

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-98>

УДК 338.001.36

АНТИКРИЗОВЕ МАСШТАБУВАННЯ БІЗНЕСУ: ДОСВІД ВИХОДУ НА РИНКИ ЄВРОПИ ГРУПИ КОМПАНІЇ “NOVA”

ANTI-CRISIS SCALING OF BUSINESS: THE EXPERIENCE OF ENTERING THE EUROPEAN MARKETS OF THE “NOVA” GROUP OF COMPANIES

Князевич Анна Олександрівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри,
Гірничо-металургійна академія імені Станіслава Сташиця у Кракові
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5394-5599>

Демидюк Сергій Максимович

кандидат економічних наук, доцент, декан економічного факультету,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7911-7460>

Поліщук Іван Євгенович

аспірант,
партнер-франчайзі, керівник групи,
Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука,
Нова Пошта
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1583-8593>

Kniazevych Anna

AGH University of Krakow

Demydyuk Serhiy

Academician Stepan Demianchuk International University
of Economics and Humanities

Polishchuk Ivan

Academician Stepan Demianchuk International University
of Economics and Humanities,
Nova Post

У статті пропонується комплексний підхід до розуміння масштабування бізнесу у сфері поштових послуг у воєнний період, заснований на теоретичних дослідженнях та аналізі практичного досвіду. Метою статті є дослідження процесів масштабування бізнесу в сфері поштових послуг в умовах війни, з особливим акцентом на виході на ринки Європи. На основі практичних прикладів здійснений аналіз потенціалу масштабування як стратегічного інструменту управління в умовах кризових ситуацій та його впливу на функціонування бізнесу під час війни. Розглянутий вплив повномасштабної війни на розширення поштових послуг на європейських ринках та ідентифіковані можливі переваги та ризики такої стратегії. Проведений аналіз практичних прикладів успішного масштабування групи компанії Nova, проаналізована структура і динаміка відкриття закордонних відділень Nova Post після початку повномасштабної війни.

Ключові слова: масштабування бізнесу, антикризове управління, управління ризиками, стратегії масштабування, вихід на зовнішні ринки, поштові послуги, Нова пошта.

Based on the theoretical research and analysis of the practical experience, the article offers a comprehensive approach to understanding business scaling in the field of postal services during the war period. The purpose of the article is to study the processes of business scaling in the field of postal services in the conditions of



war, with a special emphasis on entering European markets. Considering practical examples, the research analyzes the potential of scaling as a strategic management tool in crisis situations and its impact on the functioning of businesses during the war. In particular, the article considers different ways of scaling, such as the development of new niches and markets by a company and business replication by creating a business identical to the existing one, but in a different territory. The study outlines the features of business scaling and identifies the key factors affecting its success. The article states that scaling a business during the war requires adapting to extraordinary circumstances and responding to critical consumer needs. It is an effective tool for managing crisis situations, which ensures business stability and its adaptation to new realities. The article suggests the analysis of scaling strategies that can be applied by companies to increase their efficiency and competitiveness. The research considers the impact of the full-scale war on the expansion of postal services in European markets and identifies possible advantages and risks of such an expansion. The study carried out the analysis of practical examples of successful scaling of the "Nova" group of companies, which set ambitious plans and goals as a startup. The article analyzed the structure and dynamics of the opening of foreign branches of Nova Post after the start of the full-scale war. In addition to focusing on the client segment of Ukrainians in Europe, who know Nova Post as a leader in Ukraine, the company considers local residents of Eurozone countries as potential clients in the future. The scaling uses a startup approach, the main advantages of which are flexibility and project work, adaptability, experimentation and testing of new algorithms and processes. The article proposes conclusions regarding the effectiveness of various scaling strategies to enter the EU markets in wartime conditions and identifies prospects for further research.

Key words: Business scaling, anti-crisis management, risk management, scaling strategies, entering foreign markets, postal services, Nova Post.

Постановка проблеми. Виклики сьогодення під час повномасштабного вторгнення для багатьох українських корпорацій стали переломним моментом та ключовим індикатором для перевірки стійкості бізнесу. Значна кількість суб'єктів господарювання змушена була згорнути свою діяльність як з причин фактичного знищення активів, так і з причин неготовності до раптового вжиття кардинальних антикризових заходів.

Наявність планів антикризових заходів, швидка реакція на зміни та можливість прийняття гнучких і адаптивних рішень дозволила деяким вітчизняним компаніям утримати господарську діяльність на певному операційному рівні під час початку повномасштабного вторгнення, організувати процеси внутрішньої та зовнішньої релокації, проводити волонтерську діяльність, масштабуватися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теоретичних та практичних аспектів масштабування суб'єктів господарювання широко висвітлені у науково-практичній літературі. Зокрема, над зазначеною проблематикою працювали такі закордонні автори як Р. Сайтон, Х. Рао [6], А. Кавало, Ф. Косенс, Г. Ното [1], Р. Гофман, Д. Кохен, Д. Триф [4] та багато інших. Дослідженням досвіду масштабування бізнесу та застосування антикризових стратегій присвячені роботи українських вчених та практиків, зокрема таких як Р. Лаврова, Д. Райко, Г. Еатона [9], О. Лук'янова [10], Н. Солопун [16], І. Токмакової, Н. Панченка, М. Кургузової [17], М. Хаустовф [19] та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Явище масшта-

бування українського бізнесу на європейській ринку в нових реаліях повномасштабної війни заслуговує детального дослідження як один з яскравих проявів ефективного антикризового управління, запобігання та мінімізації ризиків під час форс-мажорних подій.

Метою статті є дослідження процесів масштабування бізнесу в сфері поштових послуг, з особливим акцентом на виході на ринки Європи. На основі практичних прикладів здійснений аналіз потенціалу масштабування як стратегічного інструменту управління в умовах кризових ситуацій та його впливу на функціонування поштових компаній під час війни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Масштабування бізнесу являє собою процес розширення діяльності компанії з метою збільшення її обсягів, ефективності та конкурентоспроможності. Цей процес характеризується наступними особливостями, що визначають його важливість та вплив на бізнес:

1. Збільшення обсягів виробництва та обслуговування клієнтів: Масштабування передбачає збільшення виробничих масштабів виробництва продукції або надання послуг, що дозволяє компанії вигравати від розширення та оптимізації процесів, а також збільшити клієнтську базу.

2. Оптимізація операцій та витрат: Масштабування дозволяє оптимізувати витрати, впроваджуючи ефективніші технології, автоматизацію процесів та удосконалені системи управління.

3. Зростання прибутковості через ринкові переваги: Розширення бізнесу веде до збіль-

шення впливу на ринку, забезпечуючи компанії конкурентні переваги, такі як зниження витрат на одиницю продукції чи надання послуг, а також більший обсяг реалізації.

Класичний підхід до масштабування передбачає наявність чіткої бізнес-моделі та налагоджених внутрішньокорпоративних процесів. Сприятливими умовами для успіху вважається:

- підготовлена та динамічно активна екосистема, що перебуває у постійному розвитку;

- ґрунтовне опанування локального ринку;
- попит на окремі групи товарів на послуг, що значно перевищує пропозицію;
- високий рівень оптимізації бізнес-процесів.

Основний фокус у процесі масштабування може бути направлений на існуючий асортимент продукції/послуг, вихід на ринок з новими пропозиціями продукції/послуг для споживачів, нова географічна локалізація діяль-

Таблиця 1

Шляхи масштабування бізнесу

Назва	Характеристика
I. Освоєння нових ніш і ринків компанією	
I.1. Розширення асортименту	Відбувається шляхом роботи з асортиментом товарів/послуг, лінійки продуктів, категорій товарів, освоєння нових каналів збуту. Наприклад, бізнес, який оперував у B2C Business to consumer, може піти у B2B Business to business.
I.2. Охоплення нових сусідніх ніш	Створення дочірніх структур, що надають послуги суміжної спрямованості.
I.3. Формування нової потреби у своїх клієнтів	Вплив на цільову аудиторію з метою продажу нової продукції, мало відомої споживачеві. Наприклад, під впливом масштабної рекламної кампанії споживач може бути ознайомлений з новим продуктом. Цей спосіб вимагає витрат на маркетингову складову, в тому числі на позиціонування товару.
4. Освоєння нових торгових, складських і виробничих площ	Передбачає фізичне збільшення торгових, складських і виробничих площ. У таких випадках перед персоналом ставлять вищі планові показники, щоб площі були прибутковими.
5. Аутсорсинг маркетингу і продажів	Сучасний метод, що передбачає вихід на маркетплейси (наприклад Rozetka, Prom.ua тощо), дозволяє використовувати інструменти продажів і реклами іншої компанії. Віддаючи маркетплейсам частину завдань, створюються можливості перерозподілу власних ресурсів і побудови нових моделей виконання замовлень.
II. Тиражування бізнесу	
1. Відкриття філій	Розширення бізнесу шляхом відкриття власних філій в інших районах/містах/країнах.
2. Відкриття відділень партнерами	Випадок, коли бізнес-партнер інвестує в бізнес, але при цьому на рівних або нерівних частках буде співвласником підприємства. Партнеру часто віддають функцію продажу або виробництво. Переваги такого підходу полягають у можливості розподілення частки відповідальності і отримання знань і досвіду; до недоліків можна віднести певні обмеження в прийнятті рішень з боку партнера.
3. Залучення до роботи дилерів	Спосіб масштабування, що дозволяє скористатися вже сформованою дилерами базою клієнтів, технологію їх обслуговування і продажів. Компанія отримує партнера, який займається просуванням продукту ефективніше. Хоча комісія для винагороди дилерів може бути істотною, і дилери, зазвичай, не обмежені у кількості постачальників, з якими працюють, і можуть мати більшу мотивацію в реалізації продукту інших виробників.
4. Продаж ліцензії	Продаж прав на технологію, методику або навіть упаковку, яку розробила і запатентувала компанія, з виплатою роялті.
5. Франчайзинг	Продаж власної бізнес-моделі та досвіду компанії іншим підприємцям

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

ності або збуту, реалізація різноманітного партнерства.

Узагальнюючи літературу практичного спрямування [10], збільшення масштабів бізнесу може відбуватися двома шляхами. Перший – через освоєння нових ніш і ринків власною компанією, другий – у вигляді тиражування бізнесу, що за своєю суттю є клонуванням – створенням бізнесу, ідентичного існуючому, але на іншій території.

Війна, незалежно від її форми та характеру, накладає серйозні виклики на бізнес та господарські структури. Явище масштабування бізнесу під час війни безпосередньо пов'язане з міграційними процесами та релокацією суб'єктів господарювання як у межах країни, так і закордон. Визначальною характеристикою такого масштабування, на відміну від класичних прикладів та добрих практик, є те, що воно відбувається як відповідь на критичні потреби споживачів у рамках антикризових заходів. Зокрема, у секторі поштових послуг масштабування виявляється критично важливим, забезпечуючи не лише ефективне функціонування послуг, а й виконання важливої соціальної та економічної ролі в умовах воєнного часу.

У ракурсі антикризового управління масштабування може слугувати ефективним інструментом для подолання труднощів та забезпечення стійкості компанії під час кризових ситуацій. Наприклад, розширення географії діяльності чи диверсифікація продуктового портфелю можуть допомогти зменшити ризики та зберегти фінансову стійкість під час економічних труднощів.

На думку деяких експертів [10], відкриття закордонних відділень в процесі масштабування полягає в тому, що «весь прибуток, клієнти залишаються у Вас. Але й усі витрати та ризики в цьому випадку лягають на Вас. Вся дозвільна документація і перевірки - теж на Вас». Лук'янов звертає увагу на важливу особливість: «Локаційний фактор – той ризик, який особливо яскраво проявляється в сфері роздрібних продажів і ресторанного бізнесу, де локальні запити споживачів значно відрізняються від тієї моделі бізнесу, до якої Ви звикли на Вашому об'єкті. Цей фактор несе додаткові ризики, аж до закриття філії».

Вітчизняні добрі практики впровадження антикризових стратегій під час повномасштабного вторгнення показали досить вражаючі результати консолідації та взаємопідтримки. Одним з таких прикладів є досвід підтримання, відновлення та розширення діяль-

ності мережі компаній Nova. Це група компаній сфери логістики та поштового зв'язку, яка надає приватним клієнтам та бізнесу повний спектр логістичних, фінансових та пов'язаних з ними послуг. На українському ринку компанія працює з 2001 року. Згідно зі статистикою [7, с. 2–3], відділення компанії представлені у 11 країнах Європи, в середньому щохвилини здійснюється доставка 1040 посилок по всьому світу. До складу групи компаній Нова пошта входять українські та зарубіжні компанії, зокрема Нова пошта, Nova Post, NovaPay, Nova Global, SuperNova Airlines та Nova Digital (рис. 1)/

Нова пошта в Україні – логістична компанія, яка доставляє документи, посилки, великі вантажі, а також надає послуги фрахтових перевезень та фулфілменту. Має найдоступнішу мережу для клієнтів: 11 400 відділень та 15 600 поштоматів по всій Україні.

Nova Post Europe – компанія, яка надає повний спектр логістичних послуг як для приватних осіб, так і для бізнес-клієнтів, забезпечуючи швидку та надійну доставку документів, посилок і вантажів по Європі, а також між ЄС та Україною. Представництва відкриті у 11 країнах: Молдова, Польща, Литва, Чехія, Румунія, Німеччина, Словаччина, Угорщина, Італія, Естонія та Латвія (35 382 точок сервісу, з яких 83 – власні відділення).

NovaPay – небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему і надає фінансові послуги приватним клієнтам та бізнесу. NovaPay обслуговує 2,6 млн транзакцій на добу, є повноправним учасником міжнародних платіжних систем Visa та MasterCard. Компанія має сертифікат про відповідність міжнародному стандарту безпеки даних індустрії платіжних карток PCI DSS. На початку 2024 року компанія запустила застосунок для відкриття клієнтами розрахункових рахунків.

Nova Global – компанія, основний фокус якої зосереджений на глобальному ринку електронної комерції та співпраці з міжнародними онлайн маркетплейсами. З Nova Global будь-які інтернет-магазини у країнах Північної та Південної Америки, в країнах Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також Великобританії стали доступні для українського споживача з доставкою товарів Новою поштою. Для українського середнього та малого бізнесу послуги компанії – це можливість виходити на нові ринки й розвивати експорт товарів.

Supernova Airlines – авіакомпанія, що надає швидку доставку своїм клієнтам із



Рис. 1. Склад групи компанії Nova

Джерело: [7]

будь-якої точки світу. Компанія вже зробила десятки рейсів між країнами Європи. Йде підготовка до зніснення Supernova Airlines трансконтинентальних польотів вантажними літаками.

ІТ-компанія Nova Digital – це потужний виробник веб-додатків та програмного забезпечення для архітектур будь-якої складності та навантаженості на них. Nova Digital створює та обслуговує програмні продукти, які опрацьовують 30 тис. операцій на секунду. 32 млн. приватних та бізнес-клієнтів Нової пошти високо оцінюють зручність сервісів, які розробляє та постійно вдосконалює NovaDigital.

Згідно з позицією топ-менеджменту компанії [20], Нова пошта – лідер ринку доставки в Україні, як і більшість вітчизняних підприємств, тільки почала відновлювати діяльність після наслідків пандемії коронавірусу й навіть наростила у 2021 році порівняно з попереднім кількістю відправлень на 14% та виручку на понад 20% (дохід компанії становив 16,9 млрд грн). Станом на 2022 рік Нова пошта будувала масштабні плани з бюджетом розвитку в 5 млрд грн, однак 24 лютого змінився хід історії та разом із цим – формат роботи всього українського бізнесу.

Станом на кінець 2022 року [11, с. 11] компанія Нова пошта налічувала 23,3 точок сервісу, з них 9,3 відділень та 14 тис. поштоматів. Логістичні зв'язки були забезпечені роботою 41 терміналу, 91 депо й майже 6 тис. автокомпаній та партнерів. Обслуговування клієнтів компанії здійснювалося майже 34 тис. праців-

ників (33 795 працівниками). За 2022 рік було оброблено та надіслано 315 млн. посилок, більше 22 т гуманітарної допомоги, доставленої коштом Нової пошти, більше 420 посилок доставлено на деокуповані території.

У 2023 році Нова пошта збільшила мережу до 27 050 точок сервісу, мережа відділень та поштоматів Нової пошти в Україні збільшилась майже на 5 тис. одиниць (відкрито 2242 нових відділень та встановлено 1853 нових поштоматів). Особливий акцент було зроблено на відкритті PUDO – точок сервісу на території діючого бізнесу партнерів, де можна відправити або отримати вже оплачені посилки вагою до 10 кг. Такі точки можуть розміщуватись в аптеках, магазинах, на АЗС. Таким чином, на початок 2024 року мережа компанії складається з 11 460 відділень та 15 590 поштоматів. 60% усіх поштоматів Нової пошти працюють всередині приміщень та житлових комплексів, а 40% становлять вуличні поштомати. Наразі відділення та поштомати Нової пошти працюють у більш ніж 10 тис. населених пунктів по всій Україні. У 2023 році збільшилося покриття мережі на 20%. Найбільш активне зростання мережі відбулось у Чернівецькій, Тернопільській, Вінницькій, Волинській, Рівненській, Кіровоградській та Черкаській областях. У 2023 році розвиток мережі відділень та поштоматів став одним з пріоритетних напрямів для інвестицій. На нього було витрачено 1,1 млрд грн. У планах на 2024 рік – збільшення суми інвестицій до 1,9 млрд. грн. До кінця року планується відкриття ще 9 тис. точок сервісу [18, с. 2].

До 2022 року група компаній Nova мала довгострокові стратегічні плани щодо масштабування діяльності та виходу на ринки Європи. Прискорення прийняття рішення про відкриття європейських відділень було прийняте вже на початку повномасштабної війни – у квітні 2022 року. Серед причин такого рішення були:

- 1) значні міграційні процеси в європейські країни великої кількості українців;
- 2) потреба у послугах швидкої та якісної доставки вантажів різної габаритності та спрямованості між Україною та країнами Європи;
- 3) широко розвинена логістична мережа компанії;
- 4) адаптивність та розробленість бізнес-процесів компанії, що дозволили у короткі терміни налагодити роботу закордонних відділень;
- 5) стрімко зростаючий процес релокації українського бізнесу закордон;

б) потреба підтримки доставки волонтерської допомоги в найвіддаленіші та найнебезпечніші куточки України.

Nova Post Europe як стартап ставить перед собою амбітні плани та цілі. Окрім концентрації на клієнтському сегменті українців в Європі, які знають Нову пошту як лідера в Україні, компанія розглядає в майбутньому і місцевих жителів країн Єврозони. При масштабуванні використовується стартапний підхід, основними перевагами якого є гнучкість та проектна робота, адаптивність, експериментування та тестування нових алгоритмів і процесів (рис. 2).

До 2022 року компанія Нова пошта працювала лише у Молдові, після подій 24 лютого 2022 року компанія продовжила в цій країні розвиток своїх закордонних відділень (19 відділень, 214 поштоматів). Перше відділення Nova Post у Варшаві з'явилося у жовтні 2022 року. До кінця 2022 року у Польщі було



Рис. 2. Мапа масштабування мережі відділень Nova Post в країни Європи станом на травень 2024 року

Джерело: розроблено авторами на основі внутрішньої статистичної інформації групи компаній Nova отриманої в процесі дослідження

відкрито 17 відділень. Показниками 2023 року були 9 нових країн (розпочали свою роботу відділення у Литві, Латвії, Естонії, Угорщини, Словаччини, Італії, Німеччині, Чехії та Румунії) з 82 відділеннями та 35 тис. точок контакту. Навесні 2024 року відділення мережі відкрилися у Великій Британії та Іспанії (таблиця 2).

Конкретизуючи особливості діяльності польських закордонних відділень Nova Post варто зазначити запропонований широкий спектр послуг, яким можуть скористатися клієнти з-за кордону. На початку створення та відкриття закордонних відділень було зроблено орієнтацію на групу клієнтів з числа українських мігрантів та біженців. Запропонована була можливість отримання та відправлення одягу, харчових продуктів у заводському пакуванні, техніки тощо; послуги

пакування; оплата за послуги готівкою, картою або через безконтактний розрахунок ApplePay чи GooglePay. Під час блекаутів 2022 року з закордонних, в основному з польських відділень, відправляли нові генератори, акумулятори, зарядні станції до 30 кг без мита та податку на розмитнення з доставкою на адресу або до будь-якого відділення Нової пошти в Україні, термін доставки становив до 5 днів.

Важливим етапом масштабування було те, що у Польщі розпочали свою роботу два сортувальні термінали – у Варшаві та під Жешувом. Вони не лише обробляють відправлення для всієї Польщі, а є ще й логістичним хабом, де відбувається сортування посилок для інших європейських країн, у яких присутні відділення Nova Post.

Таблиця 2

Аналіз структури закордонних відділень Nova Post, 2024 р.

№ з/п	Країна	Міста (кількість відділень)	Відділення	
			кількість	% від заг.
2	Польща	Варшава (9), Краків (3), Люблін (2), Лодзь (2), Познань (2), Вроцлав (2), Гданьськ (2), Бидгощ (2), Бельсько-Бяла (1), Ольштин (1), Забже (1), Сосновець (1), Глівіце (1), Перемишль (1), Жешув (1), Катовіце (1), Ченстохова (1), Щецин (1), Кельце (1), Єленя Гура (1), Гожув Великопольські (1), Ополе (1), Бялисток (1)	40	43
1	Молдова	Кишинів (12), Єдинці (1), Бельці (2), Фалешти (1), Оргіїв (1), Каушани (1), Комрат (1), Кахул (1)	21	22,3
9	Німеччина	Берлін (2), Гамбург (1), Мюнхен (1), Дрезден (1), Франкфурт-на-Майні (1), Кельн (1), Дюссельдорф (1), Бремен (1), Дортмунд (1), Ганновер (1), Магдебург (1), Лейпциг (1), Мангейм (1), Бюттельборн (1), Вупперталь (1)	16	17,2
10	Чехія	Прага (2), Брно (1), Ліберець (1)	4	4,3
11	Румунія	Бухарест (1), Брашов (1)	2	2,2
3	Литва	Вільнюс (1), Каунас (1)	2	2,2
13	Велика Британія	Лондон (2)	2	2,2
4	Латвія	Рига (1)	1	1,1
5	Естонія	Таллінн (1)	1	1,1
6	Угорщина	Будапешт (1)	1	1,1
7	Словаччина	Братислава (1)	1	1,1
8	Італія	Мілан (1)	1	1,1
12	Іспанія	Барселона (1)	1	1,1
Разом			93	100

Джерело: розроблено авторами на основі внутрішньої статистичної інформації групи компаній Nova отриманої в процесі дослідження

CEO Nova Post Europe Олександр Лисовець, в своєму інтерв'ю [14, с. 4–5], приводить приклади адаптації та тестування нових підходів до роботи відділень за кордоном, зосереджується на напрямках подальшого розвитку і масштабування:

«Спершу у новій країні ми запускали міжнародну доставку відділення-відділення, а для адресного забору залучали партнерів. Потім зрозуміли, що готові відкривати країни одразу з власними кур'єрами. Відкоригували процеси запуску – і у нас все вийшло».

«Nova Post у Європі впровадила domestic. Тепер кожен клієнт може відправляти посилки не тільки в Україну, а й всередині країни, в якій проживає. Наприклад, раніше ми обслуговували кожну країну власними автівками. Але то були землі-сусідки України, не настільки великі відстані. Зараз ми рухаємося далі на захід і бачимо, що стара модель нас не влаштовує. Нам не вигідно ганяти свої машини до Парижа чи Мадрида. У цій ситуації краще знайти надійного партнера».

«Раніше для кожної країни ми відкривали флагманське відділення і наймали мінімальний офіс підтримки, окремого CEO. Тепер ми відходимо від моделі «1 країна = 1 CEO». Якщо у нас з'являється країна з одним-двома відділеннями або одним партнером, нема потреби наймати для неї окремого керівника та адмінперсонал. Маємо приклад Балтії, де одній директорці підпорядковується одразу три команди: з Литви, Естонії і Латвії. Так само команду Nova Post в Іспанії очолює CEO Словаччини та Угорщини».

«Ми будемо далі відкривати країни, але за іншою моделлю, з меншими затратами. У планах на 2024 рік Велика Британія, Іспанія, Франція. Частіше розглядатимемо бізнес-партнерства».

Наступним кроком масштабування вже в Digital сфері стала розробка та запуск командою Nova Digital мобільного застосунку Nova Post [13, с. 2]:

- за аналогією з відповідним застосунком в Україні, він має подібний інтерфейс та функції,

- працює 13 мовами та з валютами країн присутності компанії;

- додано багато можливостей для взаємодії з кур'єрами адресної доставки, управління налаштуванням переадресації і зміни отримувача.

- існує можливість знаходити магазини по всьому світу, замовляти і оплачувати товари, купувати в кредит і повертати в один клік.

Висновки. Таким чином, масштабування бізнесу виступає як стратегічний інструмент для досягнення стійкості, росту та конкурентоспроможності компанії. У сучасному бізнес-середовищі він виступає елементом антикризового управління та виконує наступні функції:

- забезпечення логістичної стабільності: масштабування поштових послуг дозволяє створити резервні та адаптивні механізми доставки в умовах війни, забезпечуючи логістичну стабільність та надійність сервісу.

- сприяння економічному відновленню: при належному масштабуванні бізнес поштових послуг може відігравати ключову роль у відновленні економіки через забезпечення обміну товарів та послуг як в межах країни, так і на міжнародному рівні.

- збереження комунікаційної інфраструктури: масштабування сприяє збереженню та розвитку комунікаційної інфраструктури, що є важливою умовою для підтримання зв'язків між населенням в умовах військових дій.

- зміцнення соціальної стабільності: послуги поштового зв'язку, які масштабуються в умовах війни, сприяють зміцненню соціальної стабільності через підтримку комунікації між різними соціальними групами та віддаленими географічними локаціями.

Загалом, антикризова стратегія розвитку групи компаній Nova є амбітною та просунутою, враховує внутрішні і зовнішні фактори в умовах повномасштабної війни та позиціонує її як ключового гравця на ринку доставки як в Україні, так і за кордоном. Масштабування діяльності групи компаній Nova за межами України, включаючи відкриття відділень у різних країнах Європи – це стратегічне рішення, яке базується на потребі у швидкій та якісній міжнародній доставці в розрахунок на клієнтську групу українських мігрантів за кордоном.

Використання практичних прикладів успішного масштабування, таких як досвід компанії Nova, надає цінний контекст для розуміння реальних викликів та можливостей, що виникають у воєнний період. На основі отриманих результатів перспективою подальших досліджень є розробка рекомендації для практичного застосування стратегій масштабування вітчизняного бізнесу в умовах війни з урахуванням змін в економічному та політичному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Cavallo A., Cosenz F. & Noto G. (2023) Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*. DOI: 10.1080/00472778.2023.2195463
2. Christensen C.M. (2003). *The Innovator's Dilemma; When New Technologies Cause Great Firms to Fail*; Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
3. Harnish V. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Rockefeller Habits 2.0 Revised Edition.
4. Hoffman R., Cohen J., Triff D. (2023). *Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs*. Penguin.
5. Kniazevych A., Strilchuk, R., & Kraychuk, S. (2024). Correlation Analysis of the Interdependence of Economy's Innovation and Creativity Indices. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 112–121. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-112-121>
6. Sutton R., Rao H. (2014). *Scaling Up Excellence: Getting to More Without Settling for Less Hardcover*. Crown Business, 368 p.
7. Група Nova – більше ніж пошта. *Nova News: щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*. 2024. № 1(169). С. 2–3.
8. Князевич А. О. Організаційно-правові основи регулювання процесів релокації українських підприємств в умовах війни. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 9–14. URL: www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/386/388. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.8.9
9. Лавров Р. В., Райко Д. В., Eaton Г. В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*, № 1(43), 2024. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8809/8856>
10. Лук'янов О. Як масштабувати свій бізнес. Інтернет-журнал для бізнесу Raiffeisen Bank. 2020. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/yak-masshtabuvati-sviy-biznes-260>
11. Нова Пошта 2022. Звіт зі сталого розвитку. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf
12. Нова пошта в умовах війни: слідуємо за українцями або розвиток за будь-яких обставин. PWC, 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html>
13. Новий мобільний застосунок Nova Post: тестування розпочалося. *Nova News: щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*. 2024. № 3(171). С. 2.
14. Nova Post Europe – це стартап. *Nova News: щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*, 5(173), 2024, С. 4-5.
15. Поліщук І. Є., Князевич А. О. Масштабування бізнесу поштових послуг в умовах війни. *Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України* : Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 13 лютого 2024 р., Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 365–368.
16. Солопун Н. М. Маркетингові складові підприємницького потенціалу як підґрунтя до масштабування бізнесу. *Modern Economics*. 2019. № 14(2019). С. 258–263. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-40](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-40).
17. Токмакова І. В., Панченко Н. Г., Кургузова М. Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, № 76–77, 2021/2022. С. 71–80.
18. У 2023 році Нова пошта збільшила мережу до 27 тис. точок сервісу. *Nova News: щотижневий дайджест новин для співробітників Групи компаній Nova*. 2024. № 4(172). С. 2.
19. Хаустов М. М. Стартапи: створення та масштабування: моногр. Харків, 2023. 224 с.
20. Хуторна К. «Нова пошта» і війна: як змінилася робота найбільшої в Україні служби доставки. *Mind.ua*, 2022. URL: <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki>

REFERENCES:

1. Cavallo A., Cosenz F. & Noto G. (2023) Business model scaling and growth hacking in digital entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2023.2195463
2. Christensen C.M. (2003). *The Innovator's Dilemma; When New Technologies Cause Great Firms to Fail*; Harvard Business School Press: Boston, MA, USA.
3. Harnish V. (2014). *Scaling Up: How a Few Companies Make It...and Why the Rest Don't*. Rockefeller Habits 2.0 Revised Edition.

4. Hoffman R., Cohen J., Triff D. (2023). *Masters of Scale: Surprising Truths from the World's Most Successful Entrepreneurs*. Penguin.
5. Kniazevych A., Strilchuk R. & Kraychuk S. (2024). Correlation Analysis of the Interdependence of Economy's Innovation and Creativity Indices. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(1), 112–121. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-112-121>.
6. Sutton R., Rao H. (2014). *Scaling Up Excellence: Getting to More Without Settling for Less*. Crown Business, 368 p.
7. Hrupa Nova – bil'she nizm poshta [Nova Group is more than just a post office]. *Nova News*, 1(169), 2024, 2–3. (in Ukrainian)
8. Kniazevych A. (2022). Orhanizatsijno-pravovi osnovy rehuliuвання protsesiv relokatsii ukrains'kykh pidpriemstv v umovakh vijny [Organisational and Legal Framework for Regulating the Relocation of Ukrainian Enterprises in the Context of War]. *Ekonomika & Derzhava*, vol. 8, pp. 9–14. URL: www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/386/388. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.8.9 (in Ukrainian)
9. Lavrov R. V., Rajko D. V., Eaton H.V. (2024). Stratehii rozvytku biznesu v umovakh suchasnoi konkurentsii: adaptatsiia do novoi real'nosti [Business Development Strategies in the Context of Modern Competition: Adapting to the New Reality]. *Naukovi perspektyvy*, vol. 1(43). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8809/8856> (in Ukrainian)
10. Luk'ianov O. (2020). Yak masshtabuvaty svij biznes [How to scale your business]. *Online magazine for business Raiffeisen Bank*. URL: <https://raiffeisen.ua/biznesu/blog/yak-masshtabuvati-svij-biznes-260> (in Ukrainian)
11. Nova Poshta 2022. Zvit zi staloho rozvytku [Nova Poshta 2022. Sustainability report] (2023). URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (in Ukrainian)
12. Nova poshta v umovakh vijny: sliduiemo za ukraintsiamy abo rozvytok za bud'-iakykh obstavyn [PwC's Global CEO Survey: interviews with businesses in Ukraine. Nova Poshta in the midst of war: following the Ukrainians or development under any circumstances]. *PWC*, 2023. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-novaposhta-popereshnyuk.html> (in Ukrainian)
13. Novyj mobil'nyj zastosunok Nova Post: testuvannia rozpochalosia [New mobile application Nova Post: testing has begun]. *Nova News*, 3(171), 2024, 2. (in Ukrainian)
14. Nova Post Europe – tse startup [Nova Post Europe is a start-up]. *Nova News*, 5(173), 2024, 4–5. (in Ukrainian)
15. Polischuk I., Kniazevych A. (2024). Masshtabuvannia biznesu poshtovykh posluh v umovakh vijny [Scaling up the postal services business in times of war]. *Upravlinnia rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system v umovakh vijny rosij's'koi federatsii proty Ukrainy* [Management of the development of socio-economic systems in the conditions of the war of the Russian Federation against Ukraine]. Poltava: PUET. (in Ukrainian)
16. Solopun N. (2019). Marketing Components of Enterprise Potential as a Subsidiary to Business Expansion. *Modern Economics*, 14(2019), 258–263. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-40](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-40)
17. Tokmakova I., Panchenko N., Kurhuzova M. (2022). Pozroblennia antykrizovoi stratehii pidpriemstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Development of an anti-crisis strategy of an enterprise in the conditions of digital transformation]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 76-77, 2021/2022, pp. 71–80. (in Ukrainian)
18. U 2023 rotsi Nova poshta zbil'shyla merezhu do 27 tys. tochok servisu [In 2023, Nova Poshta expanded its network to 27 thousand service points]. *Nova News*, 4(172), 2024, 2. (in Ukrainian)
19. Khaustov M. (2023). *Startapy: stvorennia ta masshtabuvannia* [Startups: creation and scaling], monograph, Kharkiv (in Ukrainian)
20. Khutorna K. (2022). «Nova poshta» i vijna: iak zminylasia robota najbil'shoi v Ukraini sluzhby dostavky [Nova Poshta and the war: how the work of Ukraine's largest delivery service has changed]. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/video/20241311-nova-poshta-i-vijna-yak-zminilasya-robota-najbilshoyi-v-ukrayini-sluzhbi-dostavki> (in Ukrainian)