

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>

JEL classification: D2, D8, F2, M2, O2, O3, O4

UDC: 332.012:338.984

Галина ФИЛЮК

доктор економічних наук, професор,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

E-mail: gfiluk@ukr.net

ORCID iD: 0000-0001-8671-5709

Web of Science Researcher ID: O-6664-2019

Діана ГЛЕБЕЦЬ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

E-mail: diana.glebetz@gmail.com

ORCID iD: 0000-0002-8303-1069

Web of Science Researcher ID: MGV-1831-2025

СТРАТЕГІЧНЕ РОЗШИРЕННЯ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ: ФУНДАМЕНТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

Анотація

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої ринкової конкуренції стратегічне розширення підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні їх довгострокової конкурентостійкості. Впровадження технологічних інновацій дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, але й адаптувати бізнес-моделі до динамічних змін зовнішнього середовища. Дослідження спрямоване на виявлення синергії між стратегічним розширенням та технологічними інноваціями як фундаментальними чинниками зростання компаній у кризових та нестабільних умовах.

Мета. Визначити вплив технологічних інновацій на стратегічне розширення підприємств, дослідити ключові фактори успішної міжнародної експансії та оцінити роль цифрових технологій у формуванні конкурентних переваг. Особливу увагу приділено аналізу діяльності компанії «Нова пошта» як кейсу ефективного поєднання інноваційних рішень та експансійних стратегій.

Метод (методологія). Для досягнення поставленої мети застосовано комплексний підхід, що включає порівняльний аналіз стратегій розширення. Проведено дослідження практичних аспектів міжнародної експансії, зокрема адаптації бізнес-моделі компанії «Нова пошта» в умовах війни та економічної нестабільності.

Результати. Дослідження доводить, що успішне стратегічне розширення підприємств значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій, автоматизації логістичних процесів, використання Big Data та інтеграції з e-commerce-платформами. Аналіз діяльності «Нової пошти» підтверджує, що гнучка бізнес-модель, інвестиції в інновації та адаптація до специфіки міжнародних ринків сприяють збереженню конкурентних позицій навіть в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: бізнес-модель; e-commerce; логістика; логістичні процеси; конкурентна перевага; конкурентоспроможність; міжнародна експансія; стратегічне розширення; стратегія; технологічні інновації; цифрова трансформація.

© Галина Филюк, Діана Глебець, 2025

Отримано: 15.01.2025 р.

Рекомендовано до друку: 09.02.2025 р.

Опубліковано: 26.03.2025 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Филюк Г., Глебець Д. Стратегічне розширення та технологічні інновації: фундамент конкурентних переваг. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 255-265. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>

Вступ

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу питання стратегічного розширення бізнесу набуває особливої актуальності. Адаптація до постійних змін на міжнародних ринках вимагає від компаній впровадження інноваційних рішень, здатних забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Зокрема, впровадження технологічних інновацій сприяє підвищенню ефективності управлінських та виробничих процесів, формуванню доданої вартості, а також розширенню присутності компаній на нових ринках. Ці аспекти є важливими як для наукових досліджень, що зосереджені на розробці моделей стійкого розвитку та конкурентних стратегій, так і для практичної діяльності компаній, які прагнуть забезпечити власну стабільність та рентабельність у складних умовах сучасного середовища.

Актуальність даної наукової проблеми та дослідження шляхів її вирішення підтверджується результатами проведеного аналізу деяких вітчизняних компаній в складних сучасних умовах. Прикладом, який демонструє дієвість і важливість стратегічного розширення, є діяльність компаній сектору поштових та кур'єрських служб в Україні. Зокрема, попри складні умови, зумовлені воєнними діями, один із лідерів цього сектору економіки – «Нова пошта» – активно експансіонує на міжнародні ринки, використовуючи технологічні інновації для вдосконалення бізнес-процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Це є черговим підтвердженням того, що навіть у кризових обставинах стратегічне розширення, поєднане з інноваційними рішеннями, може стати фундаментом для формування нових конкурентних переваг.

Попередні дослідження свідчать, що стратегічне розширення компаній невід'ємно пов'язане з впровадженням інноваційних технологій, що оптимізують виробничі та логістичні процеси, уможливають зниження витрат та відкривають нові ринкові можливості. Зокрема, Середницька Л. та Волинець В. демонструють ефективність застосування RFID, автономних транспортних засобів, роботизації

складів та безпілотних літальних апаратів у сучасній логістиці [1]. Білоус С., Трохименко А. та Камінський В. підкреслюють, що антикризові стратегії, інтеграція ризик-менеджменту та проактивне планування дозволяють компаніям адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища та використовувати кризові умови як каталізатор для розвитку інноваційних та прогресивних рішень [2]. Пригара О. та Ярош-Дмитренко Л. демонструють важливість стратегічного управління для успішної адаптації компаній до надзвичайних умов бізнес-середовища, які характеризуються невизначеністю та високим ступенем ризиків, у т.ч. пов'язаних з війною [3]. Водночас, частка досліджень, присвячених питанням синергії між технологічними інноваціями та стратегічним розширенням підприємств у кризових умовах, є вкрай незначною і опосередковано торкається цих проблем.

Потребують детальнішого аналізу: механізми впровадження технологічних рішень у періоди високої невизначеності та ризиків; специфіка управлінських підходів до інновацій у контексті міжнародної експансії; ключові фактори успіху компаній, які, попри воєнні дії чи інші кризові обставини, здатні забезпечити сталий розвиток і розширення на нові ринки. Брак комплексних моделей, що синхронізують технологічну модернізацію зі стратегіями розширення бізнесу, ускладнює ефективне планування розвитку компаній та гальмує процес їх виходу на міжнародний рівень. Як результат, компанії стикаються з низкою перешкод як от порушенням логістичних ланцюгів, нестачею фінансових ресурсів, ризиком втрати клієнтських сегментів, що особливо загострюється в умовах воєнних дій.

Поєднання стратегічного розширення з технологічними інноваціями є визначальним фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та кризових явищ. Дослідження цієї проблематики дає змогу:

- виявити інструменти й підходи, які допомагають компаніям успішно виходити на нові ринки навіть за умов воєнних викликів;
- розробити рекомендації щодо формування інноваційних стратегій, які підвищують

життєздатність і конкурентостійкість бізнесу;

- поглибити теоретичні засади управління інноваційними процесами, що становить науковий інтерес і має високу прикладну цінність для підприємств різних галузей.

У цьому зв'язку вважаємо, що дослідження синергетичних взаємозв'язків між технологічними інноваціями та стратегічним розширенням, ілюстроване прикладом «Нової пошти», сприятиме формуванню нового підходу до створення та реалізації конкурентних стратегій в умовах сучасних викликів.

Мета статті

Метою статті є комплексний аналіз ролі стратегічного розширення та технологічних інновацій у забезпеченні конкурентних переваг компаній, а також визначення ключових факторів успіху, які впливають на ефективність цих процесів у кризових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження

Сучасний етап економічного розвитку характеризується одночасним перебігом таких різновекторних і суперечливих процесів як глобалізація і глокалізація, динамічна трансформаційна мінливість економічного середовища, загострення старих і поява нових політичних конфліктів, які беззаперечно впливають на бізнес-клімат, стрімка технологічна еволюція. Дослідники називають його «новою реальністю» – реальністю, яка характеризується нестабільністю, зростаючим хаосом у бізнес-середовищі, а також високим темпом змін та непередбачуваністю [4]. За таких умов виживання та розвиток організацій можуть бути досягнуті за допомогою розробки та реалізації принципово нових бізнес-моделей, які сприяють виживанню і сталому розвитку, що актуалізує питання стратегічного розширення підприємств. Зміна форм і методів конкуренції, поява нових викликів (війна, політична нестабільність, геоекономічні ризики) змушують компанії шукати інноваційні, більш гнучкі підходи до власного розвитку, що ґрунтуються на впровадженні технологічних новацій та ефективному управлінні. Наукові дослідження свідчать про те, що поєднання інноваційних рішень з антикризовими

стратегіями та проактивним управлінським підходом дозволяє не лише успішно адаптуватися до несприятливих факторів, але й використовувати їх як каталізатор для формування нових конкурентних переваг. Практичний досвід переконливо доводить, що стійкість бізнесу формується в надскладних обставинах. Одним із ключових і дієвих напрямів може стати стратегічне розширення, зокрема через масштабування бізнесу.

Проведений аналіз дає підстави для висновку про відсутність у науковій літературі понять «стратегічне розширення» та «стратегічне розширення компанії (підприємства)». Це питання розглядається в контексті диферсифікації діяльності, стратегічного планування і стратегічного управління. Разом з тим, вважаємо цілком прийнятним у рамках нашої статті актуалізувати поняття «стратегічне розширення компанії» як комплексного терміну, який є складовою стратегічного розвитку і характеризує вектори, форми і складові її експансії.

Під *стратегічним розширенням* будемо розуміти процес масштабування бізнесу шляхом входження на нові ринки, створення нових продуктів, розширення асортименту послуг, інтеграції з іншими компаніями. Воно є важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Ключову роль у стратегічному розширенні в сучасних умовах відіграють технологічні інновації, оскільки дозволяють підвищити ефективність операцій, скоротити витрати та створити унікальні конкурентні переваги.

Успішне поєднання стратегічного розширення та технологічних інновацій у складних умовах війни продемонструємо на прикладі компанії «Нова Пошта». Чому саме цю компанію ми обираємо для прикладу? По-перше, компанія працює у сфері логістики, яку часто називають кровоносною системою країни. Водночас, ця галузь однією з перших страждає під час кризових явищ, яким стала війна в Україні, коли практично були зруйновані налаштовані протягом тривалого часу ланцюги поставок, а ефективні для мирного часу бізнес-моделі раптово втратили свою ефективність. Крім того, оцінювання взаємозв'язку між економічною активністю логістичних компаній,

зокрема, поштових та кур'єрських служб, та динамікою макроекономічного зростання країн ЄС, проведене одним із авторів цієї статті, засвідчило позитивний характер впливу активності цих служб на макроекономічне зростання [5]. По-друге, компанія була однією з тих, які зазнали масштабних втрат через військові дії. Орієнтовна сума втрат склала близько 2,8 млн грн. Через бойові дії багато маршрутів стали недоступними, а понад тисячу відділень в окупованих регіонах було закрито або тимчасово припинено їх роботу. Наразі їх доля невідома. Крім того, внаслідок військової агресії компанія втратила близько 300 відділень, 10 терміналів отримали пошкодження або були повністю зруйновані через терористичні атаки, термінали в Дніпрі та Полтаві не підлягають відновленню [6]. По-третє, компанія своїм прикладом постійно демонструє, що будь-які виклики необхідно сприймати як можливості, а кожен новий кризовий момент використовує як можливість посилити власну конкурентоспроможність і стійкість. Так, невдовзі після певних втрат у період кризи 2008-2009 рр. компанія збільшила свої продажі на 30 %. Після російського вторгнення та окупації АРК, частини територій Луганської та Донецької областей, втрати компанії на цих територіях склали 20 % мережі, але найближчим часом були компенсовані відкриттям відділень на інших територіях [7], у

т.ч. за кордоном. Саме в кризові моменти компанія удосконалює власну бізнес-модель через поєднання інноваційних технологій і стратегічного розширення. За останні три роки компанія створила власну фінансову компанію, енергетичний підрозділ, власні авіалінії, освоїла ринки Європи і планує вихід на ринки США. По-четверте, завдяки успішним стратегіям компанія залишається незмінним лідером на ринку експрес-доставки в Україні. За різними оцінками, частка компанії на цьому ринку становить 65-75 %, водночас частка її найближчого конкурента «Укрпошти» – 15-25%. Нарешті, досвід «Нової пошти» видається особливо цінним, оскільки демонструє практичні результати впровадження інноваційних підходів та водночас підкреслює виклики, з якими стикаються компанії у період воєнної нестабільності. Тому сподіваємося, що аналіз досвіду цієї компанії щодо стратегічного розширення з поєднанням з впровадженням технологічних інновацій дозволить визначити ключові фактори успіху для розвитку інших вітчизняних компаній в умовах війни та повоєнного відновлення.

Дослідження феномену компанії «Нова пошта» дало змогу виокремити чинники результативності інноваційних стратегій розширення, які визначають конкурентні переваги компанії на нових ринках (табл. 1).

Таблиця 1. Чинники результативності інноваційних стратегій розширення

Категорія чинників	Опис впливу
Ринкові фактори	Попит на послуги, конкурентне середовище, споживчі уподобання
Технологічні фактори	Цифровізація, використання Big Data, автоматизація логістики
Фінансові аспекти	Інвестиційна спроможність, оцінка рентабельності, доступ до фінансових ресурсів
Регуляторні умови	Законодавчі вимоги, митні правила, економічний клімат
Операційні чинники	Логістична інфраструктура, партнерства, адаптація бізнес-моделі
Соціокультурні особливості	Довіра до бренду, культурні бар'єри, адаптація маркетингової стратегії

Джерело: розроблено авторами.

У період війни питання виживання бізнесу постало особливо гостро. Логістичні компанії зіштовхнулися з викликами, пов'язаними з безперервним функціонуванням, фінансуванням та збереженням довіри клієнтів. У цьому контексті відмітимо, що «Нова пошта» вдало використовує у своїй стратегії

розширення такі ринкові фактори як попит, конкуренція та споживчі уподобання. Підвищення попиту на послуги компанії, формування прихильності споживачів, переваги у конкурентній боротьбі забезпечують як інноваційні стратегічні ініціативи, так і нові технологічні рішення у

культуру компанії закладений принцип дбайливого ставлення до клієнта – надійність, безпека, швидкість, зручність. Компанія реалізовує ряд проектів сталого розвитку, серед яких «Гуманітарна пошта України», «Реабілітація учасників АТО», Школа бізнесу тощо. Зокрема, з 2014 р. компанія реалізує такий масштабний проект як «Гуманітарна пошта України», у рамках якого вона за власний кошт доставляє відправлення від волонтерських організацій військовим та людям, які постраждали від війни. Ще одна успішно реалізована стратегія – «стати головною компанією, яка логістично зв'яже Україну та країни ЄС», «слідувати за українцями, які виїхали в Європу, щоб бути для них опорою і за кордоном» [6]. Компенсації за втрату майна клієнтів, забезпечення заходів безпеки у відділеннях і в поштоматах тощо також відіграють свою роль у формуванні клієнтського капіталу компанії. Сучасна система відстеження в режимі реального часу, автоматизовані сортувальні центри та впровадження електронних документів дозволяють не лише знизити операційні витрати, але й скоротити час обробки посилок на 15 %, що також позитивно вплинуло на рівень задоволеності клієнтів, який зріс на 20 %.

Під час кризи споживча поведінка часто змінюється, оскільки змінюються пріоритети і споживачі стають обмежують свої витрати, що супроводжується зменшенням попиту на певні товари та послуги [3]. «Нова пошта» з такою проблемою зіткнулася лише буквально у перші місяці війни. Компанія одразу адаптувала власну бізнес-стратегію у відповідь на зміни потреб споживачів, запропонувавши адаптивне ціноутворення – була розроблена система гнучких тарифів для різних сегментів клієнтів і бізнесів, що в поєднанні з особливостями послуг забезпечило зростання попиту.

Технологічні рішення – цифровізація, автоматизація та Big Data – дозволяють підвищити ефективність процесів, мінімізувати втрати і знизити витрати. Завдяки цифровізації, автоматизації, використанню Big Data та розвитку інноваційних логістичних рішень компанія змогла забезпечити високу ефективність своїх операцій. Гнучка бізнес-модель, інвестування в технології та

міжнародна експансія дозволили «Нова Пошта» не тільки зберегти свій статус-кво, але й посилити свою конкурентоспроможність, забезпечуючи стабільну логістику як в Україні, так і за кордоном.

Фінансова спроможність забезпечує стійкість бізнесу, тоді як регуляторні умови можуть як сприяти розвитку, так і створювати бар'єри для виходу на нові ринки. Реалізація інвестиційних проектів стратегічного розширення забезпечується власними ресурсами, однак також залучаються кредитні кошти та надходження від випуску корпоративних облігацій (у 2019 р. випуск облігацій становив 300 млн грн, у 2020 р. – на 700 млн грн, у 2023 – на 800 млн грн). У 2024 р. інвестиції у розвиток склали 1,8 млрд грн, зокрема, 32 млн грн – на безбар'єрне відділення в Києві. Завдяки цьому мережа «Нової пошти» стрімко розширюється. На початок 2025 р. мережа компанії налічує 13 208 відділень та 24 002 поштоматів, що забезпечує ще більшу доступність послуг навіть у віддалених регіонах. У 2025 р. компанія планує інвестувати 1,2 млрд грн у відкриття ще 11 000 нових точок, включаючи відділення, поштомати та пункти сервісу [7].

Гнучкість бізнес-моделі компанії забезпечується операційними факторами як от інфраструктура та партнерства, а соціокультурна адаптація сприяє формуванню довіри до бренду. Завдяки партнерствам із локальними компаніями зарубіжних країн «Нова Пошта» змогла ефективно інтегруватися в нові зарубіжні ринки навіть за умов війни та економічної нестабільності. Так, компанія поєднує бізнеси з клієнтами в 243 країнах з допомогою комплексних логістичних рішень для експорту, імпорту, транскордонних операцій, доставок B2C і міжнародного фрахту. У 2024 р. компанія доставила 486 млн посилок, понад 2 млн доставок щодня і кожного дня обробляє 2,6 млн фінансових транзакцій, що підтверджує її масштаб та ефективність [8]. Наприклад, у Польщі та Німеччині компанія активно працює з e-commerce-платформами, пропонуючи спеціальні тарифи для малого бізнесу та стартапів. Активна експансія в Україні забезпечується такою формою партнерства як франчайзинг. Наразі в Україні за франшизою

«Нової пошти» працює 14 000 сервісу (відділення, точки видачі, поштомати).

Тож, незважаючи на виклики війни, компанія зберігає стабільність, активно масштабує бізнес, відкриваючи нові ринки та впроваджуючи ефективні управлінські рішення для адаптації до змінного зовнішнього середовища. З початку повномасштабного вторгнення компанія відчутно посилила свою присутність на зарубіжних ринках. На сьогодні вона представлена у 16 країнах: Молдові, Польщі, Литві, Чехії, Румунії, Німеччині, Словаччині, Естонії, Латвії, Угорщині, Італії, Великій Британії, Іспанії, Франції, Австрії та Нідерландах, працює 126 відділень [9; 10], а на порядку денному – освоєння ринку США.

Головними чинниками, що забезпечило їй успіх у реалізації стратегії розширення шляхом експансії на міжнародні ринки, стали високий попит на послуги з боку української діаспори, логістичний потенціал країн та зростаючі обсяги

e-commerce. Компанія не лише відкриває нові відділення, а й адаптує свої послуги під потреби конкретних країн, співпрацює з місцевими логістичними операторами та інвестує в цифровізацію. Вона інтегрує свої сервіси в існуючі логістичні системи країн, що дозволяє ефективно конкурувати з місцевими та міжнародними операторами та забезпечувати якісний сервіс для своїх клієнтів. Це дозволяє компанії не лише зберігати свою позицію, а й активно розширюватися, підтримуючи український бізнес і забезпечуючи глобальну присутність української логістики.

Значний внесок у стійкість компанії робить гнучка бізнес-модель. Аналізуючи причини та особливості стратегічного розширення компанії «Нова пошта», приходимо до висновку, що вона застосовує індивідуальні підходи для ефективного ведення бізнесу в різних зарубіжних країнах. Причини і стратегічні рішення компанії представлені нами в табл. 2.

Таблиця 2. Стратегічні рішення компанії «Нова Пошта» у різних країнах

Країна	Причини виходу на ринок	Стратегічні рішення
Україна	Домашній ринок, лідер логістики	Розширення мережі, цифровізація, швидка доставка, партнерство з e-commerce
Польща	Велика українська діаспора, значний товарообіг	Відкриття відділень у великих містах, розвиток складської логістики, партнерства з місцевими сервісами
Молдова	Близькість до України, схожі бізнес-умови	Налагодження спільних маршрутів, оптимізація вартості перевезень
Чехія	Високий попит на доставку між ЄС та Україною	Локалізація сервісів, інтеграція з маркетплейсами
Румунія	Стратегічне розташування для перевезень в ЄС	Відкриття хабів для транзиту товарів, співпраця з локальними кур'єрськими компаніями
Німеччина	Потужний ринок e-commerce, велика кількість українців	Логістичні центри, партнерство з онлайн-магазинами
Литва	Інтеграція з Балтійським регіоном	Оптимізація доставки в країни Балтії, розширення логістичної інфраструктури
Словаччина	Транзитний пункт між Східною і Західною Європою	Залучення локальних партнерів, відкриття зручних точок видачі посилок
Франція	Розвинений логістичний ринок, потреба в нових гравцях	Створення партнерств, відкриття складів у стратегічних регіонах
Австрія	Висока частка транзитних перевезень	Оптимізація перевезень між Східною та Західною Європою
Нідерланди	Лідер у міжнародній логістиці	Впровадження швидких міжнародних перевезень, співпраця з глобальними компаніями

Джерело: розроблено авторами.

Вихід на нові ринки у складних умовах, таких як війна або економічна турбулентність, вимагає поєднання стратегічної гнучкості, технологічних рішень та ефективного управління ризиками. «Нова Пошта» продемонструвала, що навіть під час війни можливо не лише зберігати бізнес, а й масштабувати його на міжнародному рівні.

Одним із ключових факторів успішного розширення стала гнучкість стратегічного планування. Використання сценарного аналізу дозволяє оцінювати ризики та змінювати стратегію відповідно до нових викликів. Наприклад, конкурентні переваги «Нової Пошти», зокрема ефективна логістика, цифровізація процесів та широка міжнародна присутність, дають змогу здійснювати розширення за принципом диверсифікації ринків [11]. Це допомагає компенсувати потенційні втрати в одній країні за рахунок стабільного зростання в іншій, забезпечуючи фінансову стійкість та незалежність від окремих економік.

Другим важливим аспектом є цифровізація та автоматизація бізнес-процесів. У сучасному світі компанії, що покладаються на новітні технології, отримують конкурентну перевагу. «Нова Пошта» активно використовує хмарні сервіси для управління логістичними процесами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін у попиті. Також впровадження Big Data допомагає прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та автоматизувати обробку посилок. Інтегровані системи відстеження вантажів забезпечують прозорість процесів і підвищують рівень довіри клієнтів. Доповненням до технологічного розвитку компанії стала платіжна система NovaPay, яка забезпечує швидкі та безпечні фінансові операції в межах логістичної екосистеми. Її основні переваги включають зручність оплати послуг доставки, миттєві перекази між користувачами, можливість безготівкового розрахунку у відділеннях і мобільному додатку. Інтеграція NovaPay дозволяє спростити фінансові взаємодії клієнтів, мінімізувати час на оплату та підвищити рівень комфорту при отриманні послуг. Завдяки цифровим рішенням, таким як NovaPay, «Нова Пошта» змогла не лише покращити клієнтський досвід, а й забезпечити стабільність та ефективність

фінансових операцій на міжнародному рівні [12]. Це стало одним із вагомих факторів успішного виходу компанії на нові ринки, спрощення транскордонних платежів і посилення конкурентних позицій у сфері міжнародної логістики.

Ще одним ключовим підходом, що зміцнює конкурентні переваги «Нової Пошти», є, як уже зазначалося вище, налагодження партнерств та інтеграція в локальні ринки. Використання співпраці з місцевими логістичними компаніями дозволяє швидше адаптуватися до особливостей ринку та мінімізувати витрати на відкриття власної інфраструктури, що забезпечує гнучкість та ефективність операцій. Додатково, застосування франчайзингової моделі сприяє швидкому масштабуванню без значних капіталовкладень, що є важливим елементом стратегії зростання компанії. Також «Нова Пошта» інтегрує свої послуги з локальними фінансовими інструментами та платіжними системами, що покращує зручність для клієнтів і зміцнює позиції компанії на міжнародних ринках.

Гнучка бізнес-модель дозволяє адаптувати послуги компанії в різних країнах під місцеві потреби. Запроваджуються омніканальні продажі, які дозволяють клієнтам оформлювати та отримувати посилки у зручний спосіб – через відділення, поштомати або доставку додому. Не менш важливим є забезпечення операційної безпеки та стійкості до кризових ситуацій. Операційні ризики можуть виникати через збої в поставках або інші форс-мажорні обставини, тому «Нова Пошта» створює резервні логістичні маршрути, а також використовує автономний електротранспорт для зменшення залежності від традиційних постачальників пального. Це дає змогу зберігати стабільність перевезень навіть за умов дефіциту ресурсів. Додатково компанія розвиває систему кібербезпеки для захисту даних клієнтів та забезпечення безперервної роботи IT-інфраструктури. Використання розподілених дата-центрів та резервних серверів гарантує стабільність функціонування всіх цифрових платформ.

Таким чином, успішне розширення на нові ринки навіть у кризових умовах можливе завдяки гнучкому стратегічному підходу, технологічним інноваціям, локальним

партнерствам та операційній стійкості. «Нова Пошта» демонструє, що адаптація до змін, інвестиції в цифрові рішення та продумане управління ризиками дозволяють масштабувати бізнес і залишатися конкурентоспроможними навіть у найскладніших обставинах.

Важливу роль у посиленні гнучкості бізнес-моделі компанії та забезпечення її високої ефективності в період військової агресії відіграла зміна підходів до системи управління. Корпоративне управління з його усталеними процедурами одразу показало свою неефективність, оскільки занадто уповільнювало прийняття рішень, які потрібно було приймати блискавично. У перші ж дні війни компанія здійснила масштабну трансформацію системи управління: заміна ієрархії холакратією (горизонтальна система управління), дострокове припинення повноважень наглядової ради, долучення власників бізнесу до розробки та прийняття як стратегічних, так і оперативних управлінських рішень. За оцінками власників компанії, це не тільки призвело до «скорочення процесу прийняття рішення з годин та днів до секунд», але й підвищило їх ефективність [13].

Таким чином, на основі досвіду «Нової пошти» можна виділити ключові стратегічні підходи, що забезпечують стійкість і розвиток бізнесу навіть у найбільш кризових ситуаціях:

- диверсифікація ринків – вихід на нові географічні ринки, що дозволяє зменшити залежність від окремих регіонів;
- цифровізація процесів – впровадження Big Data, автоматизації складів, онлайн-трекінгу та інтеграції з e-commerce;
- гнучка бізнес-модель – адаптація послуг під локальні потреби, розширення каналів доставки (відділення, поштомати, кур'єри);
- партнерства та локальна інтеграція – співпраця з місцевими логістичними компаніями, використання франчайзингу;
- операційна стійкість – розробка резервних логістичних маршрутів, автономний транспорт, підвищення кібербезпеки;
- адаптивне ціноутворення – розробка гнучких тарифів для різних сегментів клієнтів і бізнесів.

Поєднання стратегічного розширення, інноваційних технологій та гнучких

управлінських підходів може створити ключові фактори успіху компаній в кризових умовах. «Нова пошта» є однією з небагатьох українською компанією, яка змогла в надзвичайно турбулентні часи продемонструвати свою конкурентостійкість за рахунок означених вище факторів. Однак, отримані результати можуть стати основою для трансформації бізнесу інших вітчизняних компаній, які сприятимуть формуванню нових підходів до побудови ефективних бізнес-моделей, заснованих на поєднанні описаних ключових факторів успіху. Це уможливить не тільки підвищення їх конкурентостійкості на українському ринку, але й міжнародну експансію та зміцнення їх позицій у глобальному економічному середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Досвід «Нової пошти» демонструє, що бізнес-модель компанії «Нова пошта» виявилася дуже успішною. Використання цифровізації, автоматизації, Big Data, кібербезпеки та новітніх логістичних рішень дозволило компанії не лише зберегти свою діяльність, а й активно розширювати міжнародну присутність. Завдяки адаптивним бізнес-моделям, диверсифікації ринків та партнерствам із локальними компаніями «Нова Пошта» змогла ефективно інтегруватися в нові країни навіть за умов війни та економічної нестабільності.

Перспективи подальших напрацювань включають глибший аналіз ефективності впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у логістичні процеси, що може оптимізувати маршрути, скоротити витрати та підвищити швидкість обслуговування клієнтів. Також важливим напрямом є розробка методик адаптації бізнес-моделей для роботи в нестабільних регіонах, що дозволить компаніям більш ефективно реагувати на зовнішні виклики та мінімізувати ризики. Крім того, вивчення ролі сталого розвитку та екологічних ініціатив у міжнародному розширенні логістичних компаній може сприяти розробці стратегій, орієнтованих на довгострокову конкурентоспроможність і відповідність сучасним вимогам сталого бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Середницька Л., Волинець В. Інноваційні технології в логістичній системі. *Економіка і суспільство*. Випуск # 19. 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf.
2. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів *Економіка та суспільство*. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>.
3. Пригара, О., & Ярош-Дмитренко, Л. (2023). Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. №2 (223). С. 108-114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
4. Rudawska, E. (2018). The Sustainable Marketing Concept in European SMEs. In Rudawska, E. (Ed.). *From Sustainable Market Orientation to Sustainability Marketing*. Emerald Publishing Limited, Bingley, p. 53–79. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004>
5. Филук Г., Тараненко О. Моделювання впливу діяльності поштових та кур'єрських служб на економічне зростання країн ЄС *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 3. С. 549-557. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.549>
6. Новини компанії. URL: <https://novaposhta.ua/>. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12329>.
7. Попершнюк В., Катасонов О. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>.
8. Група Nova у світі. Nova Global. URL: <https://novaposhtaglobal.ua/about/>.
9. Нова пошта у світі. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti
10. Країни присутності. NovaPost. URL: <https://novapost.com/>.
11. Шаповалова І. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. Випуск # 10 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf
12. Як власники «Нової пошти» рятували свою компанію. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnut-is-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
13. Група NOVA – до складу якої входить NovaPay. NovaPay. URL: <https://novapay.ua/nova-group/>.
14. Власенко В., Порфіренко В., Гребельник М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf.

REFERENCES

1. Serednytska, L., & Volynets, V. (2018). Innovative technologies in the logistics system. *Economy and Society*, (19). Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/96.pdf
2. Bilous, S., Trokhymenko, A., & Kaminskyi, V. (n.d.). Strategic management of enterprise development under crisis and military challenges. *Economy and Society*. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935>

3. Pryhara, O., & Yarosh-Dmytrenko, L. (2023). Business adaptation strategies in a turbulent market environment during the war in Ukraine. *Visnyk of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, (2), 108–114. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>
4. Rudawska, E. (2018). The sustainable marketing concept in European SMEs. In E. Rudawska (Ed.), *From sustainable market orientation to sustainability marketing* (pp. 53–79). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78754-038-520180004>
5. Filyuk, H., & Taranenko, O. (2024). Modeling the impact of postal and courier services on the economic growth of EU countries. *Economic Analysis*, 34(3), 549–557. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.549>
6. Nova Poshta. (n.d.). *Company news*. Retrieved from <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/12329>
7. Popershniuk, V., & Katasonov, O. (2023). Nova Poshta during the war: Following Ukrainians or developing under any circumstances. *PwC Ukraine*. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>
8. Nova Global. (n.d.). *Nova Group in the world*. Retrieved from <https://novaposhtaglobal.ua/about/>
9. Nova Poshta. (n.d.). *Nova Poshta in the world*. Retrieved from https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_u_sviti
10. NovaPost. (n.d.). *Countries of presence*. Retrieved from <https://novapost.com/>
11. Shapovalova, I. (2017). Competitive advantages of the enterprise: A retrospective analysis of term interpretations. *Economy and Society*, (10). Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/74.pdf
12. Forbes Ukraine. (2022, September 14). How the owners of Nova Poshta saved their company. Retrieved from <https://forbes.ua/richest/vidshtovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>
13. NovaPay. (n.d.). *NOVA Group – which includes NovaPay*. Retrieved from <https://novapay.ua/nova-group/>
14. Vlasenko, V., Porfirenko, V., & Hrebelnyk, M. (2020). The essence and types of competitive advantages of the enterprise. *Economy and Enterprise Management*. Retrieved from http://market-infr.od.ua/journals/2020/49_2020_ukr/21.pdf

Halyna Fyliuk, Doctor of Economics, Professor, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
Diana Hlebets, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine

Strategic expansion and technological innovations: the foundation of competitive advantages

Abstract

Introduction. In the context of globalization, digital transformation, and increasing market competition, strategic expansion plays a crucial role in ensuring the long-term competitiveness of enterprises. The implementation of technological innovations enhances operational efficiency and enables businesses to adapt to dynamic external changes. This study aims to identify the synergy between strategic expansion and technological innovations as fundamental drivers of company growth under crisis and instability.

The purpose of the article is to determine the impact of technological innovations on the strategic expansion of enterprises, analyze key factors for successful international expansion, and assess the role of digital technologies in shaping competitive advantages. Special attention is given to analyzing the activities of Nova Post as a case study of an effective integration of innovative solutions and expansion strategies.

Research methodology. A comprehensive approach was applied, including a comparative analysis of expansion strategies and an examination of practical aspects of international business adaptation. The study specifically explores Nova Post's business model adaptation under wartime conditions and economic instability.

Results. The findings demonstrate that successful strategic expansion heavily relies on the adoption of digital technologies, automation of logistics processes, utilization of Big Data, and integration with e-commerce platforms. The case study of Nova Post confirms that a flexible business model, investment in innovations, and adaptation to international market conditions contribute to maintaining competitive positions even in challenging environments.

Keywords: business model; e-commerce; logistics; logistics processes; competitive advantage; competitiveness; international expansion; strategic expansion; strategy; technological innovations; digital transformation.

Cite as: Fyliuk, H., and Hlebets, D. (2025). Strategic expansion and technological innovations: The foundation of competitive advantages. *Economic analysis*, 35 (1), 255-265. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.255>