

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА  
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра міжнародної економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

**Стратегія виходу міжнародних компаній на ринок  
логістичних послуг України**

Студента II курсу заочної форми  
навчання спеціальності 051 «Економіка»  
освітньої програми  
«Міжнародна економіка»  
**Крившенка Богдана Олександровича**

Науковий керівник:  
к.е.н., ас.  
**Ярош-Дмитренко Людмила Олексіївна**

Засвідчую, що в цій дипломній  
роботі немає запозичень із праць інших  
авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням  
кафедри міжнародної економіки від «3» травня 2023 р., протокол №3.

В. о. завідувача кафедри \_\_\_\_\_ д-р екон. наук, проф. **Володимир  
ВІРЧЕНКО**

Київ – 2023 р.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ.....	5
1.1. Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки.....	5
1.2. Критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки.....	8
1.3. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки логістичних послуг ..	13
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ.....	20
2.1. Порівняльний аналіз бізнес-середовища України та Польщі для ринку логістичних послуг.....	20
2.2. Особливості бізнес-культури України, Польщі та США .....	25
2.3. Ризики діяльності міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі.....	38
РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «AGHANIM LOGISTICS GROUP LLC» НА РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ.....	42
3.1. Стратегія виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України.....	42
3.2. Визначення ефективності обраної стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на український ринок логістичних послуг.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах транспортно-логістична галузь зазнає економічних труднощів. Виявлення нових штамів коронавірусу, війна в Україні, запровадження обмежень та міжнародні «торговельні війни» не дозволяють компаніям розслабитися. У такій ситуації транспортно-логістичні компанії повинні працювати над якістю послуг. Застосування сучасних інформаційно-технологічних логістичних послуг дозволить компаніям підвищити зручність користування їхніми послугами та диверсифікує ризики. Тому тема обґрунтування стратегії виходу міжнародних компаній на ринок логістичних послуг України є актуальною та потребує подальшого дослідження.

Узагальнення наукових праць з питань розроблення стратегії виходу міжнародних компаній на ринок логістичних послуг України присвячено наукові праці таких авторів як: Безугла Л. С., Битов В. П., Гармаш С. В., Гірна О. Б., Дибська В. В., Журило В. В., Ковтун В. А., Колесніков В. П., Кононенко А. В., Кочкіна Н. Ю., Кузьменко А. В., Лихолат С. М., Нагачевська Т. В., Носань Н. С., Полянська А. С., Савич О. П., Старостіна А. О., Тарасюк Г. М., Устенко М. О., Хмелевський О. В., Шевченко І. Ю. та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи магістра** є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій із вдосконалення стратегії виходу міжнародних компаній на ринок логістичних послуг України на заході щодо реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких **завдань**:

- дослідити економічну природу сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки;
- визначити критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки;
- дослідити особливості виходу компаній на міжнародні ринки

логістичних послуг;

- провести порівняльний аналіз бізнес-середовища України та Польщі для ринку логістичних послуг;
- обґрунтувати особливості бізнес-культури України, Польщі та США;
- визначити ризики діяльності міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі;
- обґрунтувати стратегію виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України;
- визначити ефективність обраної стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на український ринок логістичних послуг.

**Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра** є процеси вдосконалення системи розроблення стратегії виходу міжнародних компаній на ринок логістичних послуг України.

**Предмет дослідження кваліфікаційної роботи магістра** – сукупність організаційно-методичних засад обґрунтування стратегії виходу міжнародних компаній на ринок логістичних послуг України на заході щодо реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC».

**Методологічною базою дослідження** є досягнення наукової думки вітчизняних та зарубіжних учених, класиків теорій суспільного розвитку, економіки; прикладні роботи з цієї проблеми; програми, концепції, нормативні та інші матеріали щодо розвитку логістичних послуг у системі менеджменту організації. У дисертації використовується статистична обробка інформації, економічний аналіз, використовуються результати соціологічних досліджень.

**Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи магістра** полягає у розробці та економічному обґрунтуванні заходів щодо удосконалення системи розроблення стратегії виходу міжнародних компаній на ринок логістичних послуг України на матеріалах ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC».

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

### 1.1. Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

Приблизно з другої половини ХХ століття активно розвивається процес об'єднання економік різних країн світу в єдине ціле, званий глобалізацією. Компанії, найчастіше великі, намагаються вийти на нові зарубіжні ринки для розширення сфери свого впливу. Нескладно помітити, що інтерес глобальної економіки почав активно рухатися від розвинених країн до країн, що розвиваються. Це тим, що у цих країнах збільшується кількість платоспроможних покупців, але це безпосередньо впливає потенційний прибуток міжнародних компаній. Більшість компаній, що займаються бізнес-консалтингом, виділяє два критичні чинники процесу глобалізації. Перший фактор – це розвиток науки і технологій, що пропонує вільний доступ до інформації по всьому світу, а другий – зростаючий ринок робочої сили. У країнах, що розвиваються, регулярно зростає молоде і талановите населення, тому ці країни є не тільки легкодоступним ринком збуту, а й джерелом капіталу, кваліфікованої робочої сили та інноваційних рішень. Таким чином, в умовах інтернаціоналізації ринки, що розвиваються, знаходяться під пильною увагою найбільш розвинених компаній. У поточний період, зросла кількість компаній, які планують вийти на міжнародний ринок і охочих підтвердити і зайняти позицію лідера в певній сфері торгівлі. Найчастіше експерти виділяють такі підстави для виходу компаній на міжнародний ринок [55]:

- зменшення витрат та витрат та збільшення лояльності. Через обмежений розмір національного ринку, більшість компаній не мають можливості отримувати максимально можливий прибуток. Отже, організації шукають шлях реалізації своїх товарів на міжнародних ринках;

- залучення нових споживачів. Національний ринок не гумовий. При

наповненні внутрішнього ринку компаніям слід розсунути межі своєї діяльності, а також свого впливу. На ринках інших країн є безліч можливостей знайти нових клієнтів, знайти нові способи для збільшення свого прибутку і успішно реалізовувати свою бізнес-діяльність;

- переваги за рахунок ключової компетенції. Під ключовою компетенцією може матися на увазі і володіння унікальною технологією, і якісь інновації, і довірчі відносини з клієнтами та ін. Зазвичай експерти виділяють 3 ключові моменти при визначенні ключової компетенції фірми. По-перше, вона відкриває дорогу до величезної кількості ринків збуту як зарубіжних, і внутрішніх. По-друге, ключова компетенція сприяє сприятливому сприйняттю основних переваг товару кінцевого споживача. По-третє, центральна компетенція має бути складно організованою, щоб забезпечити захист від її плагіату конкурентами.

Підходи авторів до визначення сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки представлені в Додатку А [18, с. 185]. Стратегія виходу компаній на міжнародні ринки пропонує такі нововведення: нова (динамічна) концепція вивчення споживчої поведінки, відмінністю якої є орієнтація вивчення процесів розробки стратегії споживання з урахуванням вивчення психології споживача; концепція багатоаспектного продукту, де базуються маркетингові дослідження та розробка маркетингової концепції. Стратегія виходу компаній на міжнародні ринки досліджує, узагальнює та аналізує процес взаємодії підприємства та споживача, орієнтуючи маркетингову діяльність на інтереси всіх. Формування стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок є надзвичайно важливим процесом для компанії, яка ухвалила це рішення. Така стратегія є актуальним та затребуваним механізмом підвищення ефективності діяльності компанії загалом. У зв'язку з цим актуальність теми цієї роботи визначається необхідністю вдосконалення теоретико-методологічних положень стратегічного менеджменту розробки плану заходів підприємствам, здійснює інтернаціоналізацію бізнесу, що забезпечує ефективний процес розвитку підприємства. На закінчення важливо

відзначити, що при ухваленні рішення про вихід на зовнішній ринок компанія займається формуванням маркетингової стратегії, вигідною для конкретного ринку. У цьому компанія використовує як традиційний маркетинг, а й маркетинговий мікс, вміло комбінуючи свої інструменти більш вигідного позиціонування компанії конкретному ринку [21, с. 88]. Однак, беручи до уваги весь спектр існуючих стратегічних альтернатив для міжнародного розвитку компаній, яку б компанію вони не вибрали, слід пам'ятати, що аналітичний підхід вимагає врахування різних факторів, що впливають на спосіб виходу на міжнародний ринок, серед яких політичні та економічні ризики, невизначеність попиту, жорстка конкуренція та багато інших. Міжнародний бізнес працює у різних культурах, несхожих друг на друга, тому одні й самі формальні параметри відкриття бізнесу можуть давати різні результати у різних культурних середовищах. Це особливо важливо для міжнародного бізнесу, оскільки досвід міжнародної діяльності тут обмежений щодо вузьких часових рамок та кількості зацікавлених господарюючих суб'єктів [11, с. 39].

Виходячи з вищевикладеного, представляється доцільним відзначити, що найважливішою метою стратегії виходу компаній на міжнародні ринки є створення сталої конкурентоспроможності шляхом орієнтації та переорієнтації всіх секторів діяльності фірми, що забезпечують її розвиток та прибутковість. Крім того, стратегія виходу компаній на міжнародні ринки, безумовно, націлена на вироблення комплексу заходів впливу на ринок та реагування на його поточну ситуацію з метою забезпечення реалізації товару [34, с. 15].

Отже, перед виходом на міжнародні ринки керівництву компанії необхідно вирішити два основні питання: на які ринки здійснювати вихід і яким чином. Для фірми важливими є також питання про час і масштаби проникнення. Вибір ринку має бути заснований на результатах оцінки потенціалу зростання та очікуваного прибутку. Щоб коректно вибрати спосіб проникнення, організації необхідно провести аналіз наступних чинників: економічні ризики, політичні ризики, витрати на транспортування, обмеження торгівлі, ділові ризики, виробничі витрати і стратегію фірми. При виборі

оптимальної стратегії виходу міжнародні ринки необхідно враховувати актуальну ситуації з урахуванням даних чинників. Стратегія проникнення міжнародні ринки може змінюватися з часом.

## **1.2. Критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки**

Ефективність виходу компанії на міжнародні ринки залежить від оцінки та вибору ринку певної країни, кожен із яких відрізняється різним потенціалом прибутку для організації. Аналіз довгостроковості потенціалу отримання прибутку у певній країні є важливим аргументом під час виборів ринку. У формуванні потенціалу значної ролі грають економічні та політичні чинники. Привабливість країни як потенційного ринку для міжнародного бізнесу складається із співвідношення вигод, витрат і ризиків, що асоціюються з веденням бізнесу в цій країні [2, с. 92].

Організація ранжує країни за рівнем їхньої привабливості та довгострокового потенціалу прибутковості. Окрім цього, одним із важливих факторів є час проникнення на ринку. Час появи на ринку може бути раннім та пізнім. При виході організації на міжнародний ринок раніше за інші фірми називається раннім проникненням, при пізньому організація виходить ринку певної країни після приходу інших організацій. У кожного з таких факторів виходу є переваги та недоліки. Переваги, пов'язані з ранньою появою організації над ринком, називаються «перевагами первопроходця» [7].

Переваги раннього проникнення на міжнародний ринок полягають у можливості випередження конкурентів та оволодінні великої частини ринку за допомогою створення сильного імені бренду, швидкого отримання досвіду, а також можливості створення «витрат перемикання», які ускладняють перехід покупців у бік конкурентної продукції. До негативних наслідків можна віднести присутність витрат, пов'язаних з раннім проникненням, які несе організація першопрохідник, але яких можуть уникнути фірми, що йде за нею, спираючись на отриманий досвід. Витрати можуть полягати у краху фірми, якщо вона

зможє успішно перебудуватися під правила нового ринку [5, с. 209]. Витрати раннього проникнення також включають витрати на формування товарної пропозиції нової для ринку продукції.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим інструментом розвитку галузей та територій. Класичні варіанти успішних стратегій відомих підприємств та країн показують ефективність ставки на нарощування економічної активності на зовнішньому ринку. Експортні продукти та галузі часто відіграють роль локомотива для господарюючих територій, надаючи імпульсу розвитку та матеріальної сили суміжним виробництвам.

При цьому слід зазначити, що наука зовнішньоекономічних операцій потребує вивчення та практики. Початківцям потрібна допомога. У той час як великі виробничі об'єднання мають (як правило) спеціалізовані служби, які забезпечують організаційно-адміністративні та документальні потреби ЗЕД, невеликі підприємства потребують відповідного сервісного обслуговування. Для підприємств малого бізнесу цей напрямок складніший через часту відсутність будь-якого досвіду роботи та відповідних ділових контактів на зовнішньому ринку, а також наявності матеріальних проблем.

Для малих форм підприємств та підприємництва нині створено та діє спектр інструментів державної підтримки. Але сама собою його наявність ще не означає одномоментну можливість стати успішним експортером. Наука зовнішньоекономічної діяльності вимагає базової підготовки підприємців та співробітників фірм, цілеспрямованої та усвідомленої активності бізнесу у освоєнні та вивченні нових ринків, пошуку можливостей, застосуванні існуючого організаційного та фінансового інструментарію забезпечення угоди. [16, с. 102].

Експортна діяльність передбачає виробництво товарів та послуг на національній території та подальший продаж продукції на цільовому зовнішньому ринку. Якщо компанія вибирає експортну стратегію розвитку, вона має вирішити які функції у просуванні товару вона зберігає у себе, які передає посередникам. Вивчення національного ділового середовища та

культури країни експорту стоїть на першому місці. Необхідно розширювати мережу ділових контактів, вивчати законодавство країни, що приймає, і подбати про захист авторських прав (прав на інтелектуальну власність).

Міжнародне патентування – це можливість отримати патент на винахід, корисну модель або промисловий зразок у будь-якій країні світу шляхом звернення: до патентного відомства окремої держави; (або) до відомства держави, що входить до складу країн, об'єднаних угодою. Для захисту торгового знака там необхідно пройти міжнародну чи національну реєстрацію товарного знака окремих країнах. При виході іноземний ринок необхідно зареєструвати свої права на ІВ біля конкретної країни за правилами її внутрішнього законодавства [33, с. 315].

Ефективність ЗЕД логістичної компанії безпосередньо залежить від правильно спланованої та організованої роботи з виходу на зовнішні ринки у довгостроковій перспективі [42, с. 98].

Глобалізація, як процес, що зародився у другій половині ХХ століття, посилила тенденцію до спільності та взаємозалежності світових ринків та бізнесу, до створення єдиного фінансово-економічного простору. Згідно з численними теоретичними дослідженнями, включаючи розробки американської консалтингової компанії McKinsey, процесу глобалізації притаманні дві ключові характеристики - технологічний розвиток та лібералізуючий рух інформації у світі. Окрім того, глобалізація сприяє розширенню масштабів світового ринку робочої сили. Зростання чисельності населення в країнах з економікою, що розвивається, означає збільшення числа потенційних споживачів для компаній, які прагнуть реалізовувати свою продукцію за кордоном, причому, саме в країнах, що розвиваються, так само як і використання кваліфікованої робочої сили там же, яка в більшості випадків виявляється відносно недорогою. Таким чином, багато міжнародних компаній ставлять для себе пріоритетом поширення своєї діяльності на ринках, що розвиваються.

В умовах глобалізації показником лідируючого становища бізнесу у тій чи іншій галузі є успішний вихід на світовий ринок. З метою збільшення масштабів діяльності та досягнення більшого економічного впливу все більше компаній на сьогоднішній день орієнтовані на вихід на зарубіжні ринки. При більш докладному розгляді підстав для запуску активної міжнародної діяльності компаніями варто відзначити чотири основні причини.

До першої належить можливість залучення нових споживачів. Найчастіше компанії змушені займатися пошуком нових ринків збуту через відсутність перспектив розвитку на локальному ринку через його насичення. Зростання кількості клієнтів за рахунок освоєння нових ринків гарантує стійкий довгостроковий розвиток компанії, а також сприяє зростанню продажів, виручки та прибутку відповідно.

По-друге, при поширенні своєї діяльності за кордон компанія значно знижує витрати за рахунок економії від масштабу та, як наслідок, збільшує свою конкурентоспроможність на ринку [58, с. 161].

Третя причина виходу компанії на закордонні ринки належить до сфери управління ризиками. Сфокусувавшись лише на одній країні чи регіоні, фірма стає повністю залежною від кон'юнктури місцевого ринку, спад ділової активності в країні різко відбивається на діяльності компанії та тягне за собою певні збитки. Диверсифікація бізнесу дозволяє пом'якшити можливі наслідки подібних явищ і зробити компанію менш уразливою до існуючих ризиків, оскільки втрати, понесені в одній країні чи регіоні, можуть бути збалансовані успішною діяльністю на інших ринках. Зрештою, поширення бізнесу в зарубіжних країнах та збільшення масштабів діяльності сприяють зростанню вартості компанії, її ринкової капіталізації.

Для забезпечення успішного та мінімально ризикового виходу на іноземний ринок компанії необхідно проаналізувати кон'юнктуру цільового ринку, його особливості та можливі «підводні камені». Подібний аналіз передбачає ухвалення до уваги таких факторів, як наділеність країни природними ресурсами, її географічне положення, науково-технічний потенціал

та демографічна ситуація. Крім того, необхідно вивчити політичні, правові та соціально-культурні особливості країни чи регіону та показники економічного розвитку для адаптації правил ведення бізнесу.

В рамках освоєння нових ринків компанії часто стоять перед необхідністю вирішення таких проблем, як політична нестабільність та протекціоністські заходи в країні, корупція, валютні бар'єри тощо [57, с. 29].

Таким чином, при виході на зовнішній ринок компанія об'єднує інформацію про STEP-відмінності (соціальні, технологічні, економічні та політичні) та просторові відмінності (географічні, кліматичні та національно-культурні) для формування маркетингової стратегії на новому ринку. Грамотна маркетингова стратегія дозволить гармонізувати потреби споживачів з інтересами та можливостями компанії. Для звуження списку потенційних цільових ринків, виключення з нього тих, які є найменш привабливими, і виявлення обмеженої кількості сприятливих ринків, компанії використовують такий метод маркетингового аналізу, як скринінг ринку. Для проведення такого відбору маркетингологам необхідно мати певну інформацію, ступінь володіння якої впливає ступінь ефективності виходу компанії на новий ринок. У своїй статті Янг, Белл, МакНафтон та Крик визначили найбільш значущі фактори, які компанія бере до уваги при виборі цільового ринку. Першим чинником є характеристика ринкових умов. Компанія аналізує, чи є економічні, політичні, правові, технологічні та соціокультурні особливості ринку сприятливими для бізнесу. Вищеперелічені показники надають значний, можна сказати, першорядне, впливом геть стратегію входу, оскільки політика обмеження імпорту, наприклад, явно перегородить шлях для підприємства, яка прагне інтернаціоналізувати своєї діяльності, навіть якщо інші чинники виявляться сприятливими для підприємства. Наступним чинником є показники розвитку конкретної галузі країни. До останньої групи чинників ставляться показники економічного зростання, ВВП на душу населення, темпи інфляції тощо, які визначають потенціал та привабливість цієї країни.

### **1.3. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки логістичних послуг**

Важливим питанням є масштаб проникнення нових ринків. При великомасштабному виході на міжнародний ринок компанія несе суттєві ресурсні витрати, проте великомасштабний вихід характеризується високою швидкістю проникнення. Масштабність проникнення дозволяє компаніям легше залучати дистриб'юторів, а також підвищити довіру серед партнерів, одночасно з цим компанії в результаті масштабної експансії ринків можуть відлякати інших конкурентів, яким при виході на ринок довелося б конкурувати не тільки з місцевими компаніями, але і з впливовим міжнародним конкурентом. До негативних наслідків такої стратегії можна віднести вкладення великого обсягу коштів фірм у масштабне проникнення, що може призвести до втрати гнучкості. Що стосується вибору способу проникнення на ринки, то до можливих способів відносяться [53, с. 54]:

1. Експорт.
2. Надання міжнародним фірмам ліцензій та франшиз.
3. Створення спільних підприємств.
4. Створення нового підприємства біля нового ринку.
5. Придбання чинного підприємства для обслуговування місцевого ринку.

Розглянемо докладніше кожен спосіб виходу організацій ринки. Безліч логістичних організацій починають свою глобальну експансію як експортери, після чого перемикаються на інші види виходу на міжнародні ринки.

Експорт як метод освоєння міжнародних ринків має свої переваги та недоліки. До переваг ставляться: відсутність значних витрат за створення міжнародних виробничих потужностей, економія від ефекту масштабу рахунок глобальних обсягів продажів. Експортним видом виходу на міжнародні ринки користувалися такі компанії, як Sony та Samsung. Експортний вид виходу на міжнародні ринки має також ряд недоліків. Експорт із країни виготовлення товару може бути не вигідним, якщо в інших країнах цей продукт може бути

виготовлений із меншими витратами. У такому разі компанія може отримати велику вигоду при перенесенні виробництва за кордон. Багато компаній США, що спеціалізуються на електроніці, перемістили свої виробництва до Східної Азії завдяки наявності в цьому регіоні недорогої кваліфікованої робочої сили. Високі витрати експорту продукції також можуть зробити її неконкурентоспроможною над ринком ввезення. Існує ризик зміни мит, які так само в змозі вплинути на ціну товару та на його конкурентоспроможність. Ще один недолік проявляється, якщо виробник на ринку, що освоюється, користується послугами агентів, що виконують маркетингову і збутову функцію [48, с. 46].

Технологічні ноу-хау часто лежать в основі конкурентоспроможності організацій і дуже важливо зберігати над ними контроль. Прикладом може послужити компанія RCA Corporation, яка передала ліцензію створення кольорового телевізійного зображення декільком компаніям з Японії (Matsushita і Sony), в результаті японські компанії освоїли і вдосконалили цю технологію, після чого почали використовувати її для проникнення на ринок США, де відібрали у RCA частину ринкової частки [57, с. 29]. Цю проблему можна вирішити шляхом укладання крос-ліцензійних угод, які мають на увазі крім сплати роялті, взаємну передачу ліцензій.

У такій ситуації у разі порушення або зловживання ліцензійною угодою з боку однієї компанії, друга може вжити заходів у відповідь. Можливий варіант створення спільного підприємства міста і передачі йому ліцензії, у разі інтереси ліцензіата і ліцензіара будуть схожими.

Франчайзинг схожий з ліцензуванням, але передбачає більш довгострокові зобов'язання між тими, хто його укладає. Франчайзинг є особливою формою ліцензування, відповідно до якої франчайзер здійснює продаж не тільки матеріальних активів своєму франчайзі (наприклад у вигляді торгової логістичної компанії), але також вимагає від франчайзі дотримання встановлених франчайзером правил ведення бізнесу. Нерідко франчайзером здійснюється допомога у процесі ведення бізнесу. Франчайзер отримує роялті

від франчайзі, розмір якого становить певний відсоток доходу франчайзі. Франчайзинг через свої особливості часто застосовується компаніями зі сфери послуг. Відомою компанією, що успішно застосовує стратегію франчайзингу у своїй бізнес моделі, є McDonalds [92].

Організація зі сфери послуг завдяки фрайчайзингу отримує можливість швидкого забезпечення масштабної присутності ринку не несучи у своїй значних витрат. Недоліками франчайзингу є те, що франчайзеру важко забезпечувати контроль якості на підприємствах франчайзі, оскільки міжнародні франчайзі можуть бути настільки зацікавленими в якості, в результаті це може призвести до скорочення продажів на міжнародному ринку і втрати компанії репутації. Трудність контролю полягає у віддаленості та можливої численності франчайзі. Вирішенням цієї проблеми може бути створення локальних дочірніх підприємств, які отримують права видачу франшиз і виконують наглядові функції за групою франчайзі цьому ринку. Такий пристрій мають франчайзингові мережі KFC та McDonalds [92].

Спільним підприємством називають фірму, що одночасно належить двом або більше компаніям. Зазвичай спільне підприємство створюється у пропорції 50%:50%, тобто забезпечується рівність часток компаній-творців. Переваги спільних підприємств полягають у тому, що компанії отримують вигоди від знань свого партнера про культуру, умови конкуренції, мову, економічну та політичну системи міжнародної країни.

Якщо витрати виходу ринку занадто високі, міжнародна компанія може розділити дані ризики з місцевою компанією, створивши спільне підприємство. У багатьох країнах створення спільного підприємства є єдиною можливістю входу даний ринок міжнародними компаніями. Дослідження показують, що «спільні компанії з місцевими компаніями схильні до меншого ризику націоналізації або інших форм несприятливої поведінки місцевої влади» [79, с. 51].

Недоліки спільного підприємства зводяться до того, що компанія у разі створення спільного підприємства з наданням ліцензії ризикує втратити

контроль за технологією. Спільне підприємство не дозволяє компанії достатньо контролювати дочірні підприємства на даному ринку і здійснювати за їх допомогою скоординованих глобальних атак на конкурентів. Крім цього створення спільного підприємства може спровокувати боротьбу між власниками підприємства за здійснення контролю, якщо вони мають різні погляди на стратегію [88, с. 165].

У дочірньому підприємстві компанія має 100% акцій. Створення своєї дочірньої фірми на міжнародному ринку може бути здійснено двома способами. В першому випадку організація створює нове підприємство з нуля, у другому набуває вже готове підприємство і використовує його для просування своїх товарів [80, с. 6].

Створення дочірньої фірми буде корисно, якщо конкурентна перевага компанії заснована на технології, таким чином, компанія знижує ризик втрати контролю за цією технологією. Перевагою дочірньої фірми є можливість жорсткого контролю над операціями, які у даній країні. Окрім іншого від такої фірми компанія отримує 100% прибутку, заробленого на ринку. До недоліків створення дочірньої фірми можна віднести високу вартість створення або придбання фірми на міжнародному ринку, високі ризики адаптації до умов ведення бізнесу в даній країні при створенні фірми з нуля, та ризики несуміщення різних корпоративних структур при придбанні підприємства, що вже діє, за кордоном. Компанії здійснюють вихід на міжнародний ринок для отримання більших вигод від своїх ключових компетенцій, переміщуючи вміння та товари, створені завдяки прояву ключових компетенцій, на міжнародні ринки, в яких місцеві конкуренти не мають цих компетенцій.

Проникнення компаній на міжнародні ринки дозволяє досягти таких цілей, як збільшення частки на ринках, зростання доходу і прибутку. Ухвалення рішення щодо доцільності виходу компанії на міжнародний ринок залежить від багатьох факторів. У процесі прийняття такого рішення керівництву компанії дуже важливо ретельно проаналізувати переваги та ризики, пов'язані з проникненням на кожен потенційний ринок тієї чи іншої країни [84, с. 68].

У процесі інтернаціоналізації діяльності фірмами активно впроваджується стратегія ліцензування. Основними загрозами ліцензування у сфері послуг є те, що фірма-ліцензіар не завжди має можливості здійснювати жорсткий контроль за якістю продукції, що реалізується за ліцензією (товарів, послуг), що може негативно позначитися як на рівні її доходів, так і на її іміджі. Незважаючи на це в останні роки франчайзинг набуває все більшого поширення та визнання як ефективного стратегії ведення міжнародного бізнесу. Вибираючи стратегію інтернаціоналізації, підприємство має зважити всі переваги та недоліки певного виду діяльності. Для експортерів послуг характерна діяльність на ринках, які потребують прямого або через посередників контакту зі споживачем (туристичні, консалтингові), ліцензування (послуги громадського харчування, готельного бізнесу) [90].

Отже, варто відзначити, що для забезпечення ефективності виходу компаній на міжнародні ринки мають вирішити такі завдання: вибір потенційного ринку реалізації виходу, вибір оптимального способу виходу даний ринок. Вибір ринку має бути заснований на результатах оцінки потенціалу довготривалості зростання та очікуваного прибутку.

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ I

Таким чином, у першому розділі кваліфікаційної роботи було досліджено економічну природу сутності сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки. Перед виходом на міжнародні ринки керівництву компанії необхідно вирішити два основні питання: на які ринки здійснювати вихід і яким чином. Для фірми важливими є також питання про час і масштаби проникнення. Вибір ринку має бути заснований на результатах оцінки потенціалу зростання та очікуваного прибутку. Щоб коректно вибрати спосіб проникнення, організації необхідно провести аналіз наступних чинників: економічні ризики, політичні ризики, витрати на транспортування, обмеження торгівлі, ділові ризики, виробничі витрати і стратегію фірми. При виборі оптимальної стратегії виходу міжнародні ринки необхідно враховувати актуальну ситуації з урахуванням даних чинників. Стратегія проникнення міжнародні ринки може змінюватися з часом.

Також було визначено критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки. Для звуження списку потенційних цільових ринків, виключення з нього тих, які є найменш привабливими, і виявлення обмеженої кількості сприятливих ринків, компанії використовують такий метод маркетингового аналізу, як скринінг ринку. Для проведення такого відбору маркетингологам необхідно мати певну інформацію, ступінь володіння якої впливає ступінь ефективності виходу компанії новий ринок. У своїй статті Янг, Белл, МакНафтон та Крик визначили найбільш значущі фактори, які компанія бере до уваги при виборі цільового ринку. Першим чинником є характеристика ринкових умов. Компанія аналізує, чи є економічні, політичні, правові, технологічні та соціокультурні особливості ринку сприятливими для бізнесу. Вищеперелічені показники надають значний, можна сказати, першорядне, впливом геть стратегію входу, оскільки політика обмеження імпорту, наприклад, явно перегородить шлях для підприємства, яка прагне інтернаціоналізувати своєї діяльності, навіть якщо інші чинники виявляться

сприятливими для підприємства. Наступним чинником є показники розвитку конкретної галузі країни. До останньої групи чинників ставляться показники економічного зростання, ВВП душу населення, темпи інфляції тощо, які визначають потенціал та привабливість цієї країни.

Дослідивши особливості виходу компаній на міжнародні ринки логістичних послуг, визначено, що забезпечення ефективності виходу компаній на міжнародні ринки мають вирішити такі завдання: вибір потенційного ринку реалізації виходу, вибір оптимального способу виходу даний ринок. Вибір ринку має бути заснований на результатах оцінки потенціалу довготривалості зростання та очікуваного прибутку.

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ ТА ПОЛЬЩІ

### 2.1. Порівняльний аналіз бізнес-середовища України та Польщі для ринку логістичних послуг

На українському ринку логістичні концепції та системи у бізнесі просуваються в основному зарубіжні фірми та підприємства з пайовою участю іноземного капіталу. Вітчизняні компанії поки що у переважній більшості насторожено ставляться до запровадження логістичних інновацій. Однак, незважаючи на складну економічну ситуацію, керівники багатьох фірм, що перспективно мислять, найчастіше інтуїтивно відчуваючи потенціал логістики в плані отримання конкурентних переваг і зміцнення свого становища в бізнесі, або ґрунтуючись на західному досвіді, прагнуть впровадити логістичні концепції та системи. Рейтинг країн за Індексом LPI на світовому ринку 4PL- та 5 4PL-послуг у період розвитку зовнішньої торгівлі відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

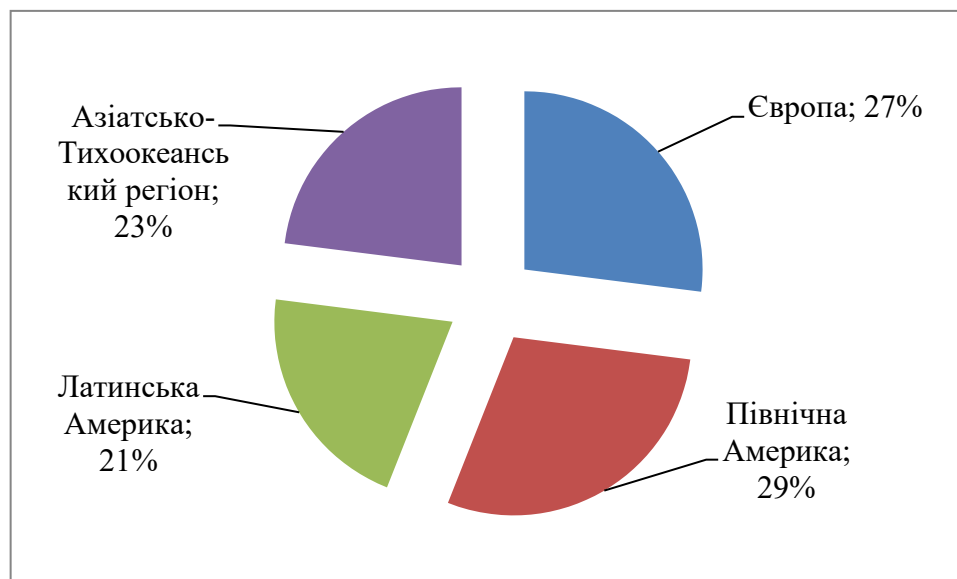
Рейтинг країн за Індексом LPI на світовому ринку 4PL- та 5 4PL-послуг у період розвитку зовнішньої торгівлі

Р-г	Країна	Індекс LPI	Р-г	Країна	Індекс LPI
2021 рік			2022 рік		
1	Німеччина	4,12	1	Німеччина	4,23
2	Нідерланди	4,05	2	Люксембург	4,22
3	Бельгія	4,04	3	Швеція	4,20
4	Великобританія	4,01	4	Нідерланди	4,19
5	Сінгапур	4,00	5	Сінгапур	4,14
6	Швеція	3,96	6	Бельгія	4,11
7	Норвегія	3,96	7	Австрія	4,10
8	Люксембург	3,95	8	Великабританія	4,07
9	США	3,92	9	Гонконг САР, Китай	4,07
10	Японія	3,91	10	США	3,99
61	Україна	2,98	80	Україна	2,74

Джерело: побудовано автором за даними [101].

Перші місця логістичного рейтингу у 2022 році посіли Німеччина, Люксембург та Швеція. Торкаючись безпосереднього застосування принципів логістики у вітчизняному бізнесі, можна виділити два концептуальні моменти, які позиціонують її як інструмент менеджменту. Насамперед потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість фірми на ринку, обумовлену інтегральним ефектом менеджменту від об'єднання зусиль у повному логістичному ланцюзі. Крім того, принципи та методи логістики спрямовані на мінімізацію повних логістичних витрат фірми, що дозволяє фірмі звільнити фінансові кошти на додаткові інвестиції в нові технології, технічне переозброєння виробництва, маркетингові дослідження.

Сьогоднішній день характеризується зростаючим попитом на послуги глобальних 3PL-провайдерів. Найбільш затребувані вони в сфері високих технологій (16%), промислового виробництва (13%) і виробництва продовольчих товарів (13%) (за даними РБК), а лідерами з використання 3PL-аутсорсингу є Північна Америка (29%) і Європа (27%) – рис. 2.1.



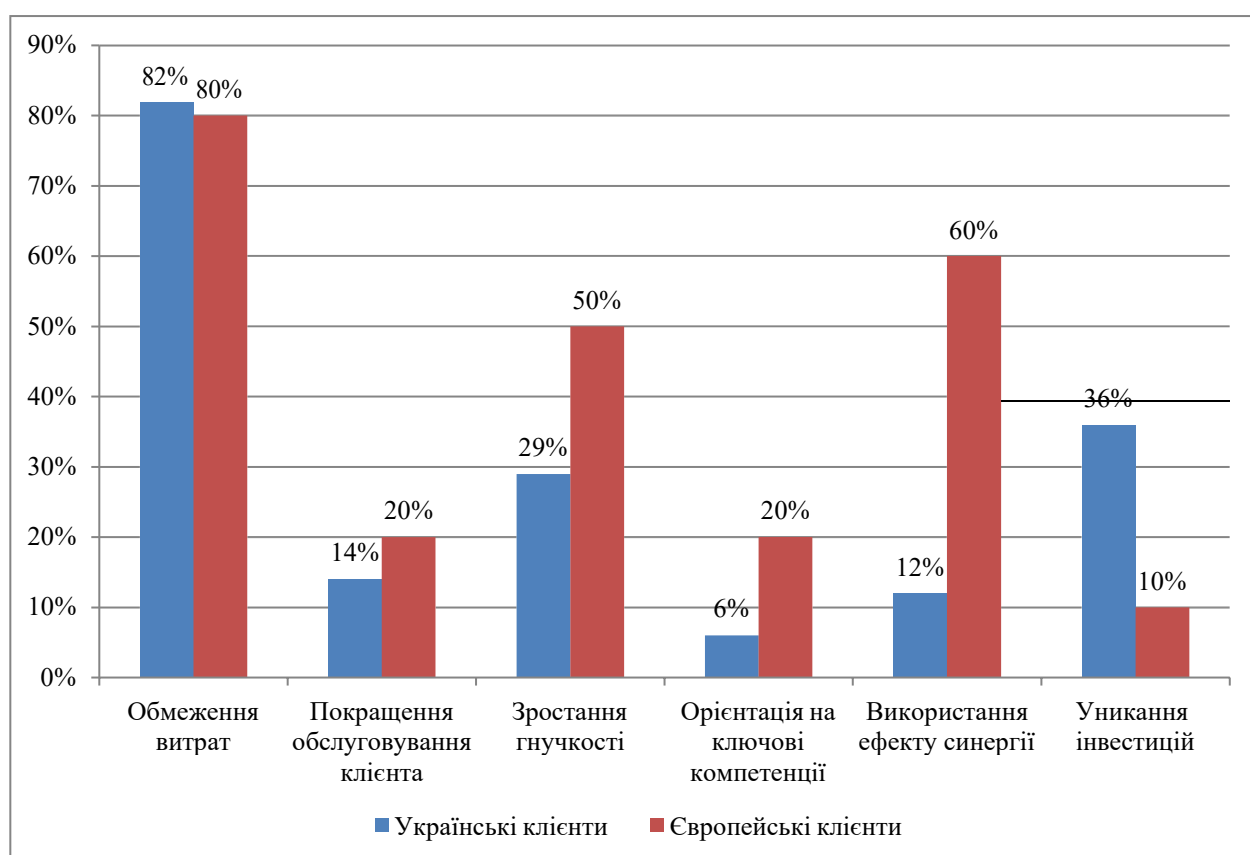
**Рис. 2.1.** Географічна структура затребуваності 3PL-аутсорсингу протягом 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [101].

Найбільшими міжнародними 3PL-провайдерами є: DHL + Exel, UPS, TNT, Kuhne & Nagel, Tablogix, Schenker, Panalpina, FM-logistic та інші.

Поступово в світі зростає число логістичних провайдерів четвертого рівня, які називаються «архітекторами ланцюгів поставок». 4PL – «інтегратор, який об'єднує ресурси, властивості і технології власної організації та інших організацій, щоб проектувати повні рішення для ланцюгів поставок, реалізувати ці рішення і керувати ними». Провайдери категорії 3PL намагаються, в першу чергу, використовувати власні активи (транспортні засоби, склади, працівників), а 4PL-провайдери можуть не володіти ресурсами і потужностями, але мають потужні ІТ-характеристики, необхідні для вирішення питань, що відносяться до проектування, створення і управління ланцюгами поставок. Вони виступають «мозком» і «нервовою системою» організацій, щоб підтримувати процес створення цінностей для всіх учасників.

На рис. 2.2 наведений порівняльний аналіз мотивів прийняття рішення про 4PL-аутсорсинг у західноєвропейських та українських клієнтів.



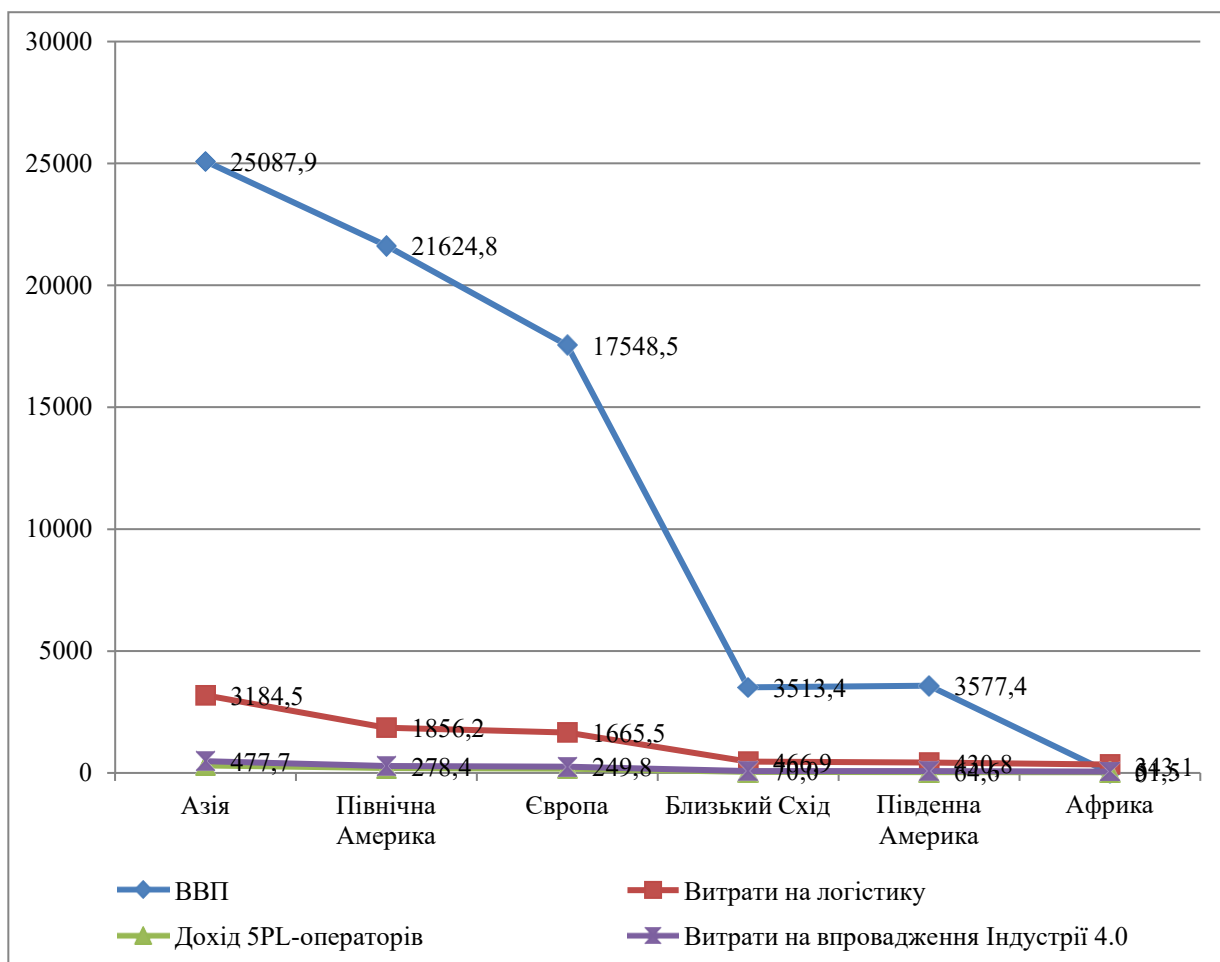
**Рис. 2.2.** Мотиви прийняття рішення про 4PL-аутсорсинг, порівняльний аналіз, 2022 р.

Джерело: побудовано автором за даними [101].

Однією з характерних рис сучасності є бурхливий розвиток інформаційних технологій. Еволюція логістики тісно пов'язана з впровадженням інформаційних технологій.

Середовищем забезпечення і підвищення ефективності ланцюгів поставок, а також потужним інструментом впровадження передових концепцій управління ланцюгами поставок є корпоративні інформаційні системи та Інтернет. Вони дозволяють координувати і синхронізувати попит і пропозиція в ланцюгах поставок.

Регіональне представлення економічних показників стану ринку логістичних послуг у 2022 році у період розвитку зовнішньої торгівлі наведено на рис. 2.3.



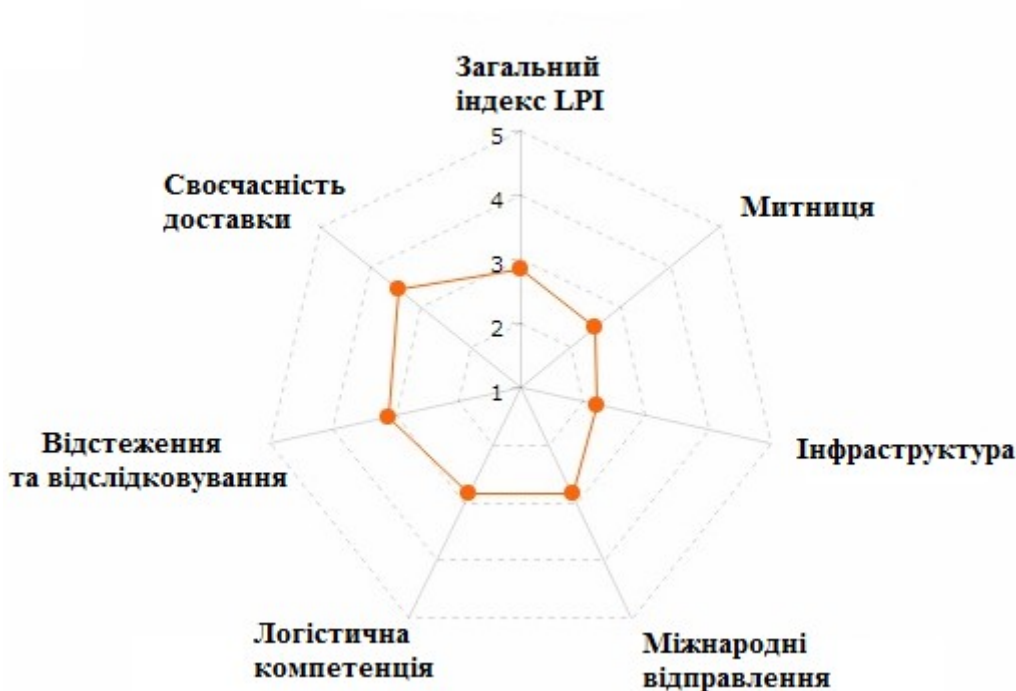
**Рис. 2.3.** Глобальні витрати на логістику та доходи 5PL-операторів у 2022 р. у період розвитку зовнішньої торгівлі при регіональному розрізі, млрд. дол. США

Джерело: побудовано автором за даними [101].

Як видно з рис. 2.3, найбільший розкид витрат країн на логістику як відсоток від ВВП спостерігається у Північній Америці (8,6%) та Африці (15,7%).

Нині транспортний ринок в Україні є динамічним ринком який розвивається під дією багатьох як внутрішніх так і зовнішніх чинників. Результативність діяльності підприємств на ринку можна простежити проаналізувавши кількісні показники (Додаток Б). Існує ряд проблем, що заважають транспортній галузі розвиватися в повній мірі – низька якість транспортної інфраструктури, застарілий парк локомотивів і вагонів у ряду компаній, істотний вплив тіньових перевезень, політизація управління і процесу оновлення автомобільних і залізних доріг в країні, високий показник аварійності на дорогах.

Рейтинг Світового банку Logistics Performance Index (LPI) у 2022 р. по Україні представлений на рис. 2.4.



**Рис. 2.4.** Рейтинг Світового банку Logistics Performance Index (LPI) у 2022 р. по Україні

Джерело: побудовано автором за даними [101].

Отже, ринок транспортних перевезень кожного окремого регіону України доцільно визначати як систему економічних та комерційно-правових взаємовідносин між учасниками транспортного процесу, що регулює перевезення експортного, імпортного, транзитного вантажу двома або більше видами транспорту одночасно, під контролем одного оператора, який бере на себе відповідальність доставки вантажу чи пасажирів на підставі єдиного договору в межах певної території.

## **2.2. Особливості бізнес-культури України, Польщі та США**

Торкаючись безпосереднього застосування принципів логістики у вітчизняному бізнесі, можна виділити два концептуальні моменти, які позиціонують її як інструмент менеджменту. Насамперед, потенціал логістики дозволяє підвищити організаційно-економічну стійкість фірми над ринком. Це пов'язано з інтегральним ефектом логістичного менеджменту, що дозволяє об'єднати зусилля керуючого персоналу фірми, її структурних підрозділів та логістичних партнерів у наскрізному управлінні матеріальними та супутніми (інформаційними, сервісними, фінансовими) потоками у повному логістичному ланцюзі «закупівлі-продаж-дистриб'ютор». Особливо це важливо за умов економічної кризи, коли логістика стає одним із інструментів антикризового управління. По-друге, принципи та методи логістики спрямовані на отримання оптимальних рішень, зокрема мінімізацію повних логістичних витрат фірми. Оптимальні логістичні рішення можуть бути отримані менеджментом фірми не лише за критерієм мінімуму повних витрат, а й за такими ключовими факторами бізнесу як час виконання логістичних циклів.

Послуги логістичного менеджменту підтримують системну стійкість фірми на ринку, згладжуючи протиріччя між маркетингом, виробництвом, фінансами та оптимізуючи міжфункціональні внутрішньофірмові рішення. Логістичні послуги має активний інтегруючий потенціал, здатний пов'язати воедино та покращити взаємодію між такими базовими фірмовими

функціональними сферами, як постачання, виробництво, маркетинг, дистрибуція, організація продажів. Перетворюючи маркетингову інформацію, менеджмент логістичних послуг впливає виробництво, оптимізуючи виробничо-технологічний цикл і продуктові характеристики. Раціонально керуючи запасами продукції в постачанні, виробництві та збуті, логістичні послуги сприяє зменшенню загальних витрат, зниження ціни товарів та в результаті поліпшення стратегічних позицій фірми на ринку. Розвиток логістичних послуг забезпечує ефективну координацію обсягів закупівель матеріальних ресурсів та виробництва готової продукції з прогнозованим маркетингом обсягом продажів. Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Попередня таблиця політико-правових факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Відсутність вимог до сертифікації		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
3	Низькі тарифні ставки для мита		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція

Джерело: складено автором за даними [100].

Продовження табл. 2.2

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
4	Сприяння місцевим підприємствам		(+)	Попит	(-)		Попит		(+)	Попит
5	Індекс Doing Business		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
6	Рівень корпоративного оподаткування		(+)	Пропозиція	(-)		Пропозиція		(+)	Пропозиція

Враховуючи той факт, що досліджувана компанія ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» вже вийшла на ринки низки європейських країн, то є можливість врахувати юридичні особливості функціонування у них, використати наявний досвід. До того ж, в майбутньому передбачувані торгові обмеження роблять більш надійними цінові розрахунки та підписані угоди. Важливим є факт уже знайомої юридичної системи країн ЄС, тобто є можливість швидшого виходу на відповідні ринки. Фактично дана компанія має змогу зекономити оперативний час та фінансові ресурси на дослідженні юридичних особливостей країни Польща.

Загалом, політико-правові фактори створюють більше можливостей, ніж загроз для компанії. Компанія може використовувати цю середу на свою користь при дотриманні певних рекомендацій:

- Використати досвід виходу на ринки інших держав ЄС, де вже представлена продукція компанії, при дослідженні Польщі та США.
- Якомога швидше ознайомитися з процедурою добровільної сертифікації та отримати відповідні документи, що вимагаються місцевими органами.

- На перших етапах не «ускладнювати життя» шляхом спроб участі у державних замовленнях, тендерах.

Такі бали було розставлено, орієнтуючись на такі тези:

- Гармонізація та схожість митних регулювань у країнах ЄС все одно вимагає детального вивчення особливостей саме Польщі та США, тому даний фактор отримав лише 4 бали в обох країнах.

- Вимоги щодо сертифікації є добровільними, лише в США, тому за великим рахунком не несуть суттєвої загрози для компанії, даному фактору було надано 4 бали для США, 1 бал для Польщі;

- Низькі тарифні ставки для імпорту є ключовим фактором у даній групі чинників, тому вони отримали найбільшу оцінку серед цих трьох факторів, а саме 7 балів в обох країнах.

- Сприяння місцевим підприємствам навряд чи стане суттєвою перепоною на початковому етапі роботи підприємства, до того ж так само відноситься лише до США, оцінка – 3. Для Польщі – 1 бал.

- Індекс ведення бізнесу є інтегрованим показником, включає велику кількість змінних, на нього можна орієнтуватись. Проте країни посідають не надто високі місця поруч, через це вплив може бути меншим, оцінка – 6.

- Система оподаткування є одночасно можливістю та загрозою в Польщі та США відповідно. Можна говорити про важливість цього чинника, тому виставлена оцінка = 7 балів.

Загалом, економічні фактори так само створюють більше можливостей, аніж загроз для компанії (Додаток 3). Компанія може використовувати цю середу на свою користь при дотриманні певних рекомендацій:

- 1) Шукати клієнтів які бажають зменшити собівартість готової логістичних послуг.

- 2) Виокремлювати особливі риси логістичних послуг, а також просувати за допомогою реклами свої переваги.

3) Можливість використовувати фіксовані ціни, а також пропонувати акції та бонуси клієнтам, не змінюючи при цьому норму доходу.

4) Відслідковувати ціни конкурентів та робити акцент уваги споживачів на ціні кінцевого продукту.

Таблиця 2.3

Попередня таблиця економічних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/Пропозиція
1	Економічна рецесія 2009-2021 років		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Стабільний валютний курс		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
3	Традиційний розмір галузі	(-)		Пропозиція		(+)	Пропозиція	(-)		Пропозиція
4	Розвиток туризму		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит
5	Розмір заробітної плати у галузі		(+)	Пропозиція	(-)		Пропозиція		(+)	Пропозиція

Джерело: складено автором за даними [100].

Такі бали було розставлено, орієнтуючись на такі тези:

– Економічна рецесія відбувалася достатнього довго і мала місце в обох країнах. Вона може достатньо сильно вплинути на рішення контрагентів щодо співпраці відносно дешевшою логістичних послуг, тому вплив є достатньо значним і в обох країнах буде оцінений у 6 балів.

– Стабільний валютний курс в принципі не дуже сильно впливає на здійснення відповідної діяльності. Вплив фактора є приблизно однаковим в обох країнах і буде оцінений у три бали.

– Традиційний розмір галузі набагато сильніше впливає саме в США, тому там буде оцінений в 9 балів. Для Польщі вплив цього чинника є меншим, буде оцінений у 6 балів.

– Розвиток туризму в масштабах території країни є навіть більшим у Польщі, зважаючи на її менші розміри та економічний потенціал. Вважаючи цей фактор дуже важливим, оцінимо його в Польщі в 8 балів та в США у 6 балів.

– Розмір заробітної плати є важливим одночасно в обох країнах. В одній країні це можливість, в іншій – загроза, але для врахування можливості відкриття компанії на території цієї держави дія цього фактора позначена аж у 7 балів.

Далі розглядаємо вплив культурних факторів макросередовища.

Культурні фактори дуже сильно впливають на макромаркетингове середовище, особливо коли мова йде про ринок надання логістичних послуг. На користь «Aghanim Logistics Group LLC», безумовно, впливає відомість української логістичної компанії в цілому. Досвід та представленість на ринках сусідніх країн відіграють позитивну роль для компанії на місцевому ринку.

Як свідчать власні дослідження, громадяни Польщі дуже схильно ставляться до України та українських логістичних послуг. Компанія може використовувати цю середу на свою користь при дотриманні певних рекомендацій:

1) Вдало та активно позиціонувати країни походження логістичних послуг, її особливостей та підкреслювати якості логістичних послуг саме українського виробництва, а також просувати за допомогою реклами свої конкурентні переваги;

2) Спробувати використати цю традиційну «прив'язаність» за допомогою відкриття лінійки логістичних послуг на кшталт «американська якість»;

3) Врахувати особливість якісних логістичних послуг у виробничому циклі, розробити нові дизайни для даного ринку.

Таблиця 2.4

Попередня таблиця культурних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Довіра до українського підприємства		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит
2	Схильність до диверсифікації асортименту логістичних послуг		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Схильність до якісних логістичних послуг	(-)		Попит	(-)		Попит	(-)		Попит

Джерело: складено автором за даними [100].

Такі бали було розставлено, орієнтуючись на такі тези:

– Довіра до підприємства є важливою саме для кінцевого споживача, проте при орієнтації саме на місцевий бізнес-сектор, позиціонування сировини для логістичних послуг Польщі не є таким важливим. До того ж, виробники можуть не розголошувати країну-походження сировини. Через ці обмеження було надано фактору 3 бали у Польщі та 2 бали США.

– Схильність до якісних логістичних послуг не є визначальною та абсолютною, проте в разі недотримання бажаної гами, цей чинник може негативно впливати на попит на готові вироби із відповідної сировини, тому 4 бали. Вплив однаковий.

– В принципі швидший період оновлення може бути достатньо позитивним та впливовим, але за рахунок неможливості оцінки поставимо 4 бали.

Таблиця 2.5

Підсумкова таблиця культурних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща		США		Україна	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Довіра до українського підприємства	3	Позиціонування себе як провідного українського підприємства, що вже постачає логістичні послуги на ринок ЄС	2	Позиціонування себе як провідного українського підприємства, що вже постачає логістичні послуги на ринок ЄС	3	Позиціонування себе як провідного українського підприємства, що вже постачає логістичні послуги на ринок ЄС
2	Схильність до диверсифікації асортименту логістичних послуг	4	Детальне вивчення даної тенденції та пропозиція «інноваційних» логістичних послуг	4	Детальне вивчення даної тенденції та пропозиція «інноваційних» логістичних послуг	4	Детальне вивчення даної тенденції та пропозиція «інноваційних» логістичних послуг
3	Схильність до якісних логістичних послуг	4	Використання яскравих логістичних послуг	4	Використання яскравих логістичних послуг	4	Використання яскравих логістичних послуг

Джерело: складено автором за власними дослідженнями.

Розробку та впровадження систем логістичного сервісу, стратегій та технології його реалізації має здійснювати персонал логістичного менеджменту компанії, трьох рівнів управління: топ-менеджмент, середній та молодший персонал. Однак логістичний сервіс тоді ефективний, коли кваліфікований персонал усіх рівнів управління використовує сучасні інформаційні системи та технології, що застосовуються у логістиці.

Далі розглядаємо демографічні фактори.

Таблиця 2.6

Попередня таблиця демографічних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на Україні, Польщі та США

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Коефіцієнт фертильності	(-)		Попит	(-)		Попит	(-)		Попит
2	Високий рівень та приріст урбанізації		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Депопуляція населення	(-)		Попит	(-)		Попит	(-)		Попит
4	Загальний рівень доходів		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит

Джерело: складено автором за даними [100].

Загалом, демографічні фактори можуть дати дві можливості для компанії, але є і негативні фактори. Компанія може використовувати цю середу на свою користь при дотриманні певних рекомендацій:

- 1) При плануванні стратегії розповсюдження реклами певним чином залучати не тільки міста, але й менші містечка, селища.
- 2) Відслідковувати тенденції у змінах у доходах населення, проводити цінову політику відповідно до цього показника.
- 3) Просувати товар для різних вікових групах, аналізувати вікову структуру населення.

Далі аналізуємо дію природних факторів.

Таблиця 2.7

Попередня таблиця природних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Відсутність умов для надання логістичних послуг		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція		(+)	Пропозиція
2	Спекотний клімат протягом року	(-)		Попит	(-)		Попит	(-)		Попит

Джерело: складено автором за даними [100].

Такі бали було розставлено, орієнтуючись на такі тези:

- Коефіцієнт фертильності має вплив лише на окремі товарні групи, до того ж не визначає його повністю. Тому можна характеризувати середній рівень впливу – 3 бали для обох держав.
- Посилення урбанізації в майбутньому може зумовити розширення споживчої ніші і зумовлювати стабільний приріст обсягів продажу, але ця тенденція є доволі повільною, тому лише 4 бали для обох країн.
- Депопуляція має негативний вплив в цілому на ринок, але цей вплив не є визначальним. Знову таки, відносно повільні темпи скорочення населення, тому оцінка = 3 і 2 (Польща та США відповідно).

Таблиця 2.8

Підсумкова таблиця природних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща		США		Україна	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Відсутність умов для надання логістичних послуг	6	Пропонувати нові види логістичних послуг від різних міжнародних логістичних компаній	6	Пропонувати нові види логістичних послуг від різних міжнародних логістичних компаній	6	Пропонувати нові види логістичних послуг від різних міжнародних логістичних компаній
2	Спекотний клімат протягом року	5	Вивчити варіант просування логістичних послуг	6	Вивчити варіант просування логістичних послуг	5	Вивчити варіант просування логістичних послуг

Джерело: складено автором за даними [100].

Наступним пропонується розглянути науково-технічні фактори. Науково-технічні фактори мають здебільшого позитивний вплив на ринок надання логістичних послуг Польщі та США. Компанія може використовувати цю середу на свою користь при дотриманні певних рекомендацій:

1) Розвинута система автодоріг із комбінацією продуманої логістики дозволить налагодити швидкий та ефективний збут логістичних послуг;

2) Створення відповідної рекламної кампанії через інформаційні та соціальні мережі може дуже сильно впливати на ринок саме роздрібного продажу.

3) Налагодження асортименту логістичних послуг для готелів різних типів, вивчення потреб цієї галузі.

Таблиця 2.9

Попередня таблиця науково-технічних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща			США			Україна		
		Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція	Загроза	Можливість	Попит/ Пропозиція
1	Розвинута транспортна система	(-)		Попит	(-)		Попит	(-)		Попит
2	Рівень умов для клієнтів		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит
3	Рівень доступу до інформаційних ресурсів	(-)		Попит	(-)		Попит	(-)		Попит
4	Велика кількість доступних портів		(+)	Попит		(+)	Попит		(+)	Попит

Джерело: складено автором за даними [100].

Такі бали було розставлено, орієнтуючись на такі тези:

– Наявність розвинутої транспортної системи може дати можливість просувати товар у віддалених куточках і сільській місцевості, але подібні території не є перспективними для даного ринку, тому використати цей фактор на повну не має змоги. Проте в цілому він є дуже позитивним. На думку автора, вплив є відчутним, тому 5 балів для Польщі та 7 для США;

– Особливості готельної галузі є важливими лише в окремому сегменті. Звісно, ця частина ринку буде братися до уваги, але вона не єдина. Вплив є різновекторним, тому оцінка – 2 бали.

– Високий рівень інформатизації суспільства дозволить мати доступ до нових аудиторій та залучити нових споживачів. Ефективність цього шляху

може бути не дуже високою через орієнтацію виключно на роздрібний ринок таких споживачів. Оцінка – 3 бали в обох випадках.

– Морський транспорт можна використати при великих партіях і лише в комбінаціях із сухопутним, тому лише 3 бали для Польщі та 4 бали для США.

Такі оцінки було розставлено, орієнтуючись на наступні тези:

– Економічні фактори відіграють надважливу роль для цього продукту. Навіть у даному аналізі було виокремлено 5 складових цього фактору. Характер продажів, їх особливості, кількість, можливості для функціонування системи поставок – все це потрібно як повітря для успішного позиціонування логістичних послуг на ринку. Оскільки «Aghanim Logistics Group LLC» має орієнтацію на оптові продажі, то роль економічних факторів підвищується ще більше. Також сюди треба віднести високий рівень розвитку галузі в цілому, що вимагає кропіткої роботи саме над економічними факторами. Підсумкова оцінка = 45.

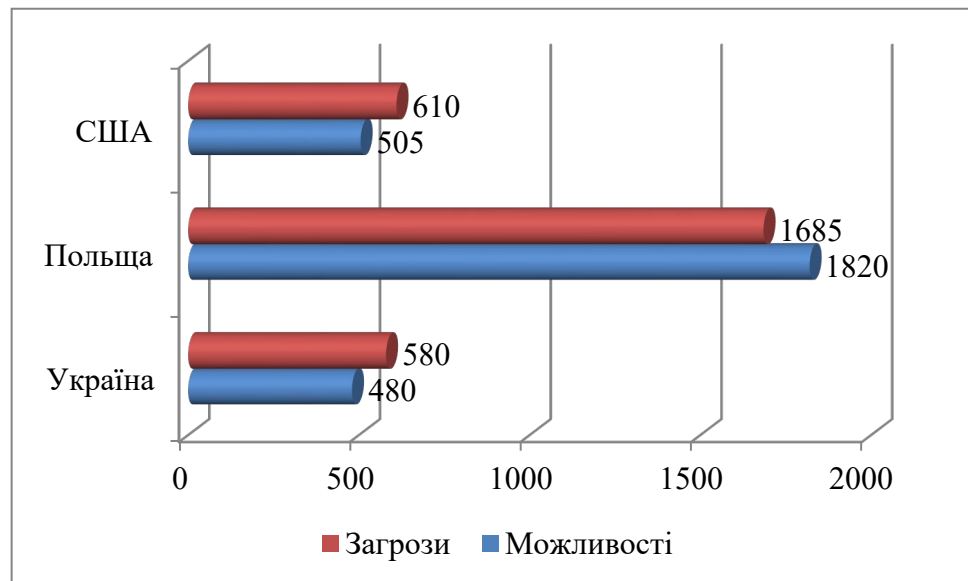
– Політико-правові фактори найбільше впливають в плані митних регулювань та особливостей європейської системи сертифікації та вимог. Але фірма вже успішно долала подібні бар'єри в інших країнах, то оцінка лише 15.

– Природні фактори по своїй суті не мають особливого впливу на даний ринок, окрім факту наявності літнього періоду, тому оцінка низька – 10.

– Демографічні фактори визначають, в тому числі, структуру потенційних споживачів, їх доходи тощо. Цей фактор має достатній вплив на ринок логістичних послуг, тому 15.

– Культурні фактори визначають поведінку, мотивацію, бажання споживачів. Оскільки даний товар «Aghanim Logistics Group LLC» із самого початку позиціонується як новий та український, то треба враховувати потенційну реакцію споживачів на цей факт. Культурні фактори враховуються при створенні основної маркетингової стратегії фірми, а також беруться до уваги як одні із основних при проведенні окремих заходів із просування логістичних послуг. Треба сказати, що більше стосуються саме роздрібних продажів. З цієї причини оцінка = 10.

– Науково-технічні фактори не мають визначального впливу на даний ринок. Всі чотири фактори представлені як можливості, але кінцевий ефект від них не дуже помітний, та і більше розрахований на перспективу тому оцінка мінімальна – 5. Розглянемо спочатку узагальнену таблицю ринкових загроз по країнам (Додаток Д). Тепер перейдемо до розгляду підсумків можливостей (Додаток Ж).



**Рис. 2.5.** Розподіл підсумкових оцінок

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків [98]

Таким чином, бачимо, що за макрофакторами Польща має більше можливостей та менше загроз, аніж США та України. Але в зазначених країнах можливості суттєво перевищують загрози.

### **2.3. Ризики діяльності міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі**

На логістичні послуги, які надаються у сфері зовнішньоекономічної діяльності, впливають зовнішньоекономічні ризики. Діяльність міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі в умовах глобалізації міжнародної економіки набуває великого значення [92]. Логістичні системи на шляху розвитку зовнішньої торгівлі стають ризиком ключової

компетенції та джерелом конкурентних переваг підприємств не тільки на національному, а й на міжнародному ринках. На нашу думку, процес розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі має проблемний характер. Подальше розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі є досить перспективним, сприяє розгортанню економічних процесів (рис. 2.6).



**Рис. 2.6.** Перспективи розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі

Джерело: складено автором за даними [98].

Головним чинником в управлінні стає швидкість обробки даних, які надходять безперервно, і отримання потрібних рішень. Сучасне розуміння логістики як концепції управління відповідає новим і умовам господарської діяльності, що змінилися. Процес нового розуміння логістики пов'язаний

насамперед із змінами в економічній практиці. Тому логістику можна як продукт, що виник у результаті практичної господарської діяльності. Особливо сильний поштовх цього процесу розвитку дала глобалізація економіки та викликана нею інтенсифікація конкурентної боротьби суб'єктів господарювання. Одночасно зросли вимоги клієнтів до термінів, надійності та гнучкості поставок за збереження низьких витрат за логістику. Всі ці фактори висунули на передній план діяльності підприємств менеджмент об'єктних потоків. Зараз у системі економічних відносин домінує ситуація, коли вже неможливо виробляти продукт високої якості без однаково високої якості логістики.

Отже, формування інтегрованої логістичної системи в світі сприятиме розвитку економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародних ринках логістичних послуг. Їх розвиток можливий шляхом відновлення міжнародного транзитного потенціалу, її участі в міжнародних логістичних проектах ЄС. Аналіз досвіду зарубіжних країн виявив примітну спільність: більшість логістичних кластерів організовуються у виробничо-логістично-споживчих вузлах спільно з мультимодальними термінальними комплексами. Для розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі доцільним є створення системи логістично-господарських комплексів за напрямками міжнародних логістичних коридорів, із задіянням унікального торговельно-логістичного потенціалу країни.

## ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ II

Отож було проведено порівняльний аналіз бізнес-середовища України та Польщі для ринку логістичних послуг. Виявлено, що ринок транспортних перевезень кожного окремого регіону України доцільно визначати як систему економічних та комерційно-правових взаємовідносин між учасниками транспортного процесу, що регулює перевезення експортного, імпортного, транзитного вантажу двома або більше видами транспорту одночасно, під контролем одного оператора, який бере на себе відповідальність доставки вантажу чи пасажирів на підставі єдиного договору в межах певної території.

Наступним кроком обґрунтовано особливості бізнес-культури України, Польщі та США. Провівши дослідження та аналіз отнків зроблено висновок, що за макрофакторами Польща має більше можливостей та менше загроз, ніж США та України. Але в зазначених країнах можливості суттєво перевищують загрози.

Визначивши ризики діяльності міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі, зясовано, що логістична індустрія виступає на світових ринках експортером своєї продукції – логістичних послуг. Формування інтегрованої логістичної системи в світі сприятиме розвитку економіки та підвищенню конкурентоспроможності країни на міжнародних ринках логістичних послуг. Їх розвиток можливий шляхом відновлення міжнародного транзитного потенціалу, її участі в міжнародних логістичних проектах ЄС. Аналіз досвіду зарубіжних країн виявив примітну спільність: більшість логістичних кластерів організовуються у виробничо-логістично-споживчих вузлах спільно з мультимодальними термінальними комплексами. Для розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі доцільним є створення системи логістично-господарських комплексів за напрямками міжнародних логістичних коридорів, із задіянням унікального торговельно-логістичного потенціалу країни.

### **РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТОВ «AGHANIM LOGISTICS GROUP LLC» НА РИНОК ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

#### **3.1. Стратегія виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України**

Важливе значення має прийнятний рівень інтеграції у логістичному менеджменті та пов'язані з нею витрати. Справа в тому, що інтеграція в логістичній системі організації не може будуватися тільки на витратному принципі і часто перетворюється на завдання, при якому необхідно ухвалити рішення: «робити самому або звернутися за послугами спеціалізованих компаній». При виборі раціонального рішення, що стосується логістичного сервісу доводиться у сумарних витратах враховувати витрати як саме придбання, складування і транспортування продукції, а й у пошук її над ринком, і навіть встановлення господарських зв'язків із постачальниками товарів та послуг, тобто. трансакційні витрати. Величина трансакційних витрат повинна враховуватися і контролюватися у логістичній системі фірми. Її використання у процесі прийняття рішень, що стосуються прийнятності тієї чи іншої виду логістичного сервісу дозволить раціональніше розпорядитися наявними можливостями організації.

Перелік можливих стратегій виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України представлено нижче:

1. Місія, направлена на реалізацію транспортних засобів, запасних частин та матеріалів для них.
2. Місія, пов'язана з розвитком системи перевезень.
3. Місія, спрямована на відновлення та виготовлення окремих елементів автомобілів.
4. Місія, пов'язана з переобладнанням рухомого складу.
5. Місія, направлена на експедиційно-складські послуги.

6. Місія, спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів.

7. Місія з надання послуг зі зберігання рухомого складу.

Для визначення стратегій, які, на думку експертів, можливі для реалізації в ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC», побудовано апріорні діаграми рангів (рис. 3.1).



**Рис. 3.1.** Апріорна діаграма рангів вибору стратегій розвитку міжнародних перевезень ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC»

Джерело: розроблено автором [104]

З діаграми видно, що експерти вважають найбільш доцільними для реалізації в ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» дві місії розвитку:

- місія, спрямована на розвиток виробничо-технічної бази і пов'язана з наданням послуг із забезпечення працездатності автомобілів;
- місія, пов'язана з відкриттям представництва ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні.

Загальний обсяг пасажирських перевезень за рік визначається на підставі відомостей про кількість автобусів на кожному маршруті, середню кількість перевезених пасажирів на одному рейсі та кількість рейсів кожного автобуса за рік в обох напрямках (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок загальної кількості перевезених пасажирів через новостворене представництво ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні

Маршрут	Кількість автобусів на маршруті	Середня кількість пасажирів за 1 рейс, осіб	Кількість рейсів в обох напрямках на маршруті за рік	Загальна кількість перевезених пасажирів на рік, осіб	Частка пасажирів, перевезених на маршруті, в загальному обсязі перевезень, %
Київ – Варшава	1	50	260	13000	42,4
Київ – Будапешт	1	45	208	9360	30,5
Київ – Прага	1	40	208	8320	27,1
Всього	3			30680	100,0

Джерело: розроблено автором.

Для того, щоб новостворене представництво ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні працювало ефективно, необхідний стійкий план маркетингової діяльності, за допомогою якого можна реально оцінювати ринкові можливості підприємства, визначати попит, і якомога вигідніше просувати свої послуги на ринок.

Згідно з планом, передбачається достатньо активна рекламна діяльність: встановлення рекламного щита на території міста, який буде містити інформацію про міжнародні логістичні послуги ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» та розклад його роботи; встановлення яскравої вивіски; розміщення оголошень у газеті «Бесплатка» та на інтернет-сайті м. Києва; реклама у

соціальних мережах (Twitter, Facebook). Крім того, доцільними мають бути заходи по стимулюванню продажів у вигляді системи персональних знижок (до 10%) для крупних клієнтів.

Для просування буде використовуватися поєднання «іміджевої» реклами з рекламою самих послуг ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» по міжнародним перевезенням:

- представлення ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» по міжнародним перевезенням на ринку;
- докладне інформування клієнтів щодо видів послуг і цін;
- робота з потенційними клієнтами по вдосконаленню і розширенню видів послуг, що надаються.

Річний пробіг автобусів на маршруті визначається на підставі відомостей про кількість автобусів на маршруті, його довжину та кількість рейсів в обох напрямках за рік, а загальний пробіг автобусів на підприємстві за рік – як підсумок річних пробігів автобусів на всіх маршрутах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

#### Результати розрахунку загального пробігу автобусів за рік

Маршрут	Кількість автобусів на маршруті	Довжина маршруту, км	Кількість рейсів в обох напрямках на маршруті за рік	Пробіг на маршруті рік, км	Частка пробігу на маршруті в загальному пробігу, %
Київ – Варшава	1	780	260	202800	28,1
Київ – Будапешт	1	1100	208	228800	31,7
Київ – Прага	1	1400	208	291200	40,3
Всього	3			722800	100,0

Джерело: розроблено автором.

Для завоювання цільового ринку новостворене представництво ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні буде використовувати стратегію сегментування. Для визначення загальних параметрів ринку встановимо конкретних споживачів послуг ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» по

міжнародним перевезенням за допомогою сегментації ринку за демографічними ознаками. Діяльність ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» по міжнародним перевезенням направлена на осіб 18-35 років.

Календарний план-графік реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Календарний план-графік реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України

Назва задачі	Етапи проєкту (місяці)												Відповідальні особи	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Економічне обґрунтування доцільності розробки стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України														Директор, Комерційний директор
Реєстрація стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України														Головний бухгалтер
Забезпечення стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України фінансовими матеріальними та трудовими ресурсами														Менеджер з постачання, маркетолог
Реалізація стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України в дію														Комерційний директор

Джерело: розроблено автором [104].

На рис. 3.2 представлена внутрішня організаційна структура проєкту.

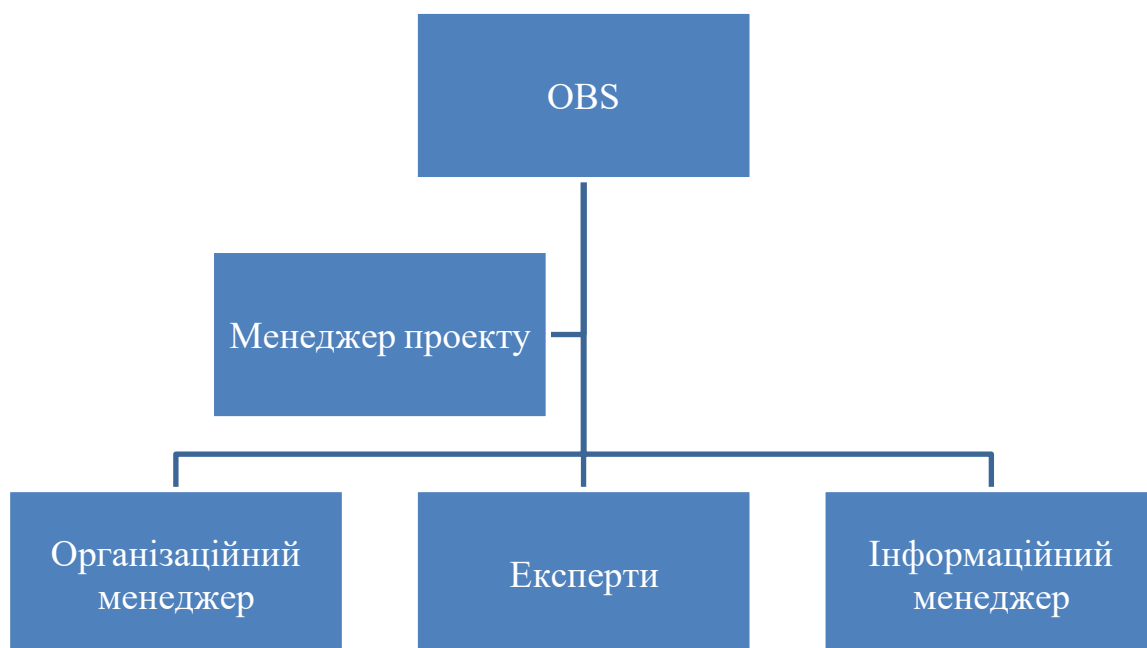


Рис. 3.2. Внутрішня організаційна структура

Джерело: розроблено автором [104].

Структура стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України представлена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Структура стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України

Джерело: розроблено автором [104].

Штатний розпис для підприємства з міжнародних пасажирських перевезень при оплаті праці за посадовими окладами представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

### Штатний розпис

Назва посади	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад, грн	Місячний фонд заробітної плати, грн	Річний фонд заробітної плати, грн
Директор	1	25000	25000	300000
Головний бухгалтер	1	20000	20000	240000
Водій	9	16000	144000	1728000
Разом	11		189000	2268000

Джерело: розроблено автором.

Отже, майбутній проєкт передбачає використання передового досвіду відкриття представництва ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні для здійснення міжнародних перевезень. Загальна стратегія в рамках реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України ґрунтується на підставі реальної ємності даного ринку.

Розрахунок інвестиційних витрат на відкриття представництва ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Розрахунок інвестиційних витрат

Показник	Кількість	Вартість, грн	Сума, грн
Основні засоби:			18000000
Туристичний автобус NEOPLAN Tourliner	3	6000000	18000000
Оборотні засоби:			200000
Одноразові витрати на відкриття представництва ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні			50000
Інші витрати логістичної компанії			150000
Всього			18200000

Джерело: розроблено автором.

Отже, плануємо, що буде залучено 3 автобуси для міжнародних перевезень новоствореним логістичним представництвом.

### 3.2. Визначення ефективності обраної стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на український ринок логістичних послуг

Проведемо розрахунок поточних витрат підприємства, який включає розрахунки постійних та змінних витрат. Розрахунок постійних витрат для підприємства в сфері міжнародних пасажирських перевезень представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок постійних витрат у результаті реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України

Показник	Сума на рік, грн
Витрати на оплату праці, зокрема:	2766960
Річний фонд оплати праці	2268000
Єдиний соціальний внесок (22%) з річного фонду оплати праці	498960
Витрати на оренду офісу	120000
Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів («Зелена картка»)	80000
Всього постійних витрат на рік	2966960

Джерело: розроблено автором.

Розрахунок змінних витрат для підприємства в сфері міжнародних пасажирських перевезень представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок змінних витрат у результаті реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України

Показник	Значення
Витрати на паливо, грн:	6938880
загальний пробіг, км	722800
норма витрати палива, л/100 км	32
ціна палива, грн/л	30
Витрати на шини, грн	180000
Технічне обслуговування та поточний ремонт, грн	60000
Всього змінних витрат на рік, грн	7178880

Джерело: розроблено автором.

При розрахунках витрат слід враховувати передбачені технічними характеристиками транспортного засобу норми витрат пального та періодичність технічного обслуговування, а також актуальні ціни на ресурси.

На підприємстві обрано прямолінійний метод амортизації, а термін експлуатації автобусів становить 5 років, представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

## Розрахунок амортизаційних відрахувань

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Вартість основних засобів на початок періоду, грн	18000000	14400000	10800000	7200000	3600000
Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн	3600000	3600000	3600000	3600000	3600000

Джерело: розроблено автором.

На основі розрахунків постійних і змінних витрат та амортизаційних відрахувань складається прогноз собівартості перевезень на весь термін реалізації проекту.

Розрахунок доходів від міжнародних пасажирських перевезень представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок доходів від перевезень у результаті реалізації стратегії виходу  
ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг  
України

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Київ – Варшава					
Загальна кількість пасажирів на рік, осіб	13000	13000	13000	13000	13000
Вартість квитка, грн	400	400	400	400	400
Чистий дохід за рік, грн	5200000	5200000	5200000	5200000	5200000
Київ – Будапешт					
Загальна кількість пасажирів на рік, осіб	9360	9360	9360	9360	9360
Вартість квитка, грн	1100	1100	1100	1100	1100
Чистий дохід за рік, грн	10296000	10296000	10296000	10296000	10296000

Продовження табл. 3.9

Показник	Роки				
	1	2	3	4	5
Київ – Прага					
Загальна кількість пасажирів на рік, осіб	8320	8320	8320	8320	8320
Вартість квитка, грн	1400	1400	1400	1400	1400
Чистий дохід за рік, грн	11648000	11648000	11648000	11648000	11648000
Всього чистого доходу, грн	27144000	27144000	27144000	27144000	27144000

Джерело: розроблено автором.

Отже, відповідно до запропонованої стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України плануємо отримати чистий дохід у розмірі 27144000 грн.

### **ВИСНОВОК ДО РОЗДІЛУ III**

Таким чином третій розділ кваліфікаційної роботи присвячений обґрунтуванню стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України. Провівши розрахунок зазначено, що майбутній проєкт передбачає використання передового досвіду відкриття представництва ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні для здійснення міжнародних перевезень. Загальна стратегія в рамках реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України ґрунтується на підставі реальної ємності даного ринку. Ппланується, що буде залучено 3 автобуси для міжнародних перевезень новоствореним логістичним представництвом.

Також проаналізовано ефективність обраної стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на український ринок логістичних послуг. Розрахувавши імовірне відхилення NPV від його середньозваженого значення, зазначено, що становить 20%, що свідчить про низький рівень ризику проєкту реалізації стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України.

## ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено, що перед виходом на міжнародні ринки керівництву компанії необхідно вирішити два основні питання: на які ринки здійснювати вихід і яким чином. Для фірми важливими є також питання про час і масштаби проникнення. Вибір ринку має бути заснований на результатах оцінки потенціалу зростання та очікуваного прибутку. Щоб коректно вибрати спосіб проникнення, організації необхідно провести аналіз наступних чинників: економічні ризики, політичні ризики, витрати на транспортування, обмеження торгівлі, ділові ризики, виробничі витрати і стратегію фірми. При виборі оптимальної стратегії виходу міжнародні ринки необхідно враховувати актуальну ситуації з урахуванням даних чинників. Стратегія проникнення міжнародні ринки може змінюватися з часом.

Для звуження списку потенційних цільових ринків, виключення з нього тих, які є найменш привабливими, і виявлення обмеженої кількості сприятливих ринків, компанії використовують такий метод маркетингового аналізу, як скринінг ринку. Для проведення такого відбору маркетологам необхідно мати певну інформацію, ступінь володіння якої впливає ступінь ефективності виходу компанії новий ринок. У своїй статті Янг, Белл, МакНафтон та Крик визначили найбільш значущі фактори, які компанія бере до уваги при виборі цільового ринку. Першим чинником є характеристика ринкових умов. Компанія аналізує, чи є економічні, політичні, правові, технологічні та соціокультурні особливості ринку сприятливими для бізнесу. Вищеперелічені показники надають значний, можна сказати, першорядне, впливом геть стратегію входу, оскільки політика обмеження імпорту, наприклад, явно перегородить шлях для підприємства, яка прагне інтернаціоналізувати своєї діяльності, навіть якщо інші чинники виявляться сприятливими для підприємства. Наступним чинником є показники розвитку

конкретної галузі країни. До останньої групи чинників ставляться показники економічного зростання, ВВП душу населення, темпи інфляції тощо, які визначають потенціал та привабливість цієї країни.

Виявлено, що для забезпечення ефективності виходу компаній на міжнародні ринки мають вирішити такі завдання: вибір потенційного ринку реалізації виходу, вибір оптимального способу виходу даний ринок. Вибір ринку має бути заснований на результатах оцінки потенціалу довготривалості зростання та очікуваного прибутку.

Проаналізовано, що ринок транспортних перевезень кожного окремого регіону України доцільно визначати як систему економічних та комерційно-правових взаємовідносин між учасниками транспортного процесу, що регулює перевезення експортного, імпортного, транзитного вантажу двома або більше видами транспорту одночасно, під контролем одного оператора, який бере на себе відповідальність доставки вантажу чи пасажирів на підставі єдиного договору в межах певної території.

Зазначено, що співпраця із країнами Європейського Союзу означає єдині правила та єдині вимоги щодо зовнішньої торгівлі, означає також зрозумілість, чіткість роботи відповідних митниці, тому це у більшій мірі виступає як можливість для відповідного продавця. За макрофакторами Польща має більше можливостей та менше загроз, аніж США та України. Але в зазначених країнах можливості суттєво перевищують загрози.

Аналіз досвіду зарубіжних країн виявив примітну спільність: більшість логістичних кластерів організовуються у виробничо-логістично-споживчих вузлах спільно з мультимодальними термінальними комплексами. Для розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі доцільним є створення системи логістично-господарських комплексів за напрямками міжнародних логістичних коридорів, із задіянням унікального торговельно-логістичного потенціалу країни.

Для завоювання цільового ринку новостворене представництво ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» в Україні буде використовувати стратегію

сегментування. Для визначення загальних параметрів ринку встановимо конкретних споживачів послуг ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» по міжнародним перевезенням за допомогою сегментації ринку за демографічними ознаками. Діяльність ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» по міжнародним перевезенням направлена на осіб 18-35 років.

Відповідно до запропонованого стратегії виходу ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC» на ринок логістичних послуг України плануємо отримати чистий дохід, що свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акименко О. Ю. Теоретична концептуалізація зовнішньоекономічної діяльності як вагомого фактору економічної стабілізації держави. Причорноморські економічні студії. 2019. № 38-1. С. 37-42.
2. Андрушкевич З. М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 91-95.
3. Бабина О. Є. Оцінка та моделювання збалансованості потенціалу транспортного підприємства: теоретико-методичний аспект. Збірник наукових праць ДЕТУТ. 2015. Вип. 33. С. 9–18.
4. Безугла Л. С. Логістика: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
5. Битов В. П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. Економічний форум. 2018. № 2. С. 208-214.
6. Брехун Н. С., Бонь М. М. Поняття логістики як інструмента управління підприємством. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2013. Вип. 3 (27). С. 19-34.
7. Бутенко Р. Г. Сутність та послідовність здійснення стратегічного маркетингового планування. URL: <http://books.efaculty.kiev.ua/mrk/3/t9/1.htm> (дата звернення: 03.03.2023)
8. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2020. № 19 (1295). С. 104-107.
9. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55(1). С. 87-93.
10. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Концептуальні основи розвитку реверсивної логістики в циркулярній економіці. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 78–84

11. Гуторов О. І. Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 38-50.
12. Давиденко В.В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. С. 202–203.
13. Дибська В. В., Сергеев В. І. Моделі операційної діяльності логістичних центрів. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2012. Т. 2, вип. 1. С. 13-21.
14. Домаскіна М. А., Кузьміна, Д. В. Формування та управління потоками зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 18, 69-72.
15. Жарська І.О. Логістика : навчальний посібник. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2019. 209 с.
16. Залізнюк В. П. Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. Менеджер. 2016. № 2(71), 100-111.
17. Іваніщева А. В. Сучасні напрямки розвитку логістичних технологій в Україні. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 3 (34). С. 96-116.
18. Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. Галицький економічний вісник. 2020. № 6 (67). С. 185-192.
19. Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки : мат-ли ІХ рег. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та студ. «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 9 листопада 2018 р. Т.: ТНТУ, 2018. С. 174-175.
20. Керімов П. Державна політика розвитку автомобілебудування: міжнародний досвід та українські реалії. Економіст. 2017. № 4. С. 13-18.

21. Ковальська Л. Л., Циганюк В. Л. Логістичний менеджмент на підприємстві: особливості та напрями удосконалення. Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент. 2013. № 10. С. 87-97.

22. Ковтун В. А. Впровадження автоматизованих логістичних рішень у діяльності аграрних підприємств. ВУНПІК «Логістика майбутнього: ефективні рішення для торгівлі». Київ, КНТЕУ, 13 березня 2019 р. С. 107-110.

23. Коєв О., Яценко К. Теоретичне обґрунтування пріоритетних напрямів логістичної діяльності в аграрному секторі. Студентський науковий вісник. Економічні науки. 2019. Вип. 1 (18). Ч. 1. С. 17-21.

24. Колесніков В. П. Маркетингові дослідження як інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень при виході на українські та міжнародні ринки. Прометей. 2013. № 1 (40). С. 168–171.

25. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.

26. Кононенко А. В. Логістика : навчальний посібник до виконання практичних робіт. Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського, 2019. 56 с.

27. Кононов І. І. Сутність зовнішньоекономічної діяльності як об'єкта облікового моделювання. Бізнес Інформ. 2020. № 5. С. 79-86.

28. Кочешкова І. М., Трушкіна Н. В. Реверсивна логістика промислових відходів. Вісник економічної науки України. 2018. № 2(35). С. 105–108.

29. Кривов'язнюк І. В., Кулік Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12(150). С. 254-262.

30. Кривов'язюк І. В., Кулік Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2021/89.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf)

31. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. 2-е видання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.

32. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
33. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
34. Кривоконь О. Г. Заходи державної політики щодо розвитку національного легкового автомобілебудування. Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. № 3(7). С. 15-19.
35. Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 39, 2022. С. 115-124.
36. Кузьменко А. В., Пильнев В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5. С. 150-155.
37. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 176-187.
38. Лихолат С. М., Бенон Ч. А. Роль логістичної складової у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Наукові перспективи. 2022. № 8 (26). С. 146-154.
39. Логістика : навчальний посібник; Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
40. Логістичне управління запасами: навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: І. С. Луценко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 69 с.
41. Макаренко Н. О. Вплив методів логістичного менеджменту на ефективність діяльності підприємства. Економічний потенціал країни: наукові підходи та практика реалізації : матеріали Міжнародної наук.- практ. конф., (м. Одеса, 26-27 лютого 2016 року). Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. С. 106-108.

42. Марченко В.М. Логістика : підруч. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.
- 43.Мозгова Г., Штих Є. Шляхи покращення зовнішньоекономічної маркетингової стратегії логістичних підприємств України. Вісник Хмельницького національного університету 2022. № 6, Том 2. С. 36-39.
- 44.Науменко М. О. Логістика як інструмент конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 129-135.
45. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern Economics. 2020. № 22. С. 72-76.
- 46.Остапенко А. С., Повод Т. М. Управління ефективністю та митними ризиками в логістичних процесах зовнішньоекономічної діяльності. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 1(24), 221-228.
47. Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 139-146.
48. Папашев О. Маркетингова стратегія розвитку автомобілебудування в Україні. Маркетинг в Україні. 2018. № 1. С. 45-55.
49. Полянська А. С., Мартинець В. Б., Кабан О. В. Оптимізація ланцюга постачання на підприємстві в умовах кризових явищ. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(2). С. 112-127.
50. Похильченко О. А. Економіка логістики : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 637 с.
51. Приходько В. П. Стимулювання автомобільної промисловості – потенційна можливість переорієнтації економіки України. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_3\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_3_44)
- 52.Пудичева Г. О. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 9-10. С. 94-112.

53. Резнік Н. П. Логістика: навчальний посібник. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с.

54. Резнік Н. П., Чоренька Л. М., Кравцов А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 1. С. 148-153.

55. Репіч Т. А., Карась Д. М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. Ефективна економіка. 2016. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5319>

56. Рибаківа Т. О. Зовнішньоекономічна діяльність як об'єкт фінансового регулювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. № 14(2). С. 94-98.

57. Савін Д. А., Карх Г. В. Вплив процесного підходу на ефективність логістичної системи підприємства. Наук. вісник Одеського національного університету ім. І. І. Мечнікова. ОНУ ім. І. І. Мечнікова. Одеса, 2018. Т. 4, вип. 11. С. 28-31.

58. Савич О. П. Маркетингові стратегії світових автовиробників та моделі їх діяльності. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. С. І. Дем'яненко. Київ : КНЕУ, 2013. Вип. 30. С. 160–169.

59. Савич О. П. Удосконалення системи продажу автомобілів на глобальному ринку. Технологічний аудит і резерви виробництва. 2015. № 5 (25). С. 36-40.

60. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. Економіка харчової промисловості. 2019. Том 11. Випуск 3. С. 59-64.

61. Сивак Р. Б. Глобальна логістика у забезпеченні сталого розвитку світового господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент. 2015. № 13, 26-29.

62. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навчальний посібник для вузів. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

63. Сопощко О. Ю. Управління підприємствами автомобільного транспорту в контексті логістичного обслуговування ланцюгів постачань швидкопсувних логістичних послуг харчування. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04– економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2020. 265 с.

64. Сопощко О. Ю. Управління підприємствами автомобільного транспорту в контексті логістичного обслуговування ланцюгів постачань швидкопсувних логістичних послуг харчування. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04– економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2020. 265 с.

65. Тарасюк Г. М., Горшкова Л. О. Підходи до вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності підприємств України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 21. С. 412-415.

66. Ткач О. В., Гринів Л. В., Михайлів Г. В. Напрями мінімізації ризиків логістичної системи підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 51. С. 125-130.

67. Трушкіна Н., Сербіна, Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. № 1(3). С. 101–114.

68. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 84-90.

69. Устенко М. О. Основні напрямки розвитку та завдання транспортної логістики. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 138-144.
70. Хмелевський, О. В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. Інфраструктура ринку. 2019. № 38, 61-67.
71. Холодний Г. О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 4. С. 181-186.
72. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.
73. Щербаков В. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. Проблеми логістики. 2015. Т. 1, вип. 4. С. 12-18.
74. Шевченко І. Ю. Регіональна диференціація автомобілізації населення України. Економіка: реалії часу. 2015. № 3 (19). С. 41-46.
75. Шевченко І. Ю. До питання методичного забезпечення сегментування ринку продажу автомобілів. Methodology and methods of scientific research: Proceedings from the research and practical seminar, 27 April 2016. Praha: Prague Institute for Qualification Enhancement, 2016. P. 61-62.
76. Шевченко І. Ю. До питання ідентифікації впливу зростання парку рухомого складу автомобільного транспорту на національну соціально-економічну систему. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матеріали II Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., Луцьк, 8 грудня 2016 р., Частина 1. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2016. С. 423-425.
77. Шевченко І. Ю. Механізм державного регулювання розвитку автомобілебудування та ринку продажу автомобілів в Україні. Бізнес Інформ. 2016. № 8. С. 36–45.
78. Шевченко І. Ю. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств України. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2018. № 2(21). С. 211–233.

79. Шевченко І. Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Вісник КНУТД. 2018. № 4 (125). С. 49–61.

80. Шевченко І. Ю. Регулювання розвитку автомобілебудування на засадах гармонізаційного підходу. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Харків, 2019. 25 с.

81. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. Р. 55-61.

82. Яременко О. Ф. Митна логістика: поняття, функції, особливості. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1(6), 32-36.

83. Global Automotive Industry hits the all-time record in the 2014. Focus2Move. URL: <http://focus2move.com/global-automotive-industry-2/>

84. Danylkiv K., Gorbova K., Nembarska N., Trynchuk V., Paida Y., Havran V. Methods of economic evaluation of concession project effectiveness. Montenegrin Journal of Economics, 2020. Vol. 16, no. 4, P. 67-84.

85. Dmytriiev I. The world experience and a unified model for government regulation of development of the automotive industry. Public Policy and Administration. 2019. Vol. 18. № 3. P. 46-58.

86. Dmytriiev I. A. Methodical tools for the forecasting the economic risks of the automotive enterprises in the conditions of the state stimulation of the internal demand for the automobiles. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. Вип. 2 (19). С. 279-286.

87. Dmytriiev I., Shevchenko I., Kudryavtsev V., Lushnikova O., Zhytnik T. The world experience and a unified model for government regulation of development of the automotive industry. Public Policy and Administration. 2019, Vol. 18, Nr. 3, p. 46-58.

88. Shevchenko I. Yu. Rating assessment of the regional cars sale markets in Ukraine. Problems of development modern science: theory and practice: Collection of scientific articles. Madrid, España, 2016. P. 165-170.

89. Shevchenko I. Methodical principles of typology of passenger cars regional markets. Management. 2018. Is. 1 (27). P. 91-99.

90. Coronavirus expected to slam 2020 global car sales. URL: <https://www.nbcnews.com/business/autos/coronavirusexpected-slam-2020-global-car-sales-n1143571> (дата звернення: 03.03.2023)

91. Estimated passenger car production in selected countries in 2018, by country (in million units). URL: <https://www.statista.com/statistics/226032/light-vehicle-producing-countries/> (дата звернення: 03.03.2023)

92. Five reasons the car industry is struggling. URL: <https://www.bbc.com/news/business-48545733> (дата звернення: 03.03.2023)

93. Global Auto Market. The ranking by manufacturer in 2019. URL: <https://focus2move.com/world-car-groupranking/> (дата звернення: 03.03.2023)

94. Global automotive market share in 2019, by brand. URL: <https://www.statista.com/statistics/316786/globalmarket-share-of-the-leading-automakers/> (дата звернення: 03.03.2023)

95. Global car market share of the world's largest automobile OEMs in 2018. URL: <https://www.statista.com/statistics/316786/global-market-share-of-the-leading-automakers/> (дата звернення: 03.03.2023)

96. Romina Bandura, Janina Staguhn, Benjamin Jensen. Modernizing Ukraine's Transport and Logistics Infrastructure. URL: <https://www.csis.org/analysis/modernizing-ukraines-transport-and-logistics-infrastructure> (дата звернення: 03.03.2023)

97. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovsky R. Marketing aspects of innovative development of business organizations in the sphere of production, trade, transport, and logistics in VUCA conditions. Estudios de Economia Aplicada. 2021. № 38(3), P. 1-14.

98. Prokhorova V., Bozhanova O., Putro A., Dalyk V., Yukhman Ya. & Azizova K. Complex-system approach to multicriteria assessment of sustainable development of industrial enterprises. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. № 628 (1). URL: <https://doi:10.1088/1755-1315/628/1/012011> (дата звернення: 03.03.2023)

99. Number of cars sold worldwide from 1990 to 2020 (in million units). URL: <https://www.statista.com/statistics/200002/international-car-sales-since-1990/> (дата звернення: 03.03.2023)

100. The dramatic internationalization of the locations of worldwide automobile production. URL: <https://www.questtrendmagazine.it/industria-automobilistica/internationalizzazione/internationalization-of-automobile-production.html> (дата звернення: 03.03.2023)

101. This industry was crippled by the coronavirus — here's how it's fighting back. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2020/02/coronavirus-china-automotive-industry/> (дата звернення: 03.03.2023)

102. Офіційний сайт Асоціації українських автомобільних виробників «Укравтопром». URL: <http://ukrautoprom.com.ua> (дата звернення: 03.03.2023)

103. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2023)

104. Офіційний сайт ТОВ «Aghanim Logistics Group LLC». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/39868076/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39868076/) (дата звернення: 03.03.2023)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Підходи авторів до визначення сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

№	Автор, назва, видавник, місто, рік, видання загальна кількість сторінок	Короткий зміст відбраного матеріалу, який використовуватиметься в роботі (сторінки за кожною позицією)	Відібрані цитати (характеристика та сторінки за кожною позицією), на які будуть посилання	Дискусійні моменти джерела (характеристика та сторінки за кожною позицією)	Зауваження (для якого розділу, вирішення якого завдання роботи відібраний матеріал)
1	Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2020. № 19 (1295). С. 104-107.	У роботі було досліджено і доведено взаємозв'язок і необхідність інтеграції усіх функціональних складових менеджменту підприємства (інноваційно-інвестиційного, виробничого, фінансового, кадрового, інформаційного) на основі логістичного підходу для ефективного функціонування мікрологістичних систем. (С. 104-107.)	Було виявлено, що використання логістичних концепцій дозволяє поєднати зусилля персоналу підприємства і структурних підрозділів в оптимізації та управлінні як матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками, так і трудовими ресурсами підприємства. (С. 104-107.)	У роботі було досліджено і доведено взаємозв'язок і необхідність інтеграції усіх функціональних складових менеджменту підприємства (інноваційно-інвестиційного, виробничого, фінансового, кадрового, інформаційного) на основі логістичного підходу для ефективного функціонування мікрологістичних систем. (С. 104-107.)	(С. 104-107.) (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.2 - Критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
2	Іванова І., Боровик Т., Руденко А., Залозна Т. Ринок логістичних послуг України: сучасний стан, проблеми, перспективи. Галицький економічний вісник. 2020. № 6 (67). С. 185-192.	Розглянуто сучасний стан розвитку логістичного сектора України, особливості його становлення та розвитку. Особливу увагу приділено експорту та імпорту транспортних послуг за видами. Окреслено передумови необхідності формування ефективної логістичної системи національної економіки, яка зможе забезпечити транспортну спроможність експортно-імпорتنих і транзитних потоків. (с. 185-192)	Висвітлено чинники, що суттєво впливають на якість функціонування логістичного ринку України, серед яких недосконалість окремих положень митного законодавства, недостатня прозорість та відкритість митниці, погіршення якості транспортної інфраструктури та відсутність спрощених правил визначення походження товару. (с. 185-192)	Обґрунтовано потребу в систематичному аналізі сильних та слабких аспектів складників вітчизняного бізнес-середовища у визначенні впливу різних чинників на рівень і динаміку конкурентоспроможності національної логістичної структури, розробленні дієвої стратегії її функціонування в глобальному конкурентному середовищі. (с. 185-192)	(с. 185-192) (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.1 – Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
3	Карпов О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки : мат-ли ІХ рег. наук.-практ. інтернет-конф. молодих вчених та студ. «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі», 9 листопада 2018 р. Т.: ТНТУ, 2018. С. 174-175.	Вихід бізнесу на міжнародну арену дозволяє залучити нових клієнтів, знизити ризик збитків, підвищити конкурентоспроможність підприємства та збільшити його капіталізацію. (с. 1-6)	Вибір методу виходу фірми на зовнішній ринок залежить від низки чинників, серед яких вартість, рівень ризику і рівень контролю за процесом. (с. 1-6)	Одним з основних завдань підприємств є вихід на зовнішній ринок, однак ця стратегічна ціль характеризується більшими ризиками та потребує урахування відмінностей в культурних, економічних, політичних та правових умовах. (с. 1-6)	С. 1-6 (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.3. Особливості виходу компаній на міжнародні ринки логістичних послуг
4	Кривов'язюк І. В., Кулик Ю. М., Волинчук Ю. В. Перспективи розвитку ринку логістичних послуг в умовах пандемії. Ефективна економіка. 2021. № 9. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf">http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2021/89.pdf</a>	Виокремлено класифікаційні ознаки, за якими вирізняються види послуг (відчутність, характер попиту, обсяг послуг, складність, рівень кваліфікації, трудомісткість, економічна та соціальна	Проведено дослідження світового ринку логістичних послуг та визначено основні сфери, де найчастіше логістичні провайдери здійснюють співпрацю з іншими учасниками. На основі проведеного	Досліджено взаємозв'язок логістики та інформаційних логістичних послуг як локомотива розвитку сучасних підприємств шляхом активного застосування інформаційних технологій, свідченням	(розділ 1 роботи – виконання завдання 1.2 - Критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

		орієнтація, ступінь контактності зі споживачем) та визначено місце, роль та функції логістичних послуг в них.	аналізу міжнародного досвіду у сфері логістичних послуг встановлено, що в сучасних умовах посилюється роль забезпечення автоматизації логістичних бізнес-процесів та активній імplementації цифрових технологій та рішень.	чого є щорічне зростання кількості підприємств, котрі для вирішення технічних та економічних рішень застосовують різні новітні платформи для обміну даними та інформаційно-комунікаційні технології у комплексі із застосуванням методів управління організаційного, економічного, соціально-психологічного характеру.	
5	Кузьменко А. В., Пильнев В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5. С. 150-155.	Розкрито основні наукові підходи до визначення сутності логістичного менеджменту на підприємстві.	Запропоновано трактування логістичного менеджменту як сукупності основних управлінських функцій (організації, планування, регулювання, координації, контролю, обліку й аналізу). (С. 150-155.)	Обґрунтовано мету і принципи логістичного менеджменту. Наведено основні причини, що зумовлюють необхідність у пошуку шляхів оптимізації господарської діяльності підприємств. (с. 150-155.)	С. 150-155 (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.1 – Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
6	Сивак Р. Б. Глобальна логістика у забезпеченні сталого розвитку світового господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент. 2015. № 13, 26-29.	У статті визначено глобальну логістику як інструмент впливу на матеріальні потоки світового господарства з метою гармонізації глобальних ланцюгів поставок виробничого, торговельного, військового та гуманітарного глобального товарного обміну. (с. 150-155.)	Окреслено напрями використання глобальної логістики в реалізації концепції сталого розвитку світового господарства. (с. 150-155.)	Процеси глобалізації, інтернаціоналізації і транснаціоналізації, що відбуваються у світовій економіці, значно підвищили роль логістики як сполучного елемента у системі міжнародного бізнесу та підкреслили необхідність формування та оптимізації міжнародних транспортно-логістичних систем. (с. 150-155.)	(с. 150-155.) (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.1 – Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
7	Ткач О. В., Гринів Л. В., Михайлів Г. В. Напрями мінімізації ризиків логістичної системи підприємства під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 51. С. 125-130.	У статті досліджено питання визначення логістичного ризику під час здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності. (с. 125-130.)	Охарактеризовано етапи управління логістичними ризиками. Запропоновано визначення поняття логістичного ризику. (с. 125-130.)	Встановлено, що визначення ефективності використання логістичної системи підприємствами здійснюється шляхом відношення загального обсягу наданих послуг у сферах діяльності транспорту і складського господарства до обсягу реалізованої продукції. (с. 125-130.)	(с. 125-130.) (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.2 – Критерії відбору стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
8	Трушкіна Н., Сербіна, Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. № 1(3). С. 101-114.	Проаналізовано й узагальнено теоретичні засади зовнішньоекономічної діяльності підприємств. (с. 101-114.)	Міжнародне економічне співробітництво виступає вагомим чинником впливу на рівень сталого розвитку національної економіки України, головним елементом якого є зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання різної галузевої приналежності у різних країнах світу. (с. 101-114.)	Митна логістика інтегрує такі важливі функції митної діяльності, як тарифно-регулююча, інформаційно-аналітична, контрольно-пропускна та фінансово-економічна. (с. 101-114.)	(С. 101-114) (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.1 – Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
9	Шевчук А. Тренди розвитку				(с. 150-155.)

	міжнародної транспортної логістики. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. P. 55-61.				(розділ 1 роботи – виконання завдання 1.1 – Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки
10	Мозгова Г., Штих Є. Шляхи покращення зовнішньоекономічної маркетингової стратегії логістичних підприємств України. Вісник Хмельницького національного університету 2022. № 6, Том 2. С. 36-39.	Дана стаття була направлена на аналіз маркетингових стратегій підприємств,, що займаються експортом логістичних послуг на зовнішній ринок. Було обгрунтовано важливість дослідження маркетингової стратегії. Також підтверджено, що будь-яке підприємство має власну маркетингову стратегію. (С. 36-39.)	Визначено поняття «маркетингова стратегія». Описано основні класичні маркетингові стратегії. Конкурентні стратегії Майкла Портера було досліджено. За Ф. Котлером було описано основні стратегії поведінки конкурентів на ринку. Описано класифікацію маркетингових стратегій росту за основними стратегічними напрямками. (С. 36-39.)	Перелічено головні інструменти «digital-маркетингу» для залучення потенційних клієнтів логістичних компаній. Обгрунтовано важливість використання інструментів «digital-маркетингу» для доповнення маркетингової стратегії підприємств в сучасних тенденціях зовнішнього ринку. (С. 36-39.)	(С. 36-39.) (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.3 – Особливості виходу компаній на міжнародні ринки логістичних послуг
11	Сопочко О. Ю. Управління підприємствами автомобільного транспорту в контексті логістичного обслуговування ланцюгів постачань швидкопсувних логістичних послуг харчування. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04– економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Національний транспортний університет Міністерства освіти і науки України, Київ, 2020. 265 с.	Дисертаційна робота присвячена поглибленню теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління підприємствами автомобільного транспорту внаслідок оптимізації логістичного обслуговування ланцюгів постачань швидкопсувних логістичних послуг харчування (ШПХ).	Формування ефективних ланцюгів постачань ШПХ потребує розвиненої системної методології управління такими ланцюгами. Це в свою чергу дозволить підвищити результативність підприємств автомобільного транспорту по обслуговуванню ланцюгів постачань ШПХ.	Логістична діяльність підприємств – це частина управління ланцюгом поставок, то подальше вдосконалення процесів управління постачаннями ШПХ і логістичною діяльністю підприємств є взаємопов’язаною та набуває особливого значення.	С. 98 (розділ 1 роботи – виконання завдання 1.1 – Економічна природа сутності стратегій виходу компаній на міжнародні ринки

Кількість перевезених пасажирів за видами транспорту за  
2012-2022 рр., тис. [101]

Рік	Залізничний	Морський	Річковий	Автомобільний (автобуси)	Авіаційний	Трамвайний	Тролейбусний	Метрополітенівський
2012	445465,7	7361,4	1551,8	4369125,5	6181,0	962702,5	1580384,2	958693,9
2013	425974,8	6222,5	1511,6	4014035,2	5131,2	787013,6	1283382,3	751988,3
2014	427240,6	6645,6	985,2	3726288,6	6106,5	713809,7	1203551,2	760551,2
2015	429784,9	7064,1	962,8	3611829,9	7504,8	797993,6	1346431,5	778253,4
2016	429115,3	5921,0	722,7	3450173,1	8106,3	799688,8	1345544,9	774057,6
2017	425216,9	6642,0	631,1	3343659,5	8107,2	757382,8	1306228,5	774794,0
2018	389305,5	29,4	565,1	2913318,1	6473,3	769911,1	1096884,8	725819,9
2019	389794,1	25,5	550,8	2250345,3	6302,7	738603,2	1080772,6	700369,5
2020	389057,6	30,3	448,5	2024892,9	8277,9	694009,4	1038746,0	698367,3
2021	164941,6	28,6	562,9	2022324,9	10555,6	675841,4	1058072,1	718886,9
2022	157962,4	71,9	596,2	1906852,1	12529,0	666271,1	1016241,2	726585,1

Обсяг перевезених вантажів за видами транспорту, тис. т [101]

Рік	Залізничний		Морський	Річковий	Автомобільний	Авіаційний	Трубопровідний
	Відправлення	Перевезення					
2012	399679,7	498536,8	8228,2	11293,5	1266598,1	102,1	186797,0
2013	322221,8	391523,4	4652,0	5145,5	1068857,9	85,1	154594,6
2014	357969,1	432897,0	4067,8	6989,5	1168218,8	87,9	153436,6
2015	388715,6	469308,1	4145,6	5720,9	1252390,3	92,1	154971,2
2016	378102,3	457454,5	3457,5	4294,7	1259697,7	122,6	128439,8
2017	377318,3	443601,5	3428,1	2840,5	1260767,5	99,2	125941,1
2018	325171,0	386276,5	2805,3	3144,8	1131312,7	78,6	99679,5
2019	294301,2	349994,8	3291,6	3155,5	1020604,0	69,1	97231,5
2020	292104,7	343433,5	3032,5	3641,8	1085663,4	74,3	106729,2
2021	277288,9	339550,5	2253,1	3640,2	1121673,6	82,8	114810,4
2022	267639,1	322342,1	1892,0	3698,0	1205530,8	99,1	109418,2

## Додаток В

## Таблиця В.1

Динаміка вантажообігу та перевезення вантажів по Україні за 2022 р. та січень-грудень 2022 р. за видами транспорту [101]

Вид транспорту	Вантажообіг			Кількість вантажу		
	млн. т км		2022 у % до 2021	млн. т		2022 у % до 2021
	2022	Січень-грудень 2022		2022	Січень-грудень 2022	
Транспорт загалом, у тому числі:	338885,2	90606,0	102,1	674,5	184,8	108,0
- залізничний	181844,7	56822,8	97,6	312,9	96,8	97,1
- автомобільний	48831,5	13520,1	114,7	242,7	57,6	129,7
- водний	3386,9	840,7	100,7	6,1	1,3	109,2
- трубопровідний	104528,1	19340,2	105,3	112,7	29,1	103,0
- авіаційний	294,0	82,2	86,6	0,1	0,02	92,7

## Таблиця В.2

Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту за 2022 р. [101]

Вид транспорту	Одиниці виміру	Січень	Січень-лютий	Січень-березень	Січень-грудень
Транспорт загалом, у т. ч.	у 2022 р., млн. т	44,0	90,1	140,7	184,8
	у % до відповідного періоду 2022 р.	87,7	89,3	86,9	84,7
- залізничний	у 2022 р., млн. т	23,9	47,3	73,9	96,8
	у % до відповідного періоду 2022 р.	97,4	97,4	95,9	92,5
- автомобільний	у 2022 р., млн. т	13,2	28,2	43,7	57,6
	у % до відповідного періоду 2022 р.	92,6	90,3	82,1	79,8
- водний	у 2022 р., млн. т	0,2	0,5	0,9	1,3
	у % до відповідного періоду 2022 р.	116,8	113,1	87,4	97,1
- трубопровідний	у 2022 р., млн. т	6,7	14,1	22,2	29,1
	у % до відповідного періоду 2022 р.	59,8	68,4	72,4	72,7
- авіаційний	у 2022 р., млн. т	0,01	0,01	0,02	0,02
	у % до відповідного періоду 2022 р.	90,3	88,7	86,4	90,7

Додаток Д  
Таблиця Д.1

Підсумкова таблиця факторів ринкових загроз

Польща				США			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<b>Політико-правові фактори (15)</b>							
				1.	Сприяння місцевим підприємствам	$1 \cdot 15 = 15$	Попит
				2.	Рівень корпоративного оподаткування	$7 \cdot 15 = 105$	Пропозиція
<b>Економічні фактори (45)</b>							
1.	Традиційний розмір галузі	$7 \cdot 45 = 315$	Пропозиція	2.	Розмір заробітної плати у галузі	$7 \cdot 45 = 315$	Пропозиція
<b>Демографічні фактори (15)</b>							
2.	Депопуляція населення	$3 \cdot 15 = 45$	Попит	3.	Депопуляція населення	$2 \cdot 15 = 30$	Попит
3.	Коефіцієнт фертильності	$3 \cdot 15 = 45$	Попит	4.	Коефіцієнт фертильності	$3 \cdot 15 = 45$	Попит
<b>Культурні фактори (10)</b>							
4.	Схильність до якісних логістичних послуг	$4 \cdot 10 = 40$	Попит	5.	Схильність до якісних логістичних послуг	$4 \cdot 10 = 40$	Попит
<b>Природні фактори (10)</b>							
5.	Секотний клімат протягом року	$5 \cdot 10 = 50$	Попит	6.	Секотний клімат протягом року	$6 \cdot 10 = 60$	Попит
<b>Науково-технічні фактори (5)</b>							
6.	Рівень умов для клієнтів	$5 \cdot 2 = 10$	Попит				

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

## Підсумкова таблиця факторів ринкових можливостей

Польща				США			
№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція	№	Фактор	Кінцева оцінка	Попит/пропозиція
<b>Політико-правові фактори (15)</b>							
1.	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4·15 = 60	Пропозиція	1.	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4·15 = 60	Пропозиція
2.	Відсутність вимог до сертифікації	1·15 = 15	Пропозиція	2.	Відсутність вимог до сертифікації	4·15 = 60	Пропозиція
3.	Низькі тарифні ставки для мита	7·15 = 105	Пропозиція	3.	Низькі тарифні ставки для мита	7·15 = 105	Пропозиція
4.	Сприяння місцевим підприємствам	3·15 = 45	Попит	4.	Індекс Doing Business	6·15 = 90	Пропозиція
5.	Індекс Doing Business	6·15 = 90	Пропозиція				
6.	Рівень корпоративного оподаткування	7·15 = 105	Пропозиція				
<b>Економічні фактори (45)</b>							
7.	Економічна рецесія 2009-2021 років	6·45 = 270	Пропозиція	5.	Економічна рецесія 2009-2021 років	6·45 = 270	Пропозиція
8.	Стабільний валютний курс	3·45 = 135	Пропозиція	6.	Стабільний валютний курс	3·45 = 135	Пропозиція
9.	Розвиток туризму	8·45 = 360	Попит	7.	Традиційний розмір галузі	7·45 = 315	Пропозиція
10.	Розмір заробітної плати у галузі	7·45 = 315	Пропозиція	8.	Розвиток туризму	6·45 = 270	Попит
<b>Демографічні фактори (15)</b>							
11.	Високий рівень та приріст урбанізації	4·15 = 60	Попит	9.	Високий рівень та приріст урбанізації	4·15 = 60	Попит
12.	Загальний рівень доходів	5·15 = 75	Попит	10.	Загальний рівень доходів	8·15 = 120	Попит
<b>Культурні фактори (10)</b>							
13.	Довіра до українського підприємства	3·10 = 30	Попит	11.	Довіра до українського підприємства	2·10 = 20	Попит
14.	Схильність до диверсифікації асортименту логістичних послуг	4·10 = 40	Попит	12.	Схильність до диверсифікації асортименту логістичних послуг	4·10 = 40	Попит
<b>Природні фактори (10)</b>							
15.	Відсутність умов для надання логістичних послуг	6·10 = 60	Пропозиція	13.	Відсутність умов для надання логістичних послуг	6·10 = 60	Пропозиція
<b>Науково-технічні фактори (5)</b>							
16.	Розвинута транспортна система	5·5 = 25	Пропозиція		Розвинута транспортна система	7·5 = 35	Пропозиція
17.	Рівень доступу до інформаційних ресурсів	3·5 = 15	Попит/Пропозиція		Рівень умов для клієнтів	2·5 = 10	Попит
18.	Велика кількість доступних портів	3·5 = 15	Пропозиція		Рівень доступу до інформаційних ресурсів	3·5 = 15	Попит/Пропозиція
					Велика кількість доступних портів	4·5 = 20	Пропозиція

Джерело: складено автором на основі попередніх досліджень.

Підсумкова таблиця політико-правових факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща		США		Україна	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Членство в ЄС, гармонізовані вимоги для імпортерів	4	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, акцентування уваги клієнтів на широкій географії діяльності	4	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, акцентування уваги клієнтів на широкій географії діяльності	4	Використання досвіду співробітництва із партнерами з інших країн ЄС, акцентування уваги клієнтів на широкій географії діяльності
2	Відсутність вимог до сертифікації	1	Не врахування даного чинника, використання наявних сертифікатів (українських та іноземних)	4	Проходження добровільної сертифікації у американських компаній	1	Не врахування даного чинника, використання наявних сертифікатів (українських та іноземних)
3	Низькі тарифні ставки для мита	7	Можливості використання в ціновій політиці, демпінг по окремих позиціях, цінові знижки	7	Можливості використання в ціновій політиці, демпінг по окремих позиціях, цінові знижки	7	Можливості використання в ціновій політиці, демпінг по окремих позиціях, цінові знижки
4	Сприяння місцевим підприємствам	1	Відсутність особливих дій, врахування цін на ринку в цілому	3	Не орієнтація на замовлення державного підряду/пропозиція занижених цін (якщо можливо) для охоплення і цього сегменту	1	Відсутність особливих дій, врахування цін на ринку в цілому
5	Індекс Doing Business	6	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як створення нових підприємств	6	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як непрямий експорт	6	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як створення нових підприємств
6	Рівень корпоративного оподаткування	7	Можливість створення юридичної особи в регіонах з нижчим оподаткування (із врахуванням попиту та транспорту)	7	Використання методів непрямого експорту для уникнення значного податкового тиску	7	Можливість створення юридичної особи в регіонах з нижчим оподаткування (із врахуванням попиту та транспорту)

Джерело: складено автором за даними [100].

**Підсумкова таблиця економічних факторів макросередовища  
міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України,  
Польщі та США**

№	Фактор	Польща		США		Україна	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Економічна рецесія 2009-2015 років	6	Вибір тих галузей (напрямків), де проблема економії на матеріалах є актуальною	6	Вибір тих галузей (напрямків), де проблема економії на матеріалах є актуальною	6	Вибір тих галузей (напрямків), де проблема економії на матеріалах є актуальною
2	Стабільний валютний курс	3	Використання стабільних цін, базисного постійного прайс-листу у євро (куні), відсутність валютного ризику	3	Використання стабільних цін, базисного постійного прайс-листу у євро, відсутність валютного ризику	3	Використання стабільних цін, базисного постійного прайс-листу у євро (куні), відсутність валютного ризику
3	Традиційний розмір галузі	7	Активний пошук клієнтів, а також конкуренція за агресивною ціною та доброю якістю	7	Можливості зайняття окремих ніш, прийняття різноманітних стратегій, активне сегментування логістичних послуг	7	Активний пошук клієнтів, а також конкуренція за агресивною ціною та доброю якістю
4	Розвиток туризму	8	Пропонування відповідних логістичних послуг, які будуть відповідати вимогам, що існують у галузі обслуговування клієнтів	6	Пропонування відповідних логістичних послуг, які будуть відповідати вимогам, що існують у галузі обслуговування клієнтів	8	Пропонування відповідних логістичних послуг, які будуть відповідати вимогам, що існують у галузі обслуговування клієнтів
5	Розмір заробітної плати у галузі	7	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як створення нових підприємств	7	Уникнення створення нових підприємств в США через високі зарплати	7	Розгляд можливостей щодо таких форм виходу як створення нових підприємств

Джерело: складено автором за даними [100].

## Продовження додатку 3

## Таблиця 3.3

Підсумкова таблиця демографічних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща		США		Україна	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	Коефіцієнт фертильності	3	Зменшувати частку товарів та рисунків, які б орієнтувались на дітей (звзити асортимент тут)	3	Зменшувати частку товарів та рисунків, які б орієнтувались на дітей (звзити асортимент тут)	3	Зменшувати частку товарів та рисунків, які б орієнтувались на дітей (звзити асортимент тут)
2	Високий рівень та приріст урбанізації	4	Охоплення рекламою та характеристиками товарів усіх груп населення за місцем проживання	4	Охоплення рекламою та характеристиками товарів усіх груп населення за місцем проживання	4	Охоплення рекламою та характеристиками товарів усіх груп населення за місцем проживання
3	Депопуляція населення	3	Аналізувати вподобання та смаки різних вікових груп, орієнтація на пропорції цих груп у суспільстві	2	Аналізувати вподобання та смаки різних вікових груп, орієнтація на пропорції цих груп у суспільстві	3	Аналізувати вподобання та смаки різних вікових груп, орієнтація на пропорції цих груп у суспільстві
4	Загальний рівень доходів	5	Орієнтація за ціною на рівень доходів, відповідна стратегія цінової диференціації	8	Орієнтація за ціною на рівень доходів, відповідна стратегія цінової диференціації	5	Орієнтація за ціною на рівень доходів, відповідна стратегія цінової диференціації

Джерело: складено автором за даними [100].

## Продовження додатку 3

Таблиця 3.4

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макросередовища міжнародних компаній на ринках логістичних послуг на ринках України, Польщі та США

№	Фактор	Польща		США		Україна	
		Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення	Оцінка	Шляхи вирішення
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Розвинута транспортна система	5	Можливості виходити на локальні ринки міст, містечок достатньо швидко та з невеликими витратами	7	Можливості виходити на локальні ринки міст, містечок достатньо швидко та з невеликими витратами	5	Можливості виходити на локальні ринки міст, містечок достатньо швидко та з невеликими витратами
2	Рівень умов для клієнтів	2	У випадку орієнтації на цей сектор проведення диференціації у відповідності до вимог розвитку логістичного сектору	2	Створення нових видів логістичних послуг	2	У випадку орієнтації на цей сектор проведення диференціації у відповідності до вимог розвитку логістичного сектору
3	Рівень доступу до інформаційних ресурсів	3	Використання мережі та загальнодоступних даних для аналізу ринку та просування логістичних послуг в майбутньому	3	Використання мережі та загальнодоступних даних для аналізу ринку та просування логістичних послуг в майбутньому	3	Використання мережі та загальнодоступних даних для аналізу ринку та просування логістичних послуг в майбутньому
4	Велика кількість доступних портів	3	Використання морського транспорту	4	Використання морського транспорту	3	Використання морського транспорту

Джерело: складено автором за даними [98].

## Вагомість впливу груп факторів макромаркетингового середовища

<b>Група факторів</b>	<b>Коефіцієнт вагомості</b>
Економічні	45
Політико-правові	15
Природні	10
Демографічні	15
Культурні	10
Науково-технічні	5
<b>Всього</b>	<b>100%</b>

Джерело: складено автором на основі власних розрахунків.