВКИ 112
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 117

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра
студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту
Іванової Анастасії Олександрівни

Тема: **«Стратегічне антикризове управління міжнародним підприємством»**

Загальний обсяг роботи складає 126 сторінок
Містить 23 таблиці, 6 рисунків, 85 літературних джерел.

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення міжнародної конкуренції, порушення логістичних ланцюгів і зростання геополітичних ризиків стратегічне антикризове управління набуває особливого значення для міжнародних підприємств. Для компаній, що здійснюють діяльність на зовнішніх ринках, кризові явища перестають бути тимчасовими та перетворюються на постійну характеристику бізнес-середовища, що потребує системного, довгострокового та проактивного управлінського підходу.

Особливо вразливою до кризових факторів є логістична галузь, яка безпосередньо залежить від стабільності міжнародних перевезень, митного регулювання, цифрової інфраструктури та безперервності операційних процесів. За таких умов міжнародна експансія дедалі частіше розглядається не лише як стратегія зростання, а і як інструмент антикризового управління, спрямований на диверсифікацію ризиків, розширення джерел доходів і підвищення стійкості підприємства. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування механізмів стратегічного антикризового управління в умовах виходу на зовнішні ринки.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством на прикладі ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії.

Об’єкт кваліфікаційної роботи – система стратегічного антикризового управління міжнародного підприємства.

Предмет кваліфікаційної роботи – організаційно-управлінські механізми та інструменти стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» у процесі міжнародного масштабування діяльності.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, економіко-аналітичний і порівняльний аналіз, SWOT- і TOWS-аналіз, фінансово-економічні методи, методи прогнозування, моделювання та узагальнення результатів для обґрунтування управлінських рішень.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у комплексному обґрунтуванні стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством як інтегрованої системи стратегічних, фінансових і організаційно-управлінських рішень, а також у розробленні проєктно-етапної моделі впровадження організаційно-управлінських змін у процесі міжнародної

експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал».

У першому розділі розкрито сутність, цілі та місце антикризового управління в системі міжнародного менеджменту; визначено функції та фактори ефективності стратегічного антикризового управління; узагальнено концептуальні підходи до формування антикризових стратегій міжнародних підприємств.

У другому розділі проаналізовано стратегічні засади та антикризову модель розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал»; здійснено аналіз фінансових результатів діяльності підприємства в контексті антикризового управління; досліджено міжнародне масштабування групи NOVA як стратегічний інструмент підвищення стійкості та конкурентоспроможності.

У третьому розділі обґрунтовано необхідність організаційно-управлінських змін у системі стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал»; розроблено проєктно-етапну модель реалізації змін під час виходу на зовнішні ринки; проведено оцінку антикризової результативності та стратегічної доцільності міжнародної експансії компанії з використанням прогнозних фінансово-економічних показників.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у практичній діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» та інших логістичних компаній, що здійснюють міжнародну експансію, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін зі стратегічного, антикризового та міжнародного менеджменту.

Ключові слова: стратегічне антикризове управління, міжнародне підприємство, міжнародна експансія, логістична компанія, управлінські зміни, стратегія розвитку, фінансова стійкість, ризик-менеджмент, конкурентоспроможність.

Студентка _____ Іванова А.О.

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, геополітичних трансформацій, воєнних ризиків та прискореної цифровізації стратегічне антикризове управління набуває ключового значення для забезпечення стійкого розвитку міжнародних підприємств. Посилення турбулентності зовнішнього середовища, порушення глобальних ланцюгів постачання, коливання валютних курсів і зростання регуляторної складності суттєво підвищують ризики функціонування бізнесу, особливо в міжнародному вимірі. За таких умов ефективне антикризове управління трансформується з реактивного інструменту подолання кризових ситуацій у стратегічну систему управління, спрямовану на запобігання кризам, підвищення адаптивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Особливої актуальності проблематика стратегічного антикризового управління набуває для міжнародних логістичних компаній, діяльність яких безпосередньо залежить від стабільності транспортної інфраструктури, ефективності міжнародних перевезень, цифрових платформ управління потоками та здатності швидко адаптуватися до змін глобального ринкового середовища. Логістичний сектор одним із перших зазнає впливу кризових явищ, що робить питання розроблення та впровадження антикризових стратегій критично важливим для збереження операційної безперервності бізнесу.

У цьому контексті діяльність ТОВ «Нова Пошта Глобал», як складової групи компаній NOVA, є показовим прикладом адаптації міжнародного підприємства до кризових умов шляхом стратегічного масштабування, цифрової трансформації та виходу на зовнішні ринки. Компанія функціонує в умовах воєнних викликів в Україні, високої конкуренції на міжнародних логістичних ринках і зростаючих вимог з боку клієнтів щодо швидкості, надійності та якості сервісу. Водночас саме міжнародна експансія розглядається як один із ключових інструментів антикризового управління, що дозволяє диверсифікувати ризики, розширити джерела доходів і підвищити фінансову стійкість підприємства.

Актуальність дослідження зумовлюється також необхідністю комплексного переосмислення організаційно-управлінських механізмів функціонування міжнародних підприємств у кризових умовах. Масштабування бізнесу та вихід на зовнішні ринки потребують глибоких змін в організаційній структурі, системі управління, цифровій інфраструктурі, кадровій політиці та механізмах контролю. Відсутність системного підходу до впровадження таких змін може не лише знизити ефективність міжнародної експансії, а й посилити кризові ризики.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених антикризовому управлінню підприємствами, недостатньо дослідженими залишаються питання стратегічного антикризового управління саме міжнародними підприємствами у поєднанні з процесами масштабування бізнесу та організаційно-управлінських трансформацій. Особливої уваги потребує практичний аналіз реальних кейсів українських компаній, які здійснюють міжнародну експансію в умовах війни та глобальної нестабільності.

Вищевикладене зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра, її теоретичну та практичну значущість, а також визначає необхідність комплексного дослідження стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» у контексті міжнародного масштабування.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії та глобальної нестабільності.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

– розкрити сутність, цілі та місце стратегічного антикризового управління в системі міжнародного менеджменту;

– дослідити функції та фактори ефективності антикризового управління міжнародним підприємством;

– узагальнити концептуальні підходи до формування стратегій антикризового управління;

– проаналізувати стратегічні засади та антикризову модель розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал»;

– оцінити фінансові результати діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» у контексті антикризового управління;

– дослідити масштабування бізнесу як стратегічний інструмент антикризового управління та міжнародної експансії групи NOVA;

– обґрунтувати необхідність організаційно-управлінських змін у системі антикризового управління підприємства;

– розробити проєкт поетапної реалізації організаційно-управлінських змін під час виходу на зовнішні ринки;

– оцінити антикризову результативність та стратегічну доцільність реалізації проєкту міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал».

Об’єкт дослідження – система стратегічного антикризового управління міжнародного підприємства.

Предмет дослідження – організаційно-управлінські механізми, інструменти та стратегічні рішення антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» у процесі міжнародного масштабування бізнесу.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, порівняльний і фінансово-економічний аналіз, SWOT- та TOWS-аналіз, методи стратегічного моделювання, прогнозування, узагальнення та експертної оцінки.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та нефінансова звітність ТОВ «Нова Пошта Глобал» і групи компаній NOVA, офіційні матеріали та публікації компанії, статистичні дані, аналітичні звіти міжнародних і національних організацій, нормативно-правові акти, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань антикризового та стратегічного управління.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в комплексному обґрунтуванні стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством на основі поєднання процесів масштабування бізнесу та організаційно-управлінських змін, а також у розробленні практично орієнтованого проєкту антикризової міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій і проєктних рішень у діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» та інших міжнародних логістичних компаній, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін зі стратегічного, міжнародного та антикризового управління.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 126 сторінок, у тому числі 23 таблиці та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 85 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність, цілі та місце антикризового управління міжнародним підприємством

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростання геоекономічної й геополітичної турбулентності антикризове управління набуває особливої актуальності для міжнародних підприємств. Це зумовлено тим, що загроза виникнення кризових явищ може проявлятися на будь-якому етапі життєвого циклу міжнародної компанії, а масштаби та наслідки таких криз суттєво посилюються під впливом нестабільності політичного, економічного, соціального, фінансового та техніко-технологічного середовища різних країн присутності.

Для своєчасного запобігання кризовим ситуаціям та мінімізації їх негативних наслідків міжнародні підприємства повинні завчасно формувати комплекс антикризових заходів, спрямованих на оперативне реагування на внутрішні та зовнішні загрози. У цьому контексті антикризове управління виступає ефективним управлінським інструментом, що дозволяє міжнародним компаніям своєчасно впроваджувати адаптивні управлінські процедури, забезпечувати безперервність бізнес-процесів та зберігати конкурентоспроможність на глобальних ринках [5].

Аналіз науково-економічної літератури свідчить про існування різноманітних теоретичних підходів до трактування сутності антикризового управління, що обумовлює доцільність систематизації та класифікації відповідних визначень, особливо з урахуванням специфіки діяльності міжнародних підприємств. Водночас більшість дослідників сходяться на думці, що антикризове управління має бути інтегрованим елементом загальної системи менеджменту міжнародної компанії та здійснюватися на постійній основі. У

такому випадку його ключовою цільовою функцією є недопущення виникнення кризових ситуацій шляхом превентивного управління ризиками транснаціонального характеру.

З позицій термінології в зарубіжних наукових джерелах антикризове управління переважно розглядається як «управління в умовах кризи», що в умовах міжнародного бізнесу означає здатність компанії ефективно функціонувати в ситуаціях валютних, регуляторних, логістичних, репутаційних та інституційних потрясінь. При цьому антикризове управління міжнародним підприємством є невід'ємною складовою загального управлінського процесу та має розглядатися не як ситуативна реакція, а як система безперервного моніторингу фінансово-економічного стану, ризиків та середовища функціонування у різних країнах [18].

Виходячи з цього, сутність антикризового управління міжнародним підприємством доцільно визначати як процес підтримання динамічної рівноваги між усіма функціональними та територіальними підсистемами компанії, що забезпечує її стійкість до багатовекторних зовнішніх впливів та здатність адаптуватися до змін глобального бізнес-середовища.

Разом з тим, значна частина науковців трактує антикризове управління як цілеспрямований процес, орієнтований на подолання кризових явищ або зниження їх деструктивного впливу. У цьому випадку ключовою цільовою функцією антикризового управління міжнародного підприємства виступає ефективне управління кризою, відновлення стабільності діяльності та забезпечення подальшого сталого розвитку на міжнародних ринках.

Багатоаспектність підходів до тлумачення категорії «антикризове управління» у міжнародному вимірі, з одного боку, відображає динамічний розвиток теоретико-методологічних засад менеджменту, а з іншого — свідчить про недостатній рівень уніфікації та наукової завершеності цієї категорії, що постійно трансформується під впливом сучасних тенденцій глобальної економіки.

Узагальнення існуючих підходів дає підстави стверджувати, що антикризове управління міжнародним підприємством поєднує просторові та часові характеристики, зумовлені географічною диверсифікацією бізнесу та різною фазністю прояву криз у країнах присутності. Такий системний підхід дозволяє своєчасно ідентифікувати кризові симптоми, здійснювати ефективне управління кризою на етапі її розгортання, а також мінімізувати економічні втрати та компенсувати втрачені можливості у процесі виходу міжнародного підприємства з кризового стану.

Основні характеристики категорії «антикризове управління міжнародним підприємством» представлено на рис. 1.1 [3].



Рис. 1.1. Основні характеристики категорії «антикризове управління міжнародним підприємством» [3]

Слід зазначити, що більшість наявних у науковій літературі визначень антикризового управління, які зводять його до переліку завдань або окремих заходів, спрямованих на попередження чи подолання кризових ситуацій, відображають переважно зовнішній, прикладний бік цього явища. У випадку міжнародних підприємств та транснаціональних компаній такий підхід є особливо обмеженим, оскільки не враховує складну багаторівневу структуру управління, просторову диверсифікацію діяльності та різну природу криз у країнах присутності.

Застосування антикризового управління міжнародним підприємством виключно у період погіршення його фінансового стану або на етапі загрози банкрутства є методологічно некоректним. Разом з тим у низці наукових праць антикризове управління ототожнюється саме зі стадією фінансової неспроможності, що суперечить його сучасному розумінню як безперервного процесу стратегічного та операційного менеджменту. В умовах міжнародного бізнесу антикризове управління не завжди орієнтоване на збереження всієї організаційної системи підприємства; у разі глобальних криз можливим є перегляд географічної присутності, реструктуризація окремих підрозділів або вихід з окремих національних ринків із збереженням ключових компетенцій і бізнес-напрямів [44].

До недоліків вузького трактування антикризового управління міжнародним підприємством слід віднести, передусім, ігнорування стратегічного виміру управління та фрагментарність прийняття рішень. Антикризові заходи, спрямовані лише на короткострокову стабілізацію діяльності в окремих країнах, не можуть бути ефективними без узгодження зі загальною місією та глобальною стратегією розвитку компанії [66]. Відсутність стратегічної логіки у процесі подолання кризи призводить до зростання невизначеності, порушення єдності корпоративного управління та зниження конкурентоспроможності міжнародного підприємства на світових ринках.

Отже, сутність антикризового управління міжнародним підприємством полягає у відновленні або підтриманні стійкого функціонування глобальної

бізнес-системи залежно від глибини та масштабів кризових впливів шляхом постійної адаптації організаційних, фінансових і операційних підсистем до змін зовнішнього середовища різних країн.

Антикризове управління міжнародним підприємством має різне функціональне навантаження для різних груп учасників управлінського процесу. Для менеджерів вищого рівня воно набуває стратегічного характеру та пов'язане з формуванням глобальної ресурсної бази, управлінням міжнародними ризиками, координацією діяльності дочірніх компаній і визначенням рівня відповідальності за прийняття ключових управлінських рішень. Для менеджерів середньої ланки антикризове управління виступає інструментом оперативного впливу на бізнес-процеси у країнах присутності з метою стабілізації діяльності та недопущення поширення кризових явищ. Для власників та інвесторів міжнародного підприємства антикризове управління асоціюється насамперед із забезпеченням збереження вартості капіталу, контролем ризиків та підтриманням інвестиційної привабливості незалежно від конкретної юрисдикції [15].

У межах альтернативного підходу до ідентифікації кризових процесів у діяльності міжнародних підприємств широко використовується класифікація за фінансово-економічним станом, яка включає нормальний, передкризовий, кризовий та стан фінансової неспроможності. Такий підхід дозволяє врахувати асинхронність прояву криз у різних країнах та підрозділах міжнародної компанії.

Нормальний фінансово-економічний стан міжнародного підприємства характеризується стабільністю ключових фінансових показників у більшості країн присутності та збалансованістю глобальних операційних процесів [13]. На цьому етапі антикризове управління має превентивний характер і спрямоване на ранню ідентифікацію ризиків, усунення локальних відхилень та запобігання трансформації регіональних проблем у системну кризу.

Передкризовий фінансовий стан міжнародного підприємства відображає латентну форму кризи, що проявляється у погіршенні показників діяльності окремих дочірніх структур, зростанні валютних, регуляторних або логістичних ризиків та зниженні ефективності міжнародних бізнес-процесів. На цьому етапі

антикризове управління спрямоване на відновлення стабільності та локалізацію кризових явищ у межах окремих ринків або бізнес-напрямів [73].

Кризовий фінансовий стан міжнародного підприємства характеризується тривалою неплатоспроможністю, суттєвими порушеннями фінансової стійкості та зниженням ліквідності активів у глобальному масштабі або в ключових регіонах діяльності. За таких умов антикризове управління передбачає застосування комплексних реструктуризаційних заходів, перегляд міжнародної стратегії та оптимізацію географічної структури бізнесу.

Загальною метою антикризового управління міжнародним підприємством є забезпечення його стійкого функціонування в умовах економічних, політичних, соціальних та інституційних збурень глобального характеру. При цьому використовуються управлінські інструменти, ефективні в конкретних міжнародних умовах, які спрямовані не лише на подолання поточних фінансових труднощів, а й на збереження потенціалу довгострокового розвитку. Комплексний підхід до розкриття сутності категорії «антикризове управління міжнародним підприємством» акцентує увагу на необхідності безперервної адаптації, стратегічної узгодженості та досягнення глобальних цілей розвитку за будь-яких сценаріїв зовнішнього середовища [79].

З урахуванням викладеного, антикризове управління міжнародним підприємством має ґрунтуватися на реалізації комплексної системи взаємопов’язаних антикризових заходів, що охоплюють різні рівні управління та функціональні напрями діяльності. До ключових заходів антикризового характеру доцільно віднести:

– системний аналіз макро- та мікросередовища у країнах присутності, а також уточнення глобальної місії та стратегічних орієнтирів міжнародного підприємства;

– дослідження економічних механізмів виникнення кризових явищ і формування інтегрованої системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою ранньої ідентифікації сигналів наближення кризових процесів;

– запровадження стратегічного контролінгу та розробку превентивних стратегій, спрямованих на недопущення розвитку криз у глобальному масштабі;

– проведення оперативної оцінки фінансового стану підприємства, у тому числі його дочірніх структур, з метою виявлення ризиків фінансової неспроможності або банкрутства, а також застосування інструментів оперативного контролінгу;

– формування ефективної антикризової стратегії в умовах розвитку кризи та на етапі виходу міжнародного підприємства з кризового стану;

– безперервний облік ризиків транснаціонального характеру та розробку заходів щодо їх мінімізації.

Антикризове управління міжнародним підприємством реалізується через застосування відповідних механізмів у ключових функціональних підсистемах діяльності, зокрема кадровій, фінансовій, виробничій та маркетинговій. Узгоджене функціонування зазначених підсистем дозволяє мінімізувати витрати та забезпечити вихід підприємства з кризової ситуації з найменшими втратами для його економічного потенціалу.

Взаємозв’язок між видами антикризових заходів і типами кризових явищ у діяльності міжнародних підприємств наведено в табл. 1.1 [3]:

Таблиця 1.1

Антикризові заходи та їх зв’язок із типами криз у діяльності транснаціональних корпорацій

Тип кризи в діяльності ТНК	Характеристика кризових проявів	Основні антикризові заходи	Рівень управління
Макроекономічна (глобальна)	Світові рецесії, фінансові кризи, падіння попиту на глобальних ринках, порушення міжнародних ланцюгів створення вартості	Диверсифікація ринків і продуктового портфеля; глобальний стратегічний контролінг; перегляд інвестиційних програм; оптимізація витрат	Корпоративний (глобальний)
Геополітична та інституційна	Військові конфлікти, санкції, торговельні обмеження, регуляторна нестабільність у країнах присутності	Реструктуризація географічної присутності; вихід з окремих ринків; комплаєнс-менеджмент;	Корпоративний / регіональний

		політико-правовий моніторинг	
Фінансова	Дефіцит ліквідності, валютні втрати, зростання боргового навантаження, порушення фінансової стійкості дочірніх компаній	Валютне хеджування; реструктуризація боргу; централізоване фінансове управління; антикризовий фінансовий контролінг	Корпоративний / фінансовий
Операційна (виробнича / логістична)	Збої постачання, зупинка виробництва, зростання логістичних витрат, дефіцит ресурсів	Диверсифікація постачальників; локалізація виробництва; оптимізація логістичних маршрутів; цифровізація операцій	Операційний / регіональний
Ринкова (маркетингова)	Втрата частки ринку, зміна споживчих переваг, падіння брендової лояльності	Адаптація маркетингових стратегій до локальних ринків; перегляд цінової політики; ребрендинг; розвиток цифрових каналів збуту	Регіональний / функціональний
Кадрова та управлінська	Втрата ключових менеджерів, дефіцит компетенцій, конфлікти між штаб-квартирою та дочірніми структурами	Розвиток глобального HR-менеджменту; програми утримання персоналу; децентралізація повноважень; управління знаннями	Корпоративний / функціональний
Репутаційна	Порушення ESG-стандартів, негативні інформаційні кампанії, падіння довіри інвесторів і споживачів	ESG-стратегії; кризові комунікації; підвищення прозорості звітності; управління стейкхолдерами	Корпоративний
Цифрова та технологічна	Кіберзагрози, відставання у цифровій трансформації, збої IT-інфраструктури	Кібербезпека; цифровий аудит; інвестиції в інновації; резервні IT-системи	Функціональний / корпоративний

Процес відновлення діяльності міжнародних підприємств у кризових умовах передбачає використання різноманітних антикризових управлінських заходів. При цьому розробка та впровадження антикризових рішень є складним і тривалим процесом, що вимагає реалізації всіх основних функцій управління, зокрема аналізу, планування, організації, мотивації та контролю, з урахуванням міжнародної специфіки бізнесу [3].

До основних завдань антикризових заходів у діяльності міжнародного підприємства належать:

- відновлення платоспроможності та забезпечення ліквідності;
- зміцнення фінансової стійкості у глобальному та регіональному вимірах;
- недопущення банкрутства або ліквідації підприємства чи його дочірніх структур;
- зменшення негативних економічних, соціальних і репутаційних наслідків кризових явищ.

Ефективне управління міжнародним підприємством в умовах тривалої кризи неможливе без формування системи принципів, які слугують методологічною основою антикризових управлінських рішень [67]. До ключових принципів антикризового управління доцільно віднести:

- принцип системності, що передбачає комплексний розвиток усіх сфер діяльності міжнародного підприємства з урахуванням використання внутрішніх резервів та синергії між підрозділами у різних країнах;
- принцип економічної обґрунтованості, який полягає у необхідності порівняльного аналізу показників ефективності та якості продукції (послуг) міжнародного підприємства і його глобальних конкурентів;
- принцип об’єктивності, що забезпечує прийняття управлінських рішень на основі реальної оцінки ринкової ситуації та конкурентного середовища у країнах присутності;
- принцип безперервності антикризового управління, який передбачає його розгляд не як разової реакції на кризу, а як постійного процесу функціонування управлінських підрозділів;
- принцип інноваційності, що відображає необхідність безперервного впровадження науково-технічних і цифрових рішень з метою підвищення адаптивності міжнародного підприємства;
- принцип стабільності, який базується на здатності прогнозувати кризові ситуації та знижувати рівень господарських ризиків.

Розробка антикризових заходів міжнародного підприємства має спиратися на відповідний методологічний і методичний інструментарій, а також враховувати норми національного та міжнародного законодавства, зокрема у сфері банкрутства та фінансової реструктуризації [41].

Процес організації антикризового управління міжнародним підприємством доцільно умовно поділити на такі основні етапи:

– ухвалення управлінських рішень щодо доцільності впровадження антикризового управління;

– формування спеціалізованого комітету або підрозділу, відповідального за розробку та реалізацію антикризових заходів;

– визначення цілей, завдань, функцій і повноважень антикризового управлінського органу;

– розробка комплексу заходів щодо усунення або мінімізації впливу кризових факторів;

– здійснення контролю за виконанням прийнятих антикризових рішень.

Слід підкреслити, що кожне міжнародне підприємство обирає інструменти та методи антикризового управління з урахуванням своєї глобальної стратегії, конкурентного становища та специфіки ринків присутності. Характер управлінських рішень, що приймаються керівництвом, значною мірою визначається природою кризових явищ, а також ситуаційними та поведінковими чинниками, які впливають на діяльність підприємства в умовах міжнародного бізнес-середовища.

1.2. Функції та фактори ефективності антикризового управління міжнародним підприємством

У діяльності міжнародних підприємств антикризове управління реалізується через систему спеціалізованих функцій, які забезпечують своєчасне попередження кризових явищ або ефективне реагування на них у багатонаціональному бізнес-середовищі. Зазначені функції відображають

специфіку функціонування компаній у різних країнах, а також необхідність координації управлінських рішень на глобальному, регіональному та локальному рівнях. Основні функції антикризового управління міжнародним підприємством узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні функції антикризового управління міжнародним підприємством

№	Сутність функції	Значення функції
1	Діагностична	Комплексна оцінка поточного фінансово-економічного стану міжнародного підприємства та його дочірніх структур з метою виявлення слабких місць, ризиків і потенційних кризових загроз у країнах присутності.
2	Прогностична	Прогнозування ймовірності виникнення криз на основі аналізу глобальних і регіональних тенденцій, сценаріїв розвитку ринків та впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.
3	Запобіжна	Розробка превентивних заходів для мінімізації транснаціональних ризиків і підвищення стійкості міжнародного підприємства до зовнішніх та внутрішніх загроз.
4	Планова	Формування антикризових планів і стратегій дій, що забезпечують стабільність функціонування міжнародного підприємства та визначають механізми виходу з кризових ситуацій.
5	Організаційна	Координація діяльності структурних підрозділів у різних країнах, адаптація організаційної структури та перерозподіл ресурсів відповідно до кризових умов.
6	Контрольна	Моніторинг реалізації антикризових заходів, оцінка їх результативності та своєчасне коригування управлінських рішень на глобальному й регіональному рівнях.
7	Мобілізаційна	Оперативна концентрація фінансових, людських і матеріальних ресурсів міжнародного підприємства для реагування на кризові ситуації.
8	Регулююча	Забезпечення гнучкості управління та швидкої адаптації стратегій і операційних рішень в умовах мінливого міжнародного середовища.

Джерело: [4].

Дані таблиці 1.2 свідчать про розширений функціональний спектр антикризового управління порівняно з класичними функціями менеджменту — плануванням, організацією, мотивацією та контролем. Окрім базових управлінських функцій, у міжнародному антикризовому менеджменті важливу роль відіграють підготовчі та адаптивні функції, зокрема діагностична, прогностична, запобіжна, мобілізаційна та регулююча.

Водночас у практиці управління міжнародними підприємствами ключовими залишаються чотири базові функції менеджменту, які в умовах кризи набувають специфічного змісту [6]:

1. Планування — процес визначення та коригування стратегічних і операційних цілей міжнародного підприємства, розробка антикризових сценаріїв розвитку та розподіл ресурсів з урахуванням глобальних і регіональних обмежень. В умовах кризи особливого значення набуває оперативне планування та сценарний підхід до прийняття рішень.

2. Організація — формування ефективної організаційної структури управління, створення антикризових команд або штабів, а також оптимальний розподіл фінансових, матеріальних і трудових ресурсів між підрозділами в різних країнах.

3. Мотивація — застосування систем стимулів і відповідальності, спрямованих на підвищення зацікавленості персоналу та управлінців усіх рівнів у стабілізації діяльності міжнародного підприємства й подоланні кризових явищ.

4. Контроль — оцінювання відхилень фактичних результатів від запланованих показників з метою своєчасного внесення коректив та підвищення ефективності антикризових заходів [6].

До специфічних функцій антикризового управління міжнародним підприємством доцільно віднести:

- запобігання кризовим ситуаціям, що передбачає постійну готовність до можливих порушень фінансової та операційної стабільності у глобальному масштабі;
- діагностику кризових явищ, спрямовану на виявлення ключових ризиків у діяльності дочірніх компаній і розробку заходів щодо їх зниження;
- моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність міжнародного підприємства, з урахуванням динаміки ринків і регуляторних змін;
- розробку антикризової стратегії, що поєднує стратегічні та оперативні заходи подолання криз;

– формування резервів ресурсів, необхідних для забезпечення безперервності бізнес-процесів у кризових умовах;

– оперативне реагування на кризові події, що передбачає швидке прийняття управлінських рішень у разі виникнення локальних або системних криз;

– стабілізацію діяльності, спрямовану на усунення наслідків криз та відновлення нормального функціонування підприємства;

– санацію, а за необхідності — реалізацію процедур фінансової реструктуризації, банкрутства або виходу з окремих ринків з метою збереження життєздатності бізнесу.

Отже, антикризове управління міжнародним підприємством слід розглядати як безперервний процес передбачення можливих кризових ситуацій, аналізу їх симптомів та реалізації комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу криз на ефективність господарської діяльності. З огляду на це менеджмент міжнародних підприємств має розробляти декілька альтернативних сценаріїв розвитку та виходу з кризового стану з урахуванням глобальної невизначеності та багатовекторного характеру ризиків.

Антикризове управління міжнародним підприємством доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов’язаних управлінських заходів, спрямованих на попередження, локалізацію, мінімізацію та подолання кризових ситуацій, що виникають у процесі функціонування компанії в різних країнах. Ефективність антикризового управління в міжнародному бізнесі визначається сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, вплив яких посилюється в умовах глобальної нестабільності, відкритості ринків і високої взаємозалежності національних економік [2; 26].

Формування та реалізація антикризової програми міжнародного підприємства відбувається під впливом як факторів зовнішнього середовища, що мають транснаціональний характер, так і внутрішніх чинників, зумовлених особливостями організаційної структури, ресурсного потенціалу та системи управління компанії.

До зовнішніх факторів антикризового управління міжнародного підприємства належать [1; 27; 68]:

1. Макроекономічна ситуація — стан економіки країн присутності та світової економіки загалом, динаміка ВВП, рівень інфляції, валютні курси, відсоткові ставки, податкова та бюджетна політика. Для міжнародних підприємств особливого значення набувають валютні коливання, асиметрія економічних циклів у різних країнах та ризики фінансових криз.

2. Конкурентне середовище — рівень конкуренції на глобальних і регіональних ринках, стратегічна поведінка міжнародних конкурентів, поява нових технологій і бізнес-моделей, посилення позицій транснаціональних компаній-лідерів. Зміни конкурентної структури можуть істотно впливати на фінансову стійкість і ринкові позиції міжнародного підприємства.

3. Нормативно-правове регулювання — зміни в національному та міжнародному законодавстві, податкових режимах, митному та валютному регулюванні, антимонопольній політиці, вимогах до звітності та стандартів діяльності. Для міжнародних підприємств критичним є ризик регуляторної фрагментації та необхідність адаптації до різних правових систем.

4. Політичні фактори — стабільність політичних режимів у країнах присутності, рівень політичних ризиків, корупції, ймовірність воєнних конфліктів, санкційних обмежень, зміни державної економічної політики. Геополітичні збурення можуть призводити до втрати ринків, порушення логістичних ланцюгів і зниження інвестиційної привабливості.

5. Соціальні фактори — демографічні тенденції, рівень життя населення, зміни споживчих переваг, культурні особливості, рівень зайнятості та оплати праці, соціальна напруженість у суспільстві. Для міжнародних підприємств важливо враховувати відмінності соціальних умов у різних країнах та їх вплив на попит і кадрову політику.

6. Технологічні зміни — темпи науково-технічного прогресу, цифровізація бізнес-процесів, впровадження інноваційних технологій, розвиток автоматизації та штучного інтелекту. Несвоєчасне оновлення технологічної бази або

використання застарілих рішень суттєво підвищує ризик кризових явищ у діяльності міжнародного підприємства [52].

Поряд із зовнішніми чинниками, антикризове управління міжнародним підприємством значною мірою залежить від внутрішніх факторів, які формуються в межах самої організації. До них належать фінансовий стан і структура капіталу, ефективність системи корпоративного управління, рівень диверсифікації бізнесу, якість управлінських рішень, кадровий потенціал, організаційна культура, ступінь інтеграції дочірніх компаній та ефективність внутрішніх комунікацій.

Внутрішні фактори визначають здатність міжнародного підприємства своєчасно ідентифікувати кризові загрози, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізувати ефективні антикризові заходи. Деталізований аналіз внутрішніх факторів антикризового управління міжнародного підприємства доцільно подати у вигляді структурно-логічної схеми (рис. 1.2), що відображає їх взаємозв'язок і вплив на загальну стійкість глобальної бізнес-системи [49].



Рис.1.2. Внутрішні фактори антикризового управління міжнародного підприємства [49]

Дослідження свідчать, що ефективність антикризового управління міжнародного підприємства значною мірою визначається сукупністю внутрішніх факторів (рис. 1.1), систематизація та усвідомлення яких створюють методичну основу для результативного впровадження й оцінювання антикризових заходів у глобальному бізнес-середовищі.

1. Ефективність системи менеджменту міжнародного підприємства. Ключовим внутрішнім чинником антикризового управління є рівень професіоналізму управлінського персоналу та наявність спеціалізованої підготовки у сфері антикризового менеджменту. Для міжнародних підприємств особливого значення набувають стиль керівництва, компетентність менеджерів різних рівнів, їх здатність приймати оперативні та обґрунтовані рішення в умовах високої невизначеності, а також уміння мотивувати персонал, що працює у різних країнах і культурних середовищах.

Управлінська майстерність може мати як характер індивідуального лідерського таланту, так і бути результатом системної професійної підготовки та накопиченого міжнародного досвіду. Саме тому вона розглядається як один із визначальних факторів успішності антикризового управління транснаціональних корпорацій [50].

Важливу роль відіграє методологія прийняття управлінських рішень в умовах ризику, що передбачає застосування сценарного аналізу, інструментів управління невизначеністю та використання науково обґрунтованих підходів до оцінювання кризових ситуацій. Антикризове управління міжнародним підприємством має базуватися на системному аналізі поточної обстановки, прогнозуванні глобальних і регіональних тенденцій та оцінці їх можливого впливу на діяльність компанії.

Окремо слід підкреслити значення лідерства, яке забезпечує здатність управлінської команди консолідувати персонал у кризових умовах, формувати довіру між штаб-квартирою та дочірніми структурами, а також підтримувати єдине стратегічне бачення розвитку компанії [17].

Не менш важливими є оперативність і гнучкість управління. У період криз міжнародні підприємства мають діяти швидко та рішуче, своєчасно адаптуючи управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. Затримки у реагуванні, особливо в умовах асинхронного розвитку криз у різних країнах, можуть призвести до значних фінансових і репутаційних втрат.

Ефективність антикризового управління також значною мірою залежить від якості стратегій та антикризових програм. У багатьох випадках міжнародним підприємствам необхідно коригувати загальну корпоративну стратегію, розробляти спеціалізовані антикризові програми для окремих регіонів або бізнес-напрямів. Від узгодженості таких програм із глобальною стратегією залежить результативність антикризових заходів.

Важливим елементом є система моніторингу кризових явищ, що включає постійне відстеження ключових фінансових, операційних і ринкових показників у різних країнах, оцінку ймовірності настання криз і забезпечення їх раннього виявлення [13].

2. Фінансовий стан і результати господарської діяльності. Другим визначальним внутрішнім фактором антикризового управління міжнародного підприємства є його фінансово-економічний стан. Він охоплює рівень заборгованості, ліквідність і платоспроможність, ефективність використання ресурсів, якість фінансового планування та контролю як на корпоративному, так і на рівні дочірніх компаній.

Важливу роль відіграє конкурентоспроможність продукції (послуг) міжнародного підприємства, яка визначається здатністю задовольняти потреби споживачів на глобальних і локальних ринках краще, ніж конкуренти, забезпечуючи при цьому стабільний прибуток. На рівень конкурентоспроможності впливають якість, ціна, дизайн, сила бренду, інноваційність, сервісне обслуговування та репутація компанії [48].

Висока конкурентоспроможність продукції є основою стабільних продажів, зростання ринкової частки та фінансової стійкості міжнародного підприємства в кризових умовах.

Диверсифікація виробництва та бізнес-напрямів є ще одним важливим чинником антикризової стійкості. Міжнародні підприємства використовують горизонтальну, вертикальну та конгломератну диверсифікацію з метою зниження ризиків, пов'язаних із надмірною спеціалізацією, стабілізації доходів і розширення присутності на нових ринках. Ефективна диверсифікація дозволяє локалізувати кризові явища та уникати їх поширення на всю глобальну бізнес-систему.

Гнучкість виробничих і операційних процесів визначає здатність міжнародного підприємства швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, коригувати обсяги виробництва та впроваджувати нові продукти. Вона забезпечується застосуванням модульних технологій, гнучких виробничих систем, високою кваліфікацією персоналу та ефективними управлінськими механізмами [44].

3. Корпоративна культура та людський фактор. Корпоративна культура міжнародного підприємства виступає важливим внутрішнім чинником антикризового управління. Вона формується системою цінностей, норм поведінки, стилем взаємовідносин між працівниками та рівнем довіри до керівництва. Корпоративність не виникає спонтанно, а є результатом цілеспрямованої управлінської політики та складовою стратегічних цілей компанії.

Взаємовідносини між працівниками, рівень командної взаємодії та співпраці між підрозділами в різних країнах безпосередньо впливають на продуктивність праці, інноваційну активність і здатність компанії долати кризові ситуації. Кваліфікація персоналу, мотивація, лояльність до компанії та наявність кадрового резерву є критично важливими для забезпечення безперервності бізнес-процесів у кризових умовах [38].

4. Організаційна структура управління. Стан побудови та ефективність організаційної структури управління визначають швидкість і якість прийняття рішень у кризових ситуаціях. Для міжнародних підприємств особливо важливими є ефективність внутрішніх комунікацій, рівень делегування

повноважень між штаб-квартирою та дочірніми структурами, а також оптимальний баланс між централізацією та децентралізацією управління.

Слід наголосити, що ефективність антикризового управління міжнародним підприємством значною мірою визначається людським фактором. У період криз саме люди впливають не лише на сприйняття кризових явищ, а й на результативність управлінських рішень на всіх етапах кризового процесу. Лише колективи, об’єднані спільною метою та взаємною довірою, здатні успішно долати кризові ситуації [16].

З розвитком соціально-економічних систем роль людського фактору в антикризовому управлінні міжнародних підприємств зростає, що зумовлює перехід від реактивного подолання криз до їх передбачення та максимально безболісного вирішення. Свідомі управлінські дії дозволяють концентрувати ресурси на вирішенні ключових проблем, використовувати накопичений досвід і швидко адаптуватися до нових умов глобального бізнес-середовища [41].

У зв’язку з цим менеджери міжнародних підприємств мають інтегрувати систему антикризового управління у загальну систему корпоративного управління, забезпечуючи її узгодженість зі стратегією розвитку та специфікою діяльності компанії у різних країнах.

До інших чинників, що суттєво впливають на ефективність антикризового управління міжнародного підприємства, належать непередбачувані події та репутаційний капітал компанії, значення яких у глобальному бізнес-середовищі постійно зростає.

Непередбачувані події є зовнішніми факторами, які можуть істотно впливати на діяльність міжнародних підприємств і виходять за межі прямого управлінського контролю. До таких подій належать стихійні лиха, політичні та геополітичні кризи, військові конфлікти, пандемії, глобальні економічні спади, а також радикальні технологічні зрушення [39]. Унаслідок глобальної інтегрованості бізнес-процесів навіть локальні події можуть швидко трансформуватися у системні ризики для міжнародної компанії.

Пандемія COVID-19 наочно продемонструвала вразливість міжнародних ланцюгів постачання, суттєво змінила споживчу поведінку та прискорила цифровізацію бізнесу, зокрема розвиток електронної комерції й дистанційних форм роботи. Геополітичні конфлікти та санкційні обмеження призводять до порушення логістичних маршрутів, втрати окремих ринків збуту та необхідності перегляду міжнародних торговельних відносин. Природні катастрофи здатні спричиняти значні матеріальні втрати, зупинку виробничих потужностей і переривання операційної діяльності в окремих регіонах. Водночас технологічні прориви, попри потенційні ризики, відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності міжнародних підприємств.

У таких умовах ключовим чинником успіху стає здатність міжнародного підприємства швидко адаптуватися до непередбачуваних змін, оперативно приймати управлінські рішення та перебудовувати бізнес-моделі з урахуванням нових викликів.

Вагомим чинником антикризового управління є репутація міжнародного підприємства, яка формується на основі довіри споживачів, партнерів, інвесторів і регуляторних органів у різних країнах. Репутаційний капітал є стратегічним нематеріальним активом, що накопичується протягом тривалого часу, але може бути суттєво підірваний у результаті кризових подій, управлінських помилок або неефективних комунікацій.

Для міжнародних підприємств репутація має особливе значення, оскільки інформаційні ризики швидко поширюються в глобальному медіапросторі та соціальних мережах, впливаючи на фінансові показники, ринкову капіталізацію та інвестиційну привабливість компанії. Втрата довіри може призвести до зниження попиту, ускладнення доступу до фінансових ресурсів і погіршення відносин із ключовими стейкхолдерами.

Водночас ефективне антикризове управління, прозорість управлінських рішень, дотримання етичних і ESG-принципів, а також професійна кризова комунікація здатні не лише зменшити репутаційні втрати, а й зміцнити позиції міжнародного підприємства на глобальному ринку [12; 81].

Слід підкреслити, що всі фактори, які впливають на антикризове управління міжнародного підприємства, є взаємопов’язаними та динамічними. Їх значущість змінюється залежно від етапу життєвого циклу компанії, галузевої специфіки та умов функціонування у різних країнах. У зв’язку з цим ефективне антикризове управління передбачає безперервний моніторинг внутрішнього й зовнішнього середовища, системну оцінку ризиків та постійну готовність до оперативного реагування на зміни.

Отже, узагальнюючи сукупність чинників впливу на антикризове управління, можна стверджувати, що вирішальну роль у процесі виходу міжнародного підприємства з кризового стану відіграють професіоналізм управлінської команди, лідерські якості керівництва, оперативність і гнучкість прийняття рішень, а також стратегічна узгодженість і якість антикризових програм. Саме від своєчасності та обґрунтованості стратегічних рішень топменеджменту значною мірою залежить подальший розвиток міжнародного підприємства та його здатність не лише подолати кризу, а й посилити свої конкурентні позиції у глобальному бізнес-середовищі.

Таким чином, антикризове управління міжнародним підприємством слід розглядати не як разову реакцію на кризу, а як постійний, інтегрований управлінський процес, що забезпечує довгострокову стійкість і адаптивність компанії в умовах глобальної невизначеності.

1.3. Концептуальні підходи до формування стратегій антикризового управління міжнародним підприємством

В умовах зростаючої глобальної нестабільності, посилення геоекономічних і геополітичних ризиків, а також високої взаємозалежності національних економік стратегічне антикризове управління набуває особливої значущості для міжнародних підприємств. Для компаній, що здійснюють діяльність у різних країнах, криза рідко має локальний характер, оскільки негативні збурення в одному регіоні можуть швидко поширюватися на всю

глобальну бізнес-систему. У цьому контексті стратегічне антикризове управління виступає ключовим інструментом довгострокового забезпечення життєздатності міжнародного підприємства.

Сутність стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством полягає у формуванні системи узгоджених управлінських рішень, спрямованих не лише на нейтралізацію поточних кризових проявів, а й на випереджальне реагування на потенційні загрози глобального характеру, зокрема валютні, регуляторні, логістичні, репутаційні та інституційні ризики. Такий підхід передбачає створення умов для стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі шляхом адаптації бізнес-моделі до змін міжнародного середовища [76].

На відміну від тактичного антикризового управління, яке орієнтоване переважно на оперативне усунення наслідків кризових ситуацій, локалізацію проблем у окремих підрозділах та короткострокове відновлення платоспроможності, стратегічне антикризове управління міжнародним підприємством має системний і трансформаційний характер. Тактичні заходи, як правило, носять реактивний характер і застосовуються на пізніх етапах розвитку кризи, тоді як стратегічні рішення ґрунтуються на проактивності, гнучкості та використанні сценарного планування, що дозволяє враховувати асинхронність кризових процесів у різних країнах присутності [17, с. 98].

У практиці міжнародного менеджменту доведено, що вирішальну роль у подоланні кризових явищ відіграє наявність стратегічного бачення, здатного поєднати глибокий аналіз поточного стану компанії з уявленням про бажану траєкторію її розвитку на глобальних ринках. Стратегічне бачення дозволяє керівництву міжнародного підприємства зберігати цілісність управлінської політики в умовах зовнішнього тиску, мобілізувати фінансові, людські та організаційні ресурси, здійснювати їх перерозподіл між країнами і бізнес-напрямами, а також підтримувати внутрішню згуртованість і мотивацію персоналу в багатокультурному середовищі [20, с. 25].

Формування стратегії антикризового управління міжнародним підприємством має на меті не лише подолання конкретної кризової загрози, а й створення адаптивної, стійкої до змін моделі функціонування глобальної компанії. Йдеться про підвищення здатності міжнародного підприємства ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, зберігаючи або навіть посилюючи свої конкурентні позиції на світових і регіональних ринках. У цьому аспекті стратегія антикризового управління тісно пов'язана з корпоративною, конкурентною та міжнародною стратегіями розвитку [12].

Таким чином, стратегічне антикризове управління міжнародним підприємством слід розглядати не як сукупність окремих антикризових заходів, а як цілісну управлінську філософію, що ґрунтується на принципах системності, адаптивності, довгострокової орієнтації та управління невизначеністю. Такий підхід дозволяє міжнародним підприємствам не лише виживати в умовах глобальних криз, а й використовувати кризові ситуації як можливості для стратегічного оновлення, трансформації бізнес-моделей та зміцнення своїх позицій у міжнародному конкурентному середовищі.

Формування ефективної антикризової стратегії міжнародного підприємства ґрунтується на поєднанні низки концептуальних підходів, кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах управлінської діяльності в умовах глобальної нестабільності. Вибір домінуючого підходу або їх комбінації визначається рівнем транснаціональних ризиків, масштабами та географією кризових проявів, внутрішнім ресурсним потенціалом компанії, а також специфікою політичного, економічного та інституційного середовища країн присутності [33].

1. Адаптивний підхід передбачає гнучке реагування міжнародного підприємства на динамічні зміни глобального середовища шляхом постійного моніторингу зовнішніх і внутрішніх факторів у різних регіонах діяльності та своєчасного коригування управлінських рішень. У межах цього підходу компанія переважно не прагне трансформувати зовнішнє середовище, а зосереджується на адаптації до нього, забезпечуючи збереження життєздатності за рахунок

оптимізації бізнес-процесів, локалізації ризиків і підвищення операційної ефективності дочірніх структур.

2. Аналітичний підхід ґрунтується на глибокій діагностиці причин кризових явищ у діяльності міжнародного підприємства, комплексному аналізі фінансових, операційних, валютних і регуляторних ризиків, а також моделюванні можливих сценаріїв розвитку ситуації в окремих країнах і на глобальному рівні. Застосування цього підходу забезпечує обґрунтованість управлінських рішень на основі системного аналізу внутрішніх даних компанії та зовнішньої інформації про стан міжнародних ринків.

3. Процесний підхід розглядає антикризове управління міжнародним підприємством як безперервний управлінський цикл, що охоплює планування, реалізацію, контроль і коригування антикризових стратегій. У його межах ключового значення набуває інтеграція антикризових заходів у загальну систему корпоративного та регіонального менеджменту, що забезпечує узгодженість дій штаб-квартири та дочірніх компаній.

4. Сценарний підхід передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв розвитку кризових подій з урахуванням різної глибини та просторової асиметрії криз у країнах присутності, а також формування відповідних стратегічних рішень. Цей підхід є особливо ефективним в умовах високої глобальної невизначеності, оскільки дозволяє міжнародному підприємству уникнути управлінського паралічу, підвищує готовність до непередбачуваних подій та забезпечує гнучкість стратегічного вибору.

5. Інноваційний підхід орієнтований на трансформацію кризових явищ у джерело довгострокового зростання шляхом упровадження нових бізнес-моделей, цифрових рішень, освоєння нових міжнародних ринків або створення інноваційних продуктів і послуг. Реалізація цього підходу часто передбачає радикальні зміни в організаційній структурі, корпоративній стратегії або місії міжнародного підприємства та потребує високого рівня інвестицій і управлінської готовності до ризику [34, с. 118].

Застосування окремих концептуальних підходів або їх комбінації дозволяє сформувати адаптовану до конкретних умов кризову стратегію міжнародного підприємства, яка відповідає поточним глобальним і регіональним загрозам та водночас створює передумови для подальшого розвитку.

В умовах посилення глобальної нестабільності та зростання внутрішніх і зовнішніх викликів міжнародні підприємства змушені застосовувати різні типи антикризових стратегій залежно від глибини кризових явищ, фінансових можливостей, конкурентного становища на світових ринках і рівня гнучкості управлінських структур [40]. До основних типів стратегій антикризового управління міжнародним підприємством належать:

1. Стратегія виживання, яка застосовується у випадках глибокої системної кризи та загрози банкрутства окремих підрозділів або всієї корпоративної структури. Її основною метою є скорочення витрат, припинення збиткових операцій у певних країнах, мінімізація фінансових зобов'язань і збереження критично важливих бізнес-функцій. Реалізація цієї стратегії часто передбачає тимчасове згортання активної діяльності до рівня, що забезпечує базову життєздатність міжнародного підприємства.

2. Стратегія стабілізації, спрямована на утримання досягнутого рівня виробництва та збуту, посилення контролю за грошовими потоками та поступове відновлення ефективності діяльності в ключових регіонах. Вона базується на вибіркових, точкових змінах без радикальної трансформації глобальної бізнес-моделі.

3. Стратегія санації, що передбачає глибоку реорганізацію міжнародного підприємства, включаючи реструктуризацію активів, зміну системи корпоративного управління, оптимізацію портфеля дочірніх компаній і впровадження нових бізнес-процесів. У багатьох випадках реалізується за участі зовнішніх інвесторів, міжнародних фінансових інституцій або кредиторів і супроводжується формуванням нової фінансової архітектури.

4. Стратегія диверсифікації, яка застосовується за наявності достатнього ресурсного потенціалу та спрямована на освоєння нових міжнародних ринків,

продуктів або бізнес-напрямів. Вона дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів діяльності, локалізувати ризики та розширити джерела доходів.

5. Стратегія інноваційного прориву, орієнтована на глибоку трансформацію глобальної бізнес-моделі шляхом упровадження передових технологій, цифрових платформ, нових форматів організації праці та взаємодії з клієнтами. Така стратегія є ефективною у довгостроковій перспективі, однак потребує значних інвестицій, високої толерантності до ризику та стратегічного мислення керівництва.

6. Комбінована стратегія, що поєднує елементи різних антикризових підходів залежно від фази та географії кризових процесів. Наприклад, на початковому етапі може реалізовуватися стратегія виживання в окремих регіонах, а після досягнення стабілізації — стратегія диверсифікації або інноваційного розвитку. Такий підхід дозволяє міжнародному підприємству зберігати стратегічну гнучкість і ефективно адаптуватися до змінного глобального середовища [19, с. 36].

Транснаціональні корпорації, як правило, застосовують комбінування підходів і стратегій, адаптуючи їх до асинхронного характеру криз у різних країнах присутності та до фази життєвого циклу глобальної компанії (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Підходи та типи антикризових стратегій транснаціональних корпорацій

Концептуальний підхід	Характеристика підходу в діяльності ТНК	Тип антикризової стратегії	Стратегічна спрямованість	Очікуваний результат
Адаптивний	Гнучке реагування на зміни макроекономічних, регуляторних і ринкових умов у країнах присутності; локалізація кризових ризиків	Стратегія виживання	Скорочення витрат, згортання збиткових операцій, локальний вихід з ринків	Збереження життєздатності ТНК у короткострокові й перспективі
Аналітичний	Глибока діагностика причин кризи, аналіз	Стратегія стабілізації	Контроль фінансових потоків, оптимізація	Відновлення керованості та фінансової рівноваги

	фінансових, валютних, операційних і регуляторних ризиків у глобальному масштабі		бізнес-процесів, зниження ризиків	
Процесний	Інтеграція антикризових заходів у систему корпоративного та регіонального менеджменту; узгодження дій штаб-квартири і філій	Стратегія санації	Реструктуризація активів, управління портфелем дочірніх компаній, реформа управління	Створення оновленої організаційно-фінансової моделі ТНК
Сценарний	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку криз у різних регіонах; підготовка гнучких стратегічних рішень	Комбінована стратегія	Поєднання виживання, стабілізації та розвитку залежно від фази кризи	Підвищення стратегічної гнучкості та готовності до невизначеності
Інноваційний	Використання кризи як можливості для стратегічного оновлення, цифровізації та трансформації бізнес-моделі	Стратегія інноваційного прориву	Впровадження нових технологій, цифрових платформ, нових форматів взаємодії з клієнтами	Довгострокове посилення конкурентних позицій ТНК
Інноваційно-диверсифікаційний	Розширення географії діяльності та продуктового портфеля з урахуванням глобальних трендів	Стратегія диверсифікації	Освоєння нових міжнародних ринків і бізнес-напрямів	Зниження залежності від окремих сегментів і стабілізація доходів

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [28; 47; 69].

У процесі формування результативної антикризової політики міжнародного підприємства принципово важливим є вибір такої стратегії, яка максимально відповідає умовам функціонування компанії у різних країнах, фазі розвитку кризових явищ, а також обсягу й структурі наявних фінансових,

організаційних і управлінських ресурсів. Для транснаціональних корпорацій кожна антикризова стратегія має власну логіку реалізації, систему цілей та інструментарій, що визначаються не лише глибиною кризи, а й її просторовою локалізацією, впливом регуляторного середовища та особливостями міжнародних ринків [49].

У табл. 1.4 наведено порівняльну характеристику найбільш поширених стратегій антикризового управління, які застосовуються у діяльності міжнародних підприємств. Порівняння здійснено за ключовими параметрами: стратегічне призначення, домінуючі управлінські заходи та умови, за яких реалізація відповідної стратегії є найбільш доцільною. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям швидко орієнтуватися в умовах глобальної нестабільності, коригувати управлінські рішення залежно від регіональної специфіки кризових процесів і забезпечувати узгодженість дій між штаб-квартирою та дочірніми структурами.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегій антикризового управління міжнародних підприємств

Назва стратегії	Стратегічна мета	Ключові управлінські заходи	Коли доцільно застосовувати
Виживання	Запобігання банкрутству та збереження критично важливих бізнес-функцій у глобальному масштабі	Радикальне скорочення витрат, замороження інвестицій, продаж або консервація активів у окремих країнах	Гостра фаза глобальної або регіональної кризи, дефіцит ліквідності, сильний зовнішній шок
Стабілізації	Припинення негативної динаміки та відновлення керованості міжнародної діяльності	Оптимізація фінансових потоків, перегляд контрактів, внутрішній аудит дочірніх компаній	Тривале зниження прибутковості, втрата позицій на окремих міжнародних ринках
Санації	Виведення міжнародного підприємства з глибокої кризи через системну реструктуризацію	Реструктуризація боргів, трансформація корпоративного управління, залучення	Реальна загроза неплатоспроможності, потреба в глибоких організаційних змінах

		міжнародних інвесторів	
Диверсифікації	Зниження стратегічних ризиків та розширення джерел доходів на міжнародному рівні	Вихід на нові географічні ринки, розвиток нових продуктів, вертикальна чи горизонтальна інтеграція	Надмірна залежність від окремих ринків або бізнес-напрямів
Інноваційного прориву	Формування стійких глобальних конкурентних переваг	Цифровізація, автоматизація, інвестиції в R&D, упровадження IT- та data-driven рішень	Посилення глобальної конкуренції, потреба в оновленні бізнес-моделі
Комбінована	Забезпечення стратегічної гнучкості та адаптивності міжнародної компанії	Паралельне або поетапне застосування кількох стратегій залежно від регіону та фази кризи	Різнотипні кризові виклики в різних країнах, наявність ресурсів для масштабних змін

Джерело: узагальнено на основі [18; 66].

Порівняльний аналіз стратегій антикризового управління міжнародних підприємств свідчить, що вибір конкретної моделі дій має базуватися на комплексному врахуванні глибини та масштабів кризи, ресурсного потенціалу корпорації, тривалості зовнішніх шоків, а також рівня внутрішньої готовності організації до структурних і стратегічних змін. Стратегії виживання, стабілізації та санації є найбільш релевантними в умовах гострих або затяжних криз у ключових регіонах діяльності, тоді як стратегії диверсифікації та інноваційного прориву доцільно застосовувати на етапах поступового відновлення або трансформації глобальної бізнес-моделі.

Використання комбінованого підходу в антикризовому управлінні міжнародним підприємством дозволяє поєднувати короткострокові стабілізаційні заходи з довгостроковими стратегічними ініціативами, що забезпечує гнучкість і послідовність управління. Це є критично важливим в умовах багатофакторної, асинхронної та динамічної нестабільності світового економічного середовища. Отже, стратегічна адаптивність, здатність до швидкого перегляду управлінських рішень і ефективна координація дій на

глобальному рівні виступають ключовими чинниками забезпечення довгострокової життєздатності міжнародного підприємства [35, с. 41].

Розуміння динаміки розвитку кризових процесів у діяльності міжнародного підприємства є ключовою передумовою обґрунтованого вибору адекватної стратегії антикризового управління. Для компаній, що функціонують у різних країнах, кризові явища мають багатовимірний характер і можуть проявлятися асинхронно — як у часовому, так і в просторовому вимірі. Кожна фаза кризи супроводжується специфічним рівнем загроз, масштабом нестабільності, вимогами до швидкості управлінського реагування та різною здатністю міжнародного підприємства до адаптації в умовах неоднорідного зовнішнього середовища [29].

У цьому контексті особливого значення набуває формування диференційованого комплексу управлінських дій, який не лише спрямований на нейтралізацію негативних наслідків кризових явищ у окремих країнах або підрозділах, а й створює основу для відновлення діяльності та подальшого стратегічного розвитку глобальної бізнес-системи. Таблиця 1.5 ілюструє відповідність типів антикризових стратегій фазам розвитку кризи в діяльності міжнародного підприємства, що дозволяє сформувати адаптивну модель реагування залежно від глибини, тривалості та географії кризових процесів.

Таблиця 1.5

Відповідність стратегій антикризового управління фазам розвитку кризи міжнародного підприємства

Фаза кризи	Характеристика фази в діяльності міжнародного підприємства	Рекомендовані антикризові стратегії
Латентна (прихована)	Кризові симптоми ще не мають явного характеру, однак фіксуються управлінські, фінансові або ресурсні дисбаланси в окремих країнах присутності	Превентивна стратегія; диверсифікація; інноваційний прорив
Відкрита (виявлена)	Початок погіршення фінансових та операційних показників у регіональних підрозділах, зниження прибутковості, зростання нестабільності	Стратегія стабілізації; реструктуризація витрат; комбінована стратегія
Гостра фаза кризи	Різке погіршення фінансового стану в ключових регіонах, загроза	Стратегія виживання; санація; тимчасове

	неплатоспроможності або банкрутства окремих дочірніх компаній	згортання неключових міжнародних напрямів
Післякризова стабілізація	Часткове відновлення діяльності, стабілізація фінансових потоків, пошук нової глобальної траєкторії розвитку	Комбінована стратегія; інноваційний прорив; перезапуск міжнародної ринкової стратегії
Стійке відновлення	Повернення до активного зростання, підвищення ефективності глобальних операцій	Інноваційна стратегія; диверсифікація; вихід на нові міжнародні ринки

Джерело: узагальнено на основі [10].

Аналіз відповідності стратегій фазам розвитку кризи свідчить, що ефективність антикризового управління міжнародного підприємства безпосередньо залежить від своєчасної ідентифікації етапу кризового процесу. На ранніх стадіях доцільним є впровадження превентивних заходів, диверсифікації бізнесу та інноваційних рішень, що дозволяють локалізувати ризики й запобігти ескалації негативних тенденцій у глобальному масштабі. У фазі гострої кризи першочергового значення набувають жорсткі управлінські дії, орієнтовані на виживання та фінансову санацію. Після досягнення відносної стабільності стратегічний акцент зміщується у бік структурної переорієнтації, інноваційного розвитку та розширення присутності на міжнародних ринках. Отже, гнучке комбінування антикризових стратегій з урахуванням фази та географії кризи є визначальним чинником збереження життєздатності міжнародного підприємства та формування основ його стійкого зростання [8, с. 55].

Вибір антикризової стратегії в міжнародному бізнесі є складним управлінським рішенням, що залежить від сукупності зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають ефективність реагування компанії на кризові виклики. Насамперед вирішальне значення має масштаб і характер кризи: локальна чи глобальна, короткострокова чи тривала, контрольована чи спричинена форс-мажорними обставинами. Глибина фінансової нестабільності, рівень заборгованості дочірніх структур, ліквідність активів і структура витрат відіграють ключову роль у визначенні обсягу та швидкості реалізації антикризових заходів.

Водночас важливими є внутрішні ресурси міжнародного підприємства: кадровий потенціал, мобільність управлінських структур, наявність розвиненої інформаційно-аналітичної системи, рівень технологічної та цифрової готовності до змін, а також інноваційна спроможність. Значну роль відіграє корпоративна культура та здатність організації до колективної адаптації в багатокультурному середовищі. Гнучка організаційна структура та ефективні механізми делегування повноважень дозволяють міжнародному підприємству оперативно переходити від стратегії виживання до стабілізації чи інноваційного прориву [45, с. 199].

Зовнішнє середовище також істотно впливає на стратегічний вибір. Кон'юнктура світових і регіональних ринків, зміни в національному та міжнародному законодавстві, доступ до фінансових ресурсів, валютні коливання, інфляційні процеси та рівень державної підтримки формують рамкові умови функціонування міжнародного підприємства. Особливо критичними є геополітичні чинники, воєнні дії, логістичні обмеження та порушення глобальних ланцюгів постачання, які різко знижують передбачуваність бізнес-середовища.

Вагомим чинником стратегічного вибору є також стратегічне бачення керівництва міжнародного підприємства — чіткість довгострокових цілей, готовність до трансформацій і наявність заздалегідь сформованих антикризових сценаріїв. Практика свідчить, що компанії, які системно готуються до можливих криз, демонструють значно вищий рівень стійкості до зовнішніх шоків і здатність швидко відновлювати конкурентні позиції [5, с. 63].

Отже, вибір антикризової стратегії міжнародного підприємства є результатом комплексного аналізу взаємопов'язаних факторів і має ґрунтуватися на глибокому розумінні внутрішнього потенціалу компанії, а також специфіки її функціонування в умовах мінливого та високоризикового глобального середовища.

Висновок до розділу 1

узагальнено теоретичні засади стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством та обґрунтовано його зростаючу роль в умовах глобалізації, цифрової трансформації й геополітичної турбулентності. Доведено, що міжнародні компанії функціонують у багатофакторному та багаторівневому середовищі, де кризові явища мають транснаціональний характер, проявляються асинхронно в різних країнах присутності та здатні швидко масштабуватися через взаємопов'язаність глобальних ланцюгів створення вартості.

Уточнено сутність антикризового управління міжнародним підприємством як інтегрованого елемента системи корпоративного менеджменту, що забезпечує підтримання стійкості та динамічної рівноваги між функціональними й територіальними підсистемами компанії. Обґрунтовано, що антикризове управління не може зводитися лише до реагування на фінансову неспроможність, оскільки для ТНК воно охоплює превентивний моніторинг, управління транснаціональними ризиками, координацію рішень на глобальному, регіональному та локальному рівнях, а також можливість реструктуризації географічної присутності й портфеля бізнес-напрямів.

Визначено цілі та завдання антикризового управління міжнародного підприємства, серед яких ключовими є забезпечення безперервності бізнес-процесів, відновлення платоспроможності й ліквідності, зміцнення фінансової стійкості, мінімізація репутаційних втрат і збереження потенціалу довгострокового розвитку на міжнародних ринках. Систематизовано антикризові заходи залежно від типів криз (макроекономічних, геополітичних, фінансових, операційних, ринкових, кадрових, репутаційних, цифрових) та рівнів управління, що дозволяє вибудовувати комплексну модель реагування в межах корпоративної структури.

Розкрито функціональний зміст антикризового управління міжнародним підприємством, доведено його розширений характер порівняно з класичними функціями менеджменту та виокремлено діагностичну, прогностичну, запобіжну, мобілізаційну й регулюючу функції як критично важливі в умовах глобальної невизначеності. Обґрунтовано, що ефективність антикризового управління

визначається сукупністю зовнішніх факторів (макроекономічних, конкурентних, правових, політичних, соціальних, технологічних) і внутрішніх чинників (якість менеджменту, фінансовий стан, корпоративна культура, організаційна структура, ефективність комунікацій і інтеграції дочірніх компаній), а також посилюється впливом непередбачуваних подій і репутаційного капіталу.

У межах концептуальних підходів до формування стратегій антикризового управління міжнародним підприємством систематизовано адаптивний, аналітичний, процесний, сценарний та інноваційний підходи, доведено доцільність їх комбінування залежно від глибини та географії кризових проявів. Встановлено, що типи антикризових стратегій (виживання, стабілізації, санації, диверсифікації, інноваційного прориву, комбінована) мають застосовуватись диференційовано відповідно до фаз розвитку кризи (латентної, відкритої, гострої, післякризової стабілізації, стійкого відновлення), що забезпечує стратегічну гнучкість і послідовність управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» ТА МІЖНАРОДНОГО МАСШТАБУВАННЯ ГРУПИ NOVA

2.1. Стратегічні засади та антикризова модель розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал» як міжнародного логістичного підприємства

ТОВ «Нова Пошта» є одним із ключових операторів національного ринку поштово-логістичних послуг, який забезпечує доставку відправлень між усіма регіонами України та формує стійку інфраструктурну основу для безперервності бізнес-процесів клієнтів. Компанія розпочала діяльність у 2001 році та за період розвитку вибудувала комплексну модель експрес-доставки вантажів і кореспонденції, що поєднує стандартизовані логістичні маршрути й гнучкі сервісні рішення. Організаційно-економічні характеристики ТОВ «Нова Пошта Глобал», які формують базу його антикризової стійкості як міжнародного підприємства, узагальнено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта Глобал» у контексті антикризового управління

Параметр	Характеристика	Антикризове значення
Рік заснування	2001	Тривалий досвід функціонування в умовах різних економічних циклів
Організаційна форма	Товариство з обмеженою відповідальністю	Гнучкість управління та прийняття рішень
Сфера діяльності	Поштово-логістичні та IT-послуги	Диверсифікація джерел доходів
Географія діяльності	Україна, країни ЄС	Зниження країнових та воєнних ризиків
Формати доставки	Склад–Склад, Двері–Двері, Склад–Двері, Двері–Склад	Адаптація до різних логістичних обмежень
Тип бізнес-моделі	Мережева, платформна	Забезпечення операційної безперервності
Місія	Спрощення доставки для життя та бізнесу	Орієнтація на стабільність сервісу в кризах

Зокрема, «Нова Пошта» пропонує клієнтам багатоканальні формати доставки за типами «Склад—Склад», «Двері—Двері», «Склад—Двері» та «Двері—Склад», що дозволяє адаптувати логістичні процеси до змін попиту, територіальних обмежень і ризиків операційного характеру. Як один із піонерів українського ринку експрес-перевезень, компанія тривалий час утримує лідерські позиції за масштабами операцій та рівнем сервісної якості, а її мережа охоплює значну кількість відділень у сотнях населених пунктів, що посилює стійкість ланцюга доставки навіть у кризових умовах. Додатковим підтвердженням ринкового визнання стало відзначення діяльності компанії у 2009 році нагородою міжнародного рейтингу «Золота Фортуна» в номінації «Якість третього тисячоліття» [18].

У контексті дослідження стратегій антикризового управління міжнародним підприємством особливу увагу доцільно приділити ТОВ «Нова Пошта Глобал» як структурній ланці групи, що забезпечує розвиток міжнародного напряму та поєднує логістичні й цифрові компетенції. Компанія позиціонується як сучасний український бізнес, який динамічно розширює свою присутність у сфері організації перевезень та супровідних сервісів, одночасно інвестуючи в IT-інфраструктуру, необхідну для управління потоками в режимі реального часу. Базовим видом її діяльності є допоміжні транспортні послуги (КВЕД 52.29), що охоплюють організацію міжнародних і внутрішніх перевезень, координацію логістичних операцій, обробку вантажів та управління сервісними процесами. Паралельно компанія розвиває напрям керування комп’ютерним устаткованням (62.03), формуючи цифровий контур підтримки клієнтського сервісу та операційної стабільності, що є критично важливим для антикризової стійкості в умовах перебоїв постачання, кіберризиків і зростання вимог до швидкості обробки інформації [19].

Важливою ознакою організаційної гнучкості «Нова Пошта Глобал» є багатопрофільність, яка підсилює можливості диверсифікації та ризик-менеджменту. Компанія здійснює діяльність у рекламному блоці (посередництво в розміщенні реклами — 73.12; рекламне агентство — 73.11), що дозволяє

підтримувати системні комунікації зі споживачами та оперативно управляти репутаційними ризиками під час кризових подій. Додатково реалізується консультування з питань комерційної діяльності й управління (70.22), яке може виступати інструментом організаційної координації та підвищення управлінської керованості в умовах трансформацій. Окрему роль відіграє надання юридичних послуг (69.10), що забезпечує правовий супровід контрактів, комплаєнс і захист інтересів компанії, особливо актуальні для міжнародних операцій, де ризики регуляторної фрагментації та юрисдикційних відмінностей є суттєвими [19].

Структурно компанія також опирається на інфраструктурний компонент — оренду та експлуатацію нерухомості (68.20), що охоплює управління логістичними хабами, відділеннями та іншими об’єктами, необхідними для стабільної роботи мережі. Поряд із цим розвиток інформаційного напряму (інші інформаційні послуги — 63.99; діяльність інформаційних агентств — 63.91) відображає прагнення компанії працювати не лише як оператор доставки, а і як носій аналітичних та інформаційних ресурсів, що підсилює якість управлінських рішень і підтримує раннє виявлення кризових сигналів у зовнішньому середовищі. Сукупність зазначених напрямів формує модель підвищеної адаптивності, яка відповідає логіці стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством через поєднання операційної стійкості, цифровізації та диверсифікації [19]. Роль окремих напрямів діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» у формуванні антикризової стійкості систематизовано в табл. 2.2.

Місія компанії — робити доставку простою для життя та бізнесу — у площині антикризового менеджменту набуває прикладного змісту, оскільки орієнтація на стандарти, технології та інновації створює основу для безперервності сервісу в умовах нестабільності. Для реалізації місії команда «Нової Пошти» розвиває продукти й сервіси, використовуючи міжнародні практики та сучасні технологічні рішення, що дозволяє підвищувати надійність логістичних процесів, скорочувати операційні витрати та підтримувати якість обслуговування навіть під дією зовнішніх шоків [19].

Таблиця 2.2

Ключові напрями діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» та їх роль у підвищенні кризостійкості

Напрям (КВЕД)	Зміст діяльності	Внесок у антикризову стійкість
52.29	Організація міжнародних і внутрішніх перевезень	Гнучкість логістичних маршрутів
62.03	Керування ІТ-інфраструктурою	Стійкість до операційних і кіберризиків
70.22	Консультування з управління	Підвищення керованості в кризових умовах
69.10	Юридичні послуги	Комплаєнс і зниження регуляторних ризиків
73.11 / 73.12	Реклама та маркетингові комунікації	Управління репутаційними ризиками
68.20	Управління нерухомістю	Контроль критичної інфраструктури
63.99 / 63.91	Інформаційні послуги	Раннє виявлення кризових сигналів

Джерело: узагальнено на основі [42; 43].

Стратегічні цілі ТОВ «Нова Пошта Глобал» концентруються на підвищенні доступності, швидкості та якості логістичних послуг як в Україні, так і за її межами, що узгоджується з потребами антикризового управління на міжнародних ринках. Компанія орієнтується на посилення лідерських позицій у логістиці, модернізацію інфраструктури та впровадження технологій автоматизації/роботизації сортувальних процесів для підвищення продуктивності та зниження вразливості до кадрових і операційних ризиків. Важливою складовою є розвиток комплексних логістичних рішень (пакування, складування, вантажно-розвантажувальні роботи), що дозволяє клієнтам скорочувати транзакційні витрати та підвищувати стійкість власних ланцюгів постачання. Окремий акцент робиться на розширенні мережі відділень і поштоматів як інструменті підвищення територіальної доступності сервісу та зменшення ризиків концентрації. Поряд із цим компанія декларує підтримку підприємництва та соціальну відповідальність (зокрема участь у гуманітарних ініціативах), що зміцнює довіру стейкхолдерів і працює як елемент репутаційної стійкості в кризових умовах [19].

Отже, «Нова Пошта» та «Нова Пошта Глобал» можуть розглядатися як релевантний приклад для дослідження стратегій антикризового управління міжнародним підприємством, оскільки їхня модель розвитку поєднує мережеву інфраструктуру, цифрову інтеграцію, диверсифікацію сервісів і орієнтацію на безперервність операцій — тобто ті компоненти, які формують основу кризостійкості та адаптивності компанії в умовах глобальної невизначеності.

Стратегічний орієнтир ТОВ «Нова Пошта Глобал» у площині антикризового управління полягає в утвердженні стійкого лідерства на логістичному ринку шляхом забезпечення максимальної швидкості доставки, високої доступності сервісів і стабільної якості обслуговування навіть в умовах системних потрясінь. Така мета має виразний антикризовий характер, оскільки спрямована не лише на зростання, а й на збереження операційної безперервності, довіри клієнтів і конкурентних позицій у середовищі підвищених ризиків. Показовим є те, що ще у 2021 році компанія посіла перше місце серед логістичних операторів України за рівнем доступності, сформувавши розгалужену мережу точок взаємодії з клієнтами, кількість яких перевищила 20 тис. Така просторова диверсифікація інфраструктури є одним із ключових інструментів антикризової стійкості, оскільки знижує залежність від окремих вузлів логістичної системи та мінімізує наслідки локальних збоїв [19].

Важливою складовою антикризової стратегії компанії є системна інвестиція в автоматизацію та роботизацію логістичних процесів. Запуск другої черги сортувальної системи на Київському інноваційному терміналі дозволив суттєво підвищити пропускну спроможність — до 50 тис. відправлень на годину, що забезпечує швидке масштабування операцій у періоди пікового навантаження та зменшує залежність від людського фактору в умовах дефіциту персоналу. Відкриття автоматизованих сортувальних терміналів у низці регіональних центрів свідчить про реалізацію децентралізованої моделі управління ризиками, коли логістичні потоки можуть бути оперативно перенаправлені у разі порушення роботи окремих об’єктів [42].

Роботизація внутрішніх операцій, зокрема транспортування та сортування малогабаритних відправлень, а також експериментальні проєкти з використання безпілотних літальних апаратів для доставки між ключовими містами, демонструють орієнтацію компанії на інноваційний підхід до подолання кризових обмежень. У контексті антикризового управління такі рішення не лише підвищують ефективність, а й створюють технологічний резерв, який може бути задіяний у разі порушення традиційних транспортних маршрутів або дефіциту ресурсів. Паралельно розвиток цифрових клієнтських сервісів — від управління параметрами доставки до онлайн-оплати та відстеження відправлень — посилює інформаційну прозорість і знижує репутаційні ризики, що є критично важливим у кризових умовах. Основні інструменти антикризового управління, впроваджені ТОВ «Нова Пошта Глобал» у відповідь на системні шоки, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інструменти антикризового управління, реалізовані ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Інструмент	Зміст реалізації	Антикризовий ефект
Автоматизація сортування	Роботизовані термінали	Зменшення залежності від персоналу
Децентралізація інфраструктури	Розподілена мережа терміналів	Зниження ризику зупинки операцій
Цифрові сервіси	Онлайн-управління доставкою	Підвищення клієнтської довіри
Інноваційні технології	Дрони, R&D	Альтернативні канали доставки
Інфраструктурне відновлення	Будівництво нових хабів	Компенсація втрат від війни
ESG та соціальні ініціативи	Гуманітарні перевезення	Посилення репутаційної стійкості

Джерело: узагальнено на основі [43].

Особливе значення для аналізу антикризової стратегії міжнародного підприємства має поведінка компанії після початку повномасштабної війни. Управлінське рішення не припиняти діяльність і не згортати інноваційний розвиток відображає проактивну модель антикризового управління, засновану на усвідомленні системної ролі компанії для економіки, бізнесу та суспільства. «Нова Пошта» фактично інтегрувала соціальну місію у свою антикризову

стратегію, забезпечуючи підтримку населення, гуманітарні потоки та збереження комунікацій у надзвичайних умовах. Такий підхід дозволив не лише зберегти операційну діяльність, а й зміцнити довіру стейкхолдерів, що є важливим нематеріальним активом у кризових ситуаціях.

Попри значні втрати інфраструктури внаслідок бойових дій — руйнування терміналів, депо та відділень у низці міст, а також повну втрату активів у Маріуполі — компанія реалізувала стратегію швидкого відновлення та заміщення пошкоджених потужностей. Відкриття нових інноваційних терміналів і продовження будівництва логістичних комплексів у стратегічно важливих регіонах свідчить про здатність компанії поєднувати стратегії виживання, санації та інноваційного прориву [82]. Розширення мережі відділень, поштоматів і точок PUDO в умовах війни є прикладом гнучкого комбінованого підходу до антикризового управління, коли паралельно реалізуються заходи стабілізації та розвитку. Динаміку розвитку інфраструктурної мережі компанії в умовах кризових впливів узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка розвитку інфраструктури ТОВ «Нова Пошта» в умовах кризи

Показник	2021	2022	2023	Початок 2024
Кількість відділень	≈10 000	≈10 500	10 875	10 875
Кількість поштоматів	≈13 000	≈14 500	15 590	15 590
Нові термінали	–	Дніпро, Запоріжжя	Київ, Одеса (будівництво)	Розширення
Країни присутності	1	1	+9 країн ЄС	Подальша експансія

Водночас міжнародний вимір діяльності «Нова Пошта Глобал» набув особливої ваги у 2023 році, коли компанія продовжила експансію на європейські ринки, відкривши представництва ще в низці країн. У контексті антикризового управління міжнародним підприємством така географічна диверсифікація виступає інструментом зниження країнових і воєнних ризиків, забезпечуючи

альтернативні джерела доходів і можливості для перерозподілу логістичних потоків [14].

Таким чином, стратегія ТОВ «Нова Пошта Глобал» демонструє приклад комплексного антикризового управління міжнародного підприємства, що поєднує інфраструктурну стійкість, технологічні інновації, цифровізацію, соціальну відповідальність та міжнародну диверсифікацію. Саме така багатовимірна модель дозволяє компанії не лише протистояти кризовим викликам, а й використовувати їх як фактор посилення довгострокових конкурентних переваг.

2.2. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Нова Пошта Глобал» у контексті антикризового управління

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022–2024 роки (табл. 2.5) засвідчує здатність компанії забезпечувати економічне зростання та фінансову стійкість в умовах багатовимірної кризи, що є характерною ознакою ефективного антикризового управління міжнародного підприємства.

Таблиця 2.5

Фінансові результати роботи ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 від 2022 року	
				Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації товарів, послуг, тис. грн	23 687 034	36 468 879	44 779 857	21 092 823	89.05%
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2 135 960	3 967 156	2 500 331	364 371	17.06%
Активи, тис. грн	15 754 920	23 101 706	31 466 583	15 711 663	99.73%
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	673 522	1 079 267	2 659 570	1 986 048	294.88%
Довгострокові зобов’язання, тис. грн	3 787 630	5 337 000	9 130 389	5 342 759	141.06%
Поточні зобов'язання, тис. грн	5 451 218	8 256 398	10 747 815	5 296 597	97.16%
Власний капітал, тис. грн	6 516 072	9 508 308	11 588 379	5 072 307	77.84%

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [56; 58; 61; 63].

Упродовж досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації товарів і послуг зріс на 89,05% (на 21,09 млрд грн), що свідчить про високу адаптивність бізнес-моделі компанії до кризових умов, зокрема воєнних дій, логістичних обмежень і змін у споживчій поведінці [63]. Таке зростання доходів можна пояснити розширенням географії діяльності, інтенсифікацією міжнародних перевезень, масштабуванням мережі відділень і поштоматів, а також активним упровадженням цифрових сервісів, які забезпечили безперервність надання послуг у періоди системних збоїв.

Водночас динаміка чистого прибутку є менш інтенсивною: його приріст за 2022–2024 роки становив лише 17,06% (364,37 млн грн) [63]. Така тенденція вказує на зниження рівня рентабельності, що в умовах антикризового управління може розглядатися не як негативний сигнал, а як наслідок усвідомленої стратегії реінвестування. Значні витрати на відновлення пошкодженої інфраструктури, будівництво нових логістичних потужностей, автоматизацію та міжнародну експансію зумовили тимчасове зростання собівартості та навантаження на фінансовий результат. Отже, компанія свідомо обрала модель жертви короткострокової прибутковості заради довгострокової стійкості, що відповідає логіці стратегічного антикризового управління.

Суттєве зростання активів — майже вдвічі (на 99,73%) — підтверджує реалізацію активної інвестиційної стратегії навіть у період високої невизначеності [63]. Нарощення активів відображає розширення матеріально-технічної бази, інвестиції в інноваційні сортувальні термінали, цифрову інфраструктуру та міжнародні логістичні проєкти. У контексті антикризового управління це свідчить про перехід від реактивних заходів виживання до проактивної моделі розвитку, орієнтованої на зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Особливо показовою є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів, обсяг яких зріс на 294,88%. Такий приріст свідчить про підвищення ліквідності та

платоспроможності компанії, що є критично важливим у кризових умовах [63]. Накопичення грошових резервів формує фінансову «подушку безпеки», яка дозволяє компанії оперативно реагувати на непередбачувані події, забезпечувати безперервність операцій та фінансувати антикризові заходи без надмірної залежності від зовнішніх джерел.

Зростання довгострокових зобов'язань на 141,06% вказує на активне залучення інвестиційного капіталу, що може бути пов'язано з фінансуванням масштабних інфраструктурних проєктів і міжнародної експансії. У контексті антикризового управління міжнародним підприємством така тенденція є типовою для стратегії санації та трансформації, коли компанія використовує позикові ресурси для перебудови бізнес-моделі та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності. Водночас зростання поточних зобов'язань на 97,16% потребує підвищеної уваги до управління короткостроковою ліквідністю та грошовими потоками, що є важливим завданням фінансового антикризового менеджменту.

Позитивною є динаміка власного капіталу, який зріс на 77,84%. Це свідчить про збереження фінансової автономії та інвестиційної привабливості компанії, навіть попри зростання боргового навантаження. Збільшення власного капіталу означає, що компанія здатна акумулювати внутрішні ресурси для фінансування розвитку, що підсилює її стійкість у довгостроковій перспективі.

Загалом фінансові результати ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022–2024 роки відображають збалансовану антикризову фінансову стратегію, яка поєднує зростання операційних масштабів, інвестиції в інфраструктуру та підтримання достатнього рівня ліквідності. Така модель дозволяє компанії не лише нейтралізувати негативні наслідки кризових впливів, а й формувати основу для подальшого сталого розвитку як міжнародного логістичного оператора [63].

ТОВ «Нова Пошта Глобал» упродовж аналізованого періоду демонструє стійку позитивну динаміку розвитку та масштабування діяльності, що є показовим з огляду на функціонування компанії в умовах системної нестабільності та підвищених зовнішніх ризиків. Зростання обсягів активів,

суттєве нарощення грошових коштів і збільшення власного капіталу свідчать про здатність підприємства акумулювати фінансові ресурси та підтримувати операційну безперервність, що є ключовими передумовами ефективного антикризового управління.

Водночас відносно помірні темпи зростання чистого прибутку на тлі стрімкого збільшення доходів і зобов'язань вказують на посилення навантаження на витратну частину бізнесу. У контексті антикризового менеджменту така ситуація може розглядатися як наслідок реалізації інвестиційно орієнтованої стратегії, за якої компанія свідомо спрямовує значну частину фінансових ресурсів на відновлення інфраструктури, автоматизацію логістичних процесів, розвиток міжнародних операцій і підвищення технологічної стійкості. Разом з тим це актуалізує потребу в подальшому посиленні контролю за фінансовими ризиками, оптимізації витрат і підвищенні операційної ефективності [18].

Важливою складовою антикризової стійкості ТОВ «Нова Пошта Глобал» є кадровий потенціал, особливо з огляду на специфіку логістичної діяльності, де швидкість, надійність і якість послуг безпосередньо залежать від людського фактору. Аналіз динаміки чисельності персоналу (рис. 2.1) дозволяє оцінити адаптацію компанії до кадрових викликів у кризовий період.

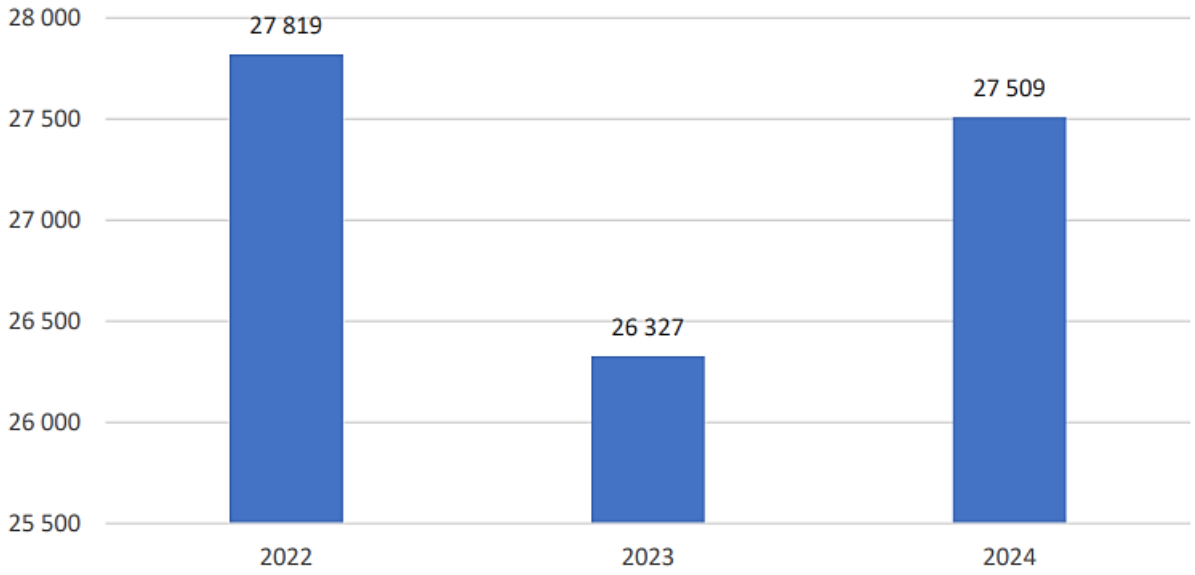


Рис.2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Нова Пошта Глобал» у 2022–2024 рр., осіб [63]

У 2023 році чисельність працівників скоротилася з 7 819 до 6 327 осіб, що відповідає зниженню майже на 19%. Така тенденція може бути інтерпретована як результат антикризової оптимізації штату, прискореної автоматизації операційних процесів, а також реакції на екстремальні зовнішні чинники, зокрема повномасштабну війну, порушення логістичних ланцюгів і міграцію робочої сили. Подібні рішення є типовими для фаз виживання та стабілізації в межах антикризового управління [57].

Разом із тим у 2024 році зафіксовано відновлення чисельності персоналу до 7 509 осіб, що майже відповідає довоєнному рівню [59]. Це свідчить про стабілізацію кадрової політики та перехід до етапу відновлення, який супроводжується розширенням операційної діяльності, запуском нових логістичних потужностей і посиленням міжнародного напряму. Така динаміка підтверджує здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та відновлювати людський капітал як стратегічний ресурс розвитку. У довгостроковій перспективі утримання, навчання та розвиток персоналу залишаються критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта Глобал» на національному та міжнародному ринках логістичних послуг.

Додаткове уявлення про інвестиційні пріоритети та антикризову орієнтацію підприємства дає аналіз динаміки й структури необоротних активів (табл. 2.6).

Упродовж 2022–2024 років загальна вартість необоротних активів зросла на 10 463 763 тис. грн, або на 125,99%, що свідчить про масштабне оновлення та розширення матеріально-технічної бази. У контексті антикризового управління така динаміка відображає стратегічну орієнтацію компанії на зміцнення довгострокової операційної спроможності, навіть попри високий рівень невизначеності.

Найбільш істотне зростання зафіксовано за статтею «Інші фінансові інвестиції», обсяг яких збільшився більш ніж у 19 разів. Це може свідчити про

активну диверсифікацію фінансових вкладень, інвестування в дочірні структури, міжнародні проєкти або інші інструменти, спрямовані на зниження концентрації ризиків і формування альтернативних джерел доходів.

Таблиця 2.6

Структура необоротних активів ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 р. від 2022 р.	
				Абсолютне	Відносне, %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	104 440,0	76 808,0	63 849,0	–40 591	–38,87
первісна вартість	223 320,0	222 084,0	235 471,0	+12 151	+5,44
накопичена амортизація	–118 880,0	–145 276,0	–171 622,0	–52 742	+44,37
Незавершені капітальні інвестиції	1 544 921,0	1 660 949,0	2 765 733,0	+1 220 812	+79,02
Основні засоби	6 171 683,0	6 840 742,0	9 327 238,0	+3 155 555	+51,13
первісна вартість	8 426 565,0	10 178 235,0	13 852 844,0	+5 426 279	+64,39
знос	–2 254 882,0	–3 337 493,0	–4 525 606,0	–2 270 724	+100,70
Інші фінансові інвестиції	314 176,0	3 564 861,0	6 297 444,0	+5 983 268	+1 904,43
Відстрочені податкові активи	142 680,0	128 083,0	157 041,0	+14 361	+10,07
Інші необоротні активи	27 591,0	47 748,0	157 949,0	+130 358	+472,47
Усього за розділом I	8 305 491,0	12 319 191,0	18 769 254,0	+10 463 763	+125,99

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [56; 58; 61; 63].

Значне зростання вартості основних засобів (на 51,13%) та їх первісної вартості (на 64,39%) підтверджує активну фазу капітальних інвестицій, пов’язану з будівництвом і модернізацією логістичних терміналів, впровадженням автоматизованих і роботизованих систем. Одночасне зростання зносу основних засобів більш ніж удвічі є закономірним наслідком як інтенсивної експлуатації наявних потужностей, так і введення в обіг значного обсягу нових амортизованих активів, що характерно для підприємств, які функціонують у режимі підвищеного навантаження (табл.2.6).

Позитивною тенденцією є зростання обсягу незавершених капітальних інвестицій на 79,02%, що свідчить про реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів, орієнтованих на подальше розширення та технологічне оновлення бізнесу. Це узгоджується зі стратегією антикризового розвитку, за якої компанія не обмежується короткостроковими стабілізаційними заходами, а формує підґрунтя для майбутнього зростання.

Водночас скорочення вартості нематеріальних активів на 38,87% може бути пов’язане зі списанням або знеціненням окремих об’єктів, що втратили актуальність унаслідок зміни технологічних рішень чи бізнес-пріоритетів [63]. Зростання накопиченої амортизації нематеріальних активів свідчить про їх активне використання в операційній діяльності, зокрема у сфері цифрових сервісів і програмного забезпечення.

Загалом структура та динаміка необоротних активів ТОВ «Нова Пошта Глобал» відображають активну інвестиційну та трансформаційну політику, спрямовану на зміцнення матеріальної бази, технологічну модернізацію та диверсифікацію фінансових вкладень. У контексті антикризового управління міжнародним підприємством це свідчить про перехід компанії від реактивних дій до проактивної моделі розвитку, яка дозволяє не лише мінімізувати наслідки кризових впливів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги. Отримані результати створюють аналітичну основу для ухвалення стратегічних рішень у сфері фінансового, інвестиційного та операційного менеджменту підприємства.

Оборотні активи виступають критично важливим елементом фінансової стійкості підприємства, особливо в умовах кризових потрясінь та високої волатильності зовнішнього середовища, характерної для міжнародного бізнесу. Саме ця група активів забезпечує гнучкість операційної діяльності, можливість своєчасного виконання зобов’язань, підтримання ліквідності та швидке реагування на зміну ринкової кон’юнктури [62]. Для логістичних компаній, що функціонують у міжнародному просторі, ефективне управління оборотними активами є складовою антикризового механізму безперервності сервісу та стабільності ланцюгів постачання. У цьому контексті особливий інтерес

становить аналіз динаміки оборотних активів ТОВ «Нова Пошта Глобал» у 2022–2024 роках (табл. 2.7).

Узагальнюючи результати аналізу, слід відзначити, що загальний обсяг оборотних активів підприємства за досліджуваний період скоротився на 16,56%, що в абсолютному вимірі становить понад 860 тис. грн.

Таблиця 2.7

Структура оборотних активів ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022–2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 від 2022 року	
				Абсолютне	Відносне, %
II. Оборотні активи					
Запаси	236 988	422 156	413 811	+176 823	+74,61
виробничі запаси	224 395	417 390	391 015	+166 620	+74,27
товари	12 593	4 766	22 796	+10 203	+81,01
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	704 235	968 844	1 138 305	+434 070	+61,65
Дебіторська заборгованість за розрахунками, у т.ч.:					
за виданими авансами	100 979	146 103	160 436	+59 457	+58,89
з бюджетом	24 360	48 136	53 902	+29 542	+121,25
з нарахованих доходів	809 390	588 549	1 302 772	+493 382	+60,96
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 473 319	502 922	155 631	–2 317 688	–93,71
Грошові кошти та їх еквіваленти	827 839	73 263	3 784	–824 055	–99,54
готівка	72	673 522	0	–72	–100,00
рахунки в банках	666 911	34	714 068	+47 157	+7,07
Витрати майбутніх періодів	15 526	461 620	24 544	+9 018	+58,06
Усього за розділом II	5 192 636	3 435 729	4 332 452	–860 184	–16,56

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [56; 58; 61; 63].

З позицій антикризового управління така тенденція може свідчити про перерозподіл фінансових ресурсів на користь довгострокових інвестиційних проєктів, спрямованих на забезпечення стратегічної стійкості компанії, проте

водночас вона сигналізує про зниження поточного резерву ліквідності, що підвищує чутливість до короткострокових фінансових шоків.

Позитивним аспектом є істотне зростання запасів і виробничих запасів (майже на 75%), що в умовах кризової нестабільності може інтерпретуватися як елемент превентивної антикризової політики [63]. Накопичення ресурсів дозволяє компанії зменшити залежність від перебоїв у постачанні, логістичних обмежень або валютних коливань, що є типовими ризиками для міжнародних операторів. Водночас така стратегія потребує зваженого контролю, оскільки надмірна концентрація ресурсів у запасах може призводити до заморожування оборотного капіталу.

Значне зростання дебіторської заборгованості за реалізовані послуги та за виданими авансами відображає розширення масштабів операційної діяльності компанії, у тому числі на зовнішніх ринках. Однак з точки зору антикризового управління це формує додаткові ризики ліквідності, пов’язані з можливими затримками платежів, зростанням кредитного ризику контрагентів та ускладненням контролю за грошовими потоками. Водночас різке скорочення іншої поточної дебіторської заборгованості (на понад 93%) може свідчити про цілеспрямовану політику очищення балансу від проблемних або безнадійних вимог, що є позитивним сигналом з позицій фінансової дисципліни в кризових умовах [62].

Найбільш критичною з точки зору антикризової стійкості є динаміка грошових коштів та їх еквівалентів. Практично повне зниження цього показника у 2024 році порівняно з 2022 роком свідчить про високий рівень фінансового навантаження та активне спрямування ресурсів на інвестиційні або відновлювальні потреби. Для міжнародного підприємства така ситуація є допустимою лише за умови наявності альтернативних джерел фінансування, доступу до кредитних ліній або внутрішньогрупової підтримки. В іншому випадку дефіцит грошових резервів може обмежувати здатність компанії оперативно реагувати на непередбачувані кризові події.

Загалом динаміка оборотних активів ТОВ «Нова Пошта Глобал» демонструє складний баланс між інвестиційною спрямованістю розвитку та підтриманням поточної ліквідності. З позицій антикризового управління це актуалізує потребу в посиленні контролю за обіговими коштами, оптимізації дебіторської політики та формуванні мінімально достатнього резерву ліквідності для забезпечення фінансової гнучкості в умовах глобальної нестабільності [62].

Не менш важливим елементом антикризового управління є контроль за операційними витратами, які безпосередньо впливають на фінансовий результат і конкурентоспроможність підприємства. Аналіз структури та динаміки операційних витрат ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022–2024 роки (табл. 2.8) свідчить про майже дворазове зростання їх загального обсягу, що корелює з масштабуванням бізнесу та розширенням географії діяльності.

Таблиця 2.8

Елементи операційних витрат ТОВ «Нова Пошта Глобал» за період 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 від 2022 року	
				Абсолютне	Відносне
Матеріальні затрати	3 790 551,0	3 522 561,0	2 647 315,0	-1 143 236,0	-30,17%
Витрати на оплату праці	5 345 909,0	8 491 614,0	10 085 098,0	4 739 189,0	88,66%
Відрахування на соціальні заходи	1 131 262,0	1 724 662,0	2 036 899,0	905 637,0	80,06%
Амортизація	1 769 538,0	2 317 382,0	2 983 431,0	1 213 893,0	68,56%
Інші операційні витрати	9 815 525,0	17 185 591,0	23 404 778,0	13 589 253,0	138,45%
Разом	21 852 785,0	33 241 810,0	41 157 521,0	19 304 736,0	88,36%

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [56; 58; 61; 63].

Найбільший внесок у зростання витрат зробили інші операційні витрати, що можуть включати витрати на утримання логістичної інфраструктури, оренду, страхування, маркетинг, безпекові заходи та адаптацію до кризових умов функціонування. З позицій антикризового менеджменту така структура витрат є

типовою для компаній, які працюють у режимі підвищених операційних ризиків і змушені інвестувати у забезпечення безперервності діяльності.

Значне зростання витрат на оплату праці та соціальні відрахування відображає орієнтацію компанії на збереження кадрового потенціалу, що є стратегічно важливим у кризових умовах. Для міжнародного логістичного оператора людський капітал виступає не лише ресурсом, а й фактором антикризової адаптації, оскільки саме персонал забезпечує гнучкість операцій, швидке відновлення процесів і підтримку клієнтського сервісу [63].

Водночас зменшення матеріальних витрат на тлі зростання загальних операційних витрат може свідчити про структурну трансформацію бізнес-моделі компанії у напрямі цифровізації, автоматизації та зниження матеріаломісткості послуг. У контексті антикризового управління така тенденція є позитивною, оскільки підвищує масштабованість бізнесу та зменшує залежність від фізичних ресурсів, постачання яких у кризових умовах може бути порушене [51].

Таким чином, аналіз оборотних активів і операційних витрат ТОВ «Нова Пошта Глобал» засвідчує, що компанія реалізує активну антикризову стратегію, поєднуючи інвестиційний розвиток, оптимізацію ресурсів і підтримку ключових операційних напрямів. Водночас отримані результати вказують на необхідність подальшого вдосконалення політики управління ліквідністю та витратами, що є критично важливим для забезпечення стійкості міжнародного підприємства в умовах багатофакторної невизначеності.

У таблиці 2.9 узагальнено систему ключових фінансових коефіцієнтів, що характеризують динаміку ліквідності, фінансової стійкості, прибутковості та структури капіталу ТОВ «Нова Пошта Глобал» у 2022–2024 роках. Аналіз зазначених показників дозволяє оцінити не лише поточний фінансовий стан підприємства, а й ефективність реалізації антикризових управлінських рішень в умовах підвищеної економічної турбулентності, воєнних ризиків та зростаючої невизначеності міжнародного бізнес-середовища.

Показники ліквідності компанії в цілому демонструють адаптивний характер змін. Зниження коефіцієнта поточної ліквідності у 2023 році до 52,47%

відображає реакцію підприємства на пікове навантаження кризового періоду, тоді як його відновлення у 2024 році до 65,48% свідчить про стабілізацію оборотного капіталу та підвищення здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів [58; 61].

Таблиця 2.9

Фінансові коефіцієнти ТОВ «Нова Пошта Глобал» за 2022–2024 роки

Фінансові коефіцієнти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	63.03%	52.47%	65.48%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	13.70%	13.12%	27.84%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	55.28%	47.46%	61.77%
Коефіцієнт автономії	41.36%	41.16%	36.83%
Рентабельність активів (ROA)	13.56%	17.17%	7.95%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	38.81%	49.51%	23.70%
Чиста маржа	9.02%	10.88%	5.58%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	52.89%	50.66%	47.44%
Коефіцієнт заборгованості	34.60%	35.74%	34.16%

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [56; 58; 61; 63].

Особливо показовим є зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2024 році до 27,84%, що вказує на посилення грошової позиції та формування фінансового резерву швидкого реагування — ключового елементу антикризового управління міжнародного підприємства. Аналогічна позитивна тенденція спостерігається й за коефіцієнтом швидкої ліквідності, який зріс до 61,77%, що свідчить про підвищення якості структури оборотних активів.

Водночас динаміка коефіцієнта автономії демонструє поступове зниження частки власного капіталу в загальній структурі фінансування — з 41,36% у 2022 році до 36,83% у 2024 році. У контексті антикризового управління це може інтерпретуватися як результат активного залучення зовнішніх джерел фінансування для підтримки операційної безперервності, відновлення інфраструктури та міжнародної експансії. За умови збереження контрольованого

рівня боргового навантаження така тенденція є допустимою для капіталомісткого логістичного бізнесу [61].

Аналіз показників рентабельності свідчить про нерівномірність фінансової віддачі в досліджуваному періоді. Пікові значення рентабельності активів (ROA) та власного капіталу (ROE) у 2023 році відображають ефект масштабування бізнесу та зростання операційної активності. Натомість зниження цих показників у 2024 році (ROA — до 7,95%, ROE — до 23,70%) може бути пов’язане зі зростанням операційних витрат, інвестиційним навантаженням та структурною перебудовою бізнес-моделі. Подібна динаміка є типовою для компаній, що перебувають у фазі активного антикризового інвестування та довгострокової трансформації. Зменшення чистої маржі також підтверджує, що фінансові ресурси переорієнтовуються з короткострокової прибутковості на забезпечення стійкості та стратегічної гнучкості.

Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом має тенденцію до зниження, що свідчить про зростання частки позикових ресурсів у фінансуванні довгострокових активів. У перспективі це потребує посиленого контролю, однак у короткостроковому періоді може розглядатися як елемент антикризової фінансової стратегії, спрямованої на збереження темпів розвитку. Водночас коефіцієнт заборгованості залишається відносно стабільним (у межах 34–36%), що підтверджує помірний рівень фінансового ризику та збалансовану боргову політику [58].

Загалом аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Нова Пошта Глобал» зберігає належний рівень фінансової стійкості та ліквідності, демонструючи водночас ознаки тимчасового зниження прибутковості, характерні для періоду активної антикризової адаптації. Подальше підвищення ефективності управління витратами, оптимізація структури капіталу та підтримання балансу між власним і позиковим фінансуванням є критично важливими для довгострокової стабільності міжнародного напряму діяльності компанії.

Важливим елементом антикризового управління міжнародним підприємством є кадрова політика, оскільки людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення операційної безперервності, сервісної якості та інноваційної спроможності. Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Нова Пошта Глобал» (табл. 2.10) свідчить про планомірне нарощування чисельності персоналу впродовж 2022–2024 років, що відображає стратегічну орієнтацію компанії на довгостроковий розвиток навіть в умовах кризових обмежень.

Таблиця 2.10

Аналіз структури трудових ресурсів ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 від 2022 року	
				Абсолютне	Відносне
Загальна кількість працюючих, чол.	773	888	1014	241	31.17%
а) робітники	425	488	558	133	31.29%
б) спеціалісти	193	222	254	61	31.61%
в) службовці	77	89	101	24	31.17%
г) керівники	77	89	101	24	31.17%

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [55; 57; 59].

Зростання чисельності робітників корелює з розширенням логістичних операцій, тоді як збільшення частки спеціалістів і керівників вказує на ускладнення управлінської структури, розвиток IT-напрямів і підвищення ролі координаційних функцій у міжнародному бізнесі.

Збалансовані темпи зростання за всіма категоріями персоналу свідчать про системний підхід до кадрового планування та уникнення структурних перекосів. Водночас масштабування штату підвищує вимоги до системи навчання, адаптації та мотивації працівників, що є критично важливим у періоди кризових змін і трансформації бізнес-процесів [53].

Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта Глобал» базується на дотриманні міжнародних стандартів соціальної відповідальності, принципів Глобального

договору ООН та вимог SA 8000 і ISO 26000, що формує інституційну основу антикризової стійкості. Наявність Кодексу корпоративної етики, Колективного договору, механізмів внутрішнього контролю та недискримінаційної політики сприяє зниженню соціальних і репутаційних ризиків, що особливо актуально для компанії з міжнародною діяльністю. Система оплати праці та преміювання, орієнтована на результативність і дотримання трудової дисципліни, підсилює мотиваційний компонент антикризового управління та сприяє утриманню ключових фахівців [63].

Таким чином, ТОВ «Нова Пошта Глобал» у контексті антикризового управління міжнародним підприємством демонструє комплексний підхід до забезпечення фінансової, операційної та кадрової стійкості. Поєднання фінансової гнучкості, контрольованого боргового навантаження, інвестицій у людський капітал та дотримання міжнародних стандартів управління дозволяє компанії не лише протистояти кризовим викликам, а й формувати підґрунтя для подальшого сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

2.3. Масштабування бізнесу як стратегічний інструмент антикризового управління та міжнародної експансії групи NOVA

Масштабування бізнесу в умовах антикризового управління міжнародного підприємства доцільно розглядати як стратегічний інструмент забезпечення стійкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності. Для групи компаній NOVA масштабування виступає не лише механізмом кількісного зростання, а й способом диверсифікації ризиків, зниження залежності від окремих національних ринків та збереження безперервності операцій у кризових умовах.

У стратегічному вимірі масштабування передбачає розширення операційної, клієнтської та географічної присутності, що дозволяє компанії

компенсувати локальні втрати за рахунок міжнародних напрямів діяльності. Збільшення обсягів обслуговування клієнтів і логістичних операцій формує ефект масштабу, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцнює позиції бренду на нових ринках [49].

Важливою характеристикою масштабування в системі антикризового управління є оптимізація операційних процесів і витрат. Вихід на міжнародні ринки стимулює впровадження сучасних цифрових рішень, автоматизацію логістики, стандартизацію бізнес-процесів та розвиток єдиних управлінських платформ. Для групи NOVA це означає зниження середніх витрат на одиницю послуги та підвищення гнучкості управління в умовах нестабільного середовища.

Розширення бізнесу також створює ринкові переваги антикризового характеру, зокрема можливість перерозподілу потоків, збільшення обсягів реалізації та підвищення прибутковості за рахунок доступу до нових сегментів споживачів. У міжнародному вимірі масштабування дозволяє компанії швидше реагувати на зміни попиту, регуляторні обмеження та логістичні виклики [64].

Класичний підхід до масштабування в умовах антикризового управління базується на наявності стійкої бізнес-моделі, зрілих внутрішніх процесів та підготовленої організаційної екосистеми [66]. Для групи компаній NOVA такими передумовами є глибоке розуміння локальних ринків, стабільний попит на логістичні послуги, високий рівень цифровізації та управлінської координації. Основний стратегічний фокус масштабування може бути спрямований як на розвиток наявного портфеля послуг, так і на вихід у нові країни, сегменти та формати обслуговування клієнтів, що особливо актуально в умовах антикризової трансформації.

З огляду на зростання рівня невизначеності глобального бізнес-середовища та посилення кризових викликів, масштабування діяльності міжнародного підприємства набуває стратегічного значення в системі антикризового управління. Для групи компаній NOVA розширення ринкової присутності та тиражування бізнес-моделі слугують не лише інструментами зростання, а й

засобами диверсифікації ризиків, підвищення операційної стійкості та забезпечення безперервності логістичних процесів у різних країнах.

У цьому контексті доцільно систематизувати ключові напрями масштабування бізнесу, які можуть бути використані як елементи стратегічної антикризової політики міжнародної експансії. Таке узагальнення дозволяє визначити можливі управлінські траєкторії розвитку, оцінити їх потенційний вплив на стабільність компанії та обґрунтувати вибір найбільш ефективних інструментів адаптації до кризових умов. Основні напрями масштабування бізнесу в системі антикризового управління групи компаній NOVA наведено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Стратегічні напрями масштабування бізнесу в системі антикризового управління групи компаній NOVA

Напрям масштабування	Стратегічна характеристика
I. Розширення ринкової присутності та сервісної екосистеми	
I.1. Диверсифікація асортименту послуг	Розвиток нових логістичних продуктів і сервісів, розширення каналів збуту, перехід між моделями B2C та B2B, адаптація послуг до вимог міжнародних клієнтів.
I.2. Освоєння суміжних ринкових ніш	Створення або інтеграція дочірніх структур, що надають комплементарні логістичні, IT- або сервісні послуги, з метою підвищення стійкості бізнес-моделі.
I.3. Формування нового попиту	Активний вплив на споживчі очікування через маркетингові та комунікаційні інструменти з метою просування інноваційних логістичних рішень на міжнародних ринках.
I.4. Розширення фізичної інфраструктури	Інвестування у відкриття нових логістичних хабів, складів і сервісних центрів у різних країнах для забезпечення операційної безперервності та резервування потужностей.
I.5. Аутсорсинг і платформні рішення	Використання маркетплейсів, партнерських платформ і зовнішніх каналів продажу для зниження витрат і швидкого масштабування без надмірного навантаження на власні ресурси.
II. Тиражування та реплікація бізнес-моделі	
II.1. Відкриття власних філій	Створення контрольованої мережі представництв у нових регіонах і країнах як інструмент стратегічної присутності та управління ризиками.
II.2. Партнерське розширення	Залучення інвесторів або стратегічних партнерів із розподілом функцій, відповідальності та ризиків у процесі міжнародної експансії.
II.3. Дилерські та агентські мережі	Використання локальних партнерів для швидкого доступу до клієнтських баз і зменшення бар’єрів входу на нові ринки.

II.4. Ліцензування	Передача прав на використання технологій, логістичних рішень або цифрових платформ із отриманням роялті як джерела стабільного доходу.
II.5. Франчайзинг	Тиражування перевіреної бізнес-моделі групи NOVA з мінімізацією інвестиційних ризиків і масштабуванням міжнародної присутності.

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [43; 53-63].

Узагальнення літератури прикладного характеру [10] дозволяє дійти висновку, що масштабування бізнесу в сучасних умовах може реалізовуватися за двома базовими траєкторіями. Перша з них передбачає самостійне освоєння компанією нових ринкових ніш і географічних сегментів шляхом розширення власної присутності. Друга ґрунтується на принципі тиражування бізнес-моделі, що фактично означає відтворення (клонування) вже апробованої організаційно-операційної структури на нових територіях із збереженням ключових стандартів, процесів і ціннісних орієнтирів.

В умовах воєнних потрясінь масштабування бізнесу набуває принципово іншого змісту порівняно з класичними моделями розвитку. Війна, незалежно від її інтенсивності та тривалості, суттєво трансформує умови функціонування підприємств, створюючи системні ризики для операційної безперервності, логістики, трудових ресурсів і споживчого попиту. За таких обставин процес масштабування тісно пов’язаний із міграційними потоками, релокацією бізнесу та переорієнтацією економічної активності як у межах країни, так і за її кордонами.

Ключовою відмінністю масштабування бізнесу в умовах війни є його реактивно-адаптивний характер. На відміну від планового експансивного зростання, воно часто реалізується як елемент антикризових заходів у відповідь на критичні потреби споживачів і суспільства загалом [45]. Особливо яскраво це проявляється у сфері поштово-логістичних послуг, де безперервність доставки набуває не лише економічного, а й соціального значення. У таких умовах масштабування стає інструментом підтримання базової інфраструктури

життєдіяльності, забезпечення зв'язку між регіонами, бізнесом і населенням, а також каналом гуманітарної та економічної взаємодії.

З позицій стратегічного антикризового управління масштабування діяльності міжнародного підприємства може розглядатися як один із ключових механізмів зниження ризиків і підвищення стійкості. Розширення географії операцій, вихід на нові ринки та диверсифікація портфеля послуг дозволяють зменшити залежність від локальних шоків, перерозподілити фінансові й операційні потоки та зберегти платоспроможність у періоди глибокої нестабільності [46].

Водночас експерти застерігають, що міжнародна експансія в умовах криз супроводжується суттєвими управлінськими та фінансовими ризиками. Зокрема, відкриття закордонних підрозділів означає повну концентрацію як потенційних вигод, так і витрат і ризиків у межах компанії. На підприємство покладаються обов'язки щодо дотримання регуляторних вимог, проходження дозвільних процедур, організації контролю та адаптації бізнес-моделі до локальних умов. Особливу загрозу становить локаційний фактор, адже відмінності у споживчих уподобаннях, культурних нормах і ринкових очікуваннях можуть суттєво знизити ефективність стандартних управлінських рішень і навіть призвести до згортання діяльності окремих філій.

Практика антикризового управління в Україні в період повномасштабної війни засвідчила високу роль консолідації, гнучкості та взаємної підтримки бізнесу [30]. Одним із найбільш показових прикладів у цьому контексті є досвід групи компаній NOVA, яка змогла не лише зберегти операційну спроможність, а й забезпечити масштабування діяльності на міжнародному рівні. NOVA є багатопрофільною групою компаній у сфері логістики, поштового зв'язку, фінансових і цифрових сервісів, яка обслуговує як приватних клієнтів, так і бізнес. Компанія функціонує на українському ринку з 2001 року та за роки розвитку сформувала потужну мережеву й технологічну основу.

З метою систематизації управлінських рішень, що були реалізовані групою компаній NOVA в умовах воєнної та економічної нестабільності, доцільно

узагальнити ключові антикризові інструменти, напрями та результати їх застосування [62; 63]. Відповідні антикризові управлінські рішення, що забезпечили масштабування та міжнародну експансію бізнесу, наведено в табл. 2.12.

За наявними статистичними даними [7, с. 2–3], група NOVA здійснює доставку понад тисячі відправлень щохвилини в глобальному масштабі, а її представництва функціонують у більш ніж десяти країнах Європи. До складу групи входять як українські, так і міжнародні компанії, зокрема логістичні оператори, фінансові сервіси, авіаційний підрозділ і цифрова компанія, що забезпечує технологічну підтримку бізнес-процесів.

Таблиця 2.12

Антикризові управлінські рішення групи компаній NOVA в умовах воєнної та економічної нестабільності

Напрям антикризового управління	Ключові управлінські рішення NOVA	Антикризовий ефект	Стратегічне значення для міжнародної експансії
Географічна диверсифікація	Відкриття відділень та сервісних точок у країнах ЄС (Польща, Німеччина, Чехія, Італія, Балтія тощо)	Зниження країнових і воєнних ризиків, збереження доходів	Формування стійкої присутності на європейських ринках
Мережеве масштабування	Швидке розгортання сервісної інфраструктури (відділення, PUDO, партнерські точки)	Забезпечення безперервності доставки	Адаптація бізнес-моделі до локальних ринків
Цифровізація та IT-підтримка	Розвиток Nova Digital, автоматизація логістики, цифрові сервіси клієнтів	Зниження операційних витрат, швидкість реакції	Масштабованість бізнесу без пропорційного зростання витрат
Інфраструктурна автономізація	Створення SuperNova Airlines, розвиток власних терміналів	Зменшення залежності від зовнішніх перевізників	Контроль міжнародних логістичних ланцюгів
Фінансова диверсифікація	Розвиток NovaPay, платіжних і фінансових сервісів	Стабілізація грошових потоків	Підтримка екосистеми міжнародного бізнесу
Організаційна гнучкість	Комбінування централізованого управління і локальної адаптації	Прискорене ухвалення рішень	Ефективне управління філіями за різних регуляторних режимів
Соціально-орієнтована стратегія	Підтримка гуманітарних перевезень, клієнтів і МСБ	Зміцнення довіри стейкхолдерів	Репутаційна стійкість на міжнародних ринках
Антикризове інвестування	Продовження інвестицій у період війни	Запобігання деградації бізнесу	Формування основи післякризового зростання

Джерело: [62; 63].

Наявність диверсифікованої структури дозволяє групі NOVA реалізовувати комплексну антикризову стратегію, в якій міжнародна експансія поєднується з цифровізацією, розвитком фінансових сервісів і створенням власної транспортної інфраструктури (рис.2.2).

Такий підхід формує синергетичний ефект, підвищує адаптивність бізнесу та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність у глобальному середовищі. Водночас приклад NOVA демонструє, що стратегічне масштабування в умовах кризи може виступати не лише інструментом виживання, а й чинником формування нової моделі зростання міжнародного підприємства.



Рис.2.2. Склад групи компанії Nova

Джерело: [7]

Відповідно до оцінок топменеджменту групи компаній NOVA, на початку 2022 року компанія перебувала у фазі постпандемічного відновлення та демонструвала стійку позитивну динаміку розвитку. Зокрема, у 2021 році, попри загальноекономічну нестабільність, обсяги відправлень зросли на 14%, а виручка — більш ніж на 20%, досягнувши 16,9 млрд грн. У цей період було сформовано амбітну програму інвестиційного розвитку з бюджетом близько 5 млрд грн,

спрямовану на подальше розширення інфраструктури та цифрових сервісів [42]. Однак повномасштабне вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року радикально трансформувало як зовнішні умови функціонування, так і управлінську модель компанії, змусивши її перейти від стратегії зростання до режиму системного антикризового управління.

Упродовж 2022 року NOVA зосередила управлінські зусилля на забезпеченні безперервності логістичних процесів та підтриманні критичної інфраструктури. Станом на кінець року мережа компанії налічувала понад 23 тис. точок сервісу, включно з відділеннями та поштоматами, а функціонування логістичних потоків забезпечувалося розгалуженою системою терміналів, депо та автопарку. Незважаючи на воєнні ризики, компанія зберегла кадровий потенціал, залучивши до обслуговування клієнтів майже 34 тис. працівників, що свідчить про пріоритетність соціальної та операційної стабільності в антикризовій стратегії.

Показовим є те, що в умовах воєнного часу компанія не лише зберегла операційну спроможність, а й виконувала важливу суспільну функцію, забезпечуючи доставку гуманітарних вантажів і відправлень до деокупованих територій. За результатами 2022 року було оброблено понад 315 млн посилок, що підтверджує високий рівень адаптивності логістичної системи до екстремальних умов функціонування [42; 71; 83].

У 2023 році стратегія антикризового управління трансформувалася в модель контрольованого масштабування. Компанія суттєво розширила мережу сервісної присутності, довівши кількість точок до понад 27 тис., що означало приріст майже на 5 тис. одиниць за рік [65]. Особливу роль у цій моделі відіграло впровадження формату PUDO — партнерських точок на базі діючих бізнесів, що дозволило мінімізувати капітальні витрати, прискорити розгортання мережі та знизити операційні ризики. Такий підхід є типовим прикладом антикризової оптимізації через використання мережевих і партнерських механізмів розвитку.

Станом на початок 2024 року сервісна інфраструктура NOVA охоплює понад 11 тис. відділень і майже 16 тис. поштоматів, які функціонують у більш

ніж 10 тис. населених пунктів по всій території України. Просторова диверсифікація мережі, зокрема активне розширення у відносно безпечніших регіонах, стала інструментом зниження територіальних ризиків і забезпечення доступності логістичних послуг для населення та бізнесу [65].

Інвестиційна політика компанії у 2023–2024 роках також набула чітко вираженого антикризового характеру. Значні капіталовкладення були спрямовані на розвиток мережі відділень і поштоматів, що розглядається не лише як інструмент зростання, а й як елемент забезпечення стійкості логістичної системи. Заплановане подальше розширення мережі та нарощування інвестицій свідчать про поєднання стратегій виживання, стабілізації та довгострокового розвитку [65].

Таким чином, досвід групи компаній NOVA демонструє, що масштабування в умовах воєнної та економічної нестабільності може виступати не лише інструментом зростання, а й ключовим елементом стратегічного антикризового управління. Поєднання інфраструктурної гнучкості, партнерських форматів розвитку, соціальної відповідальності та інвестиційної активності створило передумови для збереження операційної безперервності й формування бази для подальшої міжнародної експансії.

До 2022 року група компаній NOVA послідовно реалізовувала довгострокову стратегію міжнародного розвитку, яка передбачала поетапне масштабування бізнесу та вихід на європейські ринки. Проте початок повномасштабної війни став каталізатором для радикального перегляду часових горизонтів реалізації цієї стратегії. Уже у квітні 2022 року управлінською командою було ухвалено рішення про прискорене відкриття мережі відділень у країнах Європи, що засвідчує перехід від класичної моделі міжнародної експансії до формату антикризового стратегічного реагування [42].

Ключовими чинниками, які обумовили таке управлінське рішення, стали масштабні міграційні потоки українського населення до країн Європейського Союзу, що сформували стійкий попит на транскордонні логістичні послуги між Україною та ЄС. Додатково зросла потреба у швидкій, надійній та гнучкій

доставці вантажів різної габаритності й призначення, зокрема для підтримки сімейних, комерційних та гуманітарних зв’язків. Вирішальне значення мало також те, що NOVA вже володіла розгалуженою логістичною інфраструктурою та відпрацьованими бізнес-процесами, здатними до швидкої масштабної адаптації у новому регуляторному та ринковому середовищі.

Важливим фактором прискорення міжнародної експансії став процес релокації українського бізнесу за кордон, що супроводжувався зростанням попиту на комплексні логістичні рішення для малого й середнього підприємництва. Паралельно компанія усвідомлювала свою суспільну відповідальність щодо забезпечення доставки волонтерських і гуманітарних вантажів у найвіддаленіші та найбільш небезпечні регіони України, що надало міжнародному масштабуванню не лише економічного, а й соціально-антикризового виміру [65; 83].

У цьому контексті створення Nova Post Europe розглядається як реалізація стартапної моделі в межах великої корпоративної структури. Такий підхід передбачає високу організаційну гнучкість, проєктний формат управління, швидке ухвалення рішень, експериментування та тестування нових операційних і сервісних моделей. На початковому етапі діяльності фокус було зосереджено на клієнтському сегменті українців, які вже мають високий рівень довіри до бренду NOVA як національного лідера логістичного ринку. Водночас у стратегічній перспективі компанія орієнтується на поступову інтеграцію в локальні ринки країн ЄС та залучення місцевих споживачів (рис.2.3).



Рис.2.3. Мапа масштабування мережі відділень Nova Post в країни Європи станом на травень 2024 року [53; 83]

Таким чином, міжнародна експансія групи компаній NOVA у 2022 році стала не лише відповіддю на зовнішні кризові виклики, а й прикладом проактивної антикризової стратегії, що поєднує швидке масштабування, клієнтоорієнтованість і гнучке управління. Використання стартапного підходу в межах міжнародного розвитку дозволило компанії знизити ризики входу на нові ринки, адаптувати бізнес-модель до умов воєнного часу та сформувати основу для довгострокового закріплення на європейському логістичному просторі.

До початку повномасштабної війни міжнародна присутність групи компаній NOVA була обмеженою та зосереджувалася виключно на ринку Республіки Молдова. Після 24 лютого 2022 року компанія не лише зберегла свою

діяльність у цій країні, а й активізувала розвиток мережі закордонних відділень, сформувавши до кінця 2022 року 19 відділень і 214 поштоматів. Такий крок засвідчує прагнення компанії забезпечити безперервність сервісу та підтримати транскордонні логістичні потоки в умовах кризової турбулентності [54; 65].

Початок системного виходу NOVA на ринки Європейського Союзу був покладений у жовтні 2022 року з відкриттям першого відділення Nova Post у Варшаві. Уже до завершення 2022 року мережа в Польщі налічувала 17 відділень, що стало основою для подальшого масштабування. Протягом 2023 року міжнародна експансія набула прискореного характеру: компанія розпочала діяльність одразу в дев'яти нових країнах Європи, зокрема в Литві, Латвії, Естонії, Угорщині, Словаччині, Італії, Німеччині, Чехії та Румунії. Сукупно це забезпечило функціонування понад 80 власних відділень і близько 35 тис. точок сервісного контакту, що свідчить про перехід до масштабної мережевої моделі міжнародної присутності [55; 65].

Навесні 2024 року географія діяльності Nova Post була додатково розширена за рахунок відкриття відділень у Великій Британії та Іспанії. Таким чином, станом на травень 2024 року компанія сформувала багатонаціональну мережу відділень у Європі, що відображено на мапі масштабування (рис. 2). Ця мережа виконує не лише комерційну функцію, а й виступає елементом антикризової інфраструктури, здатної забезпечувати стійкість логістичних ланцюгів у період воєнних і економічних потрясінь [60].

Окрему увагу в межах антикризової стратегії було приділено польському ринку як ключовому транзитному та споживчому хабу. Закордонні відділення Nova Post у Польщі запропонували клієнтам розширений спектр послуг, орієнтований передусім на потреби українських мігрантів і біженців. Йдеться про можливість відправлення та отримання широкого переліку товарів (одяг, продукти харчування у заводському пакуванні, техніка), надання пакувальних послуг, а також використання гнучких платіжних інструментів — готівкових, карткових і безконтактних (Apple Pay, Google Pay).

У період енергетичних криз та масових блекаутів 2022 року саме закордонні, зокрема польські, відділення стали важливим каналом доставки критично необхідних товарів (генератори, акумулятори, зарядні станції) до України. Посилки вагою до 30 кг доставлялися без митного навантаження у строк до п’яти днів, що підкреслює роль компанії у забезпеченні національної стійкості та підтримці життєзабезпечення в кризових умовах [83].

Ключовим елементом інфраструктурного масштабування стало введення в експлуатацію двох сортувальних терміналів у Польщі — у Варшаві та поблизу Жешува. Ці об’єкти виконують не лише функцію обробки відправлень усередині країни, а й слугують регіональними логістичними хабами для сортування посилок, що прямують до інших європейських країн присутності Nova Post. Такий підхід відповідає принципам децентралізації ризиків і підвищує гнучкість міжнародних логістичних потоків.

Управлінська логіка подальшого масштабування була детально окреслена керівництвом Nova Post Europe. Компанія поступово відмовилася від уніфікованої моделі запуску відділень, переходячи до більш економічно ефективних та адаптивних рішень. Зокрема, на початковому етапі в нових країнах запускалася модель «відділення—відділення» з залученням партнерів для адресної доставки, а згодом — перехід до власних кур’єрських служб. Аналогічно було змінено підхід до автологістики: у віддалених країнах Західної Європи компанія почала активніше використовувати партнерські мережі, відмовляючись від економічно неефективних власних перевезень на великі відстані [82].

Важливим антикризовим управлінським рішенням стала оптимізація організаційної структури управління. Компанія відійшла від принципу «одна країна — один CEO», замінивши його регіональною моделлю управління, за якої один керівник координує діяльність кількох національних команд. Такий підхід дозволив суттєво скоротити адміністративні витрати, зберігаючи при цьому керованість і стратегічну узгодженість міжнародного розвитку.

Наступним етапом масштабування в цифровому вимірі стало створення та запуск мобільного застосунку Nova Post, розробленого командою Nova Digital. Застосунок відтворює ключову логіку української платформи, адаптуючись до міжнародного середовища: підтримує 13 мов, працює з локальними валютами, забезпечує розширені можливості взаємодії з кур'єрами, управління переадресацією та отримувачами. Додатково інтегровано функції електронної комерції, зокрема пошук магазинів у різних країнах, онлайн-оплату, кредитні сервіси та спрощене повернення товарів [63; 83].

Таким чином, міжнародна експансія Nova Post у 2022–2024 роках є прикладом комплексної антикризової стратегії міжнародного підприємства, що поєднує інфраструктурне масштабування, управлінську гнучкість, партнерські моделі та цифрові інновації. Такий підхід дозволив компанії не лише адаптуватися до умов воєнного часу, а й використати кризу як драйвер для прискореного виходу на нові ринки та формування довгострокових конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

У межах розділу здійснено комплексний аналіз стратегічних засад і антикризової моделі розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал» як міжнародного логістичного підприємства та узагальнено ключові управлінські рішення групи NOVA в умовах воєнної й економічної турбулентності.

Встановлено, що організаційно-економічна модель ТОВ «Нова Пошта Глобал» формує підвищену кризостійкість завдяки поєднанню мережевої логістики, платформних рішень і цифрового контуру управління. Диверсифікація напрямів діяльності (логістика, IT, консалтинг, юридичний супровід, комунікації, управління інфраструктурою, інформаційні сервіси) забезпечує компанії ширший інструментарій реагування на операційні, регуляторні та репутаційні ризики.

Доведено, що антикризова стратегія підприємства має проактивний характер і базується на підтриманні безперервності сервісу, децентралізації логістичної інфраструктури та технологічній модернізації. Автоматизація/роботизація сортувальних процесів, розвиток цифрових сервісів та інноваційні технології створюють операційну стійкість і підвищують масштабованість бізнесу без пропорційного зростання витрат.

Аналіз фінансових результатів за 2022–2024 рр. засвідчив здатність компанії нарощувати обсяги діяльності в кризових умовах, що підтверджується динамікою доходів і зростанням активів. Водночас відносно помірні темпи приросту чистого прибутку на тлі збільшення витрат та зобов'язань інтерпретуються як наслідок інвестиційно орієнтованої антикризової політики: пріоритет віддано відновленню, модернізації, міжнародній експансії та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Виявлено структурні зрушення в активах: зростання необоротних активів і незавершених капітальних інвестицій відображає інтенсивну фазу інфраструктурного розвитку, тоді як зміни в оборотних активах свідчать про перерозподіл ресурсів та підвищення вимог до управління ліквідністю й дебіторською заборгованістю. Це актуалізує потребу посилення політик cash-flow management, кредитного контролю контрагентів і підтримання мінімально достатнього резерву ліквідності.

Встановлено, що кадрова політика виступає важливою складовою антикризової стійкості: коливання чисельності персоналу у 2022–2024 рр. відображають поєднання оптимізаційних заходів та подальшого відновлення внаслідок масштабування операцій і розвитку міжнародного напряму. Орієнтація на міжнародні стандарти соціальної відповідальності та внутрішні етичні регламенти підсилює репутаційну стабільність компанії.

Обґрунтовано, що масштабування бізнесу в групі NOVA є системним стратегічним інструментом антикризового управління: воно забезпечує диверсифікацію ризиків, зниження залежності від одного ринку та підтримання безперервності логістичних ланцюгів. Узагальнення напрямів масштабування

(розширення сервісної екосистеми та тиражування бізнес-моделі) дозволяє трактувати міжнародну експансію як інституційно оформлену антикризову політику.

Показано, що міжнародний розвиток Nova Post у 2022–2024 рр. реалізовано через гнучкі моделі входу (поєднання власних потужностей і партнерств), оптимізацію організаційної структури управління (перехід від «1 країна = 1 CEO» до регіональної координації) та цифрове масштабування через рішення Nova Digital. Сукупно це забезпечило адаптацію бізнес-моделі до різних регуляторних режимів і ринкових умов у країнах присутності.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ ЗМІН У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «НОВА ПОШТА ГЛОБАЛ» В УМОВАХ МІЖНАРОДНОЇ ЕКСПАНСІЇ

3.1. Обґрунтування організаційно-управлінських змін у системі стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії

В умовах посилення глобальної нестабільності, воєнних ризиків і структурної трансформації міжнародних ринків логістичних послуг, організаційно-управлінські зміни набувають характеру не епізодичних управлінських рішень, а ключового елементу стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством. Для ТОВ «Нова Пошта Глобал» вихід на зовнішні ринки є не лише інструментом розширення бізнесу, а й способом диверсифікації ризиків, забезпечення операційної безперервності та збереження конкурентних позицій у кризових умовах.

Міжнародна експансія об’єктивно ускладнює систему управління підприємством, оскільки супроводжується зростанням регуляторної складності, культурних відмінностей, логістичних обмежень, валютних і фінансових ризиків. За таких умов ефективне функціонування компанії неможливе без цілеспрямованого перегляду організаційної структури, управлінських процесів, механізмів координації та контролю. Саме тому впровадження організаційно-управлінських змін у ТОВ «Нова Пошта Глобал» доцільно розглядати як складову проактивної антикризової стратегії, спрямованої на адаптацію бізнес-моделі до вимог міжнародного середовища [72].

Для комплексної оцінки доцільності та ефективності таких змін у контексті стратегічного антикризового управління було застосовано SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати внутрішні управлінські можливості підприємства та зовнішні чинники ризику й розвитку (табл. 2.10). Застосування цього

інструменту є виправданим, оскільки він поєднує стратегічний і антикризовий підходи, даючи змогу оцінити готовність підприємства до масштабування в умовах невизначеності.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що серед ключових сильних сторін ТОВ «Нова Пошта Глобал» домінує високий рівень цифровізації та автоматизації бізнес-процесів, що виступає базовим чинником антикризової стійкості. Використання цифрових платформ, автоматизованих логістичних рішень і сучасних ІТ-систем дозволяє компанії швидко масштабувати операції, знижувати транзакційні витрати та забезпечувати контроль за міжнародними логістичними потоками в режимі реального часу [80]. Важливою перевагою є також наявність кваліфікованого й мотивованого персоналу, а також розвиненої системи внутрішнього навчання, що забезпечує організаційну гнучкість і здатність до швидкої адаптації в кризових умовах.

Водночас SWOT-аналіз виявляє низку слабких сторін, які набувають особливої ваги в умовах антикризового управління. Значні початкові інвестиції в технології, цифрові рішення та інфраструктуру створюють додаткове фінансове навантаження, що може обмежувати маневреність компанії у короткостроковій перспективі. Потреба в постійному навчанні персоналу та адаптації управлінських практик до різних регуляторних середовищ ускладнює процес масштабування та потребує системного управління змінами [84; 85]. Крім того, технічні складнощі при інтеграції нових систем і залежність від внутрішніх ресурсів підтримки змін формують ризики операційної нестабільності, що мають бути враховані в межах антикризового планування (табл.3.1).

Представлена TOWS-матриця демонструє, що організаційно-управлінські зміни в ТОВ «Нова Пошта Глобал» мають системний антикризовий характер і спрямовані не лише на реагування на зовнішні загрози, а й на активне використання можливостей міжнародної експансії. Поєднання цифрової зрілості, партнерських моделей розвитку та поетапного масштабування дозволяє компанії зменшити ризики входу на зовнішні ринки та сформувати стійку управлінську архітектуру, адаптовану до умов високої невизначеності [8].

Таблиця 3.1

TOWS-матриця стратегічних антикризових управлінських рішень ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії

Комбінація факторів	Управлінська логіка	Стратегічні антикризові управлінські рішення
SO-стратегії(Сильні сторони + Можливості)	Активне використання внутрішніх переваг для реалізації зовнішніх можливостей	• Масштабування цифрових логістичних платформ на ринки ЄС • Розвиток інноваційних та «зелених» логістичних сервісів • Тиражування стандартизованих бізнес-процесів у міжнародних філіях • Формування єдиної цифрової екосистеми обслуговування клієнтів
WO-стратегії(Слабкі сторони + Можливості)	Компенсація внутрішніх обмежень за рахунок зовнішнього зростання	• Партнерське входження на зовнішні ринки для зниження інвестиційного навантаження • Використання локальних операторів для скорочення витрат на інфраструктуру • Залучення міжнародних програм підтримки цифровізації та сталого розвитку
ST-стратегії(Сильні сторони + Загрози)	Використання внутрішньої стійкості для нейтралізації зовнішніх ризиків	• Посилення кібербезпеки та захисту цифрових систем • Централізація стратегічного управління при збереженні локальної гнучкості • Використання аналітики даних для прогнозування ризиків і попиту
WT-стратегії(Слабкі сторони + Загрози)	Мінімізація вразливостей і запобігання кризовим сценаріям	• Поетапне масштабування замість одночасної експансії • Диверсифікація фінансування (власні кошти + партнерства) • Формування антикризових резервів і сценарного планування

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [9; 13; 14; 24; 53-63; 83].

Разом із тим зовнішнє середовище створює для ТОВ «Нова Пошта Глобал» суттєві можливості, які обґрунтовують необхідність організаційно-управлінських трансформацій. Вихід на зовнішні ринки дозволяє компанії диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішнього ринку та використати ефект масштабу. Розвиток партнерств із міжнародними логістичними й цифровими компаніями відкриває доступ до нових технологій, управлінських практик і клієнтських сегментів. Зростання попиту на екологічні та інноваційні логістичні рішення, а також посилення уваги до ESG-принципів

формують додаткові конкурентні переваги, які можуть бути реалізовані через організаційні зміни та модернізацію бізнес-моделі [20].

Водночас загрози міжнародного середовища підкреслюють антикризовий характер необхідних управлінських трансформацій. Посилення конкуренції на європейських ринках, регуляторні бар'єри та складність адаптації до локального законодавства підвищують вимоги до якості управлінських рішень і корпоративного контролю. Додаткові ризики пов'язані з кібербезпекою в умовах поглиблення цифровізації, а також із макроекономічними коливаннями, які можуть впливати на інвестиційну активність і доступ до фінансових ресурсів.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують, що організаційно-управлінські зміни в ТОВ «Нова Пошта Глобал» є не лише доцільними, а й необхідними з позицій стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством [77]. Вони виступають інструментом балансування між внутрішніми управлінськими можливостями та зовнішніми викликами, забезпечуючи адаптивність бізнес-моделі, підвищення операційної стійкості та формування передумов для довгострокового розвитку на міжнародних ринках. Реалізація таких змін дозволяє компанії перейти від реактивного реагування на кризові явища до проактивної моделі управління, у межах якої масштабування та міжнародна експансія стають ключовими елементами антикризової стратегії [31].

Водночас у процесі реалізації організаційно-управлінських трансформацій ТОВ «Нова Пошта Глобал» зберігається низка зовнішніх ризиків, які потребують системного врахування в межах стратегічного антикризового управління. Посилення конкурентного тиску на міжнародних ринках зумовлює необхідність безперервного вдосконалення бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та гнучкої адаптації сервісних моделей до локальних споживчих і регуляторних умов. У цьому контексті конкуренція набуває не лише ринкового, а й стратегічного характеру, оскільки впливає на швидкість масштабування та здатність компанії утримувати цінову й якісну перевагу [36; 63].

Суттєвим стримувальним чинником міжнародної експансії виступають регуляторні бар'єри, пов'язані з відмінностями правового середовища, податкових режимів і вимог до ліцензування в різних країнах. Для міжнародного підприємства такі обмеження підвищують трансакційні витрати та ускладнюють стандартизацію управлінських рішень, що зумовлює потребу в децентралізованих механізмах комплаєнсу та правового супроводу як складової антикризової стратегії [32].

Окрему групу загроз формують ризики кібербезпеки, які посилюються внаслідок масштабної цифровізації логістичних і фінансових процесів. Зростання обсягів обробки даних, інтеграція міжнародних IT-платформ і використання хмарних сервісів підвищують вразливість інформаційної інфраструктури, що в умовах кризових впливів може трансформуватися у системні операційні збої та репутаційні втрати. Відтак захист цифрових активів набуває стратегічного значення і потребує інституціоналізації в межах антикризового управління [21].

Додаткову невизначеність створюють макроекономічні коливання, що впливають на інвестиційні рішення, доступ до фінансових ресурсів і платоспроможний попит на логістичні послуги. Для міжнародного підприємства, яке перебуває у фазі активного масштабування, такі фактори підвищують ризик розриву між темпами зростання та фінансовими можливостями, що потребує сценарного планування та формування резервів стійкості [29; 37].

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Нова Пошта Глобал» володіє достатнім ресурсним, технологічним і організаційним потенціалом для реалізації стратегічних змін у міжнародному вимірі. Водночас ефективність цих трансформацій безпосередньо залежить від здатності компанії інтегрувати інструменти управління ризиками, фінансової гнучкості та організаційної адаптації в єдину антикризову систему управління. Вихід на зовнішні ринки виступає ключовим драйвером масштабування бізнесу, проте вимагає зваженого планування, поетапної реалізації та постійного моніторингу ризиків [25;63].

Проведений аналіз ефективності управління змінами в діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» дозволив ідентифікувати низку системних проблем, які мають безпосередній вплив на успішність реалізації стратегічних ініціатив у кризових умовах. Попри досягнення суттєвих результатів у цифровізації та міжнародній експансії, компанія стикається з внутрішніми обмеженнями, що характерні для фаз інтенсивної трансформації [74; 83].

Зокрема, високі початкові інвестиції у впровадження цифрових і автоматизованих рішень створюють значне фінансове навантаження та знижують швидкість оновлення окремих елементів інфраструктури. У стратегічному антикризовому вимірі це актуалізує питання оптимального поєднання власних і залучених ресурсів, а також використання партнерських моделей розвитку. Водночас постійна потреба в навчанні та перекваліфікації персоналу є критично важливою умовою підтримання ефективності змін, однак потребує додаткових організаційних і фінансових витрат.

Технічні складнощі, що виникають у процесі масштабування автоматизованих систем, можуть призводити до локальних збоїв і тимчасового зниження якості обслуговування, що в умовах високої конкуренції підвищує репутаційні ризики. Крім того, залежність від внутрішніх ресурсів обмежує швидкість адаптації до зовнішніх змін і знижує гнучкість управлінських рішень у міжнародному середовищі [22; 75].

Таким чином, поєднання внутрішніх обмежень і зовнішніх викликів формує комплекс проблем, що мають бути враховані при розробленні антикризової стратегії подальшого розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал». З метою систематизації виявлених проблем і оцінки їх впливу на діяльність компанії в умовах міжнародної експансії доцільно узагальнити їх у таблиці 3.2, яка відображає ключові вузькі місця управління змінами та слугує аналітичною основою для формування управлінських рекомендацій у наступному підрозділі [63;78].

Виявлені в ході дослідження проблеми засвідчують, що процес управління організаційно-управлінськими змінами в ТОВ «Нова Пошта Глобал»

реалізується в умовах поєднання внутрішніх обмежень і зовнішніх кризових чинників, характерних для міжнародного бізнес-середовища. Значні початкові інвестиції, необхідні для впровадження цифрових і автоматизованих логістичних рішень, формують довгострокові конкурентні переваги, однак водночас створюють підвищене фінансове навантаження, що потребує ретельного стратегічного планування, сценарного аналізу та ефективного управління ризиками [23;62].

Таблиця 3.2

Ключові проблеми управління змінами ТОВ «Нова Пошта Глобал» та антикризові управлінські рішення в умовах міжнародної експансії

Проблема	Причини виникнення	Антикризові управлінські рішення
Високе фінансове навантаження на початкових етапах цифрової трансформації	Значні інвестиції в IT-інфраструктуру, автоматизацію та міжнародні платформи; одночасне масштабування в кількох країнах	Поетапне впровадження цифрових рішень; використання партнерських і SaaS-моделей; диверсифікація джерел фінансування; застосування ROI- та payback-аналізу для IT-проєктів
Уповільнення впровадження змін через потребу постійного навчання персоналу	Швидке оновлення технологій; різний рівень цифрових компетенцій персоналу в різних країнах	Формування безперервної системи корпоративного навчання (corporate learning ecosystem); використання e-learning та microlearning; створення центрів експертизи
Технічні збої та складнощі масштабування автоматизованих систем	Інтеграція різнорідних IT-рішень; зростання навантаження на системи в періоди пікової активності	Архітектура масштабованих платформ (cloud-native); резервування критичних систем; тестування сценаріїв пікових навантажень (stress testing)
Залежність від внутрішніх ресурсів при реалізації змін	Обмежене залучення зовнішніх партнерів; концентрація управлінських рішень у межах компанії	Розвиток стратегічних альянсів; аутсорсинг некритичних функцій; використання партнерських логістичних і цифрових платформ
Посилення конкурентного тиску на міжнародних ринках	Висока насиченість логістичних ринків ЄС; наявність глобальних операторів	Диференціація сервісів; фокус на клієнтському досвіді (CX); локалізація послуг; використання даних для персоналізації пропозицій
Регуляторні бар'єри та правова фрагментація	Відмінності у податковому, митному та трудовому законодавстві різних країн	Децентралізована модель комплаєнсу; залучення локальних юридичних радників; стандартизація внутрішніх регламентів
Зростання ризиків кібербезпеки	Масштабна цифровізація; міжнародна інтеграція IT-	Впровадження систем кіберзахисту (ISO/IEC 27001); резервне

	систем; зростання обсягів даних	копіювання; регулярні аудит і penetration testing
Макроекономічна та інвестиційна нестабільність	Валютні коливання; інфляційні процеси; воєнні ризики	Сценарне фінансове планування; формування резервів ліквідності; географічна диверсифікація доходів
Репутаційні ризики в умовах кризових збоїв	Високі очікування клієнтів; соціальна значущість логістичних послуг	Інтеграція ESG-підходів; прозора комунікація зі стейкхолдерами; кризові комунікаційні протоколи

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [35; 42; 55-58; 63; 65; 83].

У межах антикризового управління це зумовлює необхідність поєднання інвестиційної активності з контролем ліквідності та фінансової стійкості.

Ключовим фактором успішності змін залишається людський капітал. Потреба у безперервному навчанні персоналу є критично важливою, оскільки недостатній рівень кваліфікації працівників істотно знижує ефективність використання цифрових платформ і автоматизованих систем. Технічні складнощі, що виникають у процесі масштабування логістичних і IT-рішень, підтверджують доцільність поетапного та контрольованого впровадження змін, що дозволяє мінімізувати операційні збої та зберегти стабільну якість сервісу в умовах зростаючого навантаження [46].

Залежність компанії від переважно внутрішніх ресурсів у реалізації трансформаційних ініціатив може обмежувати рівень організаційної гнучкості та сповільнювати реакцію на динамічні зміни зовнішнього середовища. У стратегічному вимірі це актуалізує потребу в розвитку партнерських моделей, залученні зовнішніх експертиз і формуванні мережевих форм співпраці. Водночас зовнішні виклики, зокрема посилення конкурентного тиску на міжнародних ринках і регуляторна фрагментація, вимагають від компанії розробки адаптивних стратегій входу на нові ринки, глибокого аналізу локальних умов і гнучкого налаштування бізнес-моделі [17].

Окремої уваги в системі антикризового управління потребують ризики кібербезпеки, які зростають унаслідок масштабної цифровізації та інтеграції міжнародних IT-систем. Забезпечення надійного захисту інформаційних ресурсів, клієнтських даних і операційних платформ стає необхідною умовою

збереження довіри стейкхолдерів та репутаційної стійкості компанії [33]. Додатково макроекономічна нестабільність і волатильність фінансових ринків підсилюють невизначеність інвестиційного середовища, що вимагає впровадження гнучкого бюджетування, регулярного перегляду фінансових планів і використання антикризових фінансових інструментів.

Загалом окреслені проблеми свідчать про необхідність формування збалансованого підходу до управління змінами, який поєднує контроль інвестиційних витрат, розвиток людського капіталу, модернізацію технічної інфраструктури та посилення систем безпеки. Водночас стратегічне антикризове управління має бути спрямоване на підвищення адаптивності до зовнішніх ризиків і зміцнення конкурентних позицій на міжнародних ринках, що створює підґрунтя для довгострокового сталого розвитку [19].

Вихід ТОВ «Нова Пошта Глобал» на зовнішні ринки у цьому контексті постає не лише як інструмент розширення бізнес-горизонтів, а й як ключовий елемент антикризової стратегії. Реалізація міжнародної експансії потребує глибоких організаційно-управлінських трансформацій, спрямованих на адаптацію внутрішніх процесів до вимог глобального середовища. Впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизація логістичних операцій і вдосконалення системи управління персоналом сприяють підвищенню операційної ефективності та якості обслуговування клієнтів [1; 2; 42].

Особливого значення набуває підготовка співробітників, залучених до роботи з іноземними ринками, що дозволяє забезпечити відповідність міжнародним стандартам, урахування культурних особливостей клієнтів і підтримання високого рівня сервісу. Запровадження гнучких управлінських моделей та децентралізованих рішень підвищує здатність компанії оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та ринкової кон’юнктури.

Результати впровадження зазначених змін вже проявляються у скороченні термінів доставки, зниженні операційних витрат і зростанні лояльності клієнтів завдяки розвитку цифрових сервісів [51]. Наявність розгалуженої мережі відділень у Польщі, Німеччині та Чехії створила ефективну базу для

обслуговування міжнародних відправлень і підтвердила здатність компанії адаптувати свою бізнес-модель до умов різних національних ринків. Зростання обсягів перевезень і підвищення операційної ефективності свідчать про результативність обраного антикризового підходу до масштабування [65].

Враховуючи досягнуті результати, доцільним є подальше розширення присутності ТОВ «Нова Пошта Глобал» на перспективних ринках Західної та Північної Європи, а також у регіонах з динамічним економічним зростанням. Такий вектор розвитку дозволяє компанії не лише диверсифікувати ризики, а й сформувати нові джерела доходів, посилюючи стійкість бізнесу в умовах глобальної нестабільності [63; 65; 83].

Отже, організаційно-управлінські зміни, що супроводжують вихід ТОВ «Нова Пошта Глобал» на зовнішні ринки, є складовою комплексної системи стратегічного антикризового управління. Їх реалізація створює передумови для закріплення міжнародного статусу компанії, забезпечення довгострокового сталого розвитку, розширення клієнтської бази та підвищення загальної конкурентоспроможності на глобальному логістичному ринку.

3.2. Проєктно-етапна реалізація організаційно-управлінських змін у системі стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» під час виходу на зовнішні ринки

У межах дослідження стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством впровадження організаційно-управлінських змін доцільно розглядати як проєкт трансформації, що забезпечує керовану адаптацію компанії до зовнішніх шоків, регуляторної різнорідності та конкурентного тиску на міжнародних ринках. Для ТОВ «Нова Пошта Глобал» міжнародна експансія є не лише напрямом зростання, а й інструментом забезпечення стійкості через диверсифікацію доходів, розширення клієнтської бази та підвищення операційної безперервності в умовах нестабільності [63].

Проєктний підхід дозволяє системно поєднати стратегічні цілі масштабування з антикризовими завданнями: зниження ризиків, підвищення гнучкості управління, посилення контролю якості сервісу та забезпечення кіберстійкості [42]. Відтак, реалізація змін має ґрунтуватися на поетапній моделі, де кожен етап містить конкретні управлінські дії, очікувані результати та інструменти контролю.

Стратегічні орієнтири виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на зовнішні ринки полягають у:

– диверсифікації джерел доходів і зменшенні залежності від внутрішнього ринку;

– зміцненні міжнародної впізнаваності бренду та підвищенні довіри клієнтів, зокрема у середовищі українських громад за кордоном;

– прискоренні інноваційного розвитку, оскільки конкуренція на глобальних ринках стимулює технологічне оновлення та управлінські інновації;

– розширенні партнерської мережі з міжнародними операторами та платформами, що дає можливість підвищити доступність сервісів і забезпечити інтегровані логістичні маршрути [43].

Вибір цільових напрямів міжнародної присутності доцільно здійснювати з позицій антикризової логіки: пріоритетними є ринки з високим попитом, розвиненою інфраструктурою та потенціалом формування стабільних потоків відправлень. У цьому контексті перспективними залишаються:

– США та Канада — через значну українську діаспору, високу купівельну спроможність та сталий попит на міжнародні відправлення;

– Туреччина та країни Близького Сходу — з огляду на динаміку e-commerce, логістичні хаби та зростання транскордонної торгівлі;

– Балканські країни — як менш насичені ринки з можливістю швидкого масштабування сервісів і формування конкурентної ніші [48; 83].

Разом із тим, вихід на зовнішні ринки потребує комплексу ключових організаційно-управлінських трансформацій, що формують основу антикризової керованості міжнародного бізнесу компанії:

1. Адаптація бізнес-моделі до міжнародного середовища (локальні вимоги, митно-податкові правила, культурні особливості споживачів, специфіка логістичної інфраструктури).

2. Побудова транснаціональної системи управління (регіональні хаби/офіси, делегування повноважень, баланс централізації та локальної гнучкості).

3. Інтеграція та уніфікація IT-середовища (єдині стандарти сервісу, наскрізне відстеження, аналітика даних, CRM/ERP інтеграції).

4. Маркетингова локалізація і клієнтоорієнтованість (окремі стратегії просування під кожен ринок, мовна адаптація, урахування поведінкових моделей клієнтів).

5. Розвиток ризик-менеджменту та антикризових сценаріїв (валютні, регуляторні, логістичні, воєнні та кіберризики; план безперервності бізнесу) [27; 65].

Таким чином, міжнародна експансія ТОВ «Нова Пошта Глобал» має розглядатися як стратегічна інвестиція в антикризову стійкість, реалізація якої можлива лише за умови цілеспрямованого та керованого впровадження організаційно-управлінських змін. Відповідно, процес трансформації доцільно структурувати у форматі послідовних етапів із чітко визначеними цілями, інструментами реалізації та контролю результатів.

З огляду на необхідність узгодженості управлінських дій і мінімізації ризиків, наступним кроком є формування дорожньої карти впровадження змін (рис. 3.1), яка відображає логіку етапів трансформаційного проєкту та слугує практичним інструментом реалізації антикризової стратегії компанії в умовах виходу на зовнішні ринки.

Реалізація організаційно-управлінських змін у межах стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством потребує чіткої поетапності, системної координації управлінських дій та узгодженості стратегічних і операційних рішень. Для ТОВ «Нова Пошта Глобал» впровадження таких змін у процесі виходу на зовнішні ринки має характер

комплексного трансформаційного проєкту, спрямованого на забезпечення адаптивності бізнес-моделі, мінімізацію ризиків та підвищення стійкості компанії в умовах глобальної нестабільності [65].

Запропонована на рис. 3.1 модель передбачає шість взаємопов'язаних етапів, кожен з яких виконує окрему антикризову функцію та формує підґрунтя для переходу до наступного рівня управлінської зрілості.

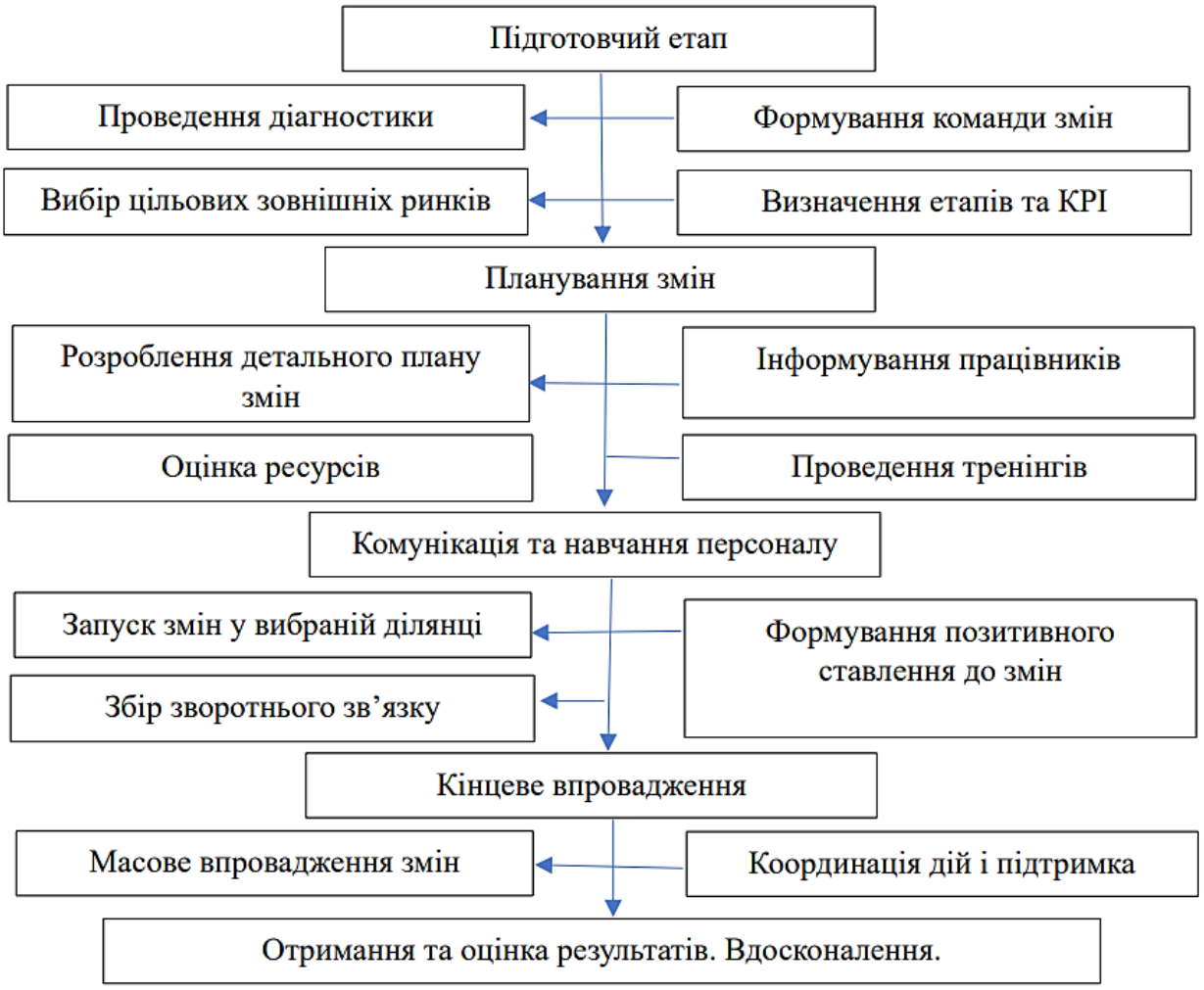


Рис. 3.1. Етапи проєкту впровадження організаційно-управлінських змін в умовах виходу на зовнішні ринки ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Джерело: розроблено автором

1. Підготовчий етап. Початковий етап орієнтований на формування аналітичної основи стратегічних рішень. Він передбачає проведення комплексної

діагностики внутрішнього стану компанії, оцінку ресурсного потенціалу, ефективності наявних бізнес-процесів і рівня готовності до міжнародної експансії. У межах антикризового управління особливого значення набуває формування команди змін, відповідальної за координацію трансформацій, а також обґрунтований вибір цільових зовнішніх ринків з урахуванням рівня ризиків і потенціалу зростання. Паралельно визначаються етапи реалізації проєкту та ключові показники ефективності (KPI), що дозволяють забезпечити контроль і прозорість управлінських рішень [11].

2. Планування змін. На основі результатів діагностики формується детальний план організаційно-управлінських змін, який інтегрує стратегічні цілі міжнародної експансії з антикризовими завданнями. На цьому етапі здійснюється оцінка фінансових, кадрових та часових ресурсів, визначаються пріоритетні напрями трансформації та розробляються механізми моніторингу виконання [48]. У контексті антикризового управління планування виконує функцію зниження невизначеності та запобігання неузгодженим управлінським діям.

3. Комунікація та навчання персоналу. Ключовим чинником успішної реалізації змін є людський капітал. Тому даний етап спрямований на формування усвідомленого сприйняття трансформацій персоналом і зниження опору змінам. Інформування працівників про стратегічні цілі міжнародної експансії, проведення навчальних програм, тренінгів і практичних інструктажів забезпечують підготовку персоналу до роботи в умовах нових стандартів, цифрових рішень і міжкультурного середовища. У стратегічному антикризовому вимірі цей етап сприяє підвищенню організаційної стійкості та згуртованості команди [24].

4. Пілотне впровадження. З метою мінімізації ризиків повномасштабної трансформації доцільним є тестування змін у пілотному форматі — на окремих підрозділах, регіонах або логістичних напрямах. Такий підхід дозволяє отримати зворотний зв’язок, виявити слабкі місця в організаційних і технологічних рішеннях та адаптувати управлінські інструменти без критичного впливу на

загальну діяльність компанії. У межах антикризового управління пілотування виконує функцію превентивного контролю.

5. Повномасштабне впровадження. Після коригування за результатами пілотного етапу організаційно-управлінські зміни розгортаються на рівні всієї компанії [38]. На цьому етапі ключового значення набуває координація дій між підрозділами, підтримка персоналу та забезпечення стабільності операційних процесів. В умовах міжнародної експансії це дозволяє уникнути управлінської фрагментації та забезпечити єдині стандарти функціонування.

6. Оцінка результатів і вдосконалення. Завершальний етап передбачає систематичний моніторинг досягнутих результатів на основі визначених KPI, оцінку ефективності змін та їх відповідності стратегічним цілям антикризового управління [17]. За результатами аналізу здійснюється коригування управлінських рішень, оптимізація процесів і формування оновленої моделі управління, адаптованої до умов міжнародного ринку.

Таким чином, запропонована етапна модель впровадження організаційно-управлінських змін дозволяє ТОВ «Нова Пошта Глобал» поєднати стратегічні цілі міжнародної експансії з антикризовими завданнями забезпечення стійкості та безперервності бізнесу. Комплексний характер трансформації зумовлює необхідність використання спеціалізованих інструментів і управлінських механізмів, що забезпечують практичну реалізацію змін та формування конкурентних переваг у глобальному середовищі.

Таким чином, реалізація проєкту організаційно-управлінських змін у ТОВ «Нова Пошта Глобал» базується на системі спеціалізованих антикризових інструментів, кожен з яких виконує чітко визначену управлінську функцію та спрямований на зниження стратегічних, операційних і фінансових ризиків міжнародної експансії (табл. 3.2).

Вихід логістичної компанії на зовнішні ринки суттєво ускладнює управлінський контур діяльності та висуває нові вимоги до масштабування бізнес-моделі, дотримання локального законодавства, інтеграції в міжнародні логістичні мережі й управління багаторівневими ризиками. У цьому контексті

проєкт організаційно-управлінських змін для ТОВ «Нова Пошта Глобал» має розглядатися не лише як інструмент розвитку, а як складова стратегічного антикризового управління, спрямованого на забезпечення стійкості та керованості міжнародної експансії [63].

Таблиця 3.2

Антикризові інструменти проєкту впровадження організаційно-управлінських змін ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах виходу на зовнішні ринки

Антикризовий інструмент	Управлінська функція в проєкті змін	Антикризовий ефект для міжнародної діяльності
Стратегічна діагностика та аудит готовності до міжнародної експансії	Оцінка внутрішніх ресурсів, процесів і рівня ризиків перед масштабуванням	Зниження ймовірності помилкових стратегічних рішень; запобігання неефективним інвестиціям
Поетапне (фазове) впровадження змін	Контроль темпів трансформації та адаптація управлінських рішень	Мінімізація операційних збоїв; зниження трансформаційних ризиків
KPI та система моніторингу змін	Контроль результативності та своєчасне коригування дій	Раннє виявлення кризових відхилень; підвищення керованості процесу
Централізовано-диверсифікована модель управління	Поєднання стратегічного контролю з локальною адаптацією	Зменшення управлінської фрагментації; підвищення гнучкості на зовнішніх ринках
Корпоративна система навчання та розвитку персоналу	Підготовка кадрів до нових стандартів і цифрових рішень	Зниження кадрових ризиків; стабільність якості сервісу
Цифрові платформи управління логістикою	Автоматизація операцій і контроль міжнародних потоків	Підвищення операційної стійкості; скорочення витрат і часу доставки
Пілотне тестування управлінських рішень	Перевірка ефективності змін у контрольованому середовищі	Запобігання системним кризам при масштабуванні
Партнерські та аутсорсингові моделі	Залучення зовнішніх ресурсів і експертизи	Зниження фінансового навантаження; підвищення адаптивності
Антикризове фінансове планування (сценарний підхід)	Управління ліквідністю та інвестиційними ризиками	Фінансова стійкість у період нестабільності
Система управління кібербезпекою	Захист даних і цифрової інфраструктури	Запобігання операційним та репутаційним кризам
Комунікаційна стратегія змін	Формування довіри персоналу та стейкхолдерів	Зменшення опору змінам; підвищення організаційної згуртованості
Механізм безперервного вдосконалення	Коригування рішень за результатами реалізації	Довгострокова адаптивність і стійкість бізнес-моделі

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [35; 42; 55-58; 63; 65; 83].

На початковому етапі реалізації проєкту ключового значення набуває діагностика зовнішнього й внутрішнього середовища. Доцільним є використання інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PESTEL-аналізу, які дозволяють ідентифікувати потенціал масштабування, регуляторні обмеження, макроекономічні загрози та конкурентні ризики цільових ринків. Такий підхід створює аналітичне підґрунтя для прийняття виважених управлінських рішень в умовах невизначеності [24].

Стратегічне планування організаційно-управлінських змін передбачає формулювання чітких цілей міжнародної експансії відповідно до принципу SMART, розроблення поетапної дорожньої карти трансформації та врахування специфіки кожного цільового ринку. Особливу роль у цьому процесі відіграє трансформація організаційної структури компанії. Запровадження регіональних управлінських центрів або матричної моделі управління дозволяє поєднати стратегічну централізацію з локальною гнучкістю, що є критично важливим в умовах антикризового управління міжнародним підприємством [7].

Водночас ефективна реалізація змін неможлива без використання сучасних цифрових інструментів управління. Інтеграція CRM-, ERP- та BI-систем забезпечує прозорість операцій, оперативний контроль логістичних потоків і аналітичну підтримку управлінських рішень [3]. Застосування системи KPI та Balanced Scorecard дозволяє оцінювати результати трансформації не лише за фінансовими показниками, а й за клієнтськими, процесними та кадровими критеріями, що відповідає комплексній логіці антикризового менеджменту.

Важливою складовою проєкту є управління ризиками, яке реалізується через сценарне планування, побудову матриці ризиків і формування альтернативних управлінських сценаріїв [6]. Такий підхід підвищує адаптивність компанії до змін глобального середовища та дозволяє мінімізувати негативні наслідки зовнішніх шоків.

З метою практичної реалізації зазначених підходів доцільно використовувати календарний план-графік, який визначає послідовність етапів,

часові межі, відповідальних осіб і зміст ключових робіт у межах антикризової міжнародної експансії. Приклад такого плану для виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Календарний план-графік реалізації організаційно-управлінських змін ТОВ «Нова Пошта Глобал» у межах антикризового виходу на ринок Північної Америки

№ етапу	Етап реалізації	Зміст ключових робіт	Тривалість	Орієнтовні терміни виконання	Відповідальні
1	Маркетингово-стратегічна діагностика	Комплексний аналіз ринку Північної Америки, оцінка попиту, конкурентного середовища та ризиків; формування антикризової стратегії входу	2 міс.	Січень–лютий 2026	Керівник проєкту, аналітичний відділ
2	Юридичне структурування та комплаєнс	Реєстрація юридичної особи або підрозділу; отримання ліцензій і дозволів; укладання базових партнерських угод	3 міс.	Березень–травень 2026	Юридичний відділ, менеджер проєкту
3	Інфраструктурна та кадрова підготовка	Створення логістичної інфраструктури; впровадження IT-систем; добір і навчання персоналу	4 міс.	Червень–вересень 2026	Операційний департамент, HR-відділ
4	Стандартизація процесів	Локалізація бізнес-процесів і стандартів обслуговування; розробка регламентів операційної діяльності	2 міс.	Жовтень–листопад 2026	Відділ розвитку бізнесу, служба якості
5	Пілотне впровадження	Тестовий запуск сервісу в окремих регіонах; збір і аналіз зворотного зв’язку; коригування процесів	1 міс.	Грудень 2026	Менеджер проєкту, операційна команда
6	Повномасштабний запуск	Розгортання сервісу на всьому ринку; маркетингова й PR-підтримка; розвиток партнерських каналів	3 міс.	Січень–березень 2027	Правління компанії, департамент маркетингу

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [3; 12; 17; 55-58; 63; 65; 83].

Узагальнюючи, реалізація проєкту організаційно-управлінських змін у межах виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки ґрунтується на чітко структурованому, поетапному та ризик-орієнтованому підході. Поєднання стратегічної аналітики, цифрової підтримки, управління персоналом і сценарного планування створює передумови для ефективної адаптації компанії до міжнародного середовища та формування довгострокової стійкості в умовах глобальної нестабільності.

3.3. Оцінка антикризової результативності та стратегічної доцільності реалізації проєкту міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Реалізація запропонованого проєкту організаційно-управлінських змін у діяльності ТОВ «Нова Пошта Глобал» є стратегічно обґрунтованою з позицій антикризового управління міжнародним підприємством та спрямованою на підвищення довгострокової стійкості бізнесу в умовах глобальної нестабільності. У сучасному середовищі, що характеризується воєнними ризиками, фрагментацією міжнародних ринків і високою волатильністю логістичних ланцюгів, ефективність управлінських трансформацій визначається не лише фінансовими показниками, а й здатністю компанії адаптуватися, диверсифікувати ризики та забезпечувати безперервність операцій [45].

По-перше, впровадження нової організаційної та управлінської архітектури створює передумови для підвищення гнучкості управління в міжнародному середовищі. Формування регіональних управлінських контурів, поєднаних із централізованим стратегічним контролем, дозволяє ТОВ «Нова Пошта Глобал» ефективно реагувати на відмінності регуляторного, правового та культурного середовища окремих країн. У межах антикризового підходу така модель знижує ризики управлінської інерції та втрати керованості в процесі масштабування [42].

По-друге, міжнародна експансія виступає інструментом диверсифікації операційних і фінансових ризиків. Вихід на зовнішні ринки, зокрема ринки

Європейського Союзу, Північної Америки та Туреччини, зменшує залежність компанії від внутрішнього ринку та локальних кризових факторів. З огляду на прогнозоване зростання глобального ринку транснаціональної логістики у середньостроковій перспективі, масштабування міжнародної присутності формує додаткові джерела доходів і підвищує фінансову стійкість підприємства в умовах невизначеності [85].

По-третє, антикризова результативність проєкту значною мірою зумовлюється цифровою трансформацією управлінських і логістичних процесів. Інтеграція CRM-, ERP- та аналітичних BI-систем забезпечує прозорість операцій, скорочення транзакційних витрат і підвищення якості управлінських рішень. У стратегічному вимірі це дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й оперативно виявляти відхилення, прогнозувати ризики та оптимізувати логістичні маршрути, що є критично важливим у кризових умовах. Очікуване зростання операційної ефективності за рахунок цифровізації підтверджує доцільність інвестицій у технологічний розвиток як складову антикризової стратегії [79].

По-четверте, ключовим чинником стійкості запропонованого проєкту є системна робота з людським капіталом. Навчання персоналу, розвиток управлінських компетенцій і формування прозорої комунікації змін знижують рівень організаційного опору та сприяють формуванню адаптивної управлінської команди. В умовах стратегічного антикризового управління персонал виступає не лише ресурсом реалізації змін, а й активним елементом підтримання стабільності бізнес-процесів у періоди трансформації [78].

Економічна доцільність реалізації проєкту підтверджується прогнозованим зростанням доходів від міжнародних напрямів діяльності, поступовим поверненням інвестицій у середньостроковій перспективі та формуванням додаткової нематеріальної вартості у вигляді посилення міжнародного бренду компанії [41]. В умовах антикризового управління особливого значення набуває не стільки швидкість отримання фінансового ефекту, скільки здатність проєкту

забезпечити стабільні грошові потоки та знизити вразливість компанії до зовнішніх шоків.

Окремої уваги заслуговує оцінка перспектив виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки як одного з ключових напрямів міжнародної експансії. Цей регіон характеризується високим рівнем розвитку логістичної інфраструктури, значною купівельною спроможністю населення та динамічним зростанням електронної комерції. Наявність чисельної української діаспори, яка вже має довіру до бренду, створює додаткові антикризові переваги у формуванні стабільного попиту на міжнародні логістичні послуги [83].

США та Канада, завдяки відносно прозорим умовам ведення бізнесу та зрозумілому регуляторному середовищу, відкривають можливості не лише для розвитку сегменту B2C, а й для побудови B2B-рішень, орієнтованих на малий і середній бізнес. У стратегічному антикризовому контексті це дозволяє компанії розширити портфель клієнтів, збалансувати структуру доходів і зменшити чутливість до коливань окремих ринкових сегментів [14].

Таким чином, реалізація проєкту міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал» є економічно виправданою та стратегічно доцільною з позицій антикризового управління. Запропоновані організаційно-управлінські зміни забезпечують підвищення адаптивності, диверсифікацію ризиків і формування стійкої управлінської моделі, здатної функціонувати в умовах глобальної нестабільності. У сукупності це створює підґрунтя для довгострокового сталого розвитку компанії та зміцнення її позицій на міжнародному логістичному ринку [63].

Водночас реалізація стратегії виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки потребує ґрунтовної юридичної та нормативної підготовки, що є критично важливим елементом стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством. Умови функціонування логістичного бізнесу в США та Канаді характеризуються високим рівнем регуляторної формалізації, посиленими вимогами до безпеки, прозорості фінансових операцій і захисту персональних даних. Недотримання цих вимог може трансформуватися у значні

фінансові, репутаційні та операційні ризики, що в умовах кризової нестабільності є неприпустимим [83].

Передусім для легального започаткування діяльності необхідною є реєстрація юридичної особи у відповідній юрисдикції. У США це передбачає створення компанії у формі Limited Liability Company (LLC) або Corporation у вибраному штаті (найчастіше Delaware, New York або California), тоді як у Канаді можливе заснування federal corporation або provincial corporation залежно від масштабів і географії майбутньої діяльності. Обов'язковою умовою в обох країнах є наявність юридичної адреси на території держави, що забезпечує дотримання вимог податкового та корпоративного законодавства [82; 83].

Наступним етапом є отримання ідентифікаційних податкових номерів, зокрема Employer Identification Number (EIN) у США, який виконує функцію аналога українського коду ЄДРПОУ та є необхідним для відкриття банківських рахунків, укладання контрактів і ведення податкового обліку. У Канаді відповідну функцію виконує Business Number, що присвоюється Канадською податковою службою (CRA) та включає імпортно-експортний підрозділ.

Окрему групу регуляторних вимог становлять ліцензії та дозволи на здійснення логістичної діяльності. У США у разі використання власного автотранспорту компанія має зареєструватися у Federal Motor Carrier Safety Administration (FMCSA) та отримати US DOT Number і MC Number, що дозволяють здійснювати міжштатні перевезення. У Канаді аналогічні функції виконують вимоги National Safety Code (NSC) і відповідні дозволи Міністерства транспорту. Ці процедури є не лише формальністю, а й інструментом забезпечення безпеки та відповідності міжнародним стандартам перевезень [83].

Крім того, для здійснення міжнародних логістичних операцій обов'язковим є оформлення дозволів на імпортно-експортну діяльність. У США це передбачає реєстрацію в Customs and Border Protection (CBP), тоді як у Канаді — активацію імпортно-експортного рахунку (RM account) у межах Business Number. Дотримання митних процедур у межах антикризового управління

дозволяє уникнути затримок у ланцюгах постачання та мінімізувати операційні ризики [82].

Важливою складовою правової готовності до виходу на ринок Північної Америки є дотримання вимог щодо безпеки та страхування. Йдеться про страхування вантажів, цивільної відповідальності перед третіми особами, майна та персоналу, а також про відповідність нормам захисту персональних даних клієнтів. Для ТОВ «Нова Пошта Глобал» це означає необхідність імплементації стандартів GDPR (у частині транскордонної взаємодії), CCPA (California Consumer Privacy Act) та канадського законодавства PIPEDA. У стратегічному антикризовому контексті кібербезпека та захист даних виступають елементами репутаційної стійкості компанії [65].

За потреби запуску проєкту із залученням українських спеціалістів додатково виникає потреба в оформленні дозволів на працевлаштування іноземців, включаючи робочі візи та дозволи на тимчасове або постійне перебування. Це потребує попереднього планування кадрової політики та узгодження з імміграційними органами відповідних країн.

Таким чином, ринок Північної Америки є стратегічно перспективним напрямом міжнародної експансії ТОВ «Нова Пошта Глобал», який дозволяє не лише посилити глобальну присутність бренду, а й сформувати логістичний міст між Україною, США та Канадою. У межах антикризового управління дотримання регуляторних вимог і правових процедур виступає запобіжником системних ризиків і основою для довгострокової стабільності бізнесу.

З метою оцінки економічної доцільності реалізації запропонованого проєкту було здійснено орієнтовний розрахунок витрат, пов’язаних із виходом ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки. Розрахунок охоплює ключові статті витрат, необхідні для запуску логістичного представництва з урахуванням юридичної, інфраструктурної, кадрової, цифрової та маркетингової складових [14; 65]. Такий підхід відповідає принципам стратегічного антикризового управління, оскільки дозволяє оцінити фінансове навантаження

проєкту, визначити критичні точки витрат і спрогнозувати потребу в ресурсах на початкових етапах експансії.

Розрахунок здійснено в гривневому еквіваленті за умовного курсу 43 грн за 1 долар США. Узагальнені витрати на забезпечення успішного виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки наведено в таблиці 3.4, яка слугує аналітичною основою для оцінки інвестиційної та антикризової ефективності запропонованого проєкту [83].

Таблиця 3.4

Витрати на забезпечення успішного виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки

№	Елемент впровадження	Витрати (грн)
1	Маркетингове дослідження ринку	645 000 грн
2	Реєстрація та легалізація філії	860 000 грн
3	Оренда та обладнання складу (логістичний хаб)	2 150 000 грн
4	Побудова IT-інфраструктури	1 290 000 грн
5	Маркетинг і запуск бренду	1 075 000 грн
6	Набір та навчання персоналу	1 505 000 грн
7	Логістичні витрати	1 720 000 грн
8	Створення контакт-центру	645 000 грн
9	Оцінка ризиків і аудит	430 000 грн
10	Резерв на непередбачувані витрати	860 000 грн

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [14; 53-63; 65; 83].

Розраховані у таблиці витрати відображають базовий (пілотний) сценарій виходу ТОВ «Нова Пошта Глобал» на ринок Північної Америки та орієнтовані на створення одного логістичного відділення або хабу на території США чи Канади. Такий підхід відповідає принципам стратегічного антикризового управління, оскільки дозволяє компанії поетапно протестувати новий ринок, сформувати локальну операційну інфраструктуру та адаптувати ключові бізнес-процеси без створення надмірного фінансового навантаження на початковому етапі експансії.

Аналіз структури витрат свідчить, що найбільшу частку бюджету становлять інвестиції в оренду та облаштування складських приміщень (близько 2,15 млн грн), а також у логістичну інфраструктуру (приблизно 1,72 млн грн). Це

зумовлено високою вартістю комерційної нерухомості, транспорту та технічного оснащення у країнах Північної Америки. Водночас ці витрати мають стратегічний характер, оскільки забезпечують фізичну присутність компанії на ринку, скорочення строків доставки та підвищення якості сервісу, що є критично важливим фактором конкурентоспроможності в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Суттєвою складовою бюджету є витрати на розбудову IT-інфраструктури (близько 1,29 млн грн), які передбачають локалізацію цифрових сервісів, інтеграцію CRM- та ERP-систем, а також забезпечення безперервної роботи онлайн-каналів комунікації з клієнтами. У межах стратегічного антикризового управління цифрова інтеграція виступає інструментом підвищення операційної стійкості, прозорості управлінських рішень і здатності компанії швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Без належної цифрової підтримки неможливо забезпечити рівень сервісу, очікуваний споживачами на західних ринках [82].

Витрати на набір і навчання персоналу (приблизно 1,5 млн грн) охоплюють залучення кваліфікованих фахівців, їх адаптацію до корпоративних стандартів, а також підготовку у сфері логістики, клієнтського сервісу та безпеки. У стратегічному вимірі людський капітал є ключовим носієм організаційних змін, а інвестиції в персонал сприяють зниженню операційних ризиків, формуванню позитивного іміджу бренду та забезпеченню стабільної якості послуг у кризових умовах.

Окреме місце у структурі витрат займають маркетингові заходи та запуск бренду (близько 1,07 млн грн), які включають рекламні кампанії, активність у соціальних мережах, партнерські програми та локалізацію комунікаційного контенту [42]. У межах антикризової стратегії ці витрати спрямовані на швидке входження компанії в інформаційний простір нового ринку, формування довіри з боку клієнтів і закріплення бренду серед цільової аудиторії.

Інші витрати — юридичні, аудиторські, організаційні та резервні — мають характер ризик-запобіжних інвестицій, оскільки забезпечують відповідність

місцевому регуляторному середовищу, фінансову прозорість і готовність компанії до реагування на непередбачувані обставини. У стратегічному антикризовому контексті такі витрати знижують імовірність системних збоїв та репутаційних втрат [43].

Загалом сукупний обсяг інвестицій у розмірі понад 11 млн грн є економічно обґрунтованим для початкового розгортання одного повноцінного міжнародного логістичного підрозділу, що включає фізичну інфраструктуру, цифрову підтримку та управлінське забезпечення. У разі подальшого масштабування діяльності в кількох регіонах або країнах витрати зростатимуть, однак їх відносна ефективність підвищуватиметься завдяки ефекту масштабу, стандартизації процесів і повторюваності управлінських рішень [83].

Водночас міжнародна експансія, особливо в умовах глобальної нестабільності, воєнних ризиків і високої конкуренції, супроводжується значним спектром стратегічних, операційних і фінансових ризиків. Для ТОВ «Нова Пошта Глобал» вихід на зовнішні ринки означає не лише відкриття нових можливостей зростання та диверсифікації доходів, а й підвищення складності управління бізнесом у різнорідному міжнародному середовищі [83].

У цьому контексті ідентифікація, оцінка та управління потенційними ризиками є невід’ємною складовою стратегічного антикризового управління та передумовою успішної реалізації організаційно-управлінських змін. Саме системний підхід до ризик-менеджменту дозволяє знизити негативний вплив зовнішніх і внутрішніх загроз, підвищити стійкість бізнес-моделі та забезпечити досягнення стратегічних цілей міжнародної експансії. Узагальнення ключових ризиків упровадження організаційно-управлінських змін ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах виходу на зовнішні ринки наведено в таблиці 3.5.

Проведений аналіз ризиків дозволив ідентифікувати десять ключових загроз, здатних суттєво вплинути на результативність реалізації проєкту організаційно-управлінських змін у ТОВ «Нова Пошта Глобал». Значна частина з них має зовнішнє походження та зумовлена особливостями міжнародного бізнес-середовища, зокрема нестабільністю регуляторних режимів, валютною

волатильністю, зростанням кіберзагроз і високим рівнем конкуренції на розвинених логістичних ринках.

Таблиця 3.5

Ключові ризики впровадження організаційно-управлінських змін ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах виходу на зовнішні ринки та антикризові інструменти їх нейтралізації

Ризик	Джерело виникнення	Антикризовий управлінський інструмент	Очікуваний антикризовий ефект
Фінансовий ризик перевищення запланованих витрат	Висока вартість інфраструктури, коливання валютних курсів, інфляційні процеси	Поетапне інвестування; сценарне бюджетування; диверсифікація джерел фінансування	Збереження ліквідності; контроль фінансового навантаження; підвищення фінансової стійкості
Регуляторно-правовий ризик	Відмінності законодавства США та Канади; складні процедури ліцензування	Децентралізований комплаєнс; залучення локальних юридичних радників; стандартизація внутрішніх регламентів	Мінімізація правових порушень; зниження регуляторних затримок; стабільність операцій
Операційний ризик	Недостатня адаптація логістичних процесів до локальних умов	Пілотне впровадження; локалізація процесів; регламентування операційних процедур	Зниження операційних збоїв; підвищення якості сервісу; стабільність доставки
Ризик нестачі кваліфікованого персоналу	Висока конкуренція за кадри на локальному ринку праці	Корпоративна система навчання; програми адаптації; поєднання локального та експат-персоналу	Формування ефективної команди; зниження плинності кадрів; підвищення продуктивності
Технічний та IT-ризик	Масштабування цифрових платформ; інтеграція міжнародних IT-систем	Хмарні рішення; резервування критичних систем; поетапне тестування	Безперервність операцій; зниження технічних збоїв; підвищення цифрової стійкості
Ризик кібербезпеки	Зростання обсягів обробки даних; міжнародна інтеграція IT-систем	Впровадження стандартів ISO/IEC 27001; penetration testing; резервне копіювання	Захист даних; збереження довіри клієнтів; зниження репутаційних втрат
Ринковий (конкурентний) ризик	Висока насиченість ринку логістики в Північній Америці	Диференціація сервісів; клієнтоорієнтована стратегія (CX);	Посилення конкурентних позицій; утримання клієнтів; зростання частки ринку

		локалізація пропозицій	
Репутаційний ризик	Можливі збої на етапі запуску; високі очікування клієнтів	Кризові комунікаційні протоколи; прозора інформаційна політика; ESG-орієнтація	Підтримка позитивного іміджу; збереження лояльності стейкхолдерів
Макроекономічний ризик	Воєнні ризики; глобальна економічна нестабільність	Географічна диверсифікація; резерви ліквідності; адаптивне стратегічне планування	Підвищення загальної антикризової стійкості бізнесу

Джерело: узагальнено та адаптовано на основі [7; 10; 14; 53-63; 65; 83].

Висока ймовірність виникнення окремих ризиків у поєднанні з їх потенційно значним впливом на фінансові та операційні результати зумовлює необхідність застосування системного, проактивного та превентивного підходу до антикризового управління.

Важливою складовою антикризової стратегії є економічне обґрунтування інвестиційної ефективності проєкту та формування стійкої моделі його фінансування [7]. Потенційними джерелами фінансування можуть виступати власні кошти ТОВ «Нова Пошта Глобал», банківські кредити або лізингові інструменти, залучення стратегічних інвесторів і венчурних фондів, а також участь у міжнародних грантових програмах і ініціативах підтримки бізнесу, зокрема в межах програм ЄС та інституцій міжнародного фінансування. Комбінування зазначених джерел дозволяє знизити фінансові ризики, оптимізувати вартість капіталу та забезпечити гнучкість інвестиційної політики в умовах невизначеності.

Окрему групу становлять внутрішні управлінські ризики, пов’язані з кадровими обмеженнями, можливим опором персоналу змінам і ризиком дефіциту фінансових ресурсів на окремих етапах реалізації проєкту. Такі чинники можуть уповільнювати трансформаційні процеси та знижувати ефективність нової моделі управління [82]. У межах антикризового підходу передбачено реалізацію комплексу заходів, спрямованих на мінімізацію зазначених ризиків, зокрема розвиток системи корпоративного навчання,

активізацію внутрішніх комунікацій, поетапне впровадження змін і формування культури залученості персоналу.

Важливу увагу приділено також міжкультурним ризикам, які часто недооцінюються, проте можуть істотно впливати на сприйняття бренду та ефективність взаємодії з клієнтами на нових ринках. Адаптація сервісних моделей до локальних особливостей, залучення місцевих фахівців і використання партнерських форм співпраці розглядаються як ефективні інструменти зниження негативного впливу культурних відмінностей у межах міжнародної експансії.

Особливе місце в системі ризиків посідають операційні загрози, зокрема логістичні збої, які безпосередньо впливають на швидкість і надійність доставки — ключову конкурентну перевагу компанії. З огляду на це, стратегічно доцільним є формування альтернативних логістичних маршрутів, диверсифікація партнерських перевізників і резервування критичних операційних ресурсів [65].

Загалом, систематизація ризиків та відповідних антикризових інструментів свідчить про комплексний характер управлінського підходу, який поєднує врахування зовнішніх викликів і внутрішнього потенціалу компанії. Запропоновані заходи мінімізації ризиків спрямовані не лише на зниження ймовірності настання кризових подій, а й на формування адаптивної, стійкої та гнучкої моделі розвитку ТОВ «Нова Пошта Глобал» у міжнародному середовищі [83].

Для оцінки результативності організаційно-управлінських змін у межах виходу на ринки Північної Америки було здійснено прогноз ключових економічних показників діяльності компанії на 2026–2028 роки з використанням фактичних даних за 2025 рік як базового періоду. Отримані результати демонструють стабільну позитивну динаміку фінансових показників, що підтверджує економічну доцільність і стратегічну ефективність запропонованого проєкту (рис.3.6).

Прогнозні розрахунки свідчать про середньорічне зростання чистого доходу від реалізації на рівні 16–17%, що зумовлено розширенням міжнародних перевезень, зростанням клієнтської бази в США та Канаді, а також активним впровадженням цифрових сервісів. Випереджальне зростання чистого прибутку порівняно з доходами свідчить про підвищення операційної ефективності та зниження питомих витрат у процесі масштабування бізнесу.

Таблиця 3.6

Прогнозовані економічні показники ефективності ТОВ «Нова Пошта Глобал»

Показник	2025 (факт)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	2028 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації	44 779 857	52 479 836	60 567 811	70 234 412
Чистий прибуток	2 500 331	2 996 820	3 748 285	4 644 523
Активи	31 466 583	36 240 809	41 318 930	47 120 512
Гроші та їх еквіваленти	2 659 570	3 189 215	3 743 678	4 387 829
Довгострокові зобов’язання	9 130 389	9 874 562	10 620 589	11 316 540
Поточні зобов’язання	10 747 815	11 532 880	12 287 497	13 084 225
Власний капітал	11 588 379	14 833 367	18 410 844	22 719 747
Рентабельність чистого прибутку, %	5,58	5,71	6,19	6,61
Коефіцієнт автономії (капітал / активи)	0,37	0,41	0,45	0,48

Джерело: [7; 53-63; 65].

Позитивною тенденцією є також збільшення обсягу активів і грошових коштів, що відображає інвестиції в інфраструктуру та одночасне збереження фінансової гнучкості. Зростання власного капіталу випереджає приріст зобов’язань, що знаходить відображення у покращенні коефіцієнта автономії та посиленні фінансової незалежності компанії. Підвищення рівня рентабельності чистого прибутку підтверджує життєздатність обраної бізнес-моделі в умовах міжнародної експансії [63].

Таким чином, результати прогнозного аналізу підтверджують, що запропонований проєкт організаційно-управлінських змін є ефективним

інструментом стратегічного антикризового управління. Його реалізація створює передумови для зростання прибутковості, підвищення фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Нова Пошта Глобал» на глобальному ринку логістичних послуг. За умови дотримання зваженої фінансової політики та системного управління ризиками проєкт має потенціал стати одним із ключових чинників довгострокового сталого розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано, що міжнародна експансія ТОВ «Нова Пошта Глобал» у сучасних умовах глобальної нестабільності має не лише розвиткову, а насамперед антикризову логіку, оскільки забезпечує диверсифікацію доходів, зниження залежності від внутрішнього ринку та підтримання операційної безперервності.

Доведено необхідність організаційно-управлінських трансформацій як ядра стратегічного антикризового управління: перебудови управлінської архітектури, уніфікації та інтеграції IT-середовища, формування балансу між централізованим контролем і локальною гнучкістю, а також інституціоналізації комплаєнсу та кіберзахисту.

На основі SWOT/TOWS-логіки визначено, що компанія має достатній технологічний і організаційний потенціал для масштабування, однак ключовими зонами вразливості залишаються інвестиційне навантаження, ризики інтеграції IT-рішень, кадрові обмеження та регуляторна фрагментація, що підсилює потребу в проактивному ризик-менеджменті.

Розроблено проєктно-етапну модель впровадження змін (підготовка, планування, комунікація/навчання, пілотування, масштабування, оцінка та вдосконалення), яка відповідає принципам антикризового управління через керованість, контрольовану швидкість трансформації та превентивне зниження операційних збоїв.

Систематизовано антикризові інструменти реалізації проєкту (діагностика, KPI-моніторинг, сценарне фінансове планування, партнерські моделі, кібербезпека, безперервне вдосконалення), які забезпечують зниження стратегічних, операційних і фінансових ризиків міжнародної діяльності.

Обґрунтовано стратегічну доцільність виходу на ринок Північної Америки як напряму з високим попитом і потенціалом B2C/B2B-сегментів, проте визначено критичну важливість регуляторно-правової підготовки (реєстрація, ліцензування, митні процедури, страхування, захист даних) як умови уникнення системних ризиків.

Виконано оцінку інвестиційної логіки старту через пілотний сценарій (1 хаб/відділення), що відповідає антикризовому підходу до мінімізації фінансового тиску та тестування ринку з подальшим масштабуванням на основі ефекту масштабу й стандартизації процесів.

Сформовано ризик-профіль міжнародної експансії у форматі «ризик – джерело – інструмент – ефект», що підтвердив необхідність поєднання фінансових, операційних, регуляторних і кіберінструментів для підвищення стійкості управлінської системи.

Прогнозні розрахунки на 2026–2028 рр. (за базою 2025 р.) демонструють позитивну динаміку доходів, прибутку, власного капіталу, автономії та рентабельності, що підтверджує економічну виправданість запропонованих змін і їх результативність як інструмента стратегічного антикризового управління.

Загалом встановлено, що запропонований проєкт організаційно-управлінських змін створює підґрунтя для довгострокової стійкості, зміцнення конкурентних позицій і формування адаптивної міжнародної бізнес-моделі ТОВ «Нова Пошта Глобал» за умови системного управління ризиками та зваженої фінансової політики.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та прикладні засади стратегічного антикризового управління міжнародним підприємством і обґрунтовано проєкт організаційно-управлінських змін для ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії. Актуальність тематики визначається посиленням глобальної невизначеності, воєнними ризиками, фрагментацією міжнародних ринків, зростанням регуляторної складності та цифрових загроз, що підвищує вимоги до стійкості й керованості міжнародних бізнес-моделей. У таких умовах антикризове управління трансформується з реактивного набору заходів у стратегічну систему превентивної адаптації, здатну забезпечити безперервність операцій, фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Узагальнено наукові підходи до трактування сутності антикризового управління міжнародним підприємством, уточнено його роль у системі стратегічного менеджменту та визначено ключові цілі: запобігання кризам і зменшення вразливості бізнесу; забезпечення безперервності діяльності; підтримання фінансової стійкості та ліквідності; відновлення/збереження ринкових позицій; формування адаптивної управлінської архітектури; зниження ризиків міжнародної діяльності (валютних, регуляторних, логістичних, кіберризиків, репутаційних). Доведено, що для міжнародних підприємств антикризове управління має специфіку, зумовлену необхідністю функціонування в різних правових режимах і культурних середовищах, залежністю від міжнародних ланцюгів постачання, чутливістю до геополітичних шоків та підвищеними вимогами до комплаєнсу й захисту даних.

Окремо систематизовано функції стратегічного антикризового управління: діагностичну (раннє виявлення загроз), прогностичну (сценарне планування), превентивну (попередження кризових відхилень), стабілізаційну (підтримання керованості операцій), адаптаційну (перебудова процесів і структури), ресурсну (управління ліквідністю та інвестиціями), комунікаційну (підтримання довіри

стейкхолдерів), контрольну (KPI та моніторинг), інноваційну (цифрові рішення як фактор стійкості). Уточнено фактори ефективності антикризового управління: якість стратегічної діагностики та ризик-менеджменту, гнучкість організаційної структури, цифрова зрілість, компетентність персоналу, фінансова дисципліна, здатність до партнерств і мережевої інтеграції, якість клієнтського сервісу, наявність планів безперервності бізнесу та кризових комунікацій. Узагальнення концептуальних підходів (ризик-орієнтований, ресурсний, процесний, сценарний, цифрово-аналітичний, партнерський) дозволило обґрунтувати, що стратегія антикризового управління в міжнародному бізнесі має поєднувати стабілізацію й розвиток: стійкість до шоків повинна підсилюватися масштабуванням, технологічним оновленням і диверсифікацією ринків.

Проведено аналіз стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» та міжнародного масштабування групи NOVA. Встановлено, що компанія функціонує в логіці поєднання операційної ефективності, цифровізації та розширення міжнародної присутності як інструменту зниження залежності від внутрішнього середовища. Дослідження показало, що в умовах кризових впливів ключовими джерелами стійкості виступають: стандартизовані бізнес-процеси; цифрові сервіси та інструменти відстеження; здатність швидко перебудовувати логістичні маршрути; клієнтоорієнтованість і управління якістю; розвинена корпоративна культура змін. Разом із тим, ідентифіковано низку «вузьких місць», актуальних для антикризового управління міжнародним підприємством: високе інвестиційне навантаження на початкових фазах цифрової трансформації та масштабування; потреба в системному навчанні персоналу в різних країнах; ризики інтеграції та масштабування IT-платформ; регуляторна фрагментація й необхідність комплаєнсу; посилення кіберризиків; репутаційні ризики у випадку операційних збоїв; макроекономічна волатильність і валютні коливання. Показано, що міжнародне масштабування групи NOVA виступає не тільки стратегією зростання, а й механізмом антикризової диверсифікації, адже розширення географії зменшує концентрацію ризиків та підвищує потенціал стабільних грошових потоків.

Розроблено та обґрунтовано проєкт організаційно-управлінських змін у системі стратегічного антикризового управління ТОВ «Нова Пошта Глобал» в умовах міжнародної експансії. Перш за все доведено, що проєкт змін має стратегічну антикризову спрямованість: він покликаний забезпечити керовану адаптацію до зовнішніх шоків, підвищити гнучкість управління, посилити контроль якості сервісу та зменшити ризики міжнародної діяльності. На основі SWOT/TOWS-логіки сформовано висновок про достатній ресурсно-технологічний потенціал компанії для масштабування та окреслено набір стратегічних антикризових рішень, серед яких: поетапне масштабування замість одночасної експансії; партнерські моделі входження на нові ринки з метою зменшення інвестиційного навантаження; розвиток цифрової екосистеми сервісів; посилення кіберзахисту; використання аналітики даних для прогнозування попиту й ризиків; диверсифікація джерел фінансування та формування резервів стійкості.

Запропоновано проєктно-етапну модель впровадження змін (підготовка – планування – комунікація/навчання – пілотування – масштабування – оцінка/вдосконалення), що забезпечує контроль темпів трансформації та зниження ризику системних збоїв. Доведено, що така модель є найбільш доцільною в антикризовому управлінні міжнародним підприємством, оскільки дозволяє поєднати стратегічні цілі масштабування з превентивним ризик-менеджментом. Сформовано календарний план-графік виходу на ринок Північної Америки з фокусом на комплаєнс, інфраструктурну й кадрову підготовку, стандартизацію процесів, пілотний запуск та подальше розгортання сервісів.

Важливим результатом є систематизація антикризових інструментів проєкту змін: стратегічна діагностика та аудит готовності; KPI-моніторинг і контроль відхилень; поетапне інвестування та сценарне бюджетування; централізовано-диверсифікована модель управління; корпоративна система навчання; цифрові платформи управління логістикою; пілотне тестування рішень; партнерські та аутсорсингові моделі; кібербезпека; комунікаційна

стратегія змін; механізми безперервного вдосконалення. Доведено, що узгоджене застосування зазначених інструментів формує комплексну антикризову керованість: забезпечує фінансову стійкість, операційну безперервність, стійкість сервісу та захист цифрових активів у міжнародному середовищі.

У межах оцінювання стратегічної доцільності виходу на ринок Північної Америки обґрунтовано, що цей напрям забезпечує антикризові переваги завдяки місткості ринку, розвитку e-commerce, високій платоспроможності та наявності української діаспори, що формує базовий сегмент попиту. При цьому доведено, що регуляторно-правова підготовка (реєстраційні процедури, ліцензування, митні вимоги, страхування, стандарти захисту даних) є критичною умовою уникнення системних ризиків і збереження репутаційної стійкості. Запропоновано підхід «пілотного сценарію» (один хаб/відділення) як антикризову логіку входження на ринок із мінімізацією фінансового навантаження та можливістю коригування моделі на основі зворотного зв’язку.

Оцінка ризиків міжнародної експансії показала, що найбільш значущими загрозами виступають: фінансова волатильність і перевищення витрат; регуляторно-правові бар’єри; операційні збої при локалізації процесів; дефіцит кваліфікованого персоналу; технічні та IT-ризики; кіберзагрози; конкурентний тиск; репутаційні втрати; макроекономічна нестабільність. Для кожного ризику визначено джерела виникнення та відповідні антикризові інструменти нейтралізації, що підтверджує комплексний характер управлінського підходу та його відповідність логіці превентивного антикризового менеджменту.

Економічна доцільність проєкту підтверджена прогнозними розрахунками ключових показників на 2026–2028 роки (з базовим 2025 роком). Прогноз демонструє стабільне зростання чистого доходу та чистого прибутку, збільшення активів і обсягу грошових коштів, випереджальне зростання власного капіталу порівняно із зобов’язаннями, а також поліпшення показників фінансової стійкості (коефіцієнта автономії) і рентабельності. Отримані результати свідчать, що запропонований проєкт забезпечує не лише фінансовий ефект, а й посилює

антикризову здатність компанії до адаптації та масштабування в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агакерімова Р. Ю., & Комар В. П. (2024). Антикризове управління діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. *Ефективна економіка*, *(6)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_85

2. Ареф'єва О., Пілецька С., & Лістрова М. (2022). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, *(43)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35

3. Варава Л. М., Афанасьєв Є. В., & Маркіна І. А. (2018). *Актуальні проблеми сучасного менеджменту* (монографія). Криворізький національний університет; Роман Козлов.

4. Вернюк Н. О., Декарчук В. В., & Дмитрик І. О. (2024). Впровадження інноваційних методів управління підприємствами як інструмент антикризового менеджменту. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*, *105*(2), 282–291. http://nbuv.gov.ua/UJRN/zhpumus_2024_105(2)__29

5. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. (2023). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, *(9(1))*, 58–67.

6. Виробничий менеджмент. (2017). У М. П. Бутка (Ред.). Чернігівський національний технологічний університет. Центр учбової літератури.

7. Вороніна А. В. (2019). *Менеджмент* (навчальний посібник). Дніпровський державний технічний університет.

8. Гавриленко Т. В., & Молодовець А. А. (2023). Антикризовий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, *(4(1))*, 52–58.

9. Гірняк О. М., & Лазановський П. П. (2018). *Менеджмент* (5-те вид., перероб. і допов.). Магнолія 2006.

10. Голей Ю. М. (2023). Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*, *(183)*, 46–50.

11. Горьовий В. П., & Тимчук С. В. (2014). *Менеджмент фермерських господарств*. Центр учбової літератури.

12. Гринчишин Я. М. (2021). Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, 32*(71), 38–41.

13. Гришова І. Ю., & Гнатьєва Т. М. (2016). Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки, 1*(3), 32–40.

14. Група Nova – більше ніж пошта. (2024). *Nova News: Щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*, 1(169), 2–3.

15. Далик В. П., та ін. (2023). Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, *(8)*, 51–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_8_8

16. Дем'янчук О. І., & Оніщенко А. О. (2024). Антикризове управління підприємством в умовах невизначеності: теоретичний та практичний аспект. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*, *(33)*, 41–46. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_8

17. Дятлова В. В., Маліч Л. А., & Юнгблюд К. Е. (2023). Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*, *(10)*, 34–41.

18. Келеберда Т. В., Далик В. П., & Ключук Р. В. (2023). Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9

19. Князевич А. О. (2022). Організаційно-правові основи регулювання процесів релокації українських підприємств в умовах війни. *Економіка та держава*, (8), 9–14. https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.8.9

20. Ковбасюк Б. Р. (2023). Сутність антикризового менеджменту персоналу. *Економіка і організація управління*, *(3)*, 56–64. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_3_9

21. Колодій І., Колодій А., & Войнича Л. (2023). Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*, *16*(1–2), 32–40.

22. Коненко В. В. (2023). Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*, *(1)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18

23. Коренєва Н. О. (2024). Особливості антикризового управління під час воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*, *(5)*, 96–101.

24. Корольов Д. С. (2024). Методи та моделі в антикризовому управлінні компаніями. *Ефективна економіка*, *(8)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_8_48

25. Костецький В. (2011). Формування стратегії антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз, 8*(2), 208–211.

26. Костирко Л. А., & Конєв В. В. (2024). Фінансове прогнозування в антикризовому управлінні підприємств. *Часопис економічних реформ*, *(1)*, 29–39.

27. Котвицька Н. М., Строй І. І., & Рихлик О. А. (2024). Розробка антикризових фінансових стратегій для підприємств, що зазнали впливу бойових дій. *Агросвіт*, *(19)*, 21–27.

28. Кужель М. Ю., Клименко С. М., Дзюбенко, Л. М., Кирилюк, О. В., & Лобанов, О. І. (2024). Використання фінансових інструментів антикризового управління в сучасних умовах господарювання в Україні. *Фінанси України*, *(10)*, 107–117.

29. Кущик А. П., & Краснощок Я. В. (2023). Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*, *(39)*, 82–88. http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_14

30. Лавров Р. В., Райко Д. В., & Еатон Г. В. (2024). Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*, 1(43). http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8809/8856

31. Лазоренко Л. В., & Мотузка О. М. (2024). Консалтинг в сфері антикризового управління. *Вісник економічної науки України*, *(1)*, 57–60. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2024_1_9

32. Лук'янов О. (2020). Як масштабувати свій бізнес. *Raiffeisen Bank: Інтернет-журнал для бізнесу*. https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/yak-masshtabuvati-sviy-biznes-2601

33. Мальований Г. О., & Корзун Н. К. (2024). Особливості антикризового управління підприємствами в умовах економічної нестабільності. *Комунальне господарство міст. Серія: Економічні науки*, *2*, 15–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2024_2_5

34. Мартинов А. А., & Шедько Б. В. (2024). Вибір інструментарію антикризового управління на промислових підприємствах України. *Економіка. Фінанси. Право*, *(2)*, 44–48.

35. Матукова Г. І., Багашова Н. В., & Матукова-Ярига Д. Г. (2023). Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка*, *(2)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11

36. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства. (2017). У С. В. Філиппової & С. К. Харчікова (Ред.). Одеський національний політехнічний університет. Центр учбової літератури.

37. Миськів Г. В., & Білик В. М. (2024). Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*, *(1)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_1_27

38. Мулик Т. О. (2023). Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic Synergy*, *(1)*, 220–245.

39. Назарчук Т. В., & Косіюк О. М. (2018). *Менеджмент організацій* (навчальний посібник). Центр учбової літератури.

40. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення. (2015). У Л. М. Варави (Ред.). Криворізький національний університет.

41. Нетреба І. О. (2023). Формування системи антикризового управління підприємством: теоретичні засади. *Ефективна економіка*, *(3)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_3_35

42. Нова пошта. (2022). *Звіт зі сталого розвитку (2022)*. https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf

43. Новий мобільний застосунок NovaPost: тестування розпочалося. (2024). *Nova News: Щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*, 3(171), 2.

44. Олійник Т. І., & Маліновський С. Л. (2023). Методичні аспекти формування антикризової програми в плануванні економічної діяльності суб'єктів підприємництва. *Ефективна економіка*, *(11)*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_59

45. Орєхов М. О. (2023). Виклики для антикризового менеджменту компаній в умовах повоєнного відновлення. *Економіка і організація управління*, *(1)*, 115–121. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2023_1_13

46. Петришин Н. Я., & Давидчак М. О. (2024). Антикризові методи менеджменту в умовах постпандемії та воєнного стану: особливості застосування та стратегічне значення. *Економіка. Фінанси. Право*, *(10)*, 40–42.

47. Погребняк А. Т. (2024). Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, *(1(1))*, 132–140. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_1(1)__16

48. Поліщук І. Є., & Князевич А. О. (2024). Масштабування бізнесу поштових послуг в умовах війни. У *Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (13 лютого 2024 р., с. 365–368). ПУЕТ.

49. Приймак Н. С. (2019). *Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств* (монографія). Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського.

50. Слюсарчук Л. І., & Слюсарчук Я. Д. (2023). Термін «антикризове управління» як елемент контенту сучасної енциклопедії. *Економіка і управління*, *(3)*, 51–60.

51. Солопун Н. М. (2019). Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. *Modern Economics*, (14), 258–263. https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-40

52. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України. (2017). У Т. В. Гринько (Ред.). Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара.

53. ТОВ «Нова Пошта». (2020). *Звіт зі сталого розвитку 2020*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2020

54. ТОВ «Нова Пошта». (2021). *Звіт зі сталого розвитку 2021*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2021

55. ТОВ «Нова Пошта». (2022). *Звіт зі сталого розвитку 2022*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2022

56. ТОВ «Нова Пошта». (2022). *Фінансова звітність 2022*. https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Financial%20statement%20for%202022.pdf

57. ТОВ «Нова Пошта». (2023). *Звіт зі сталого розвитку 2023*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2023

58. ТОВ «Нова Пошта». (2023). *Фінансова звітність 2023*. https://static.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20звітність%202023.pdf

59. ТОВ «Нова Пошта». (2024). *Звіт зі сталого розвитку 2024*. https://novaposhta.ua/csr/zvit_zi_stalogo_rozvitku_2024

60. ТОВ «Нова Пошта». (2024). *Звіт про управління за 2024 рік*. https://site-assets.novapost.com/7c3a6fb4-89be-417b-918e-c55da1a31d23.pdf

61. ТОВ «Нова Пошта». (2024). *Фінансова звітність 2024*. https://api-cdn.novaposhta.ua/sitecard/misc/doc/Фінансова%20Звітність%202024.pdf

62. ТОВ «Нова Пошта». (n.d.). *NovaTech: Платформа відкритих інновацій*. https://novaposhta.ua/novatech

63. ТОВ «Нова Пошта». (n.d.). *Офіційний сайт*. https://novaposhta.ua

64. Токмакова, І. В., Панченко, Н. Г., & Кургузова, М. Ю. (2021–2022). Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (76–77), 71–80.

65. У 2023 році Нова пошта збільшила мережу до 27 тис. точок сервісу. (2024). *Nova News: Щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*, 4(172), 2.

66. Федик, О. (2023). Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*, *(30)*, 130–133.

67. Формування системи антикризового управління на підприємстві. (2023). *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, *(10(1))*, 62–72. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_10(1)__9

68. Халатур С. М., Клименко С. С., & Зейко Л. С. (2024). Фінансові тренди механізму антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Агросвіт*, *(18)*, 24–28.

69. Хаустов М. М. (2023). *Стартапи: створення та масштабування* [Монографія]. Харків.

70. Хмиз М. В., Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О., & Терлецька В. О. (2023). Роль та особливості моніторингу в антикризовому управлінні бізнес-структурою. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, *(7)*, 74–81. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_12

71. Хуторна К. (2022). «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. *Mind.ua*. https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki

72. Циганенко Г. В., & Трухан О. Л. (2024). Антикризовий менеджмент як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу в сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*, *(11)*, 107–113.

73. Шарапов В. (2023). Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*, *(14)*, 196–207. http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_14_24

74. Шуміло О. С., Заіка О. В., & Чаладзе Р. М. (2024). Особливості та проблеми антикризового менеджменту в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*, *(10)*, 426–432.

75. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., & Coombs W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management, 43*(6), 1661–1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030

76. Cavallo A., Cosenz F., & Noto G. (2023). Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*. https://doi.org/10.1080/00472778.2023.21954632

77. Christensen C. M. (2003). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.

78. Harnish V. (2014). *Scaling up: How a few companies make it… and why the rest don't* (Revised ed.). Rockefeller Habits 2.0.

79. Hoffman R., Cohen J., & Triff D. (2023). *Masters of scale: Surprising truths from the world's most successful entrepreneurs*. Penguin.

80. Kniazevych A. O., Demydiuk S. M., & Polishchuk I. Ye. (2024). Anti-crisis scaling of business: The experience of entering the European markets of the "NOVA" group of companies. *Economy and Society*, *(62)*, 671–678. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98

81. Kniazevych A., Strilchuk R., & Kraychuk S. (2024). Correlation analysis of the interdependence of economy's innovation and creativity indices. *Baltic Journal of Economic Studies, 10*(1), 112–121. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-112-121

82. Nova Post Europe – це стартап. (2024). *Nova News: Щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*, 5(173), 4–5.

83. PwC. (2023). Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html

84. Sutton R. I., & Rao H. (2014). *Scaling up excellence: Getting to more without settling for less*. Crown Business.

85. Turilo A.M., Turilo A. A., Korolenko R. & Tishchenko S. (2024) Crisis management through the prism of strategic management and balanced development of the enterprise. Socio-Economic Problems and the State (electronic journal), Vol. 31, no. 2, pp. 44-51. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2024/24tambrp.pdf