

М.В. Руда¹, А.О. Пилипенко²
ORCID: ¹ 0000-0002-4015-1976, ² 0009-0006-5878-0435
Національний університет “Львівська політехніка”

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДИВЕРСИФІКУВАННЯ ГЕОГРАФІЧНОЇ СТРУКТУРИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

<https://doi.org/>

© Руда М. В., Пилипенко А. О., 2023

Визначено сутність поняття диверсифікації, наведено її види та особливості цієї стратегії освоєння нових ринків. Здійснено аналізування та оцінювання факторів, що впливають на ефективність диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА». Окреслено передумови необхідності імплементації стратегії географічної диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, описано можливості та загрози, які можуть виникнути під час розширення діяльності на ринках ЄС. Визначено особливості GoToMarket-стратегії, розроблено етапи реалізації маркетингової стратегії з урахуванням національних і міжнародних особливостей ринку та моделей споживання послуг в умовах диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності. Сформовано бізнес-індикатори для оцінювання ефективності диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

Ключові слова: диверсифікація, стратегія диверсифікування, географічна структура ЗЕД, загрози та можливості, нові ринки.

Постановка проблеми

У наш час, коли ризик втратити бізнес через війну зростає неймовірно швидкими темпами, підприємства вдаються до освоєння нових ринків. Національний ринок істотно скоротився за останні півтора року, що змушує національних товаровиробників і надавачів послуг виходити на іноземні ринки збуту. Географічна диверсифікація може допомогти бізнесу істотно збільшити клієнтську базу та дохід, що призведе до загального зростання, зміцнення конкурентних позицій, покращення репутації та успіху. Це пояснюється тим, що компанії можуть охопити більшу групу потенційних клієнтів, зацікавлених у їх продуктах або послугах, працюючи у новому для себе бізнес-середовищі [1].

Водночас економіка на сучасному етапі схильна до частих змін векторів розвитку, які спричинені необхідністю швидкого оновлення асортименту, частими змінами смаків та вподобань споживачів, загостренням конкуренції товаровиробників, глобалізацією економічних процесів тощо. Усі вищенаведені фактори вимагають перетворень у виробничій діяльності компанії та швидкому прийнятті управлінських рішень.

При виході на закордонний ринок відоме українське підприємство ТОВ «НОВА ПОШТА» зіштовхнулось із проблемою диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД).

Географічна диверсифікація є однією з найризикованіших, проте, у той самий час, однією з найефективніших стратегій розвитку підприємства. Це зумовлено такими факторами: зменшення ризику монополізації ринку, адже залежність від однієї країни, політики чи економіки може негативно вплинути на діяльність компанії; при виході на нові ринки перед підприємством відкриваються нові можливості для збільшення обсягів продажів і заробітку (залучення нових клієнтів, збільшення ринкової присутності); відкриття доступу до нових ресурсів (сировина, робоча сила, інфраструктура тощо); отримання цінного міжнародного досвіду і його подальшого використання для покращення діяльності свого підприємства.

Для ефективного виходу на нові ринки необхідно детально вивчити потенційну країну, законодавчу базу, крос-культурні особливості, розробити результативну маркетингову стратегію та навчитись оцінювати ефективність диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності.

Здійснення диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності зумовлене підвищенням динамічності розвитку підприємства, змінами попиту та виникненням нових галузей на ринку. У таких випадках диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності дозволяє компенсувати падіння збуту на одному ринку за рахунок збільшення його на інших ринках. Завдяки цьому диверсифіковані підприємства в цілому більш стійкі та конкурентоспроможні порівняно з вузькоспеціалізованими, оскільки вони проникають в нові для себе сфери діяльності, розширюють асортимент товарів [2].

Актуальність дослідження

Війна в Україні, спричинена повномасштабним вторгненням РФ, підштовхнула багато бізнесів до виходу на нові ринки, ТОВ «НОВА ПОШТА» не стала винятком. Майже за 1,5 роки повномасштабного вторгнення було втрачено 25 відділень, 80 пошкоджено, 3 термінали пограбовано, а також знищено 37 поштоматів [3]. Підприємство зазнало значних збитків, що призвело до зниження прибутку та додаткових витрат. Саме через це гостро постало питання про диверсифікацію географічної структури ЗЕД компанії. Відділення підприємства успішно функціонують у Молдові, Польщі та Литві. З початку березня 2022 року відповідальні особи займаються вивченням потенційно цікавих ринків для розширення, а саме - Східної Європи (у цих країнах найбільше українських біженців), Сполучених Штатів Америки та Китаю [4].

Залежність від одного ринку може бути небезпечною та значно збільшує ризики під час ведення бізнесу. Наприклад, може виникнути конфлікт між країнами, природні катаклізми, політична та економічна нестабільність країн та інші негативні події, що можуть призвести до блокування логістичних ланцюгів поставок.

Формулювання мети та завдань статті

Метою даної статті є оцінювання ефективності географічної диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» в контексті нових ринкових перспектив, дослідження специфіки виходу підприємства на нові ринки та формування Go-To-Market-стратегії, а також диверсифікування географічної структури ЗЕД як способу залучення нових інвестицій. Для досягнення мети було визначено наступні цілі: розкриття сутності стратегії диверсифікації; розгляд можливостей, які відкриваються перед ТОВ «НОВА ПОШТА» під час виходу на нові ринки; аналізування проблем географічної диверсифікації ЗЕД, з якими може зіткнутись підприємство та оцінювання ефективності географічної диверсифікації ЗЕД.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретичні аспекти ефективності географічної диверсифікації досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, а саме: І. Ансофф, К. Бері, М. Горт, М. Портер, Ф. Котлер, М.О. Багорка,

С.М. Ілляшенко, В. К. Збарський, М. Корінько та інші. До найбільш ґрунтовних робіт вивчення питання географічної диверсифікації можна віднести праці А.А. Томсона та А. Дж. Стрикленда, які розглядали стратегію і конкурентні переваги диверсифікованої компанії.

Науковці трактують поняття «диверсифікація» по-різному. М. Портер зазначає, що дана стратегія полягає в одночасному розвитку багатьох непов'язаних між собою виробництв та розширення вже наявного асортименту [5], А.А. Томпсон розглядає диверсифікацію як розширення номенклатури товарів за рахунок використання існуючого потенціалу та розвиток підприємства у нових галузях [6].

У матриці Ансоффа диверсифікація знаходиться на перетині квадрантів «новий товар» та «нові ринки» (див. рис.1), дана стратегія вважається однією з найбільш ризикованих, оскільки вона вимагає розвитку як продукту, так і ринку [7].

	Нові товари	Товари, що існують
Нові ринки	Диверсифікація	Розширення кордонів ринку
Ринки, що існують	Розробка/вдосконалення товару	Глибоке проникнення на ринок

Рис.1. Матриця Ансоффа для вибору оптимальної стратегії підприємства

Загалом існує цілий ряд маркетингових стратегій, основну класифікацію маркетингових стратегій було запропоновано І.Ансоффом у 1957 року. Він визначив наступні стратегії [7]:

1. Глибоке проникнення на ринок. Суть стратегії полягає в тому, що фірма планує збільшити обсяг продажів серед наявної цільової групи споживачів без внесень змін до самого товару.

2. Розширення кордонів ринку. Обравши таку стратегію, маркетолог має знайти підхід, який дозволить йому розширити групи цільових споживачів в залежності від демографічних, культурних, географічних чи соціальних характеристик.

3. Розробка або вдосконалення товару. Ця стратегія полягає у реалізації нового товару на вже існуючому ринку.

4. Диверсифікація. Вибір цієї стратегії є найбільш ризиковим, адже він полягає у продажі абсолютно нових продуктів на нових ринках.

Географічна диверсифікація є способом зменшення ризику залежності підприємства від одного ринку чи галузі, їх поділяють на два основні напрями:

1. Диверсифікація експорту – це стратегія розширення ринків збуту товарів і послуг, яка допомагає мінімізувати ризики, що пов'язані зі змінами в економічній ситуації або політичних умовах певних країн. Також вихід на нові ринки дозволяє підвищити обсяги продажів та отримати нових клієнтів [8].

2. Диверсифікація імпорту – це стратегія розширення джерел постачання товарів і послуг шляхом залучення нових постачальників з різних країн. Також це дає змогу зменшити ризики, пов'язані зі змінами в умовах постачання товарів, забезпечити більшу стійкість у співпраці з контрагентами та підвищити конкурентоспроможність [9].

Існують й інші види географічної диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності, які використовуються на підприємствах. До основних належать:

- диверсифікація товарного асортименту, що передбачає введення нових товарів або розширення вже існуючої лінійки продукції. Також, це значно знижує ризики, пов'язані зі змінами у попиті на конкретний товар чи послуги;

- диверсифікація іноземних ринків, що передбачає одночасний вихід на декілька нових ринків з наявною продукцією. Таке розширення дає можливість привернути нову аудиторію і зменшити ризики, що виникають внаслідок політичної нестабільності, економічних та соціальних проблем;

- диверсифікація іноземних контрагентів означає встановлення нових бізнес-зв'язків з компаніями з різних країн. У випадку, коли існуючий контрагент не може задовільнити потреби компанії або виникнуть проблеми в співпраці, наявність альтернативних іноземних контрагентів дозволить швидко перейти на інші джерела постачання [10].

Усі вищенаведені види географічної диверсифікації відкривають підприємствам нові можливості у веденні бізнесу. Суб'єкти господарювання можуть по максимуму використовувати ресурсний потенціал та виробничі потужності, розподілити комерційні ризики залежно-сті від одного ринку та мінімізувати їх [11].

В умовах війни географічна диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності набуває все більшої актуальності. Багато бізнесменів прийняли рішення про перенесення своїх компаній за кордон, найбільш популярними країнами для ведення бізнесу стали Польща, Німеччина, Естонія, Туреччина, Болгарія, Бельгія, США та Молдова. Компанії, у таких галузях, найчастіше переїжджають за кордон: консалтинг, маркетинг, ІТ послуги, дизайн, охорони здоров'я та салони краси [12].

Згідно досліджень про український бізнес в умовах військового стану, проведених Advanter Group, спостерігається тенденція релокації підприємств не лише на безпечні території України, а й за кордон. У процесі перенесення бізнесів до інших міст чи країн спостерігається така тенденція: не бачать сенсу у переїзді чи не встигли переїхати - 79 % опитаних власників підприємств, в процесі чи частково відбувся - 19% і лише 2% здійснили релокацію своїх бізнесів повністю. З них - 14% повністю або переважно за кордон, 31% - ще не вирішили та 55%- перемістили бізнес всередині країни [13].

У 2023 році дослідження показали, що лише у Польщі відкрились 24 тис. українських підприємств, що становить 27%, також велика частка підприємців відкрили бізнес у США (30%), Німеччині (13%), Великій Британії (10%) та інші країни [14].

Фінансова допомога від країн ЄС у 2022 році становила 9 млрд євро та надавалася у формі кредитів і грантів для налагодження і вирішення невідкладних фінансових потреб (3 млрд євро). Крім того, Велика Британія, Японія та Канада пообіцяли надати допомогу загальною сумою 1 млрд євро, а Агентство США з міжнародного розвитку повинне виділити близько 135 млн доларів, що будуть направлені на відновлення економіки України у 2023 році [15].

У сучасних умовах стратегія диверсифікації є одним з найефективніших методів мінімізації ризиків, що пов'язані з нестачею виробничих ресурсів, міграцією висококваліфікованих кадрів за кордон та можливістю банкрутства підприємства за форс-мажорних обставин [16]. Основними передумовами здійснення географічної диверсифікації є політична та економічна нестабільність, висока конкуренція, розвиток глобалізації тощо [17]. Незважаючи на позитивні аспекти впровадження даної стратегії, існують й певні загрози, що виникають під час освоєння нових ринків, а саме: великі витрати на дослідження ринку, крос-культурні відмінності та ризики, що пов'язані з недосконалою управлінською системою [18].

Отже, процес здійснення релокації потужностей підприємства вимагає значних зусиль та витрат, проте за наявності чіткого плану та злагоджених дій професійної команди підприємство досягне успіху на будь-якому ринку та галузі [19]. Також диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності сприяє залученню іноземних інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, інвестори створюють додаткові джерела доходу в Україні, тим самим нарощуючи експортний потенціал [20].

Виклад основного матеріалу

Основною метою здійснення диверсифікації діяльності підприємства є збільшення прибутку та захоплення нових ринків збуту. У такому випадку стратегія компанії повинна передбачати не лише розподіл ризиків, а й прогнозування подальшого розвитку підприємства. Для цих цілей можуть використовуватися наступні критерії: привабливість нової галузі, «витрати на входження» і критерій додаткових вигод.

В часи нестабільної економіки підприємствам все важче виживати на ринку, тому диверсифікування зовнішньоекономічної діяльності є одним із найдоцільніших методів розширення бізнесу та стабілізації його діяльності. Усі види географічної диверсифікації відкривають перед підприємствами нові можливості у веденні бізнесу – суб'єкти господарювання можуть по максимуму використовувати ресурсний потенціал та виробничі потужності, розподілити комерційні ризики залежності від одного ринку та мінімізувати їх.

У наш час логістика як галузь має великий потенціал та перспективи. За прогнозом, до 2024 року світовий ринок логістичних послуг буде щорічно зростати на 7,5% в грошовому вираженні [21].

Ринок логістичних послуг України включає декілька напрямків вантажоперевезень: залізничні, водні, автомобільні, авіаційні. Попри те, що більша частина вантажів поки що відправляється залізницею, кількість таких перевезень постійно зменшується. Водночас частка автотранспорту зростає.

Ще одним перспективним напрямком розвитку ринку логістики є поштова логістика. Головними гравцями на ринку в Україні є «НОВА ПОШТА» та «Укрпошта». Це зумовлено тим, що все більше людей переходять на онлайн покупки, адже це значно зменшує витрати часу. Також пандемія коронавірусу підштовхнула людей до відмови від звичайного процесу покупки товарів та замовлення послуг. Якщо подивитися на топ-10 країн з найвищими темпами розвитку роздрібною онлайн-торгівлі, то можна відзначити, що в їх число входить і Україна з обсягом продажів 5,6 млрд доларів [22].

Початок повномасштабної війни в Україні стало відправною точкою для підприємства «НОВА ПОШТА», – саме в період лютий 2022 р.- травень 2023 р. підприємство прийняло рішення про необхідність географічної диверсифікації. Глобальний розвиток спостерігався у стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА» ще задовго до початку війни, проте саме такі форс-мажорні обставини змусили підприємство до прискорення поставлених задач. З початку березня 2022 року відповідальні особи ТОВ «НОВА ПОШТА» займалися вивченням потенційно цікавих ринків для розширення, а саме Східна Європа (країни, де найбільше українських біженців), Сполучені Штати Америки та Китай [23].

Процес виходу на нові ринки є досить ризикованим та затратним (не лише у грошовому еквіваленті, а й часовому), проте можливості, які відкриваються перед підприємством дають змогу збільшити прибутки та стати більш конкурентоспроможним на ринку. До основних переваг освоєння нового ринку можна віднести наступні:

- розширення потенційної аудиторії, що призведе до збільшення обсягів продажів та прибутку;
- доступ до нових ресурсних каналів;
- розподіл ризиків;
- зменшення залежності від одного ринку, постачальника тощо;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок унікальності товарів чи послуг;
- захист від непередбачуваних внутрішніх змін на ринку.

Усі ці фактори значно заохочують підприємства до виходу на нові ринки, адже таким чином вони мають можливість залучити нових клієнтів, збільшити прибуток та забезпечити стійкий розвиток. Однак, слід пам'ятати про проблеми, що можуть виникнути під час освоєння нових ринків збуту.

Перш за все, необхідно провести розширений та ґрунтовний аналіз галузі, визначити доцільність виходу на даний ринок, вивчити смаки та вподобання споживачів, конкурентів та розробити стратегію. Для мінімізації ризиків та витрат підприємство може залучити фахівців для дослідження нового ринку.

Не потрібно забувати про культурні та мовні відмінності, адже це може створювати труднощі у взаємодії з місцевими клієнтами, партнерами та співробітниками. Необізнаність у питанні місцевої культури може значно зменшити рівень довіри споживачів до товару чи послуг, що надає компанія та призвести до недоотримання прибутку.

Різні країни мають свою законодавчу базу та економічні умови, що можуть впливати на бізнес. Наприклад, валютні коливання економічна нестабільність, політичні ризики тощо, відіграють велику роль у виборі нового ринку для освоєння.

Також слід пам'ятати про управління на відстані, адже необхідність віддаленої координації зусиль може привести до додаткових витрат на створення міжнародної команди кваліфікованих працівників.

Керівництво ТОВ «НОВА ПОШТА» у березні 2022 року прийняло рішення про вихід на ринки країн Східної Європи. Основним критерієм вибору країн для освоєння стала кількість біженців у країнах-сусідах та необхідності у транспортуванні їх речей. Перші відділення з'явилися у Кракові, Вроцлаві, Жешуві та Познані. Було прийнято рішення про відкриття із використанням власного менеджменту, це означає, що підприємство залучило вже наявних кадрів до вивчення логістичної галузі у Польщі. Під час освоєння ринку виявилось, що менеджерів Нової пошти не вистачить для захоплення великої частки ринку, адже закордоном ведення бізнесу дещо відрізняється від української моделі. Компанія, будучи новачком, ще не розуміла місцевих особливостей, тому постало питання створення міжнародної команди. Слід зазначити, що підприємство не повинне втратити своєї унікальності, технологічності та високого рівня надання послуг, проте потрібно враховувати вподобання місцевого населення, законодавчу базу та економічні особливості.

У середньому відкриття відділення ТОВ «НОВА ПОШТА» коштує від 40 000-60 000 євро, у цю суму входять оренда приміщення, ремонтні роботи, закупівля основних засобів, але є ще витрати на юридичний, бухгалтерський, адміністративний супровід тощо [23].

Для виходу на новий ринок «НОВА ПОШТА» заручилась підтримкою місцевого партнера, адже лише власними силами важко відразу покрити своїми послугами всю країну. Основним партнером компанії став InPost, який має більше 20 000 власних поштоматів в Польщі, а отже посилив можливості української компанії, допомагаючи доставляти українські посилки на адресу і туди, де ще немає відділень Nova Post. Це забезпечує повне покриття країни з точки зору географії. Тимчасові переселенці у Польщі змогли отримувати свої речі, а вартість доставки «НОВА ПОШТА» в Польщу знизилась у 2 рази. В даній ситуації важливо зауважити, що, по-перше, Nova Post і InPost зараз не є конкурентами. Наразі польський бізнес не приносить компанії дохід, але у планах вона прагне стати глобальним міжнародним перевізником [24].

ТОВ «НОВА ПОШТА» знаходиться на початковому етапі виходу на нові ринки. Відділення певний час працювали у тестовому режимі та не приносило прибутку. Зараз керівництво прийняло рішення про глобалізацію компанії та залучення висококваліфікованої міжнародної команди не лише для дослідження ринку, а й подальшого розвитку пошти.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «НОВА ПОШТА» є швидка доставка вантажів, зручне розташування відділень, великий вибір способів доставки, автоматизація кожного виробничого процесу та сучасне обладнання. Ці фактори забезпечують високий рейтинг підприємству та людську довіру. Сфера послуг в Україні є однією з найкращих, ТОВ «НОВА ПОШТА» виступає яскравим прикладом цього твердження. Здійснення процесу географічної диверсифікації ЗЕД даного підприємства не лише збільшить його прибутки, а й забезпечить сильні конкурентні позиції на рівні з логістичними компаніями на закордонних ринках.

Оцінювання необхідності здійснення диверсифікування географічної структури ЗЕД підприємства вимагає урахування багатьох факторів. Прийняття цього рішення є незворотнім, тому спершу слід здійснити якісний аналіз бізнес-середовища нових ринків. Основні фактори при дослідженні наведені у табл. 1.

Основні фактори, що впливають на процес здійснення диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Фактори	Характеристика
Фінансова спроможність	Для вивчення нових ринків потрібно проаналізувати фінансову готовність підприємства до великих витрат. За відсутності необхідного капіталу підприємці вдаються до залучення коштів ззовні (кредитування). У випадку «НОВОЇ ПОШТИ», приймаються рішення про закриття менших короткострокових проєктів на користь довгострокових, що гарантують безперебійну роботу підприємства
Оподаткування	Політика оподаткування у кожній країні різна, тому необхідно вивчити це питання перед початком ведення бізнесу в нових юрисдикціях. Податки – обов’язкові витрати, що впливають на резерви капіталу та заощадження в цілому
Ресурси	Даний фактор вважається одним з найважливіших при здійсненні політики географічної диверсифікації. Фінансування та робоча сила – необхідний аспект прогнозування ефективності, планування закупівель і складання бюджету підприємства

Примітка: таблиця побудована авторами на основі [25]

Вагомість вищенаведених факторів під час здійснення диверсифікування географічної структури ЗЕД ТОВ «НОВА ПОШТА» відображено на рис. 2.

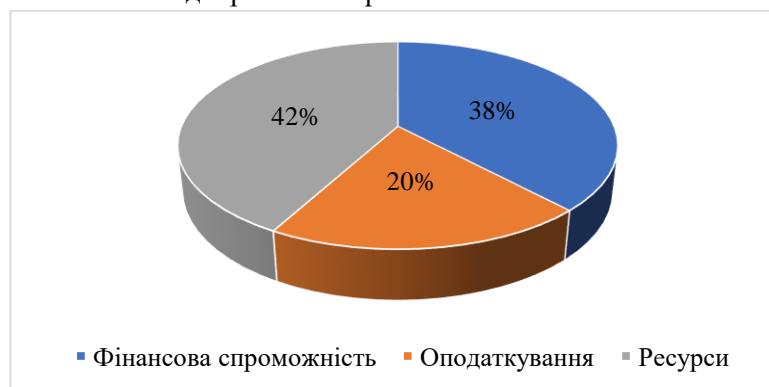


Рис. 2. Вагомість факторів впливу процесу диверсифікування географічної структури ЗЕД ТОВ «НОВА ПОШТА»

Фактор «ресурси» вважається одним з найголовнішим під час виходу на нові ринки, керівництво ТОВ «НОВА ПОШТА» визначила його вагомість на рівні 42%. Це пов’язано з необхідністю прогнозування діяльності підприємства та складання бюджету, що стає можливим лише у разі наявності фінансових та кадрових ресурсів.

Фактор «фінансова спроможність» підприємства відіграє значну роль при впровадженні стратегії географічної диверсифікації, тому його вагомість становить 38%. Перед освоєнням закордонних ринків необхідно ретельно дослідити фінансовий стан підприємства, можливості й загрози, що можуть виникнути у процесі діяльності.

Останнім, проте не менш важливим фактором є «оподаткування» (20%). У кожній країні різна податкова система, яка може як позитивно, так і негативно впливати на прийняття рішення про здійснення географічної диверсифікації.

Глобальний розвиток спостерігався у стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА» ще задовго до початку війни, проте саме такі форс-мажорні обставини змусили підприємство до прискорення поставлених задач. З початку березня 2022 року відповідальні особи займаються вивченням потенційно цікавих ринків для розширення, а саме Східна Європа (країни, де найбільше українських біженців, а саме – Польща і Німеччина), Сполучені Штати Америки та Китай.

Проблема диверсифікації географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА» полягає у потребі розподілу ресурсів між різними географічними ринками. В свою чергу, це включає постачання товарів і послуг, управління запасами, митне оформлення, перевезення і доставку товарів та інші логістичні процеси.

Залежність від одного ринку може бути небезпечною та значно збільшує ризики під час ведення бізнесу. Наприклад, може виникнути конфлікт між країнами, природні катаклізми, політична та економічна нестабільність країн та інші негативні події, що можуть призвести до припинення логістичних ланцюгів поставок [26].

Слід враховувати також можливі проблеми, що пов'язані з диверсифікацією географічної структури підприємства у сфері ЗЕД. Основними можна виділити:

- відмінності у правових нормах та митних правилах;
- недостатньо розвинена інфраструктура для забезпечення ефективних логістичних операцій, що у свою чергу може негативно вплинути на транспортні маршрути, терміни доставки та загальну продуктивність підприємства;

- високі витрати, що пов'язані з розширенням діяльності в нових країнах;
- культурні різниці, мовні бар'єри та інші особливості місцевого бізнесу.

Для успішного процесу диверсифікації географічної структури ТОВ «НОВА ПОШТА» можна виділити наступні підходи:

- співпраця з місцевими партнерами, такими як складські оператори, транспортні компанії, постачальники послуг логістики. Це може допомогти забезпечити належну логістичну інфраструктуру та зменшити ризики, що пов'язані з місцевими особливостями;

- впровадження сучасних технологій управління ланцюгом поставок. Інноваційні рішення допомагають підприємству ефективно управляти логістичними процесами;

- гнучке логістичне підприємство. За необхідності підприємство має бути готовим до швидкої зміни маршрутів, транспортів та постачальників;

- створення резервних планів, страхування та постійний моніторинг ризиків.

Отже, для успішної диверсифікації географічної структури необхідно враховувати усі вищевказані аспекти. Вихід на нові ринки є досить важливим кроком у розширенні бізнесу, тому потрібно дослідити усі можливості та загрози, вивчити ринок та бути готовим до впровадження нових технологій на підприємстві.

ТОВ «НОВА ПОШТА» реалізовує стратегію диверсифікації шляхом виходу на нові ринки. Даний процес є нелегким, адже потребує значних зусиль та витрат, також існує великий ризик невдалого освоєння ринку, проте із залученням фахівців та у довгостроковій перспективі підприємство може закріпитись на закордонних ринках та зайняти провідне місце.

За 2 роки ведення бізнесу у європейських країнах керівництво ТОВ «НОВА ПОШТА» зіткнулось з рядом проблем, які потребують негайного вирішення. Основними можна виділити наступні:

1. Недосконала маркетингова стратегія ТОВ «НОВА ПОШТА» в умовах диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності;

2. Низький рівень розвитку логістичної інфраструктури на потенційних ринках для виходу ТОВ «НОВА ПОШТА» в умовах диверсифікування географічної структури;

3. Відсутність системного підходу до оцінювання ефективності диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА».

Розробка маркетингової стратегії є надзвичайно важливою при виході на нові ринки, адже таким чином формується колективна свідомість та обізнаність про бренд, залучаються нові клієнти та укріплюється імідж підприємства, що дає змогу конкурувати з місцевими компаніями. За неефективної маркетингової стратегії ТОВ «НОВА ПОШТА» втрачає потенційних клієнтів серед місцевого населення, адже переважна частина користувачів даної логістичної компанії - українські біженці, що бажають надсилати та отримувати речі з дому.

Важливо вивчити локальні канали маркетингової комунікації, адже у період діджиталізації необхідно навчитись взаємодіяти з потенційними споживачами. Для цього потрібно дослідити популярні місцеві соціальні медіа, налаштувати таргетування та розробити комплексну рекламну кампанію, брати участь у виставках тощо.

Логістична інфраструктура відіграє значну роль у діяльності компанії, адже без наявності відповідних будівель, необхідного обладнання у складських приміщеннях, транспортних засобів та механізмів, засобів для пакування та маркування посилок неможливо якісно виконувати логістичну діяльність.

З третьою проблемою ТОВ «НОВА ПОШТА» зіштовхнулось безпосередньо під час оцінювання ефективності здійснення політики диверсифікації географічної структури. Це призводить до неповного розуміння результатів та недооцінки ризиків, що виникають у процесі виходу на нові ринки. Також, оцінка ефективності повинна передбачати аналіз ключових показників щодо продуктивності постачання, управління ланцюгами поставок і якості обслуговування споживачів.

Під час освоєння нових ринків керівництво ТОВ «НОВА ПОШТА» зіштовхнулось з проблемою недосконалої маркетингової стратегії, її вдосконалення допоможе збільшити прибуток компанії, закріпитись на закордонному ринку та підвищити конкурентоспроможність.

Оцінювання привабливості ринку ґрунтується на основі таких факторів: ринкові (темпи зростання, бар'єри входу і виходу з ринку, цінова чутливість), конкурентні (наявні конкуренти та потенційні конкуренти) та політично-соціальні.

Перед вибором доцільної маркетингової стратегії виходу на нові ринки (GoToMarket - стратегія) ТОВ «НОВА ПОШТА» потрібно дати відповідь на шість основних запитань (див. рис. 3).

Отже, цільовою аудиторією виступають усі люди, що здійснюють інтернет-покупки, відправляють чи отримують власні речі, документи тощо. Для комунікації з потенційними споживачами необхідно дослідити соціальні медіа певної країни, також відгуки задоволених клієнтів стануть хорошою рекламою. ТОВ «НОВА ПОШТА» необхідно враховувати національні особливості ринку Німеччини, а саме: високі стандарти якості; надійність та пунктуальність надання послуг; висока професійна етика; зацікавленість у сталому розвитку.



Рис. 3. Рекомендовані напрями реалізації GoToMarket-стратегії для ТОВ «НОВА ПОШТА»

Також важливим фактором, який необхідно враховувати під час формування маркетингової стратегії, є модель споживання послуг. Для освоєння ринку Німеччини виділимо наступні моделі, що впливають на спосіб сприйняття та використання послуг клієнтами:

- модель «Customer Engagement». Споживачі виявляють активну участь у споживанні послуг, висловлюють свої думки та бажання і вимагають високого рівня персоналізації даних;

- модель «Digitalization». Споживачі використовують онлайн-платформи та мобільні додатки для отримання послуг, тому компанії необхідно швидко реагувати на впровадження цифрових інновацій;

- модель «Sustainability». У Німеччині набуває популярності споживання екологічно чистих товарів та послуг, які сприяють сталому розвитку.

Загалом підприємству ТОВ «НОВА ПОШТА» пропонувано 7 основних кроків здійснення маркетингової стратегії в умовах диверсифікування географічної структури ЗЕД (див табл. 2).

Після проведених досліджень керівництво прийняло рішення про вихід на ринок Німеччини. Аналізуючи діяльність на ринку Польщі, Литви та Молдови було визначено, що маркетингова стратегія є недосконалою, адже більша частина клієнтів – українські біженці та незначна частка місцевого населення. Компанія використовує лише половину наявних ресурсів, за рахунок чого отримує менші прибутки, адже витрати на паливо, електроенергію та заробітні плати не залежить від кількості перевезеного вантажу.

При здійсненні географічної диверсифікації важливо вміти правильно оцінювати її ефективність. Протягом перших 6-и місяців роботи на ринку Польщі компанія «НОВА ПОШТА» не отримувала прибутку взагалі. Це пов'язано з обмеженими термінами вивчення ринку, нестачею міжнародної команди (натомість у реалізації даного проекту брали участь виключно фахівці, що працюють в головному офісі в Україні) та відсутністю системного підходу для визначення ефективності здійснення диверсифікації.

Для успішного функціонування підприємства на закордонному ринку виникає необхідність у створенні системи ключових як внутрішніх, так і зовнішніх показників, що відображатимуть фактичний та плановий стан компанії і формуватимуть базу бізнес-індикаторів для прийняття управлінських рішень в таких сферах: економічній, фінансовій, соціальній, інвестиційній та інших.

Таблиця 2

Пропоновані етапи реалізації маркетингової стратегії з урахуванням національних і міжнародних особливостей ринку та моделей споживання послуг ТОВ «НОВА ПОШТА» в умовах диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності

Крок №	Назва	Характеристика
1	2	3
1	Визначення цілей	Цілі поділяються на: - ринкові (число клієнтів, частка ринку, що займає компанія, обсяги здійснення перевезень у кількісному та грошовому вираженні); - виробничі (відкриття нових відділень, розробка технології перевезень та встановлення оптимальних маршрутів); - організаційні (створення міжнародної команди та запровадження системи відповідності європейським стандартам); - фінансові (чистий обсяг продажів, рентабельність та ліквідність).
2	Характеристика цільової аудиторії	- електронна комерція (співпраця з інтернет-магазинами збільшить кількість потенційних клієнтів); - фізичні особи (індивідуальні клієнти, що потребують доставки особистих посилок); - корпоративний сектор (бізнес-клієнти, що потребують швидкої доставки документів); - компанії різних галузей (у яких виникає необхідність у надійному транспортуванні обладнання з можливістю страхування)
3	Конкурентний аналіз	- ідентифікація конкурентів (місцеві та глобальні представники, що вже ведуть діяльність на ринку); - збір інформації про конкурентів; - аналіз сильних та слабких сторін кожного конкурента; - визначення переваг (особливі послуги, що надає «НОВА ПОШТА», якість обслуговування та цінова політика).

1	2	3
4	Визначення проблем компанії	- невідповідність вантажних транспортних засобів екологічним стандартам Європи; - висока конкуренція на закордонних ринках.
5	Визначення логістичних каналів	ТОВ «НОВА ПОШТА» здійснює перевезення переважно наземними вантажними транспортними засобами, проте в залежності від габаритів поставки до перевезень можуть залучатись й залізничні. Також у перспективі «НОВА ПОШТА» планує запустити доставку за допомогою літаків.
6	Створення плану реалізації	На даному етапі вищенаведені цілі переходять в дії, на основі конкурентного аналізу визначаються вподобання потенційних клієнтів, що допоможе налаштувати маркетингові зусилля у потрібному напрямку. Створюється стратегія налагодження комунікацій, яка включає рекламні матеріали, медіа тощо.
7	Реалізація та контроль	Контроль реалізації обраної маркетингової стратегії здійснюється протягом всього періоду існування підприємства, адже технології не стоять на місці, відповідно й якість послуг повинна постійно покращуватись, орієнтуючись на вимоги та вподобання клієнтів.

Систематизація інформаційної бази для здійснення диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності у ТОВ «НОВА ПОШТА» є необхідною з наступних причин:

- така база дає підприємству доступ до актуальних та вичерпних даних, що дозволяє керівництву та співробітникам приймати обґрунтовані рішення, це значно полегшує процес планування на підприємстві, стратегічне управління та визначення пріоритетів розвитку;

- підвищується ефективність контролю фінансових, людських ресурсів та матеріальних активів. Правильне управління такими ресурсами забезпечить покращення продуктивності та ефективності роботи ТОВ «НОВА ПОШТА»;

- забезпечується доступність обміну інформацією. Співробітники можуть легко знаходити потрібну інформацію, спілкуватись та обмінюватись нею, це сприятиме кращій комунікації та координації в межах організації.

На основі наявної інформаційної бази доцільно розробити сукупність бізнес-індикаторів для оцінювання ефективності диверсифікування географічної структури ЗЕД. Основні групи індикаторів, запропоновані нами для імплементації у діяльність ТОВ «НОВА ПОШТА» з метою оцінки ефективності здійснення географічної диверсифікації, наведені у табл. 3.

Таблиця 3

Рекомендовані бізнес-індикатори для оцінювання ефективності диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «НОВА ПОШТА»

Бізнес-індикатор	Сутність	Формула	Важливість при оцінюванні
1	2	3	4
Зростання доходів (англ. KPI Sales Growth) Sales Growth	Вимірює темпи збільшення чи зменшення доходу компанії від реалізації своїх послуг	((поточний обсяг продажів - обсяг продажів у попередньому періоді)/обсяг продажів у попередньому періоді)*100	Здійснення моніторингу на постійній основі є важливою частиною у прогнозуванні доходів та прийнятті стратегічних рішень
«Лійка» продажів (англ. KPI Purchase Funnel) Average Order Value	Аналізує процес залучення нових клієнтів, допомагає зрозуміти, як потенційні споживачі знаходять бренд та стають лояльними клієнтами	загальний дохід/кількість замовлень	За допомогою даного індикатора можуть посилитись сильні сторони компанії та знизитись до нуля слабкі сторони

Продовження табл. 3

1	2	3	4
Здатність послуг задовольняти потреби клієнтів (англ. KPI Product Performance) ROI	Дозволяє оцінити ефективність надання послуг з врахуванням аналізу прибутковості асортименту цих послуг	(загальний дохід - загальні витрати)/загальні витрати*100	При здійсненні моніторингу даного показника важливо порівнювати обсяг наданих послуг з проведеними маркетинговими програмами, що націлені на просування конкретної послуги
План продажів (англ. KPI Sales Targets) Sales Targets	Вимірює поточні доходи від наданих послуг і порівнює їх з плановими показниками за аналогічний період минулого року	(фактичний обсяг продажів/ цільовий обсяг продажів)*100	Визначення причин відхилення від плану або здійснення прогнозу на певний період

У результаті здійснених досліджень визначено, що в сучасних умовах ведення бізнесу стратегія диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності набуває все більшої актуальності, проте обов'язково має підкріплюватись емпіричними даними, що надходять з системи маркетингового моніторингу.

Висновки

Залежність від одного ринку може негативно впливати на діяльність підприємства, адже у випадку нестабільної економічної, політичної чи соціальної ситуації у країні компанії зазнають значних витрат та недоотримання прибутку, що у свою чергу може привести до банкрутства.

Товариство з обмеженою відповідальністю «НОВА ПОШТА» є провідною логістичною компанією на ринку України. Частка ринку, яке воно займає, становить майже 80%, що свідчить про високу якість надання послуг з експрес-доставки. Приймавши рішення про необхідність здійснення диверсифікування географічної структури ЗЕД, тобто про освоєння нових географічних ринків (Польщі, Німеччини), ТОВ «НОВА ПОШТА» практично розвиває не лише свій бренд, а й бренд України за кордоном ("Made in Ukraine"). З огляду на зростаючі перспективи виходу на ринки ЄС компанії варто розглянути такі важливі тренди формування експортного бренду, що враховують цінності, вимоги й стандарти ЄС [27]. Це дасть можливість співпраці з міжнародними контрагентами, що допоможе зменшити ризики, знизити собівартість послуг й збільшити дохід підприємства, підвищити рівень задоволення клієнтів.

Перспективи подальших досліджень

В цілому, запровадження на підприємстві стратегії диверсифікування географічної структури зовнішньоекономічної діяльності стає необхідністю, адже у наш час, в умовах війни, залежність від одного ринку може призвести до банкрутства або повної ліквідації компанії. У перспективі доцільним виглядає дослідження стратегій масштабування українського бізнесу з застосуванням франчайзингових моделей.

Список літератури

1. Якою буде індустрія логістики та перевезень у 2023 році. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/1/696554/>
2. Стратегії диверсифікації діяльності підприємства. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-442-1.html>.
3. Як власники «НОВОЇ ПОШТИ» рятували компанію. URL: <https://forbes.ua/richest/vidshovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>.
4. ТОВ "НОВА ПОШТА": вихід на новий ринок. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-pidsumki-roku-vtorgnennya-vihid-na-noviy-rinok-i-plani-na-maybutnye-50316119.html>.
5. Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. p. 628.
6. Thompson R. S. (1984). *Diversification strategy and systematic risk: An empirical inquiry*. *Managerial and Decision Economics*. p. 98 – 103. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.4090050208>
7. Маслак О. І. (2009). Економічні теорії диверсифікації інноваційного розвитку промисловості. *Європейський вектор економічного розвитку*. № 2. С. 107-118.

8. Нагорний Д. О. (2021). Інвестиційна складова диверсифікації експорту України/ *Збірник наукових праць ЧДТУ*. № 63. С. 82-95.
9. Halpern L., Koren M., Szeidl A. (2015). Imported Inputs and Productivity. *American Economic Review*. №. 12. P. 3660-3703.
10. Дергачова Г. М., Огінський О. С., Щемур В. Ю. (2022). Роль управлінських факторів в концепції стратегії диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. № 8. С. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-8>
11. Васильєва М., Васильєв А. (2023). Диверсифікація як механізм забезпечення розвитку підприємства в умовах нестабільності ринку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. № 15. С. 66 – 78.
12. Відповідальність роботодавців 2023: за даними актуальної добірки матеріалів від експертів LIGA ZAKON. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s
13. Дослідження стану МСБ в Україні 2022 р. *Офіційний сайт: Advanter group*. URL: <https://advanter.ua/>
14. Бурда А. Ю., Шевченко О. М. (2023). Український бізнес в умовах воєнного стану. *Тези 75-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. Т. 1. С. 362 – 363. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12398>
15. Булкот О. (2023). Особливості релокації бізнесу українськими підприємствами в умовах війни. *Трансформація моделі соціально-економічного розвитку в умовах відновлення України та інтеграції з ЄС*. С. 42 – 44.
16. Voichuk M. (2023). Social capital in the war and post-war periods. REBUILD UKRAINE. *Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції*. С. 241 – 243.
17. Трофименко К. В. (2022). Аналіз ключових аспектів формування політики диверсифікації розвитку корпоративних систем у торгівлі. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. № 70. С. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-16>
18. Алексеєнко І. І., Лелюк С. В., Полтніна О. П. (2022). Порівняльна характеристика ризик-орієнтованих фінансових стратегій компаній на міжнародному ринку в умовах війни. *Бізнес Інформ*. № 12. С. 229 – 236. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-229-236>
19. Волинець К. В. (2023). Стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок в умовах війни. *Вісник студентського наукового товариства «Ватра»*. № 164. С. 171 – 178.
20. Саналатій К., Ревенко А. (2023). Економічні санкції як інструмент протекціонізму в системі міжнародних відносин. *Молодий науковець*. № 13. С. 195 – 202.
21. Ринок логістичних послуг України: тренди та можливості. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>
22. «НОВА ПОШТА» VS «УКРПОШТА»: ЯКИЙ ПОШТОВИЙ СЕРВІС ОБРАТИ. URL: <https://sich.zp.ua/nova-poshta-vs-ukrposhta-iakuj-poshtovuj-servis-obraty>.
23. «НОВА ПОШТА» сьогодні. Нова Пошта. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni
24. Як ТОВ «НОВА ПОШТА» вийшла на ринок Польщі. URL: <https://delo.ua/business/orijentir-na-svoix-yak-nova-posta-viisla-na-rinok-polshhi-410741/>.
25. Geographic Diversification: An Investment Decision Guide. Cresco accounting. URL: <https://crescoaccounting.com/geographic-diversification-an-investment-decision-guide>
26. Вітковський О.С. (2009). Ефективність стратегії диверсифікації діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. № 8. С. 30-32.
27. Руда М.В., Чиркова Ю.Л., Малиновська Ю.Б. (2019). Роль держави в підтримці експорту вітчизняної продукції та формуванні експортного бренду України на ринках ЄС. *Інфраструктура ринку*. Вип. 37. С. 78–87. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/14.pdf

References

1. What will the logistics and transportation industry look like in 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/1/696554/>
2. Strategies for diversifying the company's activities. URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-442-1.html>
3. How the owners of "NOVA POSHTA" saved the company. URL: <https://forbes.ua/richest/vidstovkhnutis-vid-dna-yak-vlasniki-novoi-poshti-pereosmislyuyut-spravu-svogo-zhittya-14092022-8282>.
4. "NOVA POSHTA" LLC: entering a new market. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/nova-poshta-pidsumki-roku-vtorgnennya-vihid-na-noviy-rinok-i-plani-na-maybutnye-50316119.html>.
5. Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press. p. 628.
6. Thompson R. S. (1984). Diversification strategy and systematic risk: An empirical inquiry. *Managerial and Decision Economics*. p. 98 – 103. DOI: <https://doi.org/10.1002/mde.4090050208>

7. Maslak O. I. (2009). Economic theories of diversification of innovative development of industry. European vector of economic development. No. 2. P. 107-118.
8. Nagorni D. O. (2021). The investment component of the diversification of Ukraine's exports/Collection of scientific works of ChSTU. No. 63. P. 82-95.
9. Halpern L., Koren M., Szeidl A. (2015). Imported Inputs and Productivity. American Economic Review. No. 12. P. 3660-3703.
10. Dergacheva H.M., Oginskyi O.S., Shchemur V.Yu. (2022). The role of management factors in the concept of the strategy of diversification of foreign economic activity of the enterprise. Scientific view: economics and management. No. 8. P. 54-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2022-80-8>
11. Vasylieva M., Vasyliiev A. (2023). Diversification as a mechanism for ensuring enterprise development in conditions of market instability. Adaptive management: theory and practice. No. 15. P. 66-78.
12. Employers' responsibility 2023: according to the current selection of materials from LIGA ZAKON experts. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/213880_relokatsya-bznesu-v-ukran-ta-v-s
13. Study of the state of SMEs in Ukraine in 2022. Official website: Advanter group. URL: <https://advanter.ua/>
14. Burda A. Yu., Shevchenko O. M. (2023). Ukrainian business under martial law. Abstracts of the 75th scientific conference of professors, teachers, researchers, post-graduate students and students of the Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University. Vol. 1. P. 362 – 363. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/12398>
15. Bulkot O. (2023). Peculiarities of business relocation by Ukrainian enterprises in war conditions. Transformation of the socio-economic development model in the conditions of recovery of Ukraine and integration with the EU. P. 42 - 44.
16. Voichuk M. (2023). Social capital in the war and post-war periods. REBUILD UKRAINE. A collection of abstracts of reports of the 2nd International Scientific and Practical Conference. P. 241 - 243.
17. Trofymenko K. V. (2022). Analysis of key aspects of the formation of the policy of diversification of the development of corporate systems in trade. Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. No. 70. P. 108-114. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-16>
18. Alekseenko I. I., Lelyuk S. V., Poltinina O. P. (2022). Comparative characteristics of risk-oriented financial strategies of companies on the international market in conditions of war. Business Inform. No. 12. P. 229 – 236. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-229-236>
19. Volynets K. V. (2023). Strategies of entering the foreign market of enterprises in the conditions of war. Bulletin of the student scientific society "Vatra". No. 164. P. 171-178.
20. Sanalatii K., Revenko A. (2023). Economic sanctions as a tool of protectionism in the system of international relations. Young scientist. No. 13. P. 195-202.
21. Market of logistics services of Ukraine: trends and opportunities. URL: <https://www.tot.com.ua/post/rinok-logistichnih-poslug>.
22. "NOVA POSHTA" VS "UKRPOSHTA": WHICH POSTAL SERVICE TO CHOOSE. URL: <https://sich.zp.ua/nova-poshta-vs-ukrposhta-iakyj-poshtovyj-servis-obraty>.
23. "NOVA POSHTA" today. New post. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni
24. How "NOVA POSHTA" LLC entered the Polish market. URL: <https://delo.ua/business/orijentir-na-svoyiyak-nova-posta-viisla-na-rinok-polshhi-410741/>.
25. Geographic Diversification: An Investment Decision Guide. Cresco accounting. URL: <https://crescoaccounting.com/geographic-diversification-an-investment-decision-guide>
26. Vitkovsky O.S. (2009). The effectiveness of the strategy of diversification of activities in the conditions of an unstable external environment. Economy and the state. No. 8. P. 30-32.
27. Ruda M.V., Chyrkova Yu.L., Malynovska Yu.B. (2019). The role of the state in supporting the export of domestic products and the formation of the export brand of Ukraine in the EU markets. Market infrastructure. Vol. 37. P. 78–87. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/14.pdf

ASSESSMENT OF THE EFFICIENCY OF DIVERSIFYING THE GEOGRAPHICAL STRUCTURE OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

© Ruda M.V., Pylypenko A.O., 2023

An analysis and assessment of factors influencing the effectiveness of diversification of the geographical structure of foreign economic activity of "NOVA POSHTA" LLC was carried out. The essence of the concept of diversification is determined, its types and features of this strategy of developing new markets are given. The prerequisites for the implementation of the strategy of geographical diversification of foreign economic activity, the opportunities and threats that may arise during the expansion of activities in the EU markets are outlined.

Diversification of foreign economic activity is caused by increasing the dynamism of enterprise development, changes in demand and the emergence of new industries on the market. In such cases, the diversification makes it possible to compensate for the drop in sales in one market by increasing it in other markets. It also contributes to attracting foreign investments and increasing the competitiveness of the enterprise. All types of geographic diversification open up new business opportunities for enterprises - business entities can make maximum use of resource potential and production capacity, distribute commercial risks of dependence on one market and minimize them.

Nowadays, logistics as an industry has great potential and prospects. According to the forecast, until 2024, the world market of logistics services will grow annually by 7.5% in monetary terms. The main players on the market in Ukraine are "NOVA POSHTA" and "Ukrposhta". This is due to the fact that more and more people are switching to online shopping.

As a result of the conducted research, it was determined that in modern business conditions, the strategy of diversifying the geographical structure of foreign economic activity is becoming more and more relevant, but it must be supported by empirical data coming from the marketing monitoring system.

Assessing the necessity of diversifying the geographical structure of foreign economic activity in case of "NOVA POSHTA" LLC requires consideration of many factors, especially resources, financial capacity and taxation. Taking them into account the recommended directions for the implementation of the GoToMarket-strategy for "NOVA POSHTA" LLC are given in the article. The stages of marketing strategy implementation considering national and international market features and service consumption models of "NOVA POSHTA" LLC in conditions of diversification of the geographical structure of foreign economic activity are outlined. Recommended business indicators for evaluating the effectiveness of diversifying the geographical structure of foreign economic activity of "NOVA POSHTA" LLC are identified.

Key words: diversification, diversification strategy, geographic structure of foreign economic activity, threats and opportunities, new markets.