

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності
ТОВ «Нова Пошта»»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного бізнесу

Яковенко А. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософських наук, доцент

Сухарева К.В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-
адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з
державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

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

Яковенко Аміна Олексіївна _____

1. Тема роботи «Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності
ТОВ «Нова Пошта»» _____

керівник роботи: Сухарева К.В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук,
доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2226-с _____

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р. _____

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

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА _____

2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Нова Пошта» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .

9 таблиць

12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	27.12.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент

_____ (підпис)

А.О. Яковенко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

К. В.Сухарева

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

Т. М. Магомедова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 12 рис., 9 табл., 31 джерело.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, методів її розробки, вибору, впровадження та оцінки.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, методів її розробки, вибору, впровадження та оцінки..

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах висококонкурентного ринку поштових послуг, визначення цілей та недоліків стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку та пропозиції її вдосконалення.

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

В роботі студентом встановлено сутність та поняття стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Здобувач провів організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта». Зробив аналіз стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та надав пропозиції її вдосконалення.

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПОСЛУГИ, АНАЛІЗ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 49 pages, 12 figures, 9 tables, 31 sources.

The object of the study: theoretical and practical aspects of the strategy for the development of the enterprise's foreign economic activity, methods of its development, selection, implementation and evaluation.

The subject of the research: a set of theoretical, methodical and practical aspects of the organization of work regarding the formation of a strategy for the development of the enterprise's foreign economic activity, methods of its development, selection, implementation and evaluation.

The purpose of the study: to determine the essence and features of the strategy for the development of the foreign economic activity of «Nova Poshta» LLC in the conditions of the highly competitive market of postal services, to determine the goals and shortcomings of the strategy for the development of the foreign economic activity of «Nova Poshta» LLC in the foreign market, and to propose its improvement.

Research methods: theoretical generalization and comparison, statistical analysis, systematic approach of formalization and economic-mathematical modeling.

In the student's work, the essence and concept of the strategy for the development of the foreign economic activity of the enterprise, as well as the stages of development of the strategy for the development of the foreign economic activity of the enterprise, were established. The acquirer conducted an organizational and economic analysis of the activities of «Nova Poshta» LLC. Analyzed the strategy for the development of foreign economic activity of «Nova Poshta» LLC and provided suggestions for its improvement.

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, DEVELOPMENT STRATEGY,
COMPETITIVENESS, SERVICES, ANALYSIS, EFFICIENCY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАКТ.....	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та поняття стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	9
1.2 Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Нова Пошта»	24
2.1 Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	24
2.2 Аналіз стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»	32
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	41
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	43

ВСТУП

Зовнішня підприємницька діяльність, будучи важливим елементом становлення, створення та розвитку підприємства, є одним із основних напрямків його господарської діяльності. Це зумовлено стрімким поширенням процесів глобалізації та інтеграцією багатьох економік у єдиний простір.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічним співробітництвом, експортом та імпортом продукції, виробництвом і забезпеченням роботи підприємства на зовнішньому ринку.

Це є наслідком розвитку різноманітних світових відносин: валютно-фінансових і кредитних відносин держави з іншими країнами з метою раціонального використання переваг міжнародного поділу праці, міжнародних економічних відносин для вирішення завдань народногосподарського та зовнішньоекономічного характеру.

Для виходу компанії на ринок і ефективної діяльності на зовнішніх ринках важливу роль відіграє стратегічне планування цієї сфери діяльності компанії.

Стратегія розвитку ЗЕД компанії повинна бути розроблена таким чином, щоб продукт або послуга мали високі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Необхідно виробити чітке уявлення про стратегію розвитку підприємств на зовнішніх ринках, визначити економічну сутність, принципи, елементи цієї стратегії та етапи її розвитку.

Період стратегічного планування підприємства залежить від виду продукції, галузі, в якій воно працює, та плинності змін зовнішнього середовища.

Реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дуже складним і важливим процесом, який поділяється на два основних етапи: створення (розробка) стратегії та її реалізація.

Об'єкт дослідження: теоретичні та практичні аспекти стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, методів її розробки, вибору, впровадження та оцінки.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів організації роботи щодо формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, методів її розробки, вибору, впровадження та оцінки..

Мета дослідження: визначення сутності та особливостей стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах висококонкурентного ринку поштових послуг, визначення цілей та недоліків стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку та пропозиції її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні основні наукові завдання:

- 1) ознайомитись з теоретичними аспектами сутності та поняття стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 2) встановити етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 3) зробити організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»;
- 4) проаналізувати стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» та розробити пропозиції їх вдосконалення.

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

Загальний обсяг роботи – 45 сторінок, перелік посилань включає 31 джерело.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та поняття стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішня підприємницька діяльність, будучи важливим елементом становлення, створення та розвитку підприємства, є одним із основних напрямків його господарської діяльності. Це зумовлено стрімким поширенням процесів глобалізації та інтеграцією багатьох економік у єдиний простір.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства - це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародним виробництвом, науково-технічним співробітництвом, експортом та імпортом продукції, виробництвом і забезпеченням роботи підприємства на зовнішньому ринку [1].

Це є наслідком розвитку різноманітних світових відносин: валютно-фінансових і кредитних відносин держави з іншими країнами з метою раціонального використання переваг міжнародного поділу праці, міжнародних економічних відносин для вирішення завдань народногосподарського та зовнішньоекономічного характеру.

Для виходу компанії на ринок і ефективної діяльності на зовнішніх ринках важливу роль відіграє стратегічне планування цієї сфери діяльності компанії.

Узагальнюючи наведені визначення поняття «стратегія», можна сказати, що стратегія передбачає формулювання довгострокових цілей і припущень, визначає засоби реалізації обраного курсу діяльності підприємства та оцінює умови її успіху, становить основні цілі та найважливіші засоби їх досягнення, таким чином встановлюючи послідовний підхід.

Кожна компанія є самостійним і унікальним суб'єктом господарювання і потребує індивідуального підходу до визначення, розробки та реалізації стратегії, характерної для неї, залежно від внутрішнього та зовнішнього середовища, ресурсного потенціалу, фінансового стану та напрямків її діяльності.

Визначення терміну «стратегія» подано в таблиці. 1.1

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «стратегія»

Автори	Визначення	Ключові слова
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який визначається з можливих альтернативних варіантів, керуючись власними міркуванням у межах своєї політики [2]	Курс розвитку та спосіб досягнення поставлених цілей
А.П. Наливайко	Встановлений набір напрямів (мети та засобів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості	Набір напрямів розвитку
В.Ф. Оберемчук	Програма дій, що визначає розвиток та управління підприємства, досягнення поставлених цілей визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємств на основі оцінювання потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища	Програма дій
І.О. Бланк	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства та вибір ефективних шляхів їх досягнення	Система довгострокових цілей
Н.В. Кудено	Координуючий, об'єднуючий фактор між ресурсами та цілями фірми	Визначальний фактор

Діяльність компанії за кордоном здійснюється відповідно до певних підходів, визначених у її стратегії. Зовнішньоекономічна стратегія - напрямок економічної стратегії, що враховує всі альтернативні варіанти розвитку сфери зовнішньоекономічної діяльності та їх обґрунтування для прийняття рішень, принципів і техніки ведення бізнесу на зовнішньому ринку як експортера, так і імпортера товарів та послуг, принципи імпортно-експортних операцій з урахуванням чинного законодавства [1].

Стратегія розвитку бізнесу за кордоном є частиною загальної стратегії (корпоративної, загальної стратегії) компанії. Загальна стратегія спрямована на загальний розвиток компанії і охоплює всі сфери діяльності, тоді як допоміжні стратегії є лише векторами для досягнення конкретних цілей у

певній сфері. Ці стратегії включають виробничі, інноваційні та закордонні економічні стратегії.

Це пояснюється тим, що виробнича діяльність є основною діяльністю підприємства, інноваційна діяльність - це надання нових технологій і методів виробництва, які роблять продукцію більш конкурентоспроможною на ринку, а зовнішньоекономічна діяльність включає і є здійсненням експортно-імпортних операцій.

Функціональні стратегії - це пошук шляхів реалізації загальних і бізнес-стратегій і конкретних рішень для досягнення кінцевих стратегічних результатів. Процес стратегічного планування показано на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Послідовність стратегічного планування на підприємстві

Реалізація основної (генеральної) та альтернативної стратегій забезпечується ефективною реалізацією всіх інших бізнес-стратегій. Кожна з цих стратегій, як правило, включає:

1) цілі, умови та основні напрямки дій у конкретній сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями та їх ефекти після реалізації ресурсних стратегій;

2) послідовність (у просторі та часі) вирішення кількісних і якісних завдань, стратегічних планів;

3) діяльність, пов'язана з визначенням стратегії, що забезпечує досягнення поставленої мети.

Швидкі зміни у виробничому процесі та виведення на ринок інноваційної продукції, що є метою виробничої стратегії, є основою підвищення конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тому розробка стратегії розвитку зовнішньої підприємницької діяльності не повинна бути окремим процесом. Це цілісний зв'язок усіх стратегій, який потребує системного підходу (див. рис. 1.2).

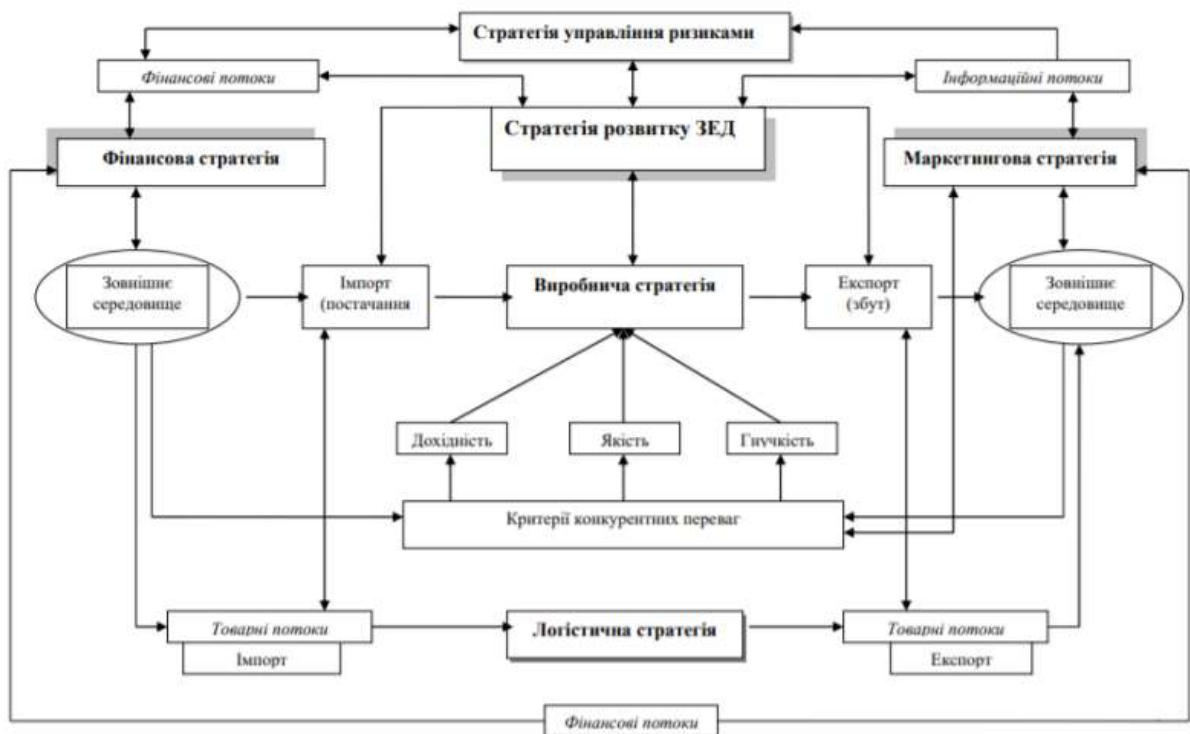


Рисунок 1.2 - Стратегія розвитку зовнішньоекономічної діяльності у системі стратегічного планування підприємства

Згідно з рисунком 1.2, системний підхід до створення стратегій передбачає комплексне бачення функціонування підприємства як складного, динамічного, соціально-економічного, відкритого та недетермінованого економічного суб'єкта. Цей метод базується на класичних філософських поглядах на важливість раціональних міркувань і цінність аналізу.

Зовнішнє середовище розглядається значно комплексніше в контексті виробничих, соціальних, політичних, економічних і культурних відносин, що значно ускладнює визначення стратегічного шляху розвитку та потребує застосування математичних методів [14]

Ми проаналізуємо співвідношення між стратегією зовнішнього бізнесу та іншими функціональними стратегіями та виробничою стратегією компанії. Загальні завдання виробничої стратегії та стратегії розвитку зовнішнього бізнесу представлені на рис. 1.3.

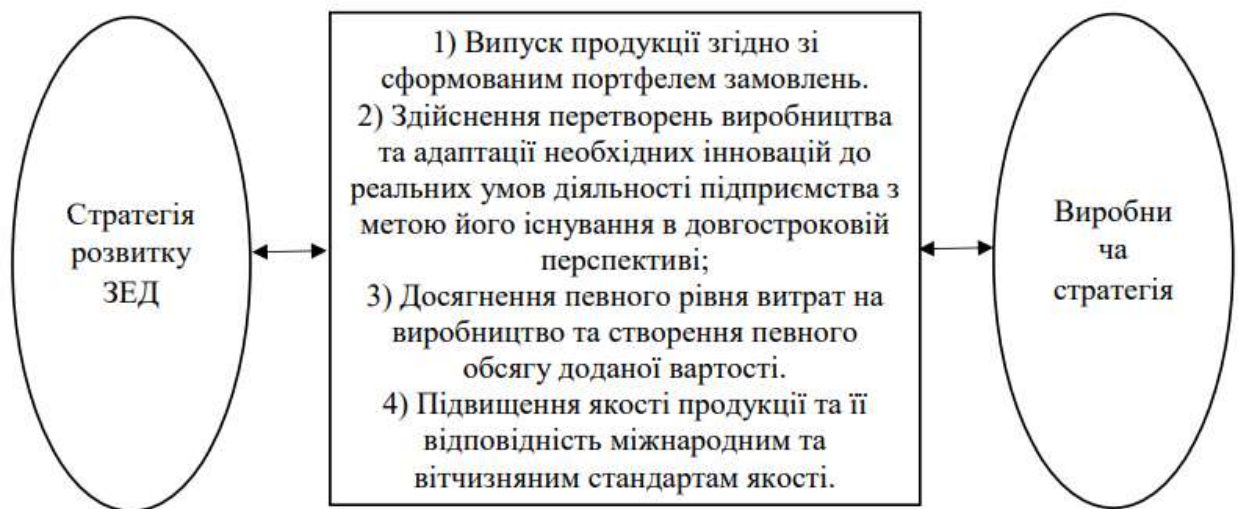


Рисунок 1.3 - Спільні завдання виробничої стратегії та стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Якщо позиція компанії на внутрішньому ринку слабка і є потреба в освоєнні нових ринків, стратегія розвитку іноземного бізнесу сприяє досягненню цілей виробничої стратегії і навпаки.

У рамках реалізації стратегії розвитку зовнішньої підприємницької діяльності, яка передбачає збільшення обсягів реалізації товарів на зовнішніх ринках та їх розширення і диверсифікацію, необхідно розвивати маркетингову діяльність.

Існує два підходи до проектування маркетингової стратегії компанії - диверсифікований (адаптація комплексу заходів міжнародного маркетингу до потреб кожного зовнішнього ринку) і комплексний (стандартизація та врахування подібності потреб різних ринків).

При вирішенні завдань стратегії зовнішнього бізнесу важливе значення мають методи маркетингу, а саме:

1. Вивчення конкуренції, її рівня та інтенсивності сил і ринкових факторів, що найбільше впливають на розвиток конкуренції [17].
2. Визначення конкурентоспроможності товару, призначеного для експорту.
3. Формування позитивного іміджу підприємства на зовнішньому ринку [17].

В умовах розвитку зовнішньої господарської діяльності компанії важливе місце посідає фінансова стратегія, основною метою якої є оптимізація фінансових потоків. До загальних завдань стратегії розвитку зовнішнього бізнесу та фінансової стратегії компанії належать [17]:

1. Проведення міжнародних розрахунків з різними суб'єктами міжнародних економічних відносин.
2. Ефективна реалізація стратегії розвитку іноземного бізнесу шляхом прогнозування фінансових показників за допомогою прогнозної функції системи експертного аналізу.
3. Визначення середнього періоду та обсягу товарного кредиту в цілому та по окремих країнах і товарних групах, ступеня раціональності використання коштів у звітному періоді.
4. Оптимізація обсягів експорту та імпорту (оптимізація обсягів експорту та імпорту в частині зменшення розміру експортного відшкодування; оптимізація обсягу продукції, призначеної на зовнішні ринки, в частині врахування ризику неплатежів іноземними підприємцями). Основним завданням є визначення обсягів експортованих товарів, комерційна організація яких передбачає мінімальний ризик.
5. Мінімізація валютного ризику.
6. Оцінка фінансового потенціалу підприємства та аналіз стабільності зовнішнього ринку та платоспроможності підприємців.

7. Страхування. У рамках стратегії розвитку бізнесу за кордоном необхідно розробити комплексну фінансову програму, спрямовану на мінімізацію збитків за рахунок страхування.

8. Кредити для імпортно-експортних операцій, які відіграють важливу роль у розвитку міжнародних економічних відносин, стимулюють додатковий ринковий попит з боку позичальників і сприяють зростанню світової торгівлі.

Ризик у підприємницькій діяльності - це об'єктивний фактор, зумовлений дією випадкових причин і чинників, зокрема конфліктністю ситуацій прийняття рішень, невизначеністю цілей і наслідків дій, відсутністю повної та об'єктивної інформації про процеси, що відбудуться в майбутньому.

У міжнародному бізнесі існує багато ризиків, які зачіпають інтереси всіх суб'єктів господарювання: експортерів, імпортерів і, звичайно, інвесторів. При розробці стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності компанії необхідно враховувати та оцінювати всі ризики, які виникають при роботі на зовнішніх ринках.

Тому особливо важливо включити стратегію управління ризиками як функціональний елемент загальної стратегії для мінімізації цих ризиків. Для оцінки більшості зовнішньоекономічних ризиків існує прозорий механізм математичних розрахунків і міжнародні практики страхування цих ризиків.

Логістична стратегія - це комплекс заходів, рішень і підходів для ефективного управління матеріальними, виробничими, фінансовими та інформаційними потоками з метою досягнення довгострокових бізнес-цілей компанії з оптимальним використанням її ресурсів.

Спільними завданнями стратегії розвитку зовнішнього бізнесу та логістичної стратегії підприємства є [19]:

1. Проаналізувати поточний стан системи впровадження товарної логістики, що дозволяє виявити потенційні сильні та слабкі сторони існуючої системи на основі поставлених цілей, а також визначити вплив зовнішніх

факторів на ефективність її функціонування. На основі отриманої інформації керівники компанії розробляють альтернативні варіанти логістичних систем.

2. Організація транспорту. Найбільшу частину накладних витрат ЗЕД складають транспортні (зазвичай 20-40% від ціни продукції). Їх кількість базується на Інкотермс [19].

Досягнення стратегічних цілей можливе лише за умови врахування та реалізації завдань окремих функціональних частин стратегії зовнішнього бізнесу. Завдяки диверсифікації ринків збуту компанії, в майбутньому кожна з частин матимуть різну вагу. Це залежить від специфіки країни-партнера.

1.2 Етапи розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Стратегія розвитку ЗЕД компанії повинна бути розроблена таким чином, щоб продукт або послуга мали високі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Необхідно виробити чітке уявлення про стратегію розвитку підприємств на зовнішніх ринках, визначити економічну сутність, принципи, елементи цієї стратегії та етапи її розвитку [20].

Період стратегічного планування підприємства залежить від виду продукції, галузі, в якій воно працює, та плинності змін зовнішнього середовища [21].

Реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства є дуже складним і важливим процесом, який поділяється на два основних етапи: створення (розробка) стратегії та її реалізація.

У широкому сенсі розробка стратегії - це процес, під час якого приймаються управлінські рішення про те, що має робити компанія, а впровадження - це практична реалізація запланованих заходів.

На етапі розробки стратегії визначаються цілі та розробляються стратегічні плани їх досягнення [22].

Розробка стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства залежить насамперед від оптимально спланованої та організованої роботи, спрямованої на вихід на зовнішні ринки та забезпечення конкурентоспроможності товарів/послуг підприємства на них, яка здійснюється за конкретними градаціями.

У таблиці 1.2 представлена послідовність основних етапів розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Слід підкреслити, що зміст і кількість етапів розробки стратегії щодо розвитку зовнішньої підприємницької діяльності може суттєво змінюватися залежно від конкретних умов і чинників.

Таблиця 1.2 - Етапи формування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства

№ етапу	Етапи
1	Визначення передумов та встановлення стимулів щодо розробки стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2	Виділення та аналіз чинників, які впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
3	Аналіз ролі держави у веденні підприємством зовнішньоекономічної діяльності.
4	Обґрунтування шляхів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначення мети.
5	Аналіз власних можливостей підприємства.
6	Визначення географічно-територіальних пріоритетів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
7	Вибір найбільш прийнятної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства серед альтернативних.
8	Впровадження та реалізація стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
9	Контроль за реалізацією обраної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Крок 1. Визначення всіх дозволених передумов та встановлення стимулів і критеріїв для розробки стратегії розвитку зовнішньої господарської діяльності компанії.

Вимоги включають: рівень розвитку компанії на даному етапі; бажання та потенційні можливості освоєння нових ринків та/або покращення зовнішньоекономічних відносин; існуюча та дуже ймовірна майбутня конкуренція на цьому ринку; наявність маркетингової інформації.

Стимули включають: максимізацію корпоративних прибутків шляхом виходу на нові зовнішні ринки та розширення зовнішньоекономічних відносин; забезпечення довгострокового економічного зростання; закупівля новітніх технологій, обладнання, сировини, комплектуючих і робочої сили; модернізація виробничого процесу та управління підприємством, а також зміцнення експортного потенціалу та конкурентних позицій на зовнішньому ринку шляхом залучення іноземних інвестицій [23].

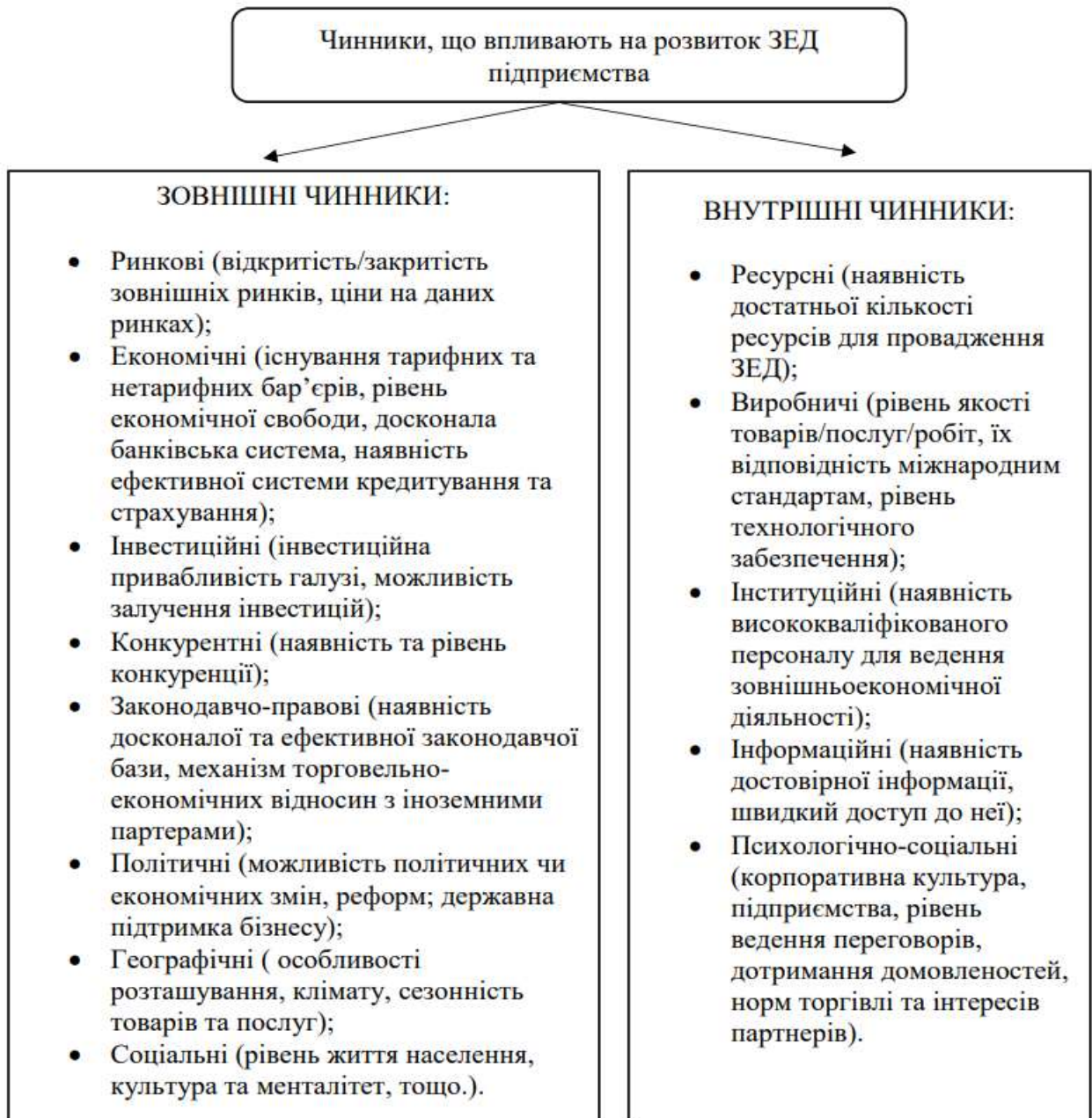


Рисунок 1.4 - Чинники розвитку ЗЕД підприємства

Крок 2. Виявлення та аналіз можливих факторів (див. рис. 1.4), що впливають на розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Крок 3. Розгляд та аналіз ролі державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Це зумовлено необхідністю вивчення різноманітних нормативно-правових документів, які регулюють та регулюють ЗЕД.

Крок 4. Обґрунтування методів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та визначення головної мети, спрямованої на їх успішну реалізацію з урахуванням зовнішніх факторів економічного

зростання. Траєкторії та цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства представлені в таблиці. 1.3.

Таблиця 1.3 - Шляхи та цілі здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Шляхи здійснення ЗЕД підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - імпортно-експортні поставки товарів, послуг, капіталу чи робочої сили; - вихід на новий зовнішній ринок; - валютно-фінансові та кредитні операції; - коопераційні угоди (ліцензування, франчайзинг); - партнерство; - міжнародний маркетинг; - моніторинг національної економічної політики та господарських зв'язків; - аутсорсинг та інші напрямки здійснення зовнішньоекономічної діяльності, передбачені законодавством України.
Цілі здійснення ЗЕД підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення конкурентоспроможності; - зменшення комерційного та інших ризиків; - зниження виробничих витрат та витрат на одиницю продукції; - подовження життєвого циклу підприємства, технологій, товарів; - ведення зовнішньоекономічної діяльності на засадах Індустрії 4.0; - модернізація та розширення виробничих ресурсів; - розширення виробництва, збільшення доходу за рахунок нових зовнішніх ринків; - підвищення техніко-економічного рівня виробництва під впливом міжнародної конкуренції; - економія за рахунок заміни сировини чи вдосконалення обладнання; - збільшення валютних ресурсів підприємства та ін.

Слід підкреслити, що вибір напрямку економічного розвитку залежить від конкретної спеціалізації підприємства, його фінансового стану, механізму державного регулювання, форми власності та інших чинників.

Крок № 5. Дослідження та детальний аналіз власних можливостей компанії (внутрішніх та зовнішніх).

До внутрішніх належать: аналіз імпортно-експортних можливостей підприємства; економічний аналіз показників діяльності підприємства; фінансовий аналіз компанії; оцінка конкурентоспроможності товару/послуги; система управління компанією та можливості її еволюції в бік економічного

розвитку; кваліфікація персоналу підприємства, його потенціал і здатність брати участь у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, а також стиль і поведінка управління.

Зовнішні включають : дослідження інфраструктури вибраних іноземних ринків і макроекономічного середовища; детальний аналіз конкурентного середовища; вивчати ринкову ситуацію та прогнозувати її розвиток у коротко/середньо/довгостроковій перспективі; аналіз портфеля компанії на зовнішньому ринку за допомогою матричного аналізу.

Крок № 6. Визначення географічних і територіальних пріоритетів, пов'язаних з розвитком комерційної діяльності компанії за кордоном. Враховується потенціал іноземного підприємця, наявність спільних державних кордонів, національні інтереси партнерів, схожість етнічних груп, система логістики тощо.

Крок № 7. Вибір прийнятної стратегії зовнішньої діяльності компанії серед альтернатив. Так, на цьому етапі розробляються стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства та подається їх порівняльна оцінка, аналізується та затверджується топ-менеджментом стратегічний розвиток, забезпечується узгодженість та розробляється найбільш оптимальна стратегія для розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Якщо оцінка виявляє, що обрана стратегія не дає очікуваних результатів, зі списку альтернативних стратегій вибирається інша, більш прийнятна стратегія, яка потім оцінюється. Це означає, що цей метод допомагає мінімізувати ризик неправильної стратегії розвитку комерційної діяльності компанії за кордоном. У міжнародній практиці виділяють три основні стратегії виходу на зовнішній ринок: експорт, спільні підприємства та прямі інвестиції, кожна з яких має свої особливості [29].

Існують різні типи експортних стратегій, які компанія може вибрати, ведучи бізнес за кордоном. Стратегії, засновані на характері ринкової поведінки, які представлені в таблиці. 1.4.

Таблиця 1.4 - Стратегії за характером ринкової поведінки

№	Назва стратегії	Характеристика
1	Стратегія інтернаціоналізації	Освоєння нових, закордонних ринків з використанням не тільки розширення експорту товарів, а й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають на місцях, у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри і використовуючи переваги дешевої робочої сили та місцевої сировину.
2	Стратегія диверсифікації	Освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, включаючи не просто диверсифікацію товарних груп, а й поширення підприємницької діяльності на нові і не пов'язані з основними видами діяльності підприємства області.
3	Стратегія сегментації	Поглиблення ступеня насиченості пропонованими товарами та послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення дрібних його відтінків.

Залежно від типу ринкової поведінки виділяють наступні стратегії:

- стратегії проникнення або експансії на зовнішні ринки (до них відносяться: стратегія розширення меж ринку, стратегія активної експансії, стратегія лазерного променя, наступальна стратегія, стратегія збору бойових матеріалів, стратегія «захоплення плацдарму», стратегія «лобової атаки», стратегія «прочісування»);

- стратегії утримання зовнішніх ринків (стратегія «оборони фортеці», стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розробки нових продуктів, стратегія «утримання периметра оборони», стратегія «партизанська», стратегія диверсифікації;

- стратегії лідерства (стратегія лідера, стратегія претендента, стратегія ніші);

- вимушені стратегії (стратегія слідування, стратегія виживання, стратегія відходу).

Крок № 8. Розробка та реалізація стратегії розвитку ЗЕД фірми. На цьому етапі розробляється остаточний варіант стратегічного плану зовнішньоекономічної діяльності компанії. Потім на основі стратегічного плану розробляються середньострокові тактичні плани зовнішньої господарської діяльності компанії. Потім розробляються оперативні плани та

проекти, і починається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління.

Реалізація обраної стратегії розвитку здійснюється з максимально можливою адаптацією до реальних рамок умов компанії до зовнішнього середовища. Для успішної реалізації обраної стратегії необхідно визначити пріоритети, виділити найбільш складні та важливі аспекти, розділити діяльність компанії на основні та допоміжні процеси та приділити найбільшу увагу основним видам діяльності, щоб поступово реалізовувати стратегію.

Крок № 9. Контроль реалізації обраної стратегії розвитку ЗЕД фірми, оцінка її ефективності. Для забезпечення швидкого та ефективного реагування на будь-які зміни умов ведення бізнесу на цьому етапі здійснюється постійний моніторинг поточної ситуації внутрішнього та зовнішнього середовища.

Тому особливістю стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства є його постійна циклічність, відповідно до якої плани постійно коригуються відповідно до поставлених цілей з урахуванням усіх змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Слід також розуміти, що у зв'язку з формуванням стратегічної системи розвитку зовнішньої підприємницької діяльності підприємство може зіткнутися із суттєвою проблемою, яка полягає у відсутності технології розробки стратегії підприємства за результатами стратегічної діяльності. Це пов'язано з тим, що жодна відома практика чи техніка не може гарантувати, що компанія в особі її керівників застосує найбільш оптимальну чи ефективну стратегію розвитку іноземної діяльності. Цей процес розробки та реалізації стратегії економічного розвитку є індивідуальним для кожного суб'єкта господарювання. Тому менеджери повинні вміти самостійно розробляти стратегію зовнішньоекономічної діяльності на основі результатів стратегічного аналізу та характеристик підприємства. Для цього керівники компаній повинні вміти приймати ефективні стратегічні рішення, виходячи з умов мінливого зовнішнього середовища.

Отже, стратегія зовнішньої ділової діяльності компанії – це план її розвитку в частині діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, придбанням бажаної частки ринку, розширенням і утриманням позицій і є одним із елементів її загальної стратегії. Він виступає також сукупністю управлінських рішень, які скорочують коло можливої зовнішньоекономічної діяльності підприємства до найбільш ефективного з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії. При формулюванні таких рішень слід враховувати можливі дії та контракти інших учасників ринкових відносин.

Для ведення господарської діяльності за кордоном компанії обирають одну з відомих стратегій виходу на зовнішні ринки, яка зазвичай є тактикою, спрямованою на отримання максимального прибутку в найкоротші терміни.

Тільки після досягнення цієї мети набуде чинності стратегія розвитку діяльності компанії за кордоном.

Створення бізнес-стратегії – це процес розробки зовнішньоекономічних стратегій розвитку на різних рівнях. Визначити стратегічні цілі, визначити стратегічні та тактичні завдання, підготувати оперативні плани та розробити загальний план управління діяльністю компанії. Керівництво організації може самостійно вибрати модель стратегічного розвитку зовнішньої підприємницької діяльності і використовувати для цього будь-які методи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Нова Пошта»

2.1 Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» - це група компаній, що пропонує повний спектр логістичних, фінансових та супутніх послуг приватним і корпоративним клієнтам. До групи компаній ТОВ «Нова Пошта» входять українські та іноземні компанії, серед яких: Нова пошта, NovaPay, НП Логістик, Нова пошта Глобал, Nova Post та Новобокс.

Щоденна робота ТОВ «Нова Пошта» впливає на життя та бізнес мільйонів людей. Під час війни товариство з обмеженою відповідальністю «Нова пошта» стало справжньою опорою для українців. Чесність, прозорість та відповідальна ділова поведінка є основою ділової репутації компанії та однією з конкурентних переваг ТОВ «Нова Пошта».

Група компаній ТОВ «Нова Пошта» є лідером на ринку поштових послуг і має мережу компаній, що працюють у сфері логістики, зокрема на ринку експрес-перевезень.

«НП Логістик» - це компанія, яка здійснює зберігання товарів на своїх складах, займається їх комплектацією та подальшим відвантаженням із загальною пропускнуою здатністю до 60 000 замовлень на добу.

«NovaPay» — небанківська фінансова установа, через яку здійснюються всі платежі, перекази та інші фінансові операції групи компаній.

«Нова Пошта Глобал» — компанія, яка представляє інтереси групи за кордоном і сприяє розвитку міжнародних товарних ринків шляхом реалізації міжнародних експрес-доставок, надання простого API, що дозволяє підключати сервіс до інтернет-магазинів. Цей сервіс спрямований на

автоматизацію обробки та доставки замовлень, що підходить як для покупців, так і для власників бізнесу.

Таблиця 2.5 - Паспорт підприємства ТОВ «Нова Пошта»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА»
Скорочена назва	ТОВ «НОВА ПОШТА»
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович
Розмір статутного капіталу	4 654 075 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	<p>Основний:</p> <p>52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту</p> <p>Інші:</p> <p>46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами</p> <p>46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту</p> <p>78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами</p> <p>82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.</p> <p>47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах</p> <p>47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення</p> <p>47.54 Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.62 Роздрібна торгівля газетами та канцелярськими товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.78 Роздрібна торгівля іншими неживаними товарами в спеціалізованих магазинах</p> <p>47.91 Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет</p> <p>49.41 Вантажний автомобільний транспорт</p> <p>52.10 Складське господарство</p> <p>53.20 Інша поштова та кур'єрська діяльність</p> <p>64.19 Інші види грошового посередництва</p> <p>66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів</p> <p>70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування</p> <p>73.11 Рекламні агентства</p> <p>86.21 Загальна медична практика</p> <p>86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я</p> <p>85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.</p> <p>85.60 Допоміжна діяльність у сфері освіти</p> <p>56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування</p>
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1
Пошта	corp.com@novaposhta.ua

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА»
Скорочена назва	ТОВ «НОВА ПОШТА»
Код ЄДРПОУ	31316718

Розвинена інфраструктура групи компаній включає 110 терміналів і сортувальних складів, ці термінали можуть сортувати від 8,5 тис. до 60 тис. відправлень за годину. Найбільші у Києві, Львові, Харкові, Хмельницькому, Дніпрі та Запоріжжі.

Окремої уваги заслуговує обсяг поставок, які здійснює група компаній. Детально динаміку обсягів поставок можна побачити на рис. 2.5.

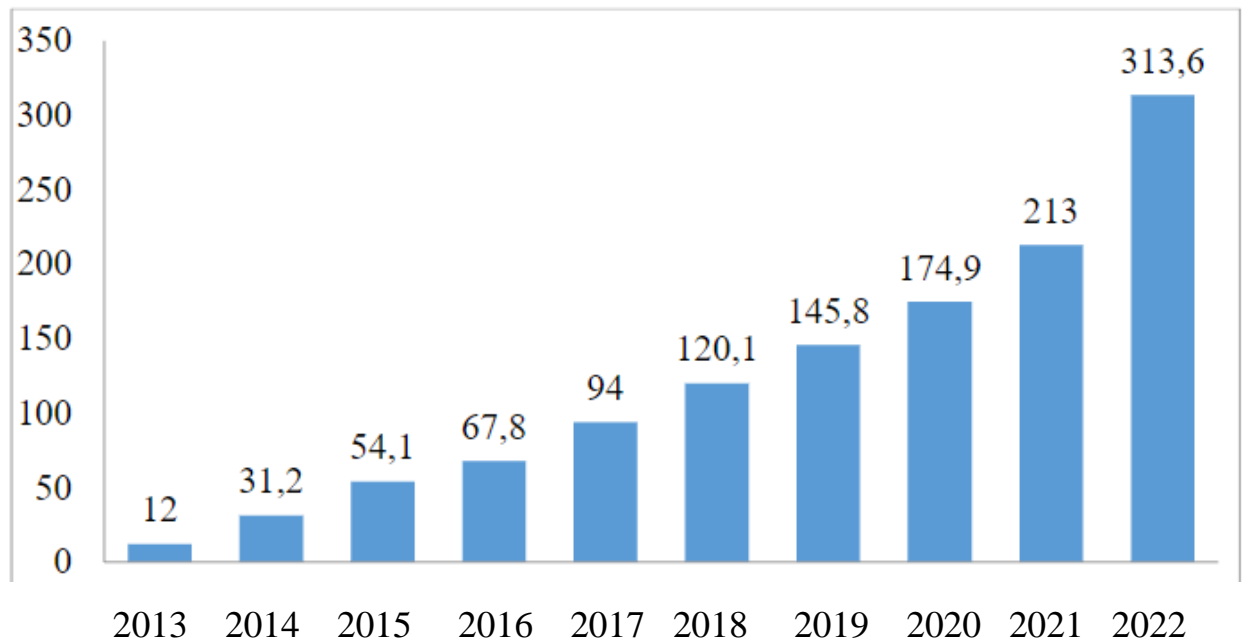


Рисунок 2.5 - Динаміка кількості відправлень ТОВ «Нова Пошта», млн., шт.

Особливе місце припадає на використання безпілотних систем. У 2021 році відбувся перший пробний запуск дрона з вантажем з Києва до Харкова, який подолав відстань 480 км і успішно доставив посылку, а також запуск з Києва до Львова, який подолав відстань 500 км, безпілотний літальний апарат доставив відправлення у вказане місце.

Крім того, у жовтні 2021 року група компаній «Нова пошта» зареєструвала власну авіакомпанію Supernova Airlines, яка з вересня 2022 року мала здійснювати міжнародні вантажні перевезення. Для цього було придбано два американських транспортних літаки Boeing 757-200. Однак у зв'язку з початком російсько-української війни всі повітряні перевезення стали неможливими.

У подальшому пропонується розглянути динаміку кількості відділень ТОВ «Нова Пошта» (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 - Динаміка кількості відділень ТОВ «Нова Пошта»

Крім того, на рис. 2.7 наведено динаміку частки ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України за період 2012-2021 рр.

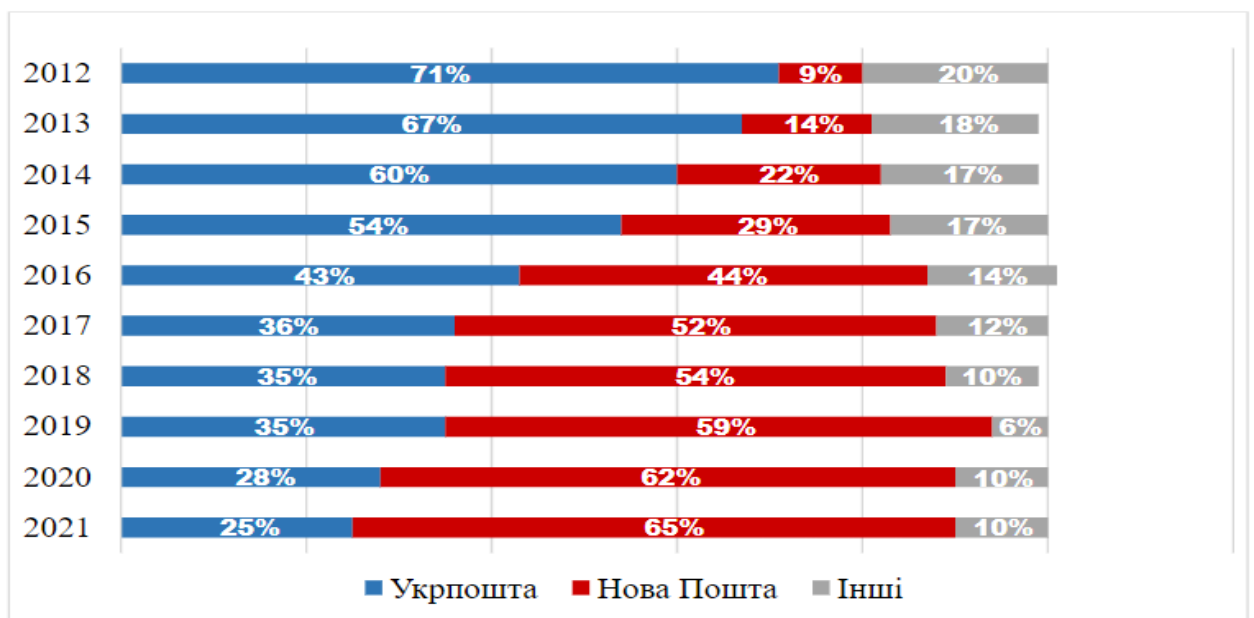


Рисунок 2.7 - Частка ТОВ «Нова Пошта» на ринку поштових послуг України за 2012–2021 рр.

Як бачимо на рис. 2.6 та рис. 2.7, компанія пережила швидкий розвиток і відповідне збільшення обсягів вантажних перевезень, особливо помітне з 2019 року.

Також бачимо на рис. 2.7, враховуючи, що монополістом на ринку поштових послуг в Україні тривалий час є ВАТ «Укрпошта». Однак, починаючи з 2014 року, значне зростання ринку поштових послуг в Україні зазнали й інші компанії-конкуренти, зокрема ТОВ «Нова Пошта».

А з 2016 року ТОВ «Нова Пошта» зрівнялося з АТ «Укрпошта», досягнувши частки ринку 44%, завдяки продуманому обслуговуванню, інноваційним рішенням, практичним застосуванням і, перш за все, швидшим термінам доставки.

Додатково передбачена міжнародна доставка та власна система оплати. За цей час АТ «Укрпошта» не вжило необхідних дій для покращення своїх послуг та конкурентоспроможності на ринку, що дозволило ТОВ «Нова Пошта» вийти на рівень 65% у 2021 році.

За даними Українського фінансово-інвестиційного порталу «Мінфін Медіа», розподіл сум переказів, здійснених через системи переказів резидентів країни, за 2022 рік (у системному розрізі) виглядає наступним чином (рис. 2.8).

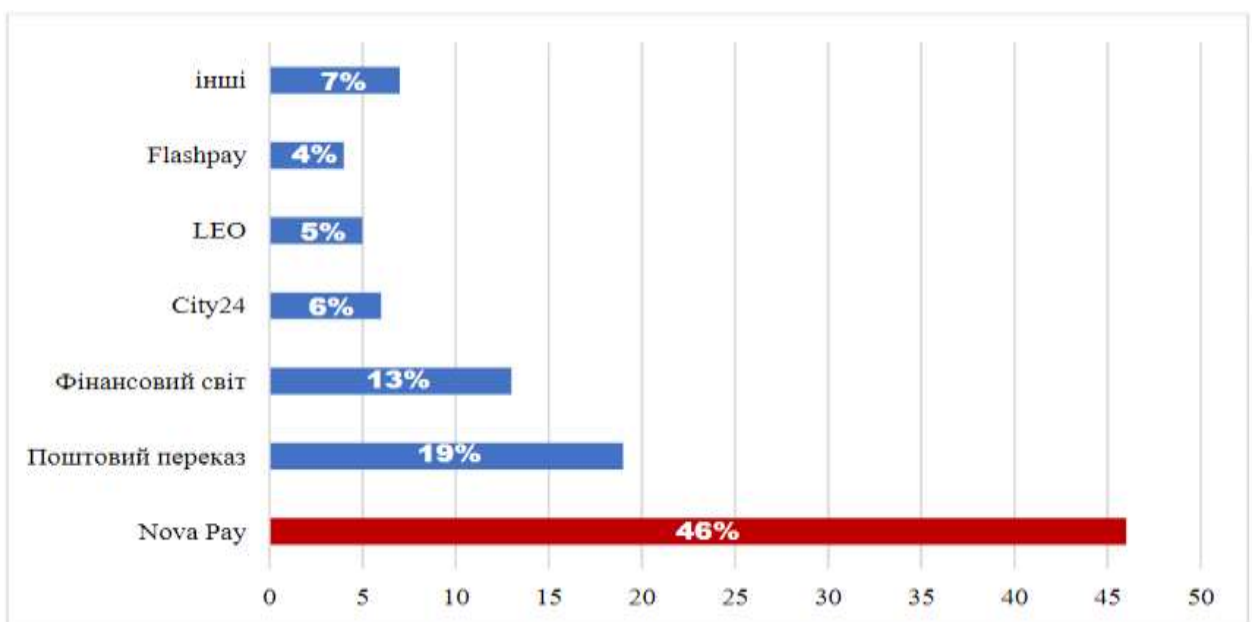


Рисунок 2.8 - Розподіл сум переказів здійснених через системи грошових переказів у межах України за 2022 рік (у розрізі систем)

Як показано на рисунку 2.8, найбільша частка переказів в Україні у 2022 році була оброблена через систему Nova Pay, частка якої у 2022 році становила 46%. 19% становили поштові перекази від ДП «Укрпошта» та 13% переказів було здійснено через систему «Фінансовий світ». Решту забрали дрібніші учасники ринку.

Слід також зазначити, що на рисунку 2.8 чітко видно, що більшість грошових переказів (близько 95%) оброблялися через системи, створені небанківськими фінансовими установами, і тому лише 5% від загальної кількості переказів оброблялися через банківські системи.

Основні економічні показники наведено на рисунку 2.9.

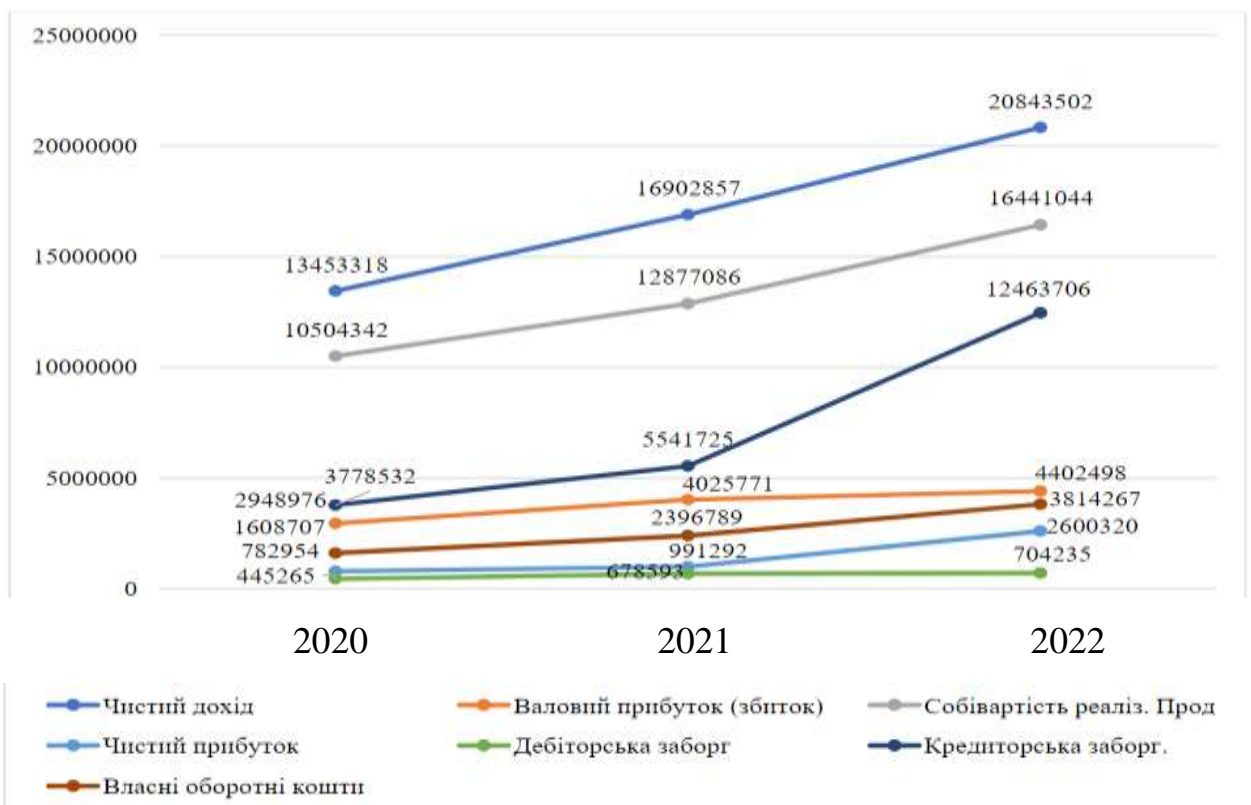


Рисунок 2.9 - Основні економічні показники компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2022 рр.

За економічними показниками у 2020-2022 роках відбулося значне покращення фінансових результатів підприємства ТОВ «Нова Пошта», зокрема збільшення чистого прибутку підприємства на 18,1%, собівартості

реалізованої продукції на 21%, чистого прибутку на 61,8%, та оборотних коштів 39,2%.

Показники рентабельності представлені на рис. 2.10.

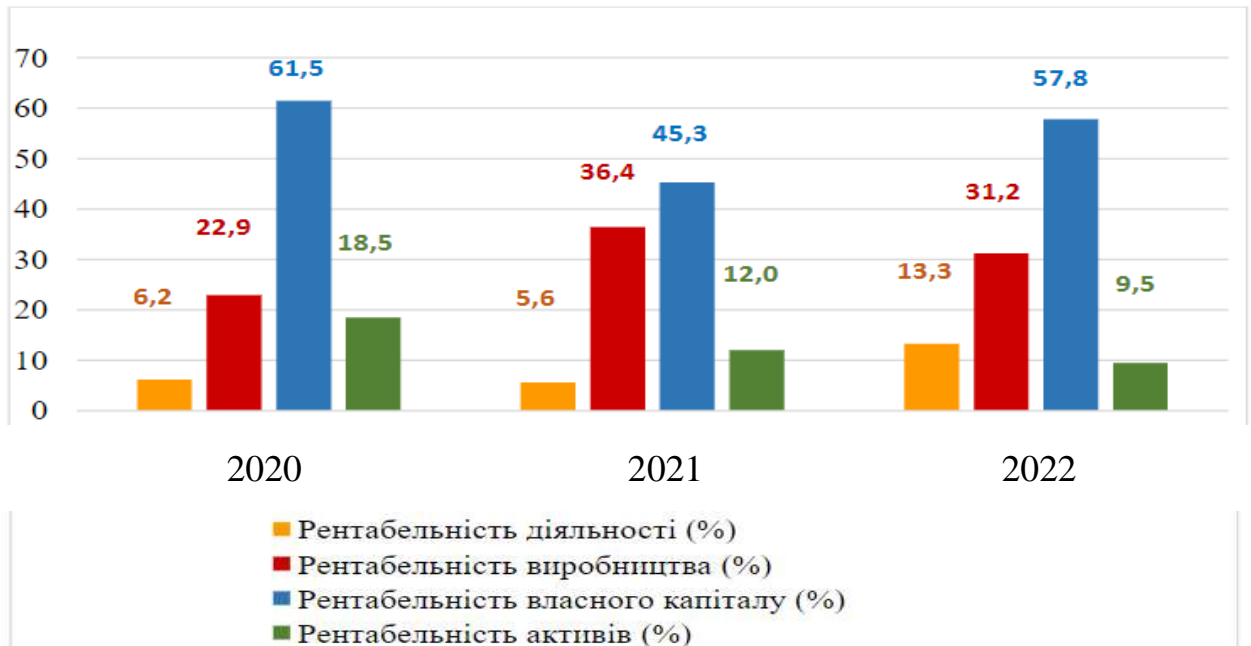


Рисунок 2.10 - Показники рентабельності компанії ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2022 рр

Господарська діяльність компанії ТОВ «Нова Пошта» на протязі 2020-2022 рр. загалом показала себе як ефективну та прибуткову, але присутні деякі показники господарської діяльності які слід врахувати за для покращення фінансового становища підприємства.

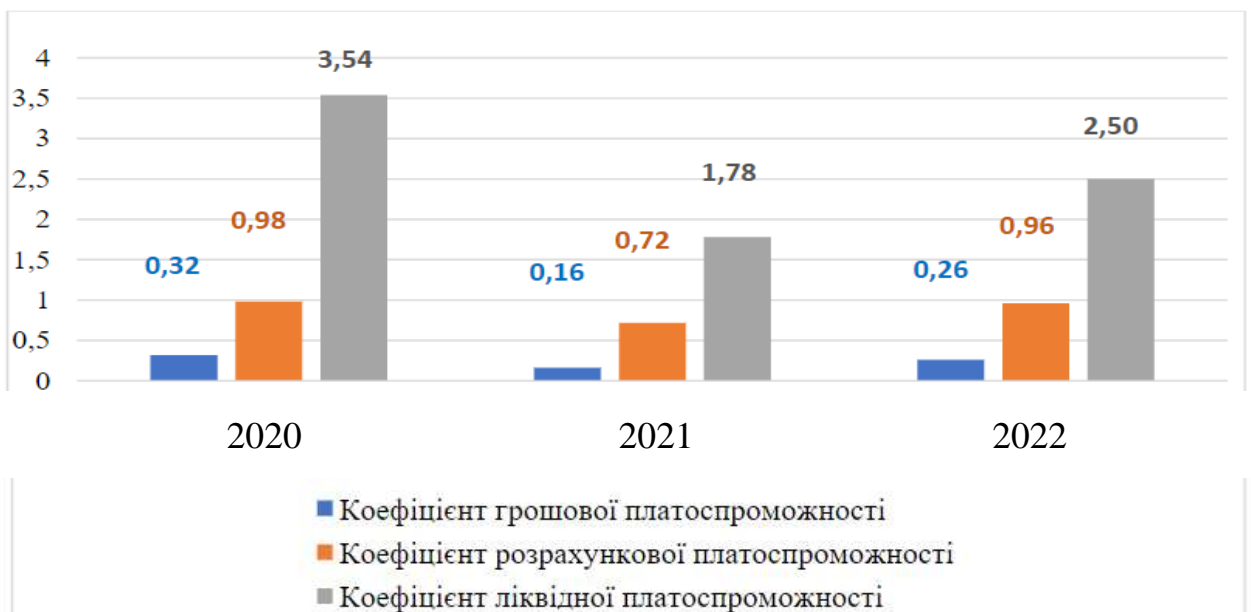


Рисунок 2.11 - Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» за 2020–2022 рр.

Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Нова Пошта» на рисунку 2.11 показали, що підприємство здатне розрахуватися з боргами в короткий термін, оскільки значення розрахованих показників знаходиться в межах норми і свідчить про те, що підприємство швидко може покривати потреби в оплаті боргів.

За результатами дослідження діяльності ТОВ «Нова Пошта» за допомогою Google Forms з урахуванням думок 50 респондентів маємо наступні значення показників якості обслуговування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Нова Пошта»

№	Показник	Од. Вим.	Значення		
			2021	2022	Відхилення
1	Вантаж без пошкоджень	%	97,3	98,5	1,2
2	Вантаж без втрат	%	98,1	98,9	0,80
3	Своєчасно до відділення	%	95,7	96,2	0,50
4	Своєчасно до дверей	%	95,5	96,9	1,4
5	Своєчасно забраний вантаж	%	92,5	94,3	-2,04
6	CSI Задоволеність сервісом	бали з 10	8,6	8,8	2,2
7	NPS Готовність рекомендувати	%	85,1	87,5	2,4

Згідно з дослідженням, показник NPS, який характеризує готовність компанію рекомендувати, зріс з 85% до 87%.

CSI - Service Satisfaction Index (індекс задоволеності обслуговуванням) також покращився з 8,6 балів до 8,8 з 10 балів. Відправлення надходили в середньому на 50 хвилин швидше.

Таким чином, аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» успішно утримує лідируючі позиції на ринку поштових послуг України та динамічно розвиває свою мережу, доповнюючи наявні досягнення новими послугами, термінами

доставки та швидшою обробкою замовлень, а також інноваційними логістичними рішеннями.

2.2 Аналіз стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Однією з ключових умов здійснення іноземної підприємницької діяльності є її ефективність. Недостатнє техніко-економічне обґрунтування ефективності зовнішньоторговельних операцій, а також неправильний вибір цін і валют платежів можуть призвести до значних збитків підприємств.

На рівні підприємства ефективність зовнішньої підприємницької діяльності визначається ступенем зростання доходів від цієї діяльності, а основним критерієм її оцінки є прибуток. Оцінка ефективності зовнішньої підприємницької діяльності дозволяє підприємствам обґрунтувати свою зацікавленість у виході на міжнародний ринок, розробити стратегії купівлі-продажу товарів і послуг, а також сприяє розвитку вітчизняного виробництва.

У випадку ТОВ «Нова Пошта» успішна зовнішньоекономічна діяльність сприяє зміцненню експортного потенціалу країни, підвищенню конкурентоспроможності українських товарів і послуг на світових ринках, залученню іноземних інвестицій та розвитку самого підприємства.

Управління зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» відповідає за розширення ринків збуту за кордоном, підвищення якості послуг, розширення асортименту експортованих товарів і послуг та збільшення прибутку від експортної діяльності.

У ТОВ «Нова Пошта» створено різні відділи розвитку, в тому числі міжнародний відділ «Нова Пошта Інтернешнл». У цьому сенсі компанія здійснює поставки клієнтам за кордоном, охоплюючи країни СНД, Європу, Північну та Південну Америку, Азію, Австралію та Океанію. Вартість

послуги залежить від терміну доставки (3 або 7 днів) і ваги відправлення, а клієнти можуть відстежувати доставку свого відправлення на кожному етапі.

Наразі ТОВ «Нова Пошта» співпрацює з такими партнерами, як UPS, DPD та DB Schenker для забезпечення доставки за кордон. При цьому компанія активно розвиває власну логістичну мережу. Основне сортувальне підприємство компанії розташоване в Україні.

ТОВ «Нова Пошта» має поштові відділення в Польщі, Чехії, Грузії, Молдові, Литві, Німеччині, США та Канаді, де успішно працює. Доставка в ці країни пропонує низку ключових переваг, таких як рівні імпорتنі та експортні ставки, прозорість платежів, фіксовані терміни доставки та регулярні транспортні рейси. Завдяки наявності власних представництв ТОВ «Нова Пошта» надає можливість відправляти та отримувати відправлення як за адресою, так і через відділення. Крім того, компанія пропонує швидке митне оформлення в окремій митній зоні та комплексні послуги митного оформлення.

Крім того, планується відкриття представництв у Франції, Італії, Іспанії, Туреччині, Великій Британії, Греції тощо (рис. 2.12).

Керівництво компанії оприлюднило детальний графік та дати відкриття відділень ТОВ «Нова Пошта».

Дата	Місто	Країна
11.2023	Мілан	Італія
12.2023	Париж	Франція
02.2024	Мадрид	Іспанія
02.2024	Стамбул	Туреччина
03.2024	Софія	Болгарія
03.2024	Лондон	Велика Британія
04.2024	Дублін	Ірландія
04.2024	Амстердам	Нідерланди
05.2024	Брюссель	Бельгія
05.2024	Берн	Швейцарія
05.2024	Ліссабон	Португалія
06.2024	Любляна	Словенія
06.2024	Загреб	Хорватія
07.2024	Афіни	Греція
07.2024	Копенгаген	Данія
08.2024	Гельсінкі	Фінляндія
09.2024	Стокгольм	Швеція
09.2024	Осло	Норвегія

Рисунок 2.12 - Графік відкриття відділень ТОВ «Нової пошти» за кордоном

ТОВ «Нова Пошта» конкурує з понад 20 великими українськими компаніями, що працюють у сфері міжнародних перевезень пошти та дрібних вантажів.

Серед цих конкурентів варто виділити національного оператора ПАТ «Укрпошта», національного оператора поштової логістики ТОВ «Міст Експрес» та «Нічний Експрес». Ці компанії мають угоди з багатьма інтернет-магазинами в Європі, США та Китаї. Наприклад, «Укрпошта» отримує великий вплив відправлень із популярних китайських інтернет-магазинів, таких як AliExpress, Taobao, Tmall та китайського відділення eBay.

Окрім вітчизняних конкурентів, в Україні також працюють представництва відомих іноземних кур'єрських компаній, таких як FedEx, DHL, UPS і TNT Express, а також багато дрібних гравців. Вони також надають міжнародні поштові послуги на ринку України.

Для оцінки динаміки надання міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» можна використовувати статистичні дані та аналітичну звітність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Динаміка загальної кількості відправлень та надання міжнародних послуг ТОВ «Нова Пошта» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2022\2021	2022\2020
у натуральному виразі, млн. шт					
Загальна кількість відправлень	102,1	145,8	174,2	28,4	72,1
з них, міжнародних відправлень	1,1	4,8	6,3	1,5	5,2

За останні роки ТОВ «Нова Пошта» фіксує значне зростання частки міжнародних відправлень у загальному обсязі послуг.

Крім того, на ринку поштових послуг значно зросла частка внутрішніх посилок. Протягом 2020-2022 років ТОВ «Нова Пошта» працювала на міжнародному рівні в 117 країнах світу.

Отримання прибутку є одним із ключових показників успішності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта». Найпопулярнішими та найвигіднішими видами міжнародних відправлень у 2020-2022 роках були посилки та бандеролі. Оцінити динаміку продажів цього виду відправлень ТОВ «Нова Пошта» за останні роки можна за допомогою таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка обсягів реалізації основних видів міжнародних відправлень ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення			
	2020	2021	2022	Абсолютне, +,-		Відносне, %	
				2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Обсяг реалізації у натуральному виразі, шт							
Бандероль	572661	695063	692168	-2895	5119507	-0,51	20,87
Посилки	32881	60360	75179	14819	42298	45,07	128,64
Обсяг реалізації у грошовому виразі, тис. грн							
Бандероль	9754837	10054051	17451442	7397391	7696605	73,58	78,90
Посилки	698707	1156627	2693645	1537018	1994938	132,89	285,52
Разом	10453544	11210678	20145087	8934409	9691543	79,70	92,71
Обсяг реалізації за кордон у натуральному виразі, шт.							
Бандероль	297783	361337	352870	-8467	55087	-2,34	18,50
Посилки	17098	31421	39208	7787	22110	24,78	129,31
Обсяг реалізації за кордон у грошовому виразі, тис. грн.							
Бандероль	7158017	4730596	11309606	6579010	4151589	139,07	58,00
Посилки	357568	350813	1086895	736082	729327	209,82	203,97
Разом	7515585	5081410	12396501	7315091	4880916	143,96	64,94

З 2020 по 2022 рік ТОВ «Нова Пошта» зафіксувало зростання обсягів відправлення бандеролей на 119 507 та посилок на 42 298. Це означає зростання на 20,87% для бандеролей і 128,64% для посилок.

Надходження від бандеролей зросли на 7 696 605 тис. грн., або на 78,9%, а від посилок - на 1 994 938 тис. грн., або на 285,52%.

Загальні доходи компанії зросли на 8 934 409 тис. грн, або на 92,71%. Доходи від пересилання посилок і бандеролей за кордон зросли на 4 880 916 тис. грн, або на 64,94%, і у 2022 році досягли 12 396 501 тис. грн.

Найшвидше зросла експортна виручка від бандеролей, тобто на 203,97%, або на 729 327 тис. грн. Експортна виручка від посилок також зросла на 58% і склала 4 151 589 тис. грн.

Оцінка ефективності зовнішньої підприємницької діяльності включає такі показники: грошова ефективність експорту, економічна ефективність реалізації експортних товарів і послуг, ефективність реалізації експортних товарів і послуг на внутрішньому ринку та вплив експорту. Показник експортного ефекту відображає результат діяльності підприємства і

розраховується як різниця між обсягом виробництва продукції/послуг, призначених на експорт, та собівартістю продукції.

Експортний ефект може сприяти позитивному впливу на компанію завдяки таким факторам:

1. Збільшення виробництва: експорт може спонукати компанію збільшити обсяг виробництва товарів і послуг. Це може створити більше робочих місць і залучити додаткові інвестиції та розвиток інфраструктури.

2. Розширення ринків збуту: експорт дає компанії можливість отримати доступ до нових ринків збуту. Це відкриває нові можливості для збільшення продажів і прибутку компанії.

3. Залучення іноземних інвестицій: експорт може залучити іноземні інвестиції в компанію. Це може допомогти підвищити рівень технологічного розвитку, покращити якість продукції та покращити доступ до нових ресурсів.

Основною метою експортного ефекту є підвищення конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку, придбання нових клієнтів та стимулювання її росту та розвитку.

У період 2020-2022 років зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Нова Пошта» досягла позитивних результатів за показниками, наведеними в таблиці 2.9. Проте слід зазначити, що грошова ефективність експорту знизилася на 0,012 дол./грн. через зростання витрат на виробництво та реалізацію послуг.

За досліджуваний період економічна ефективність надання експортних послуг також знизилася і становила у 2022 році 1,33. Це означає, що на кожну гривню понесених витрат на виробництво та реалізацію експортних послуг у 2022 році припадало 1,33 гривні виручки.

Таблиця 2.9 Показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» за період з 2020 по 2022 роки.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2020	2021	2022	2022\2021	2022\2020
Валютна ціна експорту за дол за умов.шт	1872	892,13	2130,14	1238,01	257,2
Обсяг реалізації на експорт ,шт.	314881	392758	392078	-680	77197
Витрати на виробництво та реалізацію послуг, тис. грн.	5260909,5	4065128	9297375,7	5232247,7	4036466,2
Валютна ефективність експорту, дол./грн.	0,0595	0,0460	0,0475	0,0015	-0,012
Економічна ефективність реалізації експортних послуг	1,43	1,25	1,33	0,083	-0,10
Ціна експорту на внутрішньому ринку, грн. за умов. шт.	105	117	125	8	20
Ефективність реалізації експортних послуг на внутрішньому ринку	1,03	1,43	1,11	-0,3258	0,0748
Ефект експорту, тис. грн.	2254675,5	1016282	3099125,3	2082843,3	854449,7

Слід зазначити, що у 2020 та 2022 роках ефективність впровадження була нижчою за економічну ефективність впровадження експортних послуг. Це свідчить про те, що компанії було вигідніше надавати послуги на експорт, ніж на внутрішній ринок. Водночас у 2021 році зросла ефективність продажів на внутрішньому ринку.

У 2020-2022 роках експортний ефект ТОВ «Нова Пошта» був стабільно позитивним і зріс на 854 449,7 тис. грн. Це означає, що компанія отримала прибуток у розмірі 854 449,7 тис. грн за надання експортних послуг у 2022 році.

Таким чином, одним із результатів стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта» стало значне розширення сфери надання послуг поштового зв'язку як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, що мало значний

позитивний вплив на ефективність експорту послуг у період з 2020 по 2022 рік.

З метою подальшого підвищення ефективності експортної діяльності компанії ТОВ «Нова Пошта» рекомендовано активно розвивати продуктові інновації. Наразі ТОВ «Нова Пошта» є основним постачальником поштових послуг країни. Незважаючи на унікальність цих сервісів, вони постійно модифікуються та вдосконалюються.

Для досягнення цих цілей ТОВ «Нова Пошта» активно співпрацює з іншими компаніями та впроваджує новітні послуги, такі як кур'єрська доставка, експрес-відправлення, грошові перекази, грошові перекази «на вимогу», послуги обміну валют та митного оформлення.

Крім того, запроваджено технологію пошуку пошти в Інтернеті для контролю доставки вхідних міжнародних відправлень. Цей проект є частиною створення автоматизованих систем обліку та контролю поштових відправлень.

Незважаючи на постійні зусилля щодо вдосконалення діяльності компанії, існують значні проблеми, які ускладнюють вихід на зовнішні ринки. Однією з таких проблем є прискорення міжнародних поштових потоків та впровадження механізації та автоматизації на всіх етапах надання послуг, створення регіональних і хабів обробки пошти, технологічна заміна застарілого обладнання на сучасне.

Для здолання таких проблем та для забезпечення підвищення конкурентоспроможності важливо вчасно перебудувати систему управління, переглянути законодавство, усунути адміністративні перешкоди та запровадити додаткові стимули для розвитку.

Потрібна також державна підтримка, технологічна заміна застарілого обладнання на сучасне, а також постійний пошук нових ефективних напрямів надання широкого спектру послуг на основі конкурентних переваг.

Крім того, важливим напрямком подальшого розвитку міжнародного бізнесу ТОВ «Нова Пошта» є проект з електронного навчання, електронної

комерції та впровадження електронної комерції, в тому числі з навчання персоналу за цими напрямками.

ТОВ «Нова Пошта» вже зробила значні кроки щодо реформування та розширення своєї діяльності. Участь у закордонному бізнесі стала необхідністю для багатьох українських компаній, у тому числі й для ТОВ «Нова Пошта», через обмежену споживчу потужність внутрішнього ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта» активно виходить на зовнішні ринки, де стикається з сильною конкуренцією. Для успішної конкуренції на зовнішньому ринку ТОВ «Нова Пошта» має визначити стратегічні напрями розвитку та покращити якість послуг, що надаються, для забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю вимагає постійного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та вдосконалення форм і методів управління.

Для підвищення ефективності експортної діяльності ТОВ «Нова Пошта» має визначити країни, привабливі для співпраці, вивчити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та провести аналіз системи міжнародної торгівлі. Необхідно також враховувати економічне, політичне, культурне та правове середовище країн, у яких компанія хоче працювати.

Для забезпечення конкурентоспроможності на зовнішньому ринку ТОВ «Нова Пошта» має розробити стратегію розвитку, яка поєднує внутрішні можливості компанії з урахуванням ринкових умов.

Для розробки ефективної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно враховувати наступні фактори:

1. Сформулювати чіткі цілі: компанія повинна визначити конкретні цілі та завдання, пов'язані з виходом на зовнішній ринок. Це може включати розширення географії присутності на зовнішніх ринках, збільшення обсягів експорту і залучення нових клієнтів.

2. Аналіз попиту. Важливо вивчити попит на товари чи послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках. Це дозволить визначити

потенціал для успішного виходу на ці ринки та розробити продукти чи послуги, які відповідають потребам міжнародних споживачів.

3. Розмір зовнішнього ринку. Вивчення розміру та потенціалу зовнішнього ринку є вирішальним кроком у формулюванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Компанія повинна оцінити розмір цільового ринку, його динаміку та конкурентну ситуацію. Це допоможе зосередитися на перспективних сегментах ринку та розробити конкурентні стратегії.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта» має обрати реалістичні та досяжні напрямки покращення зовнішньополітичної діяльності. Розглядаючи різні варіанти стратегій розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, компанія повинна вибирати ті, які мають найбільший потенціал успіху і відповідають її ресурсним і організаційним можливостям.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі бакалавра на основі проведеного дослідження виконано теоретичне обґрунтування та запропоновано вирішення актуального завдання щодо суті та особливостей стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» в умовах висококонкурентного ринку поштових послуг, визначення цілей та недоліків стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» на зовнішньому ринку та пропозиції її вдосконалення.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дозволило сформулювати такі висновки:

1. Стратегія зовнішньої ділової діяльності компанії - це план її розвитку в частині діяльності, пов'язаної з виходом на зовнішній ринок, придбанням бажаної частки ринку, розширенням і утриманням позицій і є одним із елементів її загальної стратегії. Він виступає також сукупністю управлінських рішень, які скорочують коло можливої зовнішньоекономічної діяльності підприємства до найбільш ефективного з точки зору довгострокових цілей, сформульованих у загальній стратегії. При формулюванні таких рішень слід враховувати можливі дії та контракти інших учасників ринкових відносин.

Для ведення господарської діяльності за кордоном компанії обирають одну з відомих стратегій виходу на зовнішні ринки, яка зазвичай є тактикою, спрямованою на отримання максимального прибутку в найкоротші терміни.

Тільки після досягнення цієї мети набуде чинності стратегія розвитку діяльності компанії за кордоном.

2. Створення бізнес-стратегії - це процес розробки зовнішньоекономічних стратегій розвитку на різних рівнях. Визначити стратегічні цілі, визначити стратегічні та тактичні завдання, підготувати оперативні плани та розробити загальний план управління діяльністю

компанії. Керівництво організації може самостійно вибрати модель стратегічного розвитку зовнішньої підприємницької діяльності і використовувати для цього будь-які методи.

3. Таким чином, організаційно-економічний аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» успішно утримує лідируючі позиції на ринку поштових послуг України та динамічно розвиває свою мережу, доповнюючи наявні досягнення новими послугами, термінами доставки та швидшою обробкою замовлень, а також інноваційними логістичними рішеннями.

4. Для розробки ефективної стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Нова Пошта» необхідно враховувати наступні фактори:

1. Сформулювати чіткі цілі: компанія повинна визначити конкретні цілі та завдання, пов'язані з виходом на зовнішній ринок. Це може включати розширення географії присутності на зовнішніх ринках, збільшення обсягів експорту і залучення нових клієнтів.

2. Аналіз попиту. Важливо вивчити попит на товари чи послуги, які пропонує ТОВ «Нова Пошта» на зовнішніх ринках. Це дозволить визначити потенціал для успішного виходу на ці ринки та розробити продукти чи послуги, які відповідають потребам міжнародних споживачів.

3. Розмір зовнішнього ринку. Вивчення розміру та потенціалу зовнішнього ринку є вирішальним кроком у формулюванні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Компанія повинна оцінити розмір цільового ринку, його динаміку та конкурентну ситуацію. Це допоможе зосередитися на перспективних сегментах ринку та розробити конкурентні стратегії.

Крім того, ТОВ «Нова Пошта» має обрати реалістичні та досяжні напрямки покращення зовнішньополітичної діяльності. Розглядаючи різні варіанти стратегій розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, компанія повинна вибирати ті, які мають найбільший потенціал успіху і відповідають її ресурсним і організаційним можливостям.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Daddi T., Todaro N.M., Marrucci L., Iraldo F. Determinants and relevance of internalisation of environmental management systems. 2022. URL: https://www.researchgate.net/publication/363471211_Determinants_and_relevance_of_internalisation_of_environmental_management_systems (дата звернення: 04.02.2024).
2. Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282> (дата звернення: 04.02.2024).
3. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. No 7. URL: <http://www.pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/7/73.pdf> (дата звернення: 04.02.2024).
4. Звітність зі сталого розвитку ТОВ “Нова Пошта”. URL: https://novaposhta.ua/social_reporting (дата звернення: 04.02.2024).
5. Річна фінансова звітність ТОВ “Нова Пошта”. URL: <https://novaposhta.ua/partners/id/10014> (дата звернення: 04.02.2024).
8. Український портал про фінанси та інвестиції «Мінфін Медіа». URL: <https://minfin.com.ua/2023/04/13/63189712> (дата звернення: 04.02.2024).
9. Пилипенко О.В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./; За заг. ред. М. І. Ковалю. Київ : ДП “Вид. дім «Персонал», 2020.- 350 с.
10. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. // Київ : «Центр учбової літератури», 2021. 376 с
11. Олексенко Ю.О., Сидоренко О.В. Рекламна діяльність підприємства та напрями її удосконалення. Науковий погляд: економіка та управління.

2020.№2(68).С.147.URL:http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/2_68_2020/2_8.pdf (дата звернення: 03.02.2024).

12. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2020. 103 с.

13. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль. ФОП Паляниця В.А. 2019. 152 с.

14. Класифікатор видів економічної діяльності. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 01.03.2024).

15. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ : Каравела. 2019. 464 с.

16. Мних Є.В. Економічний аналіз підприємства : Підручник. Київ, КНТУ, 2019. 514 с.

17. Портер М. Конкурентна стратегія : техніки аналізу галузей і конкурентів / переклад з англійської Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 416 с.

18. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів - Київ : Наш Формат, 2020. 622 с.

19. Вітт, Грегг. Покоління Z. Як бренди формують довіру / Грегг Вітт, Дерек Берд ; переклад з англійської Анастасії Климовської. Харків : Видавництво Vivat, 2022. 304 с.

20. Юн, Едді. Суперспоживачі. Швидкий шлях до зростання бренду / Едді Юн ; переклад з англійської Назар Агаджанян. Київ : Наш Формат, 2019. 158 с

21. Діброва Т.Г., Солнцев С.О., Бажеріна К.В. Рекламний менеджмент: теорія і практика: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. 300 с.

22. Електронна Online бібліотека: Офіційний сайт. URL: <http://credobooks.com>. (дата звернення: 05.03.2024).
23. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції. Ефективна економіка. 2019. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=954>. (дата звернення: 03.03.2024).
24. Офіційний сайт ТОВ «Нова Пошта» URL: <https://novaposhta.ua/> (дата звернення 08.02.2024)
25. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського: Офіційний сайт. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2024).
26. Всесвітня поштова конвенція : Закон України від 10.10.2017 р. № 055_001-12. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/055_001-12 (дата звернення: 03.03.2024).
27. Офіційний сайт компанії InMind. URL: <https://ask.inmind.ua/> (дата звернення: 03.03.2024).
28. Офіційний сайт ТОВ «Justin» в Україні. URL: <https://justin.ua/> (дата звернення: 03.03.2024).
29. Офіційний сайт ТОВ «Delivery» в Україні. URL: <https://www.deliveryauto.com/>(дата звернення: 03.03.2024).
30. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-ХІІ : вебсайт. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 02.03.2024)
31. Державна служба статистики України: вебсайт. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.03.2024).