

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра міжнародної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ
ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Студентки II курсу заочної форми навчання
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Рашевської Анастасії Сергіївни

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент
Шевченко Володимир Юліанович

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

Студентка 

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням кафедри
міжнародної економіки від «24» квітня 2025 р., протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. **Володимир ВІРЧЕНКО**

Київ – 2025

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 90 сторінок (виключаючи титульний лист), 19 таблиць, 3 рисунка, список літератури з 83 найменувань, 1 додаток.

Тема дипломної роботи: Інтернаціоналізація діяльності підприємств у сфері логістичних послуг в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг.

Об'єктом дослідження виступає міжнародна діяльність ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг в умовах євроінтеграції.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг.

За результатами дослідження узагальнені підходи до визначення економічної сутності інтернаціоналізації, визначені фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній, обґрунтовані моделі та особливості інтернаціоналізації в умовах євроінтеграції, проведена оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції, проведений аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA», визначені особливості інтернаціоналізації діяльності підприємств у сфері логістичних послуг.

Одержані результати можуть бути використані для вдосконалення стратегії інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг та проведення оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA».

Рік виконання дипломної роботи: 2025.

Рік захисту дипломної роботи: 2025.

ABSTRACT

The thesis contains 90 pages (excluding the title page), 19 tables, 3 figures, a list of literature with 83 titles, and 1 appendix.

Topic of the thesis: Internationalization of Enterprises in the Field of Logistics Services under the Conditions of European Integration.

The subject of the study is the theoretical foundations, methodological approaches, and practical aspects of the internationalization of LLC “NOVA” in the field of logistics services.

The object of the study is the international activity of LLC “NOVA” in the field of logistics services under the conditions of European integration.

The purpose of the master’s qualification thesis is to generalize the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the internationalization system of LLC “NOVA” in the field of logistics services.

Based on the results of the study, approaches to defining the economic essence of internationalization were generalized; the factors influencing the internationalization of logistics companies were identified; the models and features of internationalization under European integration conditions were substantiated; the impact of the business environment on the development of the logistics services sector in Ukraine under European integration conditions was assessed; the logistics activity of LLC “NOVA” was analyzed; and the specific features of enterprise internationalization in the field of logistics services were identified.

The obtained results can be used to improve the internationalization strategy of LLC “NOVA” in the field of logistics services and to evaluate the economic efficiency of the proposed measures for improving the company’s activity.

The year of completion of the thesis: 2025.

Year of thesis defense: 2025.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 5 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ | 8 |
| 1.1. Економічна сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній | 8 |
| 1.2. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній | 12 |
| 1.3. Моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції | 19 |
| Висновки за розділом 1 | 24 |
| РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «NOVA» У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ | 25 |
| 2.1 Оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції | 25 |
| 2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA» | 38 |
| 2.3 Особливості інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг | 46 |
| Висновки за розділом 2 | 54 |
| РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ПОЛЬЩІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ | 56 |
| 3.1 Заходи адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку | 56 |
| 3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA» | 69 |
| Висновки за розділом 3 | 74 |
| ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 79 |
| ДОДАТКИ | 87 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний розвиток економіки характеризується глобалізацією, що знаходить своє відображення в зростанні обсягів міжнародної торгівлі та інвестицій. Це, в свою чергу, обумовлює зростання попиту на логістичні послуги, які забезпечують переміщення товарів, інформації, фінансів та людей. Логістичні послуги відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку. Їхня ефективність може суттєво впливати на рівень витрат, якість обслуговування клієнтів та імідж компанії. Інтернаціоналізація діяльності підприємства в сфері логістичних послуг – це процес виходу на зовнішні ринки з метою розширення сфери діяльності та збільшення обсягів продажів. Цей процес пов'язаний з низкою ризиків і проблем, які потребують ретельного вивчення та обґрунтування.

Узагальнення наукових праць з питань дослідження інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг присвячено науковій 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 даної роботи є узагальнення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг.

Завдання випускної роботи. Досягнення поставленої мети обумовило вирішення наступних завдань:

– узагальнити підходи до визначення економічної сутності інтернаціоналізації для логістичних компаній;

- визначити фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній;
- обґрунтувати моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції;
- провести оцінку впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції;
- провести аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA»;
- визначити особливості інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг;
- обґрунтувати заходи адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку;
- розробити стратегію вдосконалення інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг;
- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA».

Об’єктом дослідження є міжнародна діяльність ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг в умовах євроінтеграції.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг.

Методи дослідження: аналіз літератури (проведення огляду наукових статей, книг, журналів та інших джерел, що стосуються інтернаціоналізації логістичних послуг та досвіду ТОВ «NOVA»); емпіричні методи (проведення

опитувань або інтерв'ю з представниками ТОВ «NOVA», щоб з'ясувати їхній досвід, виклики та стратегії у сфері міжнародної експансії); аналіз даних (використання статистичних методів для аналізу даних про діяльність ТОВ «NOVA», зокрема, динаміку обсягів експорту/імпорту, географію клієнтів, ефективність логістичних процесів тощо); спостереження (аналіз конкретних випадків інтернаціоналізації логістичних послуг ТОВ «NOVA», включаючи успішні та невдалий досвід, а також фактори, які впливають на результат); експертні оцінки (залучення експертів з області логістики та міжнародного бізнесу для отримання оцінок та рекомендацій щодо інтернаціоналізації діяльності підприємства).

Інформаційна база: міжнародні регуляторні джерела щодо євроінтеграції та інтернаціоналізації логістичних послуг, статистичні дані Євросоюзу, фінансові звіти ТОВ «NOVA» (звіти про прибутки та збитки, інформація про міжнародну діяльність компанії); документи із стратегічного планування (плани розвитку ТОВ «NOVA» на міжнародному ринку, включаючи стратегії з розширення географії обслуговування та підвищення конкурентоспроможності); дані логістичних операцій; аналітичні звіти та дослідження ринку щодо глобальних тенденцій у сфері логістики та міжнародної торгівлі).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Економічна сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній

Інтернаціоналізація є основною тенденцією розвитку міжнародних економічних відносин, ключовим стратегічним напрямком для логістичних компаній, який відображає їхню готовність та здатність розширювати свою діяльність за межі внутрішнього ринку та пристосовувати її до умов міжнародного бізнесу. Інтернаціоналізація для логістичних компаній є стратегічним напрямком розвитку, що передбачає розширення їхньої діяльності за межі національного ринку шляхом надання послуг або створення представництв в інших країнах. Економічна сутність цього процесу полягає у прагненні компаній до отримання нових джерел доходу, підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних позицій та зниження ризиків [18, с. 129]. Інтернаціоналізація відкриває доступ до більших за обсягом ринків, дозволяючи логістичним операторам збільшувати клієнтську базу та обсяги перевезень, що безпосередньо впливає на зростання їхніх фінансових показників [59, с. 103].

Одним із ключових економічних мотивів інтернаціоналізації є можливість оптимізації витрат. Вихід на міжнародні ринки може дозволити логістичним компаніям використовувати переваги економії на масштабі, оптимізувати маршрути перевезень, залучати дешевші ресурси та використовувати специфічні знання про місцеві ринки [19, с. 85]. Крім того, інтернаціоналізація сприяє диверсифікації діяльності, зменшуючи залежність від кон'юнктури внутрішнього ринку та політико-економічних ризиків однієї країни [56, с. 40].

З економічної точки зору, інтернаціоналізація також є важливим фактором підвищення конкурентоздатності логістичних компаній. Вихід на міжнародні ринки стимулює впровадження інноваційних технологій, удосконалення якості послуг та розширення їхнього спектру [16, с. 98]. Конкуренція на міжнародному

рівні змушує компанії бути більш ефективними, гнучкими та клієнтоорієнтованими, що позитивно впливає на їхню довгострокову стійкість та зростання [41, с. 131]. Таким чином, інтернаціоналізація є важливим інструментом для логістичних компаній у досягненні сталого економічного розвитку та зміцнення своїх позицій на глобальному ринку логістичних послуг.

Економічна сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній полягає в ряді ключових аспектів.

По-перше, інтернаціоналізація дозволяє логістичним компаніям збільшувати свою клієнтську базу та ринкову присутність, що може призвести до зростання обсягів продажів та прибутковості. Заходячи на зовнішні ринки, компанії мають доступ до нових можливостей для розвитку та збільшення свого конкурентного переважання.

По-друге, інтернаціоналізація дозволяє логістичним компаніям зменшити свою залежність від внутрішніх ринків та ризиків, пов'язаних із ними. Розширення географії діяльності дозволяє розподіляти ризики та забезпечує більшу стійкість до змін у внутрішньому ринковому середовищі.

По-третє, інтернаціоналізація відкриває доступ до нових технологій, інновацій та практик у сфері логістики, що може сприяти підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компаній.

По-четверте, інтернаціоналізація дозволяє логістичним компаніям отримувати міжнародний досвід та знання про ринки, що сприяє підвищенню їхньої професійної кваліфікації та розвитку як фахівців у галузі [13, с. 45].

Інтернаціоналізація діяльності логістичних компаній є складним процесом, який потребує ретельного аналізу та планування. Використання теоретичних концепцій та вивчення факторів, що впливають на інтернаціоналізацію, може допомогти підприємствам прийняти обґрунтовані рішення щодо виходу на зовнішні ринки. Економічна сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Економічна сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній

| Аспект | Опис |
|----------------------------------|---|
| Розширення ринків збуту | Інтернаціоналізація дозволяє логістичним компаніям вийти на нові ринки, де вони можуть отримати доступ до більшої кількості клієнтів та збільшити обсяги продажів. Це може призвести до значного зростання доходів та прибутку. |
| Диверсифікація ризиків | Залежність від одного ринку може бути небезпечною, адже економічні спади, політичні потрясіння або інші фактори можуть негативно вплинути на попит на логістичні послуги. Інтернаціоналізація дозволяє логістичним компаніям розподілити свої ризики по декількох країнах, що робить їх більш стійкими до негативних зовнішніх впливів. |
| Доступ до нових ресурсів | Інтернаціоналізація може відкрити доступ до нових ресурсів, таких як сировина, робоча сила, технології та транспортна інфраструктура. Це може допомогти логістичним компаніям знизити витрати, підвищити ефективність та запропонувати більш конкурентоспроможні послуги. |
| Здобуття нового досвіду та знань | Робота на міжнародних ринках може допомогти логістичним компаніям отримати новий досвід та знання, що може бути використано для покращення їхніх операцій та підвищення конкурентоспроможності. |
| Підвищення іміджу та репутації | Успішна інтернаціоналізація може допомогти логістичним компаніям підвищити свій імідж та репутацію на міжнародному ринку. Це може зробити їх більш привабливими для інвесторів, партнерів та клієнтів. |
| Здобуття конкурентних переваг | Інтернаціоналізація може допомогти логістичним компаніям здобути конкурентні переваги перед своїми місцевими конкурентами. Це може бути пов'язано з доступом до нових ринків, ресурсів, технологій та досвіду. |

Джерело: складено автором на основі даних [8, с. 315]

Вихід на новий ринок може потребувати значних інвестицій у маркетинг, рекламу, дослідження ринку, адаптацію продуктів та послуг, а також у створення нового персоналу та інфраструктури. Логістичні компанії можуть зіткнутися з культурними та політичними відмінностями, які можуть ускладнити їхню роботу на новому ринку. На міжнародних ринках логістичні компанії можуть зіткнутися з жорсткою конкуренцією з боку місцевих та іноземних компаній. Економічні спади, політичні потрясіння та інші фактори можуть негативно вплинути на попит на логістичні послуги на міжнародних ринках [32, с. 115].

Основні теоретичні концепції, що пояснюють процес інтернаціоналізації діяльності підприємств на ринку надання логістичних послуг наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні теоретичні концепції, що пояснюють процес
інтернаціоналізації діяльності підприємств на ринку надання логістичних
послуг**

| Назва концепції | Характеристика | Переваги | Недоліки |
|--|--|---|---|
| Теорія еволюції (Vernon, 1966) | Підприємства виходять на зовнішні ринки в міру свого зростання та накопичення ресурсів. | Проста та зрозуміла; пояснює динаміку інтернаціоналізації. | Не враховує вплив інших факторів, окрім розміру та ресурсів. |
| Теорія транзакційних витрат (Coase, 1937) | Підприємства прагнуть мінімізувати транзакційні витрати, пов'язані з веденням бізнесу на зовнішніх ринках. | Враховує економічні фактори, що впливають на інтернаціоналізацію. | Складна для практичного застосування. |
| Теорія ресурсів та компетенцій (Penrose, 1959) | Підприємства виходять на зовнішні ринки, щоб використовувати свої унікальні ресурси та компетенції. | Враховує роль ресурсів та компетенцій у конкурентній боротьбі. | Не дає чітких рекомендацій щодо вибору стратегії інтернаціоналізації. |
| Еклектична теорія (Dunning, 1988) | Інтернаціоналізація відбувається, коли підприємство має конкурентні переваги, володіє власними ресурсами та може використовувати їх на зовнішніх ринках. | Комплексна теорія, що враховує множинність факторів. | Складна для емпіричного дослідження. |
| Теорія мереж (Granovetter, 1973) | Підприємства виходять на зовнішні ринки, щоб використовувати мережеві зв'язки та партнерські відносини. | Враховує роль соціальних факторів в інтернаціоналізації. | Не дає чітких рекомендацій щодо формування мережевих стратегій. |

Джерело: складено автором на основі даних [40, с. 115]

Жодна з теоретичних концепцій не може дати повного пояснення процесу інтернаціоналізації. Для кращого розуміння цього процесу рекомендується використовувати комплексний підхід, який враховує різні фактори. Підприємствам рекомендується використовувати комплексний підхід до аналізу та планування інтернаціоналізації. При виборі стратегії інтернаціоналізації важливо враховувати особливості ринку логістичних послуг. Слід приділяти увагу розвитку партнерських відносин з іншими логістичними компаніями.

Існує ряд теоретичних концепцій, які пояснюють процес інтернаціоналізації діяльності підприємств. До них належать:

- Теорія еволюції, яка стверджує, що підприємства виходять на зовнішні ринки в міру свого зростання та накопичення ресурсів.
- Теорія трансакційних витрат, яка пояснює інтернаціоналізацію прагненням підприємств мінімізувати трансакційні витрати, пов'язані з веденням бізнесу.
- Теорія ресурсів та компетенцій, яка акцентує увагу на наявності у підприємства унікальних ресурсів та компетенцій, що дають йому конкурентні переваги на зовнішніх ринках [8, с. 130].

Інтернаціоналізація може бути ефективним способом для логістичних компаній для розширення свого бізнесу, диверсифікації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Однак важливо ретельно планувати та оцінювати ризики перед прийняттям рішення про вихід на нові ринки.

Отже, інтернаціоналізація для логістичних компаній є стратегічним кроком, який дозволяє їм розширювати горизонти, забезпечуючи нові можливості для розвитку та зростання у міжнародному бізнес-середовищі.

1.2. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній

Інтернаціоналізація логістичних компаній стала важливою тенденцією в сучасному світі. Це пов'язано з зростанням світової торгівлі, посиленням глобалізації та загостренням конкуренції на міжнародних ринках. Вихід на нові ринки може допомогти логістичним компаніям розширити свою клієнтську базу, збільшити обсяги продажів, диверсифікувати ризики та підвищити свою конкурентоспроможність. Фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній, можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні

фактори. До внутрішніх факторів, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній, належать: стратегія компанії, ресурси компанії, менеджмент компанії, конкурентні переваги компанії, імідж та репутація компанії [39, с. 107].

Стратегія компанії повинна чітко визначати цілі та завдання інтернаціоналізації, а також ресурси, які будуть виділені для їх досягнення. Ресурси компанії, такі як фінанси, персонал, технології та досвід, повинні бути достатніми для успішної роботи на міжнародних ринках. Менеджмент компанії повинен мати необхідні знання, навички та досвід для управління інтернаціональним бізнесом. Конкурентні переваги компанії, такі як низькі витрати, висока якість послуг, широкий спектр послуг, сильний бренд, повинні бути достатніми для того, щоб компанія могла конкурувати на міжнародних ринках. Імідж та репутація компанії на міжнародному ринку повинні бути позитивними.

До зовнішніх факторів, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній, належать: глобалізація, зростання світової торгівлі, лібералізація торгівлі та інвестицій, розвиток технологій, політична та економічна стабільність, конкурентне середовище.

Глобалізація призвела до зростання взаємозалежності країн світу, що стимулює розвиток міжнародної торгівлі та логістики. Зростання світової торгівлі створює нові можливості для логістичних компаній на міжнародних ринках. Лібералізація торгівлі та інвестицій полегшує вихід логістичних компаній на нові ринки. Розвиток технологій робить логістичні послуги більш ефективними та доступними, що стимулює зростання попиту на них. Політична та економічна стабільність в країні є важливою умовою для успішного ведення бізнесу, включаючи логістичний. Конкурентне середовище на міжнародних ринках є жорстким, тому логістичні компанії повинні мати конкурентні переваги, щоб успішно конкурувати [36, с. 147].

Інтернаціоналізація логістичних компаній є складним процесом, на який впливає багато факторів. Для успішного виходу на міжнародні ринки логістичні

компанії повинні мати чітку стратегію, достатні ресурси, досвідчений менеджмент та конкурентні переваги. Фактори, які впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Фактори, які впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній

[63, с. 54]

| Фактори | Характеристика | Вплив на інтернаціоналізацію |
|--------------------------------|--|--|
| Економічні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - Зростання обсягів міжнародної торгівлі. - Зниження торгових бар'єрів. - Розвиток транспортної інфраструктури. | <ul style="list-style-type: none"> - Збільшують попит на логістичні послуги. - Сприяють виходу логістичних компаній на зовнішні ринки. |
| Політичні та правові фактори | <ul style="list-style-type: none"> - Сприятливий інвестиційний клімат. - Стабільність політичної ситуації. - Гармонізація законодавства. | <ul style="list-style-type: none"> - Знижують ризики інтернаціоналізації. - Створюють сприятливі умови для ведення бізнесу на зовнішніх ринках. |
| Логістичні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток логістичної інфраструктури. - Наявність кваліфікованих кадрів. - Досвід роботи на міжнародному ринку. | <ul style="list-style-type: none"> - Підвищують конкурентоспроможність логістичних компаній на зовнішніх ринках. - Знижують трансакційні витрати. |
| Технологічні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток інформаційних технологій. - Впровадження нових логістичних рішень. - Автоматизація логістичних процесів. | <ul style="list-style-type: none"> - Знижують витрати. - Збільшують ефективність логістичних операцій. - Сприяють розвитку нових логістичних продуктів. |
| Конкурентні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - Рівень конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. - Наявність конкурентних переваг. - Стратегії конкурентів. | <ul style="list-style-type: none"> - Визначають вибір стратегії інтернаціоналізації. - Впливають на успішність логістичних компаній на зовнішніх ринках. |
| Соціальні та культурні фактори | <ul style="list-style-type: none"> - Мовні та культурні бар'єри. - Рівень розвитку ділової культури. - Сприйняття іноземних компаній. | <ul style="list-style-type: none"> - Збільшують ризики інтернаціоналізації. - Вимагають адаптації логістичних компаній до місцевих умов. |

Джерело: складено автором на основі даних [48, с. 315]

Інтернаціоналізація логістичних компаній є складним процесом, на який впливає багато факторів. Підприємствам рекомендується ретельно аналізувати ці фактори при прийнятті рішень про вихід на зовнішні ринки.

Аналіз прогнозованих змін у світовій торгівлі, представлений Світовою організацією торгівлі у квітні 2025 року, вказує на складний та невизначений контекст для інтернаціоналізації логістичних компаній. Після значного зростання обсягів світової торгівлі товарами та комерційними послугами у 2024 році, прогнозується суттєве уповільнення темпів зростання, а для товарної торгівлі навіть скорочення у 2025 році [83]. Ключовим фактором, що зумовлює таке погіршення прогнозу, є запровадження нових тарифних заходів та зростання невизначеності торгової політики. Це створює значні ризики для логістичних компаній, які планують або вже здійснюють свою діяльність на міжнародних ринках, оскільки обсяги міжнародних перевезень безпосередньо залежать від динаміки світової торгівлі.

Зокрема, очікуване скорочення обсягів товарної торгівлі у 2025 році матиме негативний вплив на попит на послуги з транспортування вантажів, що є одним з основних сегментів логістичного ринку. Хоча прогнозується дещо менше уповільнення зростання торгівлі комерційними послугами, включаючи транспортні та логістичні послуги, загальна невизначеність може призвести до зниження інвестиційної активності та відкладання планів з інтернаціоналізації. Ризики подальшого посилення торговельних обмежень, такі як можливе відновлення «взаємних тарифів» Сполученими Штатами та поширення невизначеності на інші торговельні відносини, можуть ще більше погіршити перспективи міжнародної торгівлі та, відповідно, ускладнити процеси інтернаціоналізації для логістичних компаній [83].

Водночас, слід зазначити, що регіональний вплив змін у торговельній політиці є нерівномірним. Наприклад, прогнозується, що Північна Америка матиме значний негативний вплив на зростання світової торгівлі товарами у 2025 році. Натомість, країни Азії, хоча й зі зменшеним позитивним внеском, все ще демонструватимуть зростання обсягів торгівлі. Це може створювати нові

можливості для логістичних компаній, орієнтованих на азійські ринки. Крім того, очікується, що країни, що розвиваються, можуть навіть отримати певні переваги від перенаправлення торговельних потоків у зв'язку з підвищеними тарифами на товари з інших регіонів. Таким чином, при плануванні інтернаціоналізації, логістичним компаніям необхідно ретельно аналізувати регіональні прогнози та потенційні зміни у торговельних потоках, а також враховувати зростаючу невизначеність глобального торговельного середовища [83].

Аналіз ринку транспортних послуг у 2024 році, представлений у звіті COT за квітень 2025 року, виявляє значне зростання вартості фрахту, особливо у другій половині року, на тлі триваючих збоїв у ключових торговельних маршрутах та геополітичної нестабільності. Різке зростання цін на контейнерні перевезення створює як виклики, так і потенційні можливості для логістичних компаній, що прагнуть інтернаціоналізації. З одного боку, підвищені транспортні витрати можуть збільшити собівартість міжнародних перевезень, знижуючи конкурентоздатність та ускладнюючи вихід на нові ринки. З іншого боку, компанії, здатні оптимізувати свої логістичні ланцюги та пропонувати ефективні рішення в умовах нестабільності, можуть отримати конкурентні переваги [83].

Регіональна динаміка ринку транспортних послуг також є важливим фактором для інтернаціоналізації. Значне зростання експорту транспортних послуг з Азії, особливо з Китаю, відображає зростаючу роль цього регіону у світовій торгівлі. Збільшення обсягів електронної комерції продовжує стимулювати попит на авіаційні вантажні перевезення, особливо між Європою та Північною Америкою. У цьому контексті, логістичним компаніям, які планують інтернаціоналізацію, необхідно враховувати регіональні особливості попиту та пропозиції транспортних послуг, а також розвивати партнерські відносини з ключовими гравцями на перспективних ринках.

Крім того, відновлення міжнародного туризму до майже допандемічного рівня у 2024 році та зростання витрат туристів на розміщення, харчування та

інші послуги створює додаткові можливості для логістичних компаній, які надають послуги в сфері туристичної логістики, такі як перевезення багажу, організація трансферів та інші супутні послуги. У цьому сегменті також спостерігається значна регіональна динаміка, зокрема активне відновлення туристичних потоків в Азії [83]. Таким чином, фактори, пов'язані з динамікою транспортних витрат, регіональними особливостями ринку транспортних послуг та відновленням міжнародного туризму, є важливими аспектами, які логістичним компаніям слід враховувати при розробці стратегій інтернаціоналізації.

Аналіз інтернаціоналізації логістичних компаній може бути проведений на основі наступних факторів:

1. Економічні фактори:
 - Зростання обсягів міжнародної торгівлі;
 - Зниження торгових бар'єрів;
 - Розвиток транспортної інфраструктури.
2. Політичні та правові фактори:
 - Сприятливий інвестиційний клімат;
 - Стабільність політичної ситуації;
 - Гармонізація законодавства.
3. Логістичні фактори:
 - Розвиток логістичної інфраструктури;
 - Наявність кваліфікованих кадрів;
 - Досвід роботи на міжнародному ринку.

- Технологічні фактори:
- Розвиток інформаційних технологій;
- Впровадження нових логістичних рішень;
- Автоматизація логістичних процесів [23, с. 149].

Таким чином, інтернаціоналізація логістичних компаній є складним та багатогранним процесом, який впливається різноманітними факторами. Ось деякі з найбільш важливих факторів, що впливають на цей процес:

1. Глобалізація економіки. Зростаюча світова економіка сприяє розвитку міжнародної торгівлі та розширенню глобальних логістичних мереж.

2. Технологічні інновації. Впровадження новітніх технологій, таких як інтернет-технології, штучний інтелект, автоматизація та роботизація, дозволяє логістичним компаніям ефективніше оптимізувати свої процеси та зменшувати витрати на міжнародних ринках.

3. Транспортна інфраструктура. Розвиток та модернізація транспортної інфраструктури забезпечує швидку та ефективну доставку вантажів між країнами, що стимулює інтернаціоналізацію логістичних компаній.

4. Політична стабільність і законодавство. Нестабільність політичної ситуації, корупція та несприятливе законодавство можуть стати перешкодою для розвитку міжнародної діяльності логістичних компаній.

5. Економічні умови. Фінансові та економічні фактори, такі як курси валют, ставки податків, інфляція, впливають на ефективність та прибутковість міжнародних операцій логістичних компаній.

6. Конкуренція. Умови конкуренції на міжнародних ринках можуть впливати на стратегії інтернаціоналізації логістичних компаній, змушуючи їх шукати нові ринки та способи розвитку.

7. Культурні та мовні бар'єри. Різниці в культурі, мові та поведінці можуть стати перешкодою для успішного входу на нові міжнародні ринки.

8. Стратегічні цілі компанії. Внутрішні фактори, такі як стратегічні цілі та потенційні переваги, також впливають на рішення щодо інтернаціоналізації логістичних компаній [32, с. 117].

Отже, успішна інтернаціоналізація логістичних компаній вимагає комплексного підходу та урахування багатьох факторів, які впливають на міжнародну діяльність.

1.3. Моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції

Євроінтеграція України відкриває нові можливості для розвитку логістичного сектору країни. Логістичні компанії, які прагнуть вийти на ринок Європейського Союзу (ЄС), повинні мати чітку стратегію інтернаціоналізації та використовувати ефективні моделі ведення бізнесу. Моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції

| Модель | Опис | Переваги | Недоліки |
|----------------------|---|--|---|
| Експорт | Продаж логістичних послуг на міжнародний ринок без створення власної інфраструктури. | Найпростіша модель інтернаціоналізації. Не потребує значних інвестицій. | Низький контроль над діяльністю на міжнародному ринку. Низька маржа прибутку. |
| Ліцензування | Надання права компанії-партнеру використовувати бренд та технології логістичної компанії на міжнародному ринку. | Не потребує значних інвестицій. Можливість швидкого виходу на новий ринок. | Низький контроль над діяльністю партнера. Ризик втрати контролю над брендом. |
| Франшиза | Модель, схожа на ліцензування, але вона передбачає більш жорсткий контроль з боку логістичної компанії над діяльністю партнера. | Більш жорсткий контроль над діяльністю партнера. Можливість отримання роялті від партнера. | Потребує значних інвестицій у розробку франшизи. |
| Спільні підприємства | Створення з метою спільного ведення бізнесу на міжнародному ринку. | Можливість розподілу ризиків та ресурсів з партнером. Доступ до знань та досвіду партнера. | Потребує узгодження інтересів з партнером. Можливість виникнення конфліктів. |
| Прямі інвестиції | Створення власної інфраструктури логістичної компанії на міжнародному ринку. | Найбільший контроль над діяльністю на міжнародному ринку. Можливість отримання максимального прибутку. | Потребує значних інвестицій. Високий ризик. |

Джерело: складено автором на основі даних [13, с. 65]

Існує декілька моделей інтернаціоналізації логістичних компаній, кожна з яких має свої особливості та переваги:

- Експорт – це найпростіша модель інтернаціоналізації, яка передбачає продаж логістичних послуг на міжнародний ринок без створення власної інфраструктури.

- Ліцензування – передбачає надання права компанії-партнеру використовувати бренд та технології логістичної компанії на міжнародному ринку.

- Франшиза – це модель, схожа на ліцензування, але вона передбачає більш жорсткий контроль з боку логістичної компанії над діяльністю партнера.

- Спільні підприємства – створюються з метою спільного ведення бізнесу на міжнародному ринку.

- Прямі інвестиції – передбачають створення власної інфраструктури логістичної компанії на міжнародному ринку [21, с. 108].

Інтернаціоналізація логістичних компаній в умовах євроінтеграції має ряд особливостей:

- Необхідність відповідності європейським стандартам – логістичні компанії, які прагнуть вийти на ринок ЄС, повинні відповідати жорстким європейським стандартам щодо якості послуг, екологічності та безпеки.

- Зростання конкуренції – ринок ЄС є одним з найбільш конкурентних ринків логістичних послуг у світі, тому логістичні компанії повинні мати сильні конкурентні переваги, щоб успішно конкурувати.

- Необхідність адаптації до нових умов ведення бізнесу – логістичні компанії повинні адаптувати свою бізнес-модель до нових умов ведення бізнесу в ЄС, враховуючи особливості законодавства, податкової системи та культури ведення бізнесу [38, с. 23].

Вибір моделі інтернаціоналізації логістичної компанії залежить від ряду факторів, таких як: цілі компанії, ресурси компанії, досвід роботи на міжнародних ринках, конкурентне середовище, особливості законодавства та податкової системи країни.

Методичний підхід до аналізу інтернаціоналізації логістичних компаній можна розділити на наступні етапи:

1. Аналіз ресурсів та компетенцій. На цьому етапі логістична компанія повинна оцінити свої ресурси та компетенції, необхідні для успішної роботи на зовнішніх ринках. До таких ресурсів та компетенцій належать: фінансові ресурси, матеріально-технічні ресурси, людські ресурси, технологічні ресурси, маркетингові компетенції, логістичні компетенції [5, с. 39].

2. Аналіз факторів середовища. На цьому етапі логістична компанія повинна вивчити фактори середовища, які можуть вплинути на її діяльність на зовнішніх ринках. До таких факторів належать: економічні фактори, політичні та правові фактори, логістичні фактори, технологічні фактори, конкурентні фактори, соціальні та культурні фактори,

3. SWOT-аналіз. На цьому етапі логістична компанія повинна провести SWOT-аналіз, щоб узагальнити результати аналізу ресурсів та компетенцій, а також факторів середовища. SWOT-аналіз допоможе компанії визначити свої сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, пов'язані з інтернаціоналізацією.

4. Розробка стратегії інтернаціоналізації. На цьому етапі логістична компанія повинна розробити стратегію інтернаціоналізації, яка буде враховувати результати аналізу, проведеного на попередніх етапах. Стратегія інтернаціоналізації повинна включати: цілі інтернаціоналізації, вибір цільових ринків, способи виходу на цільові ринки, маркетингову стратегію, логістичну стратегію, фінансову стратегію [8, с. 98].

Методичний підхід до аналізу інтернаціоналізації логістичних компаній може допомогти їм прийняти обґрунтовані рішення щодо виходу на зовнішні ринки. Важливо зазначити, що аналіз інтернаціоналізації є постійним процесом,

який логістичні компанії повинні проводити регулярно, щоб адаптувати свою стратегію до мінливих умов середовища [63, с. 45].

Логістичним компаніям рекомендується: провести ретельний аналіз своїх ресурсів та компетенцій; вивчити фактори, що впливають на інтернаціоналізацію; розробити стратегію виходу на зовнішні ринки; співпрацювати з іншими логістичними компаніями та партнерами. Інтернаціоналізація діяльності логістичних компаній є складним та багатограним процесом, який потребує подальших досліджень. Вирішення невирішених раніше проблем допоможе логістичним компаніям більш ефективно використовувати можливості, які відкриває перед ними глобалізація.

Процес євроінтеграції України відкриває нові перспективи та водночас ставить певні виклики перед вітчизняними логістичними компаніями на шляху їхньої інтернаціоналізації. Інтеграція до європейського економічного простору передбачає гармонізацію законодавства, усунення торговельних бар'єрів та поглиблення співпраці з логістичними операторами країн-членів ЄС. У цих умовах, українські компанії можуть обирати різні моделі інтернаціоналізації, починаючи від експорту окремих логістичних послуг та закінчуючи створенням власних представництв або стратегічних альянсів на території країн ЄС. Вибір конкретної моделі залежить від ресурсних можливостей компанії, її стратегічних цілей, рівня конкуренції на цільових ринках та специфіки наданих послуг. Особливістю інтернаціоналізації в контексті євроінтеграції є необхідність адаптації до європейських стандартів якості, екологічних норм та вимог до безпеки перевезень, що потребує значних інвестицій у технології, інфраструктуру та навчання персоналу [83].

Однак, процес інтернаціоналізації логістичних компаній відбувається на тлі зростаючої глобальної нестабільності, яка чинить значний вплив на функціонування міжнародних ланцюгів постачання та логістичні потоки. Сучасні тенденції в логістиці характеризуються підвищеною волатильністю, спричиненою геополітичними конфліктами, торговельними війнами, природними катаклізмами та іншими непередбачуваними подіями. Зокрема,

проблеми в Чорному морі, атаки хуситів у Червоному морі, блокади та конфлікти в різних регіонах світу, включаючи Ізраїль, призводять до порушення традиційних морських шляхів, зростання транспортних витрат, збільшення термінів доставки та підвищення рівня невизначеності для всіх учасників міжнародної торгівлі [83].

В умовах нестабільності, логістичні компанії змушені переосмислювати свої стратегії інтернаціоналізації та операційного управління. Ключовими тенденціями стають диверсифікація транспортних маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень, впровадження гнучких та адаптивних ланцюгів постачання, а також активне використання цифрових технологій для моніторингу вантажів, прогнозування ризиків та оптимізації логістичних процесів. Євроінтеграція, з її акцентом на розбудові транспортної інфраструктури та спрощенні митних процедур, може стати важливим фактором у підвищенні стійкості українських логістичних компаній до глобальних криз, забезпечуючи їм більш надійні та інтегровані логістичні рішення на європейському континенті [83]. Проте, успішна інтернаціоналізація вимагатиме від українських логістичних операторів не лише адаптації до європейських норм, але й здатності ефективно управляти ризиками, пов'язаними з глобальною нестабільністю, та будувати гнучкі та стійкі міжнародні логістичні мережі.

Отже, євроінтеграція України відкриває нові можливості для розвитку логістичного сектору країни. Логістичні компанії, які прагнуть вийти на ринок ЄС, повинні мати чітку стратегію інтернаціоналізації та використовувати ефективні моделі ведення бізнесу. Важливою умовою успіху є відповідність європейським стандартам, адаптація до нових умов ведення бізнесу та сильні конкурентні переваги.

Висновки за розділом 1

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено економічну сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній. Інтернаціоналізація для логістичних компаній відкриває нові можливості для розвитку та збільшення конкурентоспроможності. Вона дозволяє розширити ринок збуту, залучити нових клієнтів та встановити міжнародні партнерські відносини. Це також сприяє оптимізації логістичних процесів та зниженню витрат за рахунок використання масштабних економій.

Досліджено фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній. На інтернаціоналізацію логістичних компаній впливають різноманітні фактори, включаючи глобалізацію економіки, конкуренцію на внутрішньому ринку, розвиток транспортної інфраструктури, регуляторні та правові аспекти, а також культурні та мовні відмінності.

Обґрунтовано моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції. Умови євроінтеграції можуть створювати як можливості, так і виклики для логістичних компаній. Моделі інтернаціоналізації повинні враховувати специфіку регіональних особливостей та стандартів. Особливості включають адаптацію до європейських норм та стандартів, впровадження міжнародних транспортних коридорів та взаємодію з міжнародними логістичними партнерами.

Отже, інтернаціоналізація для логістичних компаній є важливим стратегічним кроком для забезпечення стійкого розвитку та успіху в умовах глобального ринку. Вона потребує уважного аналізу факторів та вдосконалення стратегій відповідно до специфіки кожного ринку та регіону.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «NOVA» У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1 Оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції

В сучасних умовах економіка України поступово відновлюється в умовах військового стану. Імперативом економічного відновлення є перспективи розвитку на основі отримання Україною статусу кандидату до ЄС та виконання узгодженої з Євросоюзом програми реформ. Логістична сфера України має значний потенціал для розвитку, зокрема в умовах євроінтеграції. Однак для реалізації цього потенціалу важливо створити сприятливе бізнес-середовище. У цій роботі буде проведено оцінку впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції. Існує ряд факторів бізнес-середовища, які можуть впливати на розвиток логістики в Україні. До них належать:

- Інфраструктура. Достатня та якісна інфраструктура, включаючи транспортну мережу, склади та термінали, є важливою для ефективного функціонування логістичної системи.
- Регулювання. Чітке та прозоре регулювання, яке сприяє конкуренції та інноваціям, є ключовим фактором для розвитку логістики.
- Митно-тарифна політика. Сприятлива митно-тарифна політика, яка мінімізує адміністративні бар'єри та стимулює міжнародну торгівлю, може значно сприяти розвитку логістики.
- Рівень кваліфікації кадрів. Наявність кваліфікованих кадрів у сфері логістики є необхідною умовою для ефективного функціонування логістичних систем.

- Рівень розвитку інформаційних технологій. Використання сучасних інформаційних технологій може значно підвищити ефективність логістичних процесів.

- Конкурентне середовище. Конкурентне середовище стимулює інновації та зниження цін на логістичні послуги [65, с. 57].

Євроінтеграція України може мати значний позитивний вплив на бізнес-середовище в країні. До ключових факторів, які можуть сприяти розвитку логістики, належать:

- Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами може призвести до покращення інвестиційного клімату та стимулювати розвиток логістики.

- Доступ до європейського ринку може відкрити нові можливості для українських логістичних компаній.

- Збільшення інвестицій в інфраструктуру та логістичні послуги може призвести до покращення їх якості та ефективності.

- Підвищення рівня кваліфікації кадрів. Участь у європейських програмах та обмін досвідом з європейськими партнерами можуть сприяти підвищенню рівня кваліфікації кадрів у сфері логістики [3].

Незважаючи на значний потенціал, розвиток логістики в Україні стикається з низкою викликів. До них належать:

- Недостатній рівень розвитку інфраструктури. Транспортна мережа України потребує значних інвестицій для модернізації та розширення.

- Складні та непрозорі адміністративні процедури. Митні та інші адміністративні процедури можуть бути складними та непрозорими, що може призвести до затримок та додаткових витрат.

- Низький рівень кваліфікації кадрів. Існує значний дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері логістики.

- Недостатній рівень використання інформаційних технологій. Використання сучасних інформаційних технологій у логістиці в Україні залишається на недостатньо високому рівні [14].

Оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції є важливим завданням, оскільки залежність логістики від зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціокультурні та правові аспекти, надзвичайно велика. Одним із основних впливових факторів є підписання та реалізація торговельних угод з ЄС, таких як Угода про асоціацію, що впливає до збільшення обсягів міжнародної торгівлі та, відповідно, зростання попиту на логістичні послуги.

Зміни в законодавстві, спрямовані на поліпшення логістичної інфраструктури, спрощення митних процедур, розвиток транспортної мережі та залучення інвестицій у цей сектор, можуть позитивно вплинути на розвиток логістики в Україні. Використання сучасних технологій у сфері логістики, таких як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), блокчейн тощо, може покращити ефективність та точність логістичних процесів.

Оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції

| Фактор бізнес-середовища | Вплив на розвиток логістики | Позитивний вплив євроінтеграції | Виклики | Рекомендації |
|---------------------------------|---|--|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Інфраструктура | Недостатній рівень розвитку інфраструктури може призвести до затримок та додаткових витрат. | Гармонізація українських стандартів з європейськими може сприяти модернізації та розширенню інфраструктури. | Недостатнє фінансування інфраструктурних проєктів. | Збільшити інвестиції в розвиток інфраструктури, зокрема за рахунок державно-приватного партнерства. |
| Регулювання | Складні та непрозорі адміністративні процедури можуть призвести до затримок та додаткових витрат. | Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами може призвести до спрощення та прозорості адміністративних процедур. | Неготовність українських органів влади до імплементації європейських норм та стандартів. | Забезпечити чітке та прозоре регулювання логістичної діяльності, яке відповідає європейським стандартам. |
| Митно-тарифна політика | Високі мита та інші торгові бар'єри можуть призвести до подорожчання логістичних послуг. | Доступ до європейського ринку може призвести до зниження мит та інших торгових бар'єрів. | Неготовність українських підприємств до конкуренції на європейському ринку. | Сприяти розвитку експорту українських товарів та послуг, зокрема шляхом спрощення митних процедур та зниження митних тарифів. |
| Рівень кваліфікації кадрів | Низький рівень кваліфікації кадрів може призвести до зниження ефективності логістичних процесів. | Участь у європейських програмах та обмін досвідом з європейськими партнерами можуть сприяти підвищенню рівня кваліфікації кадрів. | Недостатнє фінансування освіти та підготовки кадрів у сфері логістики. | Покращити систему освіти та підготовки кадрів у сфері логістики, зокрема шляхом збільшення фінансування та впровадження європейських стандартів. |

Продовження табл. 2.1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|
| Рівень розвитку інформаційних технологій | Недостатнє використання сучасних інформаційних технологій може призвести до зниження ефективності логістичних процесів. | Доступ до європейських технологій та знань може сприяти впровадженню сучасних інформаційних технологій у логістиці. | Неготовність українських підприємств до впровадження нових технологій. | Сприяти впровадженню сучасних інформаційних технологій у логістиці, зокрема шляхом надання фінансової та консультативної підтримки українським підприємствам. |
| Конкурентне середовище | Низький рівень конкуренції може призвести до монополізації ринку та зростання цін на логістичні послуги. | Доступ до європейського ринку може призвести до посилення конкуренції на вітчизняному ринку логістичних послуг. | Неготовність українських підприємств до конкуренції на європейському ринку. | Сприяти розвитку конкуренції на вітчизняному ринку логістичних послуг, зокрема шляхом усунення адміністративних бар'єрів та стимулювання інвестицій. |

Джерело: складено автором на основі даних [34, с. 23]

Бізнес-середовище в Україні має значний вплив на розвиток сфери логістичних послуг. Євроінтеграція України може мати значний позитивний вплив на бізнес-середовище та сприяти розвитку логістики. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно вирішити ряд викликів, таких як недостатній рівень розвитку інфраструктури, складні та непрозорі адміністративні процедури, низький рівень кваліфікації кадрів, недостатнє використання інформаційних технологій та низький рівень конкуренції.

Сфера логістичних послуг України переживає значні зміни, пов'язані з євроінтеграцією. Цей процес відкриває нові можливості для українських логістичних компаній, але й ставить перед ними ряд викликів. Очікується, що євроінтеграція призведе до значного зростання обсягів торгівлі між Україною та ЄС. Це, в свою чергу, стимулюватиме попит на логістичні послуги. Україна вживає заходів з гармонізації свого законодавства з європейським у сфері логістики. Це спростить ведення бізнесу для українських логістичних компаній та дозволить їм краще конкурувати з європейськими компаніями.

Етап російсько-української війни став викликом для бізнесу на міжнародному ринку, спричинивши складнощі в галузі вантажоперевезень та вимагаючи термінової трансформації та оптимізації бізнес-процесів. Однією з ключових проблем, які стали перед українськими компаніями, є переорієнтація логістики [34, с. 24].

Починаючи з лютого, доступ до моря в Україні був заблокований, і неможливо було перенаправити морську логістику на наземний транспорт, оскільки вона фокусується навколо портів. Одним з основних напрямків став контейнерний бізнес, який першим стикнувся з проблемами і розглядав альтернативні шляхи доставки імпортованих контейнерів, що були в дорозі до України. Проте, на початку конфлікту тисячі імпортованих контейнерів були заблоковані. Ситуація стабілізувалась з часом, і до середини березня вирішили питання доставки цих вантажів з портів Констанци, Гданська та Гдині.

Щодо залізничного транспорту, який також стикнувся з труднощами через різницю у ширині колій в Україні та Європі, було вирішено цю проблему, запустивши регулярний потяг Тернопіль – Констанцу, що допомогло вивезти велику кількість контейнерів [14]. У зв'язку з воєнною ситуацією виникли ключові зміни в логістичному шляху:

1. Вразливість логістичної системи, яка знаходиться неподалік від прифронтових регіонів.
2. Варіювання вартості доставки та навіть її неможливість в деяких випадках.
3. Перебудова логістичних маршрутів з невизначеною періодичністю.
4. Збільшення попиту на продукти тривалого зберігання та продукти першої необхідності.
5. Нестача водіїв через їх включення до Збройних Сил України.
6. Збільшення затрат на логістичні послуги під час експорту товарів.
7. Зміцнення співпраці між логістичними компаніями та клієнтами через об'єктивні затримки в постачанні [3].

Логістичний фронт, важливий в період війни, вимагає адаптації та стресостійкості від фахівців у цій галузі, оскільки їм доводиться пристосовуватися до нових умов та непередбачених обставин.

В Україні ведеться робота з розвитку транспортної та логістичної інфраструктури. Це покращить умови для ведення логістичного бізнесу та знизить його вартість. Українські логістичні компанії впроваджують нові технології, такі як автоматизація та блокчейн. Це дозволить їм підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність.

Українським логістичним компаніям доведеться стикатися з жорсткою конкуренцією з боку європейських компаній. Для розвитку логістичної інфраструктури та впровадження нових технологій потрібні значні інвестиції. Нестабільність політичної та економічної ситуації в Україні може стримувати розвиток логістичної галузі. Євроінтеграція створює як можливості, так і виклики для розвитку сфери логістичних послуг України. Для того, щоб українські логістичні компанії могли скористатися цими можливостями, їм необхідно буде підвищувати свою конкурентоспроможність [59, с. 112].

Українським логістичним компаніям рекомендується: інвестувати в розвиток інфраструктури та впровадження нових технологій; підвищувати кваліфікацію своїх кадрів; активно співпрацювати з європейськими партнерами. Уряду України рекомендується: створити сприятливі умови для розвитку логістичної галузі; продовжувати роботу з гармонізації українського законодавства з європейським; підтримувати українські логістичні компанії на міжнародних ринках.

22 липня 2022 року Україна підписала угоду щодо Чорноморської зернової ініціативи, відомої як «зернова угода». Це спрямовано на безпечний експорт зерна з конкретних портів, спробуючи вирішити продовольчу кризу 2022 року. У листопаді у Стамбулі домовились про подовження «зернового коридору» для експорту продовольства з трьох українських морських портів на ще 120 днів. Україна звернулася до партнерів із пропозицією продовжити ініціативу принаймні на рік та долучити до неї порт Миколаїв [14].

Внаслідок цього звуження ринку в Україні бізнесмени розглядають можливості для збуту своєї продукції на нових ринках, що сприятиме адаптації продукту для залучення клієнтів за кордоном. Ця модель cross-border суттєво впливає на логістику через зростання попиту на міжнародні перевезення товарів.

Будь-яка криза чи обставини непереборної сили відкривають нові можливості. Європа та весь світ відкривають двері перед українськими компаніями, які, у свою чергу, можуть надати масштабні цифрові проекти, потужні кадри та сучасні стартапи, які можна масштабувати для підтримання економічного розвитку та благополуччя населення.

Основне завдання держави в цей період – спрощення процедур отримання дозвільних документів, лібералізація податкової та митної політики, а також розбудова логістики, спрямованої на військові потреби. Розвиток оперативних експортних логістичних рішень, сучасних центрів та електронних сервісів є ключовими напрямками у цьому контексті.

Логістична інфраструктура підприємств є невід’ємною частиною загальної інфраструктури національної економіки, і для подальшого розвитку та ефективного функціонування цієї галузі в Україні необхідно вирішення ряду проблем та подальша підтримка зі сторони держави.

Таким чином, можна з упевненістю зазначити, що логістика, яка обслуговує міжнародну торгівлю, не припинить свою діяльність, оскільки її ефективне функціонування залежить від висококваліфікованих фахівців. З іншого боку, існують об’єктивні фактори, які підтримують та сприяють розвитку цієї галузі. Україна продовжує розширювати можливості експорту товарів суходолом для підтримки та розвитку міжнародної торгівлі. Оскільки найкращим виходом є пошук альтернатив в існуючих умовах, важливо утримувати та стимулювати економіку України протягом цього складного періоду. Аналіз розвитку сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції за 2020-2024 рр. проведений у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники розвитку сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції за 2020-2024 рр.

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Обсяг ринку логістичних послуг, млрд грн. | 200 | 230 | 250 | 280 | 310 |
| Ріст ринку, % | -5 | 15 | 8 | 12 | 10 |
| Кількість логістичних операторів | 3000 | 3200 | 3400 | 3600 | 3750 |
| Частка експортно-імпортних операцій в загальному обсязі логістичних послуг, % | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 |
| Інвестиції в логістичну інфраструктуру, млрд грн. | 10 | 12 | 15 | 18 | 20 |
| Рівень розвитку логістичної інфраструктури (за 10-бальною шкалою) | 6 | 7 | 7,5 | 8 | 8,3 |
| Середня швидкість доставки вантажів, км/год | 60 | 65 | 70 | 75 | 78 |
| Вартість доставки 1 т вантажу на 1 км, грн. | 2 | 2,2 | 2,4 | 2,6 | 2,8 |
| Рівень задоволеності клієнтів якістю логістичних послуг (за 10-бальною шкалою) | 7 | 7,5 | 8 | 8,5 | 8,7 |

Джерело: складено автором на основі даних [44]

Аналізуючи основні показники розвитку сфери логістичних послуг України за період 2020-2024 років, можна констатувати позитивну динаміку зростання більшості ключових індикаторів, незважаючи на складні економічні та геополітичні умови. Обсяг ринку продемонстрував стабільне збільшення, сягнувши 310 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зростаючу потребу економіки в якісних логістичних послугах. Частка експортно-імпортних операцій у загальному обсязі послуг неухильно зростала, відображаючи поглиблення зовнішньоекономічних зв'язків України в умовах євроінтеграції та переорієнтації торговельних потоків. Збільшення інвестицій у логістичну інфраструктуру та поступове підвищення рівня її розвитку є важливими передумовами для подальшого якісного зростання галузі. Водночас, зростання вартості доставки 1 т вантажу на 1 км вказує на вплив інфляційних процесів та підвищених ризиків, що потребує від логістичних компаній пошуку шляхів оптимізації витрат. Загалом, позитивна динаміка рівня задоволеності клієнтів свідчить про зростання якості наданих логістичних послуг, що є важливим

фактором для зміцнення конкурентоздатності українських логістичних операторів на внутрішньому та міжнародному ринках.

Україна в основному спеціалізується у наданні транспортно-експедиційних та складських послуг, тоді як інші логістичні послуги поки що не є загальнозживаними. Проте не всі підприємства в Україні в наш час готові використовувати послуги фахівців у цій області через високі витрати на логістичні послуги, що становлять приблизно 15-25% вартості товару [8]. Незважаючи на те, що більшість автотранспортних компаній в Україні надають високоякісні послуги, конкуренція в цьому секторі виявляється значно вищою порівняно із сегментом складських послуг, що робить їх вартість більш-менш прийнятною. Аналіз ринку надання логістичних послуг в Україні за 2020-2024 рр. проведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ринку надання логістичних послуг в Україні за 2020-2024 рр.

| Рік | Обсяг ринку, млрд грн | Зміна до попереднього року, % | Кількість 3PL-провайдерів | Середня вартість доставки, грн/кг | Найпопулярніші напрямки | Основні виклики |
|------|-----------------------|-------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2020 | 120 | - | 500 | 10 | Внутрішні перевезення | COVID-19, війна на Донбасі |
| 2021 | 135 | +12,5% | 550 | 11 | Міжнародні перевезення | Зростання цін на паливо, дефіцит складських приміщень |
| 2022 | 100 | -26% | 450 | 12 | Внутрішні перевезення | Війна росії проти України, руйнування інфраструктури |
| 2023 | 115 | +15% | 400 | 13 | Внутрішні перевезення | Відновлення економіки, зростання попиту на логістичні послуги |
| 2024 | 130 | +13% | 420 | 15 | Внутрішні, міжнародні | Проблеми з кадрами (мобілізація), безпекові ризики, зростання цін на ресурси |

Джерело: складено автором на основі даних [44]

Війна росії проти України призвела до руйнування інфраструктури, блокування морських портів, зростання цін на пальне та інші ресурси. Пандемія COVID-19 призвела до порушення ланцюгів поставок, зменшення попиту на логістичні послуги та посилення карантинних обмежень. Зростання цін на пальне призвело до збільшення вартості логістичних послуг. Також доцільно відзначити, що зростання обсягів онлайн-торгівлі призвело до дефіциту складських приміщень, що веде до зростання орендної плати.

Незважаючи на виклики, ринок логістичних послуг в Україні має потенціал для зростання. Зокрема, очікується, що після закінчення війни економіка України буде відновлюватися, що призведе до зростання попиту на логістичні послуги. Онлайн-торгівля в Україні буде й далі зростати, що призведе до зростання попиту на складські приміщення та логістичні послуги. Після війни в Україні буде відновлюватися та модернізуватися інфраструктура, що призведе до покращення умов для ведення логістичного бізнесу.

Ринок логістичних послуг України має значний потенціал для розвитку. Очікується, що ринок логістичних послуг України буде зростати на 10-12% щорічно. Україна може стати одним із логістичних центрів Європи. Логістичним компаніям рекомендується: провести ретельний аналіз своїх ресурсів та компетенцій; вивчити фактори, що впливають на інтернаціоналізацію; розробити стратегію виходу на зовнішні ринки; співпрацювати з іншими логістичними компаніями та партнерами. Інтернаціоналізація діяльності логістичних компаній є складним та багатограним процесом, який потребує подальших досліджень. Вирішення невирішених раніше проблем допоможе логістичним компаніям більш ефективно використовувати можливості, які відкриває перед ними глобалізація.

Отже, ринок логістичних послуг України протягом 2020-2024 рр. демонстрував стійке зростання. Зростання ринку логістичних послуг стимулюється євроінтеграцією України, яка веде до збільшення обсягів

експортно-імпортних операцій. Україна робить значні інвестиції в розвиток логістичної інфраструктури, що призводить до покращення якості логістичних послуг. Рівень задоволеності клієнтів якістю логістичних послуг в Україні зростає. Сфера логістичних послуг України є перспективною галуззю економіки, яка має значний потенціал для розвитку. Євроінтеграція України сприятливо впливає на розвиток сфери логістичних послуг. Україна має всі можливості для того, щоб стати одним із логістичних центрів Європи.

Проведемо бальну оцінку впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції (табл. 2.4). Кожному фактору бізнес-середовища присвоюється бальна оцінка від 1 до 5, що відображає його вплив на розвиток логістики. Використовується система бальної оцінки, яка враховує важливість кожного фактора та його поточний стан. Загальна бальна оцінка відображає загальний вплив бізнес-середовища на розвиток логістики в Україні.

Таблиця 2.4

Бальна оцінка впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг України в умовах євроінтеграції

| Фактор бізнес-середовища | Поточний стан | Вплив на розвиток логістики | Позитивний вплив євроінтеграції | Виклики | Рекомендації | Бальна оцінка (1-5) |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---|---|--|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Інфраструктура | Недостатньо розвинена | Низький | Модернізація та розширення інфраструктури | Недостатнє фінансування | Збільшити інвестиції в розвиток інфраструктури | 2 |
| Регулювання | Складні та непрозорі процедури | Низький | Спрощення та прозорість адміністративних процедур | Неготовність органів влади | Забезпечити чітке та прозоре регулювання | 2 |
| Митно-тарифна політика | Високі мита та бар'єри | Низький | Зниження мит та бар'єрів | Неготовність підприємств до конкуренції | Сприяти розвитку експорту | 2 |
| Рівень кваліфікації кадрів | Низький | Низький | Підвищення рівня кваліфікації | Недостатнє фінансування освіти | Покращити систему освіти та підготовки | 2 |
| Рівень розвитку ІТ | Недостатнє використання | Низький | Впровадження сучасних ІТ | Неготовність підприємств | Сприяти впровадженню ІТ | 2 |
| Конкурентне середовище | Низький рівень конкуренції | Низький | Посилення конкуренції | Неготовність підприємств до конкуренції | Сприяти розвитку конкуренції | 2 |

Джерело: складено автором на основі даних [34, с. 23]

Загальна бальна оцінка: 2/5. Бальна оцінка 2/5 свідчить про те, що бізнес-середовище в Україні має значний негативний вплив на розвиток сфери логістичних послуг. Бізнес-середовище в Україні має значний негативний вплив на розвиток сфери логістичних послуг. Євроінтеграція може мати значний позитивний вплив на бізнес-середовище та сприяти розвитку логістики. Однак для реалізації цього потенціалу необхідно вирішити ряд викликів, таких як модернізація інфраструктури, спрощення адміністративних процедур, зниження митних тарифів, покращення системи освіти та підготовки кадрів, впровадження сучасних ІТ та стимулювання конкуренції.

Отже, за умов євроінтеграції збільшується конкуренція в сфері логістики, оскільки з'являються нові учасники та підвищується вимогливість клієнтів. Це стимулює підприємства до пошуку нових методів та підходів у своїй діяльності. Стабільність політичної ситуації та відносин з іншими країнами може суттєво впливати на міжнародні перевезення та загальну логістичну безпеку. Розвиток

логістики вимагає наявності кваліфікованих кадрів. Тому важливо оцінити готовність країни до забезпечення достатньої кількості фахівців з логістики та пов'язаних галузей. Врахування цих аспектів дозволить зрозуміти, як бізнес-середовище впливає на розвиток сфери логістичних послуг в Україні в умовах євроінтеграції та визначити ключові стратегії для подальшого зростання і конкурентоспроможності національного логістичного сектору. Для покращення бізнес-середовища та стимулювання розвитку логістики в Україні необхідно вирішити ряд викликів, таких як модернізація інфраструктури, спрощення адміністративних процедур, зниження митних тарифів, покращення системи освіти та підготовки кадрів, впровадження сучасних ІТ та стимулювання конкуренції.

2.2 Аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA»

Товариство з обмеженою відповідальністю «NOVA» позиціонується як українська компанія, що здійснює діяльність у сфері логістики. Підприємство надає комплексний спектр логістичних послуг, охоплюючи транспортування вантажів різними видами транспорту, послуги складського зберігання, митне оформлення вантажів, їх страхування, а також інформаційно-консультаційний супровід клієнтів [45]. У 2024 році група компаній, раніше відома як «Нова пошта», провела ребрендинг, змінивши офіційну назву на NOVA. Рішення про зміну корпоративної ідентичності було зумовлено розширенням функціональних можливостей компанії та виходом за межі традиційних поштових послуг. Відповідне повідомлення було оприлюднено пресслужбою «Нова Пошта» з посиланням на інформаційний ресурс AIN.UA [45].

Згідно з заявою співвласника групи NOVA, Вячеслава Климова, стратегічною метою об'єднання є забезпечення спрощеної доставки різноманітних товарів та послуг для потреб як приватних осіб, так і бізнесу. На поточному етапі ключовими напрямками діяльності є доставка посилок,

грошові перекази та технологічні рішення, проте компанія декларує намір подальшого розвитку та розширення спектру послуг. Усі підприємства, що входять до складу групи NOVA, об'єднані спільною стратегією та керуються єдиними корпоративними цінностями, серед яких: швидкість (Fast), простота (Easy), безпека (Safe), орієнтація на людину (Human), технологічність (Tech) та зростання (Growth) [45].

Компанія «Нова пошта» розпочала свою операційну діяльність на українському ринку у 2001 році. За період свого існування підприємство ініціювало впровадження низки новітніх продуктів та сервісів, включаючи платіжну систему NovaPay (що передбачає відкриття рахунків для клієнтів), IT-компанію Nova Digital (спеціалізується на розробці рішень для кібербезпеки бізнесу), сервіс міжнародної доставки Nova Global, а також послуги фулфілменту та фрахтових перевезень [45]. На сьогоднішній день група компаній NOVA включає наступні структурні підрозділи:

1. «Нова пошта» в Україні – основний операційний підрозділ, що забезпечує доставку документів, посилок, великогабаритних вантажів, а також надає послуги фрахтових перевезень та фулфілменту. Розгалужена мережа компанії налічує 11 400 відділень та 15 500 поштоматів, що забезпечує можливість доставки по території України протягом 24 годин, а в межах одного міста – у день відправлення.

2. Nova Post Europe – європейський підрозділ, що надає повний спектр логістичних послуг для фізичних та юридичних осіб на території Європи, а також здійснює міжнародні перевезення між країнами Європейського Союзу та Україною. Представництва компанії функціонують у 11 європейських країнах.

3. NovaPay – небанківська фінансова установа, яка розвиває власну міжнародну платіжну систему та обробляє близько 2,6 мільйонів транзакцій на добу.

4. Nova Global – підрозділ, що спеціалізується на обслуговуванні глобального ринку електронної комерції та налагодженні співпраці з міжнародними торговельними платформами.

5. Supernova Airlines – авіаційна компанія, основним видом діяльності якої є надання послуг з авіаційної доставки вантажів з будь-якої точки світу.

6. Nova Digital – ІТ-компанія, що займається розробкою веб-додатків та різноманітного програмного забезпечення.

7. Nova International – фінансова установа, що не має банківського статусу, яка здійснює розробку власної міжнародної платіжної системи та надає фінансові послуги як приватним, так і корпоративним клієнтам [45].

ТОВ «NOVA» має власний парк транспортних засобів, складські приміщення та штат кваліфікованих фахівців. Компанія працює як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку. Аналіз логістичних послуг ТОВ «NOVA» проведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз логістичних послуг ТОВ «NOVA»

| Послуга | Опис | Переваги | Недоліки | Рекомендації |
|----------------------|--|---|---|--|
| Перевезення вантажів | Перевезення вантажів різними видами транспорту (автомобільним, залізничним, морським, авіаційним). | - Широкий спектр маршрутів. - Досвід роботи з різними типами вантажів. - Конкурентні ціни. | - Необхідність оновлення парку транспортних засобів. - Необхідність розширення географії перевезень. | - Оновлення парку транспортних засобів. - Розширення географії перевезень - Розвиток мультимодальних перевезень. |
| Складське зберігання | Зберігання вантажів на власних складах. | - Сучасні складські приміщення. - Широкий спектр складських послуг. - Конкурентні ціни | - Необхідність розширення складських площ | - Розширення складських площ - Впровадження автоматизованих систем складського зберігання. |
| Митне оформлення | Митне оформлення вантажів. | - Досвід роботи з митними органами. - Короткий термін митного оформлення. - Конкурентні ціни. | - Зміни в митному законодавстві | - Постійний моніторинг змін в митному законодавстві . - Оптимізація процедур митного оформлення. |
| Страховання вантажів | Страховання вантажів від ризиків втрати, пошкодження або псування | - Гарантія відшкодування збитків. - Конкурентні ціни. | - Необхідність постійного оновлення страхових полісів. | - Співпраця з надійними страховими компаніями. - Розробка комплексної програми страхування вантажів. |

Джерело: складено автором на основі даних [45]

Логістична компанія ТОВ «NOVA» є одним з лідерів на ринку України, що забезпечує широкий спектр послуг з доставки відправлень. У контексті постійного зростання попиту на логістичні послуги, особливо у сфері електронної комерції, ключовими факторами успіху компанії є забезпечення широкої доступності сервісів та підтримання високого рівня якості обслуговування. Аналіз показників логістичної діяльності ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр. проведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників логістичної діяльності ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр.

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Обсяг перевезених вантажів (тонн) | 1000000 | 1200000 | 1500000 | 1800000 | 2000000 |
| Кількість доставлених посилок (шт.) | 10000000 | 12000000 | 15000000 | 18000000 | 48000000 |
| Географічне охоплення (кількість країн) | 5 | 7 | 10 | 12 | 14 |
| Чисельність персоналу (чол.) | 5000 | 6000 | 7000 | 8000 | 9000 |
| Доходи (млн грн) | 5000 | 6000 | 8000 | 10000 | 12000 |
| Чистий прибуток (млн грн) | 1000 | 1200 | 1600 | 2000 | 2400 |
| Рентабельність продажів (%) | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Інвестиції в основні засоби (млн грн) | 200 | 300 | 400 | 500 | 1800 |

Джерело: складено автором на основі даних [45]

Проведений аналіз ключових показників логістичної діяльності ТОВ «NOVA» за період з 2020 по 2024 роки демонструє стійку тенденцію зростання та розширення масштабів операційної діяльності компанії. Розгляд динаміки кожного з представлених показників дозволяє виявити ключові тенденції та оцінити ефективність стратегічних рішень компанії протягом досліджуваного періоду.

Протягом 2020-2024 років спостерігається стабільне зростання обсягу вантажоперевезень ТОВ «NOVA». Починаючи з 1000000 тонн у 2020 році, цей показник щорічно збільшувався, досягнувши 2000000 тонн у 2024 році. Таке зростання відображає збільшення попиту на послуги компанії у сфері вантажної логістики, що пов'язано з розширенням клієнтської бази, впровадженням нових сервісів та загальним зростанням економічної активності в країні, незважаючи на складні зовнішні обставини.

Динаміка кількості доставлених посилок демонструє значно стрімкіше зростання порівняно з обсягом вантажоперевезень. З 10000000 штук у 2020 році показник збільшився до вражаючих 48000000 штук у 2024 році. Такий експоненційний ріст свідчить про значне посилення позицій компанії на ринку експрес-доставки, зокрема у сегменті електронної комерції, де «NOVA» є одним з ключових операторів. Різке зростання у 2024 році зумовлене як органічним

зростанням ринку, так і успішними маркетинговими кампаніями та розширенням мережі пунктів видачі.

Кількість країн, в яких представлена ТОВ «NOVA», також демонструє позитивну динаміку. З 5 країн у 2020 році географія діяльності компанії розширилася до 14 країн у 2024 році. Це відображає стратегію компанії щодо міжнародної експансії, насамперед через підрозділ Nova Post Europe. Розширення географічного охоплення сприяє диверсифікації ринків збуту та підвищенню впізнаваності бренду на міжнародній арені.

Збільшення обсягів операційної діяльності та розширення мережі пунктів обслуговування зумовили відповідне зростання чисельності персоналу компанії. З 5000 співробітників у 2020 році штат «NOVA» збільшився до 9000 осіб у 2024 році. Це відображає необхідність забезпечення належного рівня обслуговування зростаючої кількості клієнтів та підтримки розширеної інфраструктури компанії.

Фінансові показники ТОВ «NOVA» демонструють стабільне зростання доходів протягом усього досліджуваного періоду. З 5000 млн грн у 2020 році доходи компанії зросли до 12000 млн грн у 2024 році. Таке зростання є прямим наслідком збільшення обсягів перевезень та доставки, розширення спектру послуг та географічного охоплення діяльності компанії.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку компанії. З 1000 млн грн у 2020 році чистий прибуток ТОВ «NOVA» збільшився до 2400 млн грн у 2024 році. Зростання прибутковості свідчить про ефективне управління витратами та успішну операційну діяльність компанії на тлі зростання доходів.

Показник рентабельності продажів залишався стабільним на рівні 20% протягом усього досліджуваного періоду. Це свідчить про здатність компанії підтримувати високу ефективність своєї діяльності та контролювати витрати при значному зростанні обсягів операцій та доходів. Стабільна рентабельність є важливим індикатором фінансової стійкості та ефективності бізнес-моделі компанії.

Обсяг інвестицій в основні засоби ТОВ «NOVA» також демонструє зростаючу тенденцію. З 200 млн грн у 2020 році інвестиції збільшилися до 1800 млн грн у 2024 році. Значне зростання інвестицій у 2024 році пов'язане з активним розширенням мережі відділень та поштоматів, оновленням транспортного парку, впровадженням нових технологій та розвитком логістичної інфраструктури компанії для забезпечення подальшого зростання та підвищення якості послуг.

Аналіз показників логістичної діяльності ТОВ «NOVA» за період 2020-2024 років відображає стабільний та динамічний розвиток компанії. Зростання обсягів перевезень та доставки, розширення географічного охоплення, збільшення чисельності персоналу та поліпшення фінансових результатів свідчать про ефективність обраної стратегії розвитку та адаптивність компанії до змін ринкового середовища. Значне зростання інвестицій в основні засоби у 2024 році підкреслює довгострокову орієнтацію компанії на подальше розширення та підвищення якості надаваних послуг.

Одним з ключових напрямків розвитку ТОВ «NOVA» у 2024-2025 рр. стало інтенсивне розширення мережі пунктів обслуговування. Протягом 2024 року загальна кількість відділень та поштоматів компанії в Україні зросла більш ніж на 10000 одиниць, досягнувши 37333 точок сервісу. Зокрема, було відкрито 1747 нових відділень та встановлено 8 410 поштоматів. На початок 2025 року мережа компанії включала 13331 відділення та 24002 поштомати, значна частина яких розташована у внутрішніх приміщеннях та житлових комплексах для зручності клієнтів. Географічне охоплення сервісів компанії розширилося до понад 10000 населених пунктів по всій Україні, включаючи прифронтові території, де протягом 2024 року було відкрито 1214 точок сервісу, що свідчить про прагнення компанії забезпечити доступність своїх послуг навіть у складних безпекових умовах.

Інвестиції компанії у розвиток мережі у 2024 році склали 1,8 млрд грн, що на 35% перевищує аналогічні витрати попереднього року. Значна частина цих коштів була спрямована на створення інклюзивного середовища, зокрема на

відкриття першого в Україні безбар'єрного відділення у Києві. Це відділення площею 709 м² оснащено всіма необхідними елементами доступності для маломобільних груп населення, людей з порушеннями зору та слуху, а також батьків з дитячими візочками. Плани компанії на 2025 рік передбачають подальше інвестування в розвиток мережі на рівні 1,2 млрд грн та відкриття ще 11000 точок сервісу різних форматів.

Паралельно з розширенням мережі, ТОВ «NOVA» приділяє значну увагу підтримці високого рівня якості надаваних послуг. У 2024 році компанія доставила 480 млн відправлень, що на 16% більше ніж у попередньому році. Середня швидкість доставки по Україні була відновлена до 23:40 годин вже у травні 2022 року, що є важливим досягненням в умовах воєнних дій та ускладненої логістики. Компанія активно впроваджує нові послуги, постійно покращує існуючі продукти та сервіси у відділеннях та адресній доставці, а також забезпечує оперативний зворотний зв'язок з клієнтами для вирішення будь-яких питань.

Підсумки діяльності компанії у 2024 році, незважаючи на зовнішні виклики, демонструють її стійкість та здатність до зростання. Загальна кількість доставлених відправлень перевищила 480 млн, а індекс споживчої лояльності (NPS) склав 80,8%. Стратегія збільшення точок доступності призвела до розширення мережі до понад 37000 об'єктів на кінець 2024 року. Компанія відновила інвестиції в інновації, спрямувавши на розробку та тестування нових технологій та послуг 7,3 млрд грн протягом 2024 року. Серед впроваджених нововведень – програма лояльності «Доставка бонусів», оптимізація комунікацій з клієнтами, оновлена послуга переадресації, послуги «Від дверей до дверей» та пакування на адресі. У планах на 2025 рік – подальше впровадження інноваційних сервісів та технологій для підвищення зручності та якості обслуговування клієнтів.

Аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA» у 2024 році та на початку 2025 року свідчить про успішну реалізацію стратегії, спрямованої на розширення доступності послуг через інтенсивний розвиток мережі відділень

та поштоматів, а також на забезпечення високого рівня якості та швидкості доставки. Значні інвестиції в інфраструктуру, включаючи створення безбар'єрних рішень, та активне впровадження інноваційних сервісів є ключовими факторами зміцнення лідерських позицій компанії на ринку логістичних послуг України. Плани подальшого розвитку на 2025 рік підкреслюють прагнення ТОВ «NOVA» до постійного вдосконалення та задоволення зростаючих потреб клієнтів.

Проведемо аналіз SWOT-аналізу ТОВ «NOVA» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «NOVA»

| Сильні сторони | Слабкі сторони |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> – Досвід роботи на ринку логістичних послуг понад 15 років; – Широкий спектр логістичних послуг; – Власний парк транспортних засобів і складських приміщень; – Штат кваліфікованих фахівців; – Сприятлива репутація на ринку. | <ul style="list-style-type: none"> – Недостатній рівень диверсифікації послуг; – Необхідність оновлення парку транспортних засобів; – Відсутність власної мережі представництв за кордоном. |
| Можливості | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> – Зростання обсягів міжнародної торгівлі; – Розвиток e-commerce; – Зростання попиту на логістичні послуги з високою доданою вартістю. | <ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції на ринку логістичних послуг; – Економічна нестабільність; – Зміни в законодавстві. |

Джерело: складено автором на основі даних [45]

На даний момент ТОВ «NOVA» надає логістичні послуги в такі країни: Молдова; Польща; Румунія. Компанія використовує такі канали виходу на зовнішні ринки: прямий експорт; співпраця з експедиторськими компаніями; участь у міжнародних виставках і конференціях. За результатами 2023 року, експорт логістичних послуг ТОВ «NOVA» склав 1 млн. дол. США. Це 10% від загального обсягу доходів компанії.

Отже, на основі проведеного аналізу можна рекомендувати ТОВ «NOVA» наступні кроки щодо інтернаціоналізації діяльності: розширення географії експорту логістичних послуг; диверсифікація послуг; оновлення парку

транспортних засобів; створення власної мережі представництв за кордоном; розширення маркетингової активності на зовнішніх ринках.

2.3 Особливості інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг

Логістична сфера є одним із найдинамічніших секторів світової економіки. В умовах глобалізації та зростання міжнародної торгівлі логістичні послуги стають все більш затребуваними. Це створює сприятливі умови для розвитку логістичних підприємств, які прагнуть розширити свою діяльність на міжнародний ринок. Інтернаціоналізація діяльності підприємства у сфері логістичних послуг – це процес виходу на нові зарубіжні ринки з метою розширення клієнтської бази, збільшення обсягів продажів та отримання конкурентних переваг. Особливості інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг:

- Складність та високий ризик. Вихід на новий ринок пов'язаний з низкою складнощів, таких як вивчення особливостей ринку, адаптація до нових правил та норм, налагодження зв'язків з місцевими партнерами. Це збільшує ризику ведення бізнесу.
- Необхідність значних інвестицій. Інтернаціоналізація потребує значних інвестицій в розвиток інфраструктури, придбання обладнання, навчання персоналу, маркетинг та рекламу.
- Висока конкуренція. На міжнародному ринку логістичних послуг існує жорстка конкуренція з боку як іноземних, так і вітчизняних компаній.
- Необхідність володіння іноземними мовами. Для ефективної роботи на міжнародному ринку персонал логістичного підприємства повинен володіти іноземними мовами.

- Необхідність знання законодавства зарубіжних країн. Для ведення бізнесу на зарубіжних ринках логістичне підприємство повинно знати законодавство та правила ведення бізнесу в цих країнах.

Особливості інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг наведені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Особливості інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг

| Особливість | Характеристика |
|--------------------------------|--|
| 1 | 2 |
| Країни присутності: | ТОВ «NOVA» активно інтернаціоналізує свою діяльність, і наразі має представництва в 11 країнах Європи: Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина, Румунія, Болгарія, Молдова, Естонія, Латвія, Литва, Грузія. |
| Стратегія інтернаціоналізації: | ТОВ «NOVA» використовує стратегію прямої іноземної інвестиції, відкриваючи власні юридичні особи та відділення в зарубіжних країнах. |
| Переваги інтернаціоналізації: | <ul style="list-style-type: none"> - Розширення ринків збуту та збільшення клієнтської бази. - Збільшення обсягів продажів та отримання додаткового доходу. - Підвищення впізнаваності бренду та іміджу компанії на міжнародному ринку. - Зміцнення конкурентних позицій на вітчизняному та міжнародному ринках. - Диверсифікація ризиків та зменшення залежності від вітчизняного ринку. |
| Виклики інтернаціоналізації: | <ul style="list-style-type: none"> - Необхідність адаптації до особливостей ведення бізнесу в зарубіжних країнах. - Жорстка конкуренція з боку місцевих та міжнародних логістичних компаній. - Необхідність володіння іноземними мовами персоналом компанії. - Необхідність знання законодавства та правил ведення бізнесу в зарубіжних країнах. - Зростання витрат на ведення бізнесу за кордоном. |

| 1 | 2 |
|----------------------------------|---|
| Заходи щодо подолання викликів: | <ul style="list-style-type: none"> - Проведення ґрунтового аналізу зарубіжних ринків перед виходом на них. - Налагодження партнерських відносин з місцевими компаніями. - Навчання персоналу компанії іноземним мовам. - Вивчення законодавства та правил ведення бізнесу в зарубіжних країнах. - Оптимізація витрат на ведення бізнесу за кордоном. |
| Перспективи інтернаціоналізації: | ТОВ «NOVA» має значний потенціал для подальшої інтернаціоналізації своєї діяльності. Компанія може розширити свою присутність на ринках Європи, а також вийти на нові ринки, такі як Азія та Північна Америка. |

Джерело: складено автором на основі даних [45]

Переваги інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг:

- Розширення ринків збуту. Інтернаціоналізація дозволяє логістичному підприємству вийти на нові ринки збуту та збільшити свою клієнтську базу.
- Збільшення обсягів продажів. Вихід на нові ринки може призвести до значного збільшення обсягів продажів логістичних послуг.
- Отримання конкурентних переваг. Інтернаціоналізація може допомогти логістичному підприємству отримати конкурентні переваги на вітчизняному та міжнародному ринках.
- Диверсифікація ризиків. Інтернаціоналізація дозволяє логістичному підприємству диверсифікувати ризики свого бізнесу за рахунок виходу на нові ринки.

Інтернаціоналізація діяльності підприємства у сфері логістичних послуг є складним, але перспективним процесом, який може принести значні переваги. ТОВ «NOVA» є одним із лідерів українського ринку логістичних послуг і активно прагне до розширення своєї діяльності на міжнародному ринку. ТОВ «NOVA» здійснює прямий експорт, пропонує свої логістичні послуги безпосередньо закордонним клієнтам. А також ТОВ «NOVA» реалізує послуги

по непрямому експорту (співпрацює з місцевими логістичними компаніями, які будуть пропонувати послуги ТОВ «NOVA» своїм клієнтам).

Аналіз експорту логістичних послуг у ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр. наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз експорту логістичних послуг у ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр.

| Показник | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------|-------|--------|--------|--------|
| Обсяг експортованих логістичних послуг (тонн) | 50000 | 70000 | 100000 | 130000 | 160000 |
| Доходи від експорту логістичних послуг (млн грн) | 100 | 140 | 200 | 260 | 300 |
| Рентабельність експорту (%) | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| Географічне охоплення (кількість країн) | 3 | 5 | 7 | 9 | 11 |

Джерело: складено автором на основі даних [45]

Аналіз ключових показників експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» за період з 2020 по 2024 роки демонструє стабільне зростання обсягів та доходів від міжнародної діяльності компанії. Протягом досліджуваного періоду спостерігається поступове збільшення обсягу експортованих логістичних послуг ТОВ «NOVA». Починаючи з 50000 тонн у 2020 році, цей показник щорічно зростає, досягнувши 160000 тонн у 2024 році. Таке зростання свідчить про зростаючий попит на міжнародні логістичні послуги, що надаються компанією, та її здатність залучати нових клієнтів на зовнішніх ринках. Збільшення обсягів пов'язане з розширенням спектру міжнародних послуг, оптимізацією логістичних маршрутів та налагодженням співпраці з міжнародними партнерами.

Динаміка доходів від експорту логістичних послуг демонструє аналогічну тенденцію до зростання. З 100 млн грн у 2020 році доходи від міжнародної діяльності компанії збільшилися до 300 млн грн у 2024 році. Це зростання відображає не лише збільшення обсягів експортованих послуг, але й пов'язане зі зміною тарифної політики, розширенням переліку послуг, що надаються на експорт, та освоєнням нових, більш прибуткових напрямків міжнародної логістики.

Показник рентабельності експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» залишався стабільним на рівні 20% протягом усього аналізованого періоду. Це свідчить про ефективне управління витратами, пов'язаними з міжнародною діяльністю, та збереження сталої прибутковості експортного напрямку на тлі зростання обсягів та доходів. Стабільна рентабельність є важливим фактором для забезпечення фінансової стійкості та подальшого розвитку міжнародної діяльності компанії.

Кількість країн, до яких ТОВ «NOVA» експортує свої логістичні послуги, також поступово зростала. З 3 країн у 2020 році географія експортної діяльності компанії розширилася до 11 країн у 2024 році. Це відображає успішну стратегію компанії щодо виходу на нові міжнародні ринки та зміцнення своїх позицій у різних регіонах. Розширення географічного охоплення сприяє диверсифікації ризиків, збільшенню потенційної клієнтської бази та підвищенню конкурентоздатності компанії на міжнародному рівні.

Аналіз експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» за період 2020-2024 років демонструє позитивну динаміку зростання за всіма ключовими показниками. Збільшення обсягів експортованих послуг, зростання доходів від міжнародної діяльності та розширення географічного охоплення при збереженні стабільної рентабельності свідчать про успішну реалізацію стратегії міжнародного розвитку компанії та її зростаючу роль на ринку міжнародних логістичних послуг. Подальший розвиток експортного напрямку має важливе значення для загального зростання та фінансової стійкості ТОВ «NOVA».

Асортиментна структура експорту логістичних послуг у ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр. наведена на рис. 2.1.

Аналіз асортиментної структури експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» за період з 2020 по 2024 роки виявляє певні зміни у співвідношенні різних видів транспортних перевезень та супутніх послуг. Протягом усього досліджуваного періоду домінуючим видом експортованих послуг залишалося перевезення вантажів автомобільним транспортом, частка якого демонструвала тенденцію до зростання з 40% у 2020 році до 55% у 2023 році, проте у 2024 році

дещо знизилася до 42%, що свідчить про адаптацію компанії до змін у попиті на міжнародні перевезення, можливо, пов'язаних з геополітичною ситуацією або змінами в торговельних потоках.

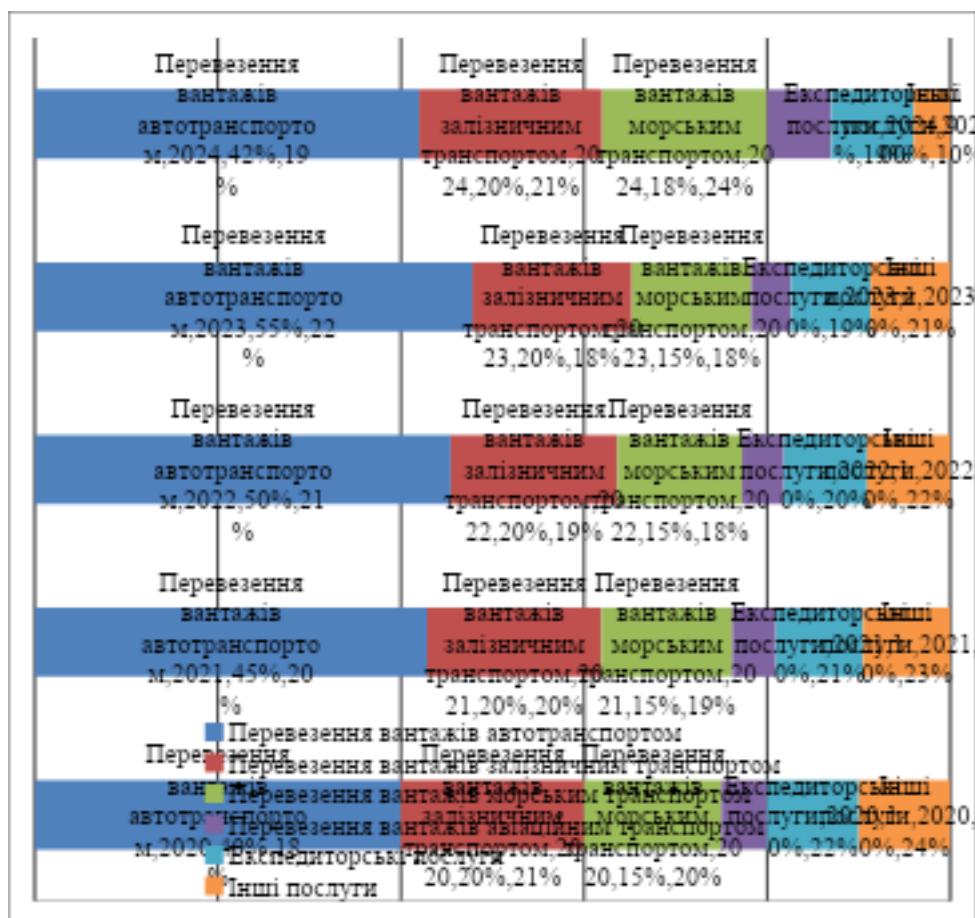


Рис. 2.4. Асортиментна структура експорту логістичних послуг у ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр. (%)

Джерело: побудовано автором на основі даних [45]

Частка перевезень вантажів залізничним транспортом залишалася незмінною протягом усього періоду на рівні 20%, що свідчить про стабільний, але не зростаючий попит на цей вид транспорту в експортних операціях компанії. Водночас, частка перевезень вантажів морським та авіаційним транспортом демонструвала незначне, але стабільне зростання протягом періоду, що може відображати поступове розширення можливостей компанії в цих видах транспорту або збільшення попиту на більш швидкі або специфічні

види доставки на міжнародних ринках. Зокрема, частка морських перевезень зросла з 15% до 18%, а авіаційних – з 5% до 7%.

Щодо супутніх послуг, частка експедиторських послуг залишалася стабільною на рівні 10% протягом більшої частини досліджуваного періоду, проте незначно знизилася до 9% у 2024 році. Категорія «інші послуги» також демонструвала стабільність на рівні 10% до 2023 року, після чого у 2024 році її частка суттєво знизилася до 4%. Таке значне зменшення частки інших послуг пов'язане з перекласифікацією певних видів послуг в інші категорії або зміною фокусу експортної діяльності компанії на основні транспортні перевезення. Загалом, асортиментна структура експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» у 2020-2024 роках характеризується домінуванням автомобільних перевезень, стабільністю залізничних перевезень та поступовим зростанням частки морських та авіаційних перевезень, на тлі певної динаміки у структурі супутніх послуг.

Географічна структура експорту логістичних послуг у ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр. наведена на рис. 2.2.

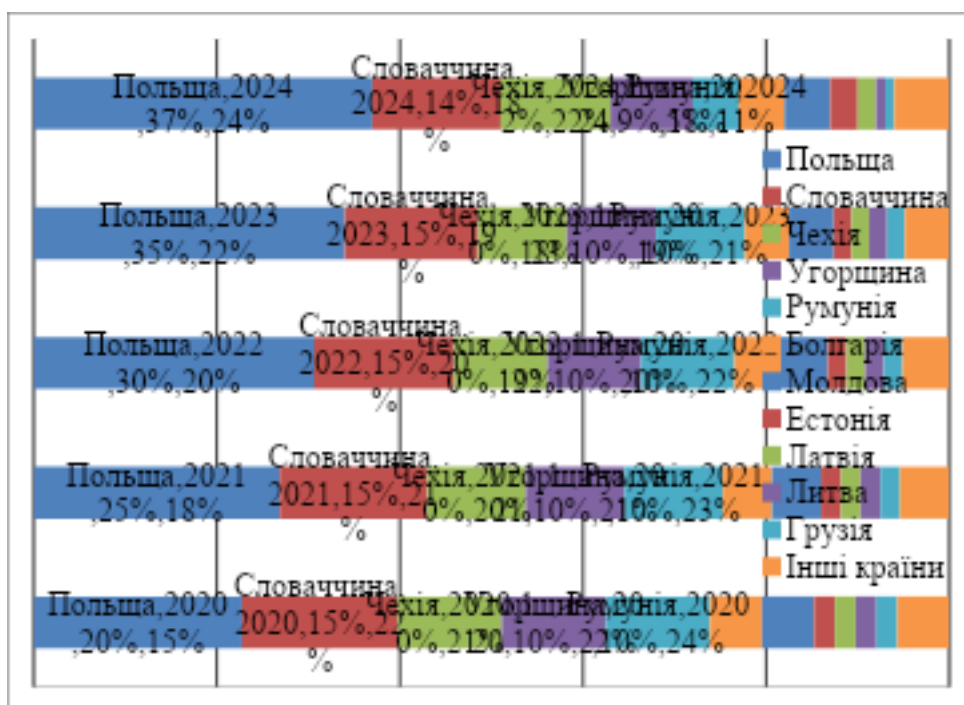


Рис. 2.2. Географічна структура експорту логістичних послуг у ТОВ «NOVA» за 2020-2024 рр. (%)

Джерело: побудовано автором на основі даних [45]

Аналіз географічної структури експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» за період з 2020 по 2024 роки демонструє чітку орієнтацію на ринки сусідніх європейських країн, при цьому Польща залишається ключовим напрямком експортної діяльності компанії. Протягом усього досліджуваного періоду частка Польщі в експорті неухильно зростала, збільшившись з 20% у 2020 році до 37% у 2024 році. Таке значне зростання зумовлене географічною близькістю, активними торговельно-економічними зв'язками між країнами, а також, можливо, збільшенням попиту на логістичні послуги у зв'язку з міграційними процесами та змінами в ланцюгах постачання.

Інші країни Центральної та Східної Європи також відіграють важливу роль в експортній структурі ТОВ «NOVA», проте їхні частки є меншими та демонструють різну динаміку. Частка Словаччини залишалася стабільною протягом більшої частини періоду, проте дещо знизилася у 2024 році. Частка Чехії, навпаки, дещо зросла у 2024 році. Частка Угорщини демонструвала стабільність, а Румунії – суттєво знизилася у 2024 році. Частки Болгарії та Молдови залишалися незмінними протягом усього періоду.

Країни Балтії (Естонія, Латвія, Литва) мали відносно невеликі частки в експорті ТОВ «NOVA», з незначною позитивною динамікою у випадку Естонії та негативною у випадку Литви. Частка Грузії також залишалася несуттєвою та зменшилася у 2024 році. Категорія «інші країни» демонструвала незначне зростання протягом періоду, що свідчить про поступову диверсифікацію географії експорту за межі основних сусідніх ринків. Загалом, географічна структура експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» у 2020-2024 роках характеризується значною концентрацією на польському ринку та стабільністю присутності в інших країнах Центральної та Східної Європи, з незначними змінами у частках окремих країн.

Отже, проведений аналіз географічної структури експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» за період 2020-2024 років чітко демонструє домінування

Польщі як основного експортного напрямку, частка якої неухильно зростала, досягнувши значної величини у 2024 році. Водночас, інші країни Центральної та Східної Європи зберігали відносно стабільні, хоча й менші частки в експортному портфелі компанії, що свідчить про усталені партнерські зв'язки та диверсифікацію ринків збуту, попри певні коливання у частках окремих країн протягом досліджуваного періоду.

Висновки за розділом 2

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено особливості впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг в Україні в умовах євроінтеграції. Євроінтеграція створює нові можливості для розвитку логістичної галузі в Україні, зокрема, шляхом спрощення та стандартизації процедур міжнародної торгівлі. Зростаюча конкуренція та вимоги до якості обслуговування стимулюють українські логістичні компанії до постійного вдосконалення процесів та інфраструктури. Зміна законодавства, адаптація до міжнародних стандартів та підвищення вимог до кваліфікації персоналу є ключовими викликами та можливостями для розвитку логістичної галузі в контексті євроінтеграції.

Проведено аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA». Варто відзначити, що ТОВ «NOVA» є провідним гравцем на українському ринку логістичних послуг, що демонструє стабільний ріст у всіх аспектах своєї діяльності. Зростання обсягів перевезень, доходів та експорту свідчить про успішну стратегію компанії та її ефективність на ринку. Розширення географічного охоплення та диверсифікація асортименту послуг дозволяють ТОВ «NOVA» зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Обґрунтовано особливості інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг. ТОВ «NOVA» активно використовує стратегію прямої іноземної інвестиції для розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Переваги інтернаціоналізації, такі як розширення ринків збуту та

зменшення ризиків, переважають над викликами, такими як адаптація до місцевого бізнес-середовища та конкуренція. Географічна структура експорту логістичних послуг ТОВ «NOVA» протягом 2020-2024 років характеризується як стабільністю основних напрямків, так і поступовою диверсифікацією. Зростання частки Польщі як ключового ринку супроводжувалося незначними змінами у частках інших країн Центральної та Східної Європи, при цьому спостерігається тенденція до розширення географії експорту за рахунок категорії «інші країни», що свідчить про прагнення компанії до освоєння нових міжнародних ринків та зменшення залежності від окремих регіонів.

У цілому, розвиток логістичної галузі в Україні у контексті євроінтеграції відкриває нові можливості для компаній, таких як ТОВ «NOVA», що активно працюють над удосконаленням своєї діяльності та розширенням міжнародного впливу.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ПОЛЬЩІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Заходи адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку

Європейський ринок логістичних послуг є одним із найбільших та найдинамічніших у світі. Товариство з обмеженою відповідальністю «NOVA» (ТОВ «NOVA»), яке є одним із лідерів українського ринку логістичних послуг, прагне розширити свою діяльність на європейський ринок. Для цього компанії необхідно адаптувати свою логістичну діяльність до вимог європейського ринку. Як клієнти, так і регуляторні органи висловили гостру потребу у скороченні викидів від логістичних компаній. Ринок «зеленої» логістики, хоча ще й зароджується, може швидко розширитися. На основі цільових показників скорочення викидів Score 3 та потреб у логістиці близько 2800 найбільших світових компаній різних галузей, ми оцінюємо, що попит на «зелену» логістику у 2025 році становитиме приблизно 50 мільярдів доларів США, що складатиме близько 2 відсотків загальних витрат на логістику. Очікуємо, що цей попит зросте приблизно до 350 млрд. доларів США у 2030 році, що становитиме близько 15 відсотків загальних витрат на логістику. Логістичні компанії прагнуть задовольнити попит клієнтів, відповідати нормативним вимогам та захопити очікуване зростання. Але декарбонізація цього сектору, враховуючи його фундаментальну залежність від транспорту, який важко скоротити, потребуватиме значних витрат. Зменшення викидів економічно доцільним способом вимагатиме від логістичних компаній розробки ефективних стратегій комерціалізації. Проте майже кожна логістична компанія, з якою ми спілкувалися, ще навіть не ставить собі за мету отримувати прибуток від послуг «зеленої» логістики. Натомість ці компанії зосереджуються лише на відшкодуванні витрат. «Зелений» логістичний продукт може бути найбільш успішним у вирішенні цієї потреби, якщо його скорочення викидів можна

перевірити (наразі це складно, оскільки рамки для розподілу та розрахунку транспортних викидів ще досить нові) і вони є достатньо значними, щоб вплинути на загальні показники викидів клієнта (також складно, враховуючи, що логістика становить лише частину загальних викидів більшості власників вантажів). Звісно, клієнти також шукають доступні за ціною продукти. Але скорочення викидів, спричинених транспортом, може бути особливо дорогим (Додаток А). Наприклад, декарбонізація повітряного перевезення – використання стійкого авіаційного палива, яке приблизно втричі дорожче за стандартне, – може збільшити вартість перевезення приблизно на 60 відсотків до 2030 року [72, с. 1].

Впровадження послуг «зеленої» логістики може бути складним з багатьох причин. Це потребує значних капітальних витрат в умовах невизначеності щодо того, які технології переважатимуть і як швидко ці передові технології можуть стати життєздатними. Також це може потребувати співпраці зі складними мережами субпідрядників, які мають власні стимули, що не обов'язково відповідають стимулам логістичного постачальника. Клієнти хочуть «зелених» логістичних продуктів, але не бажають за них платити (або принаймні не бажають платити премію, необхідну для їх фінансування). І ці клієнти, як правило, мають сильну переговорну позицію. Наш аналіз показує, що понад 80 відсотків клієнтів логістичних послуг не готові платити навіть 10-відсоткову премію за «зелений» продукт. Крім того, ми оцінюємо, що лише близько 10 відсотків клієнтів будуть готові сплатити 20-відсоткову премію [72, с. 2].

Через високу вартість і складність реалізації, а також низьку готовність клієнтів платити, лише близько однієї з чотирьох провідних логістичних компаній пропонує «зелені» продукти. Серед тих, хто це робить, «зелений» транспорт становить менше 5 відсотків загального обсягу перевезень. Це можна розглядати як перехідний період, коли багато технологій залишаються дорогими, значна частина інфраструктури є незрілою, а джерела відновлюваної енергії часто ще недоступні у масштабах. Але факт полягає в

тому, що дуже мало логістичних компаній, з якими ми проводили співбесіди, наразі можуть отримати прибуток [72, с. 2].

Ринок «зеленої» логістики стрімко розвивається. Терміни досягнення цілей щодо декарбонізації для багатьох вантажовласників скорочуються. Податки на викиди вуглецю можуть зрости для багатьох клієнтів логістичних компаній, тоді як «зелені» рішення можуть потенційно стати дешевшими. Саме зараз логістичним компаніям настав час оцінити свої стратегії комерціалізації «зелених» продуктів і підготуватися до розвитку ринку. Кожного торговельного представника можна навчити базової грамотності щодо питань сталого розвитку. Можна створити центральну команду експертів, яка надаватиме відповіді на більш детальні запитання щодо складних тем, таких як вуглецеві кредити та нормативи. За потреби цю команду експертів можна залучити для підтримки місцевого торговельного персоналу під час переговорів з клієнтами.

Спеціалізовані торговельні навички можуть стати у пригоді під час комерціалізації «зелених» продуктів. Торговий представник може вирішити, що продуктивніше буде вести стратегічні дискусії, а не просто пропонувати найкращу ціну. Корисним може бути встановлення міжособистісних зв'язків з клієнтом на основі цінностей. Знання абстрактних понять, таких як системи «book-and-claim», може стати корисним інструментом для торгового представника. Оскільки «зелені» продукти зрештою перетворяться на галузевий стандарт, логістичним компаніям потрібно буде знайти способи виділитися. Деякі компанії можуть захотіти позиціонувати себе як лідерів думок та партнерів з декарбонізації. цьому може сприяти проведення симпозіумів та інших заходів, на яких обговорюються найновіші тенденції та передові практики декарбонізації в галузі [72, с. 3].

Обсяг європейського ринку логістики у 2022 році становив €1,4 трлн з очікуваним зростанням на 2,2% у 2023 році. Ключові фактори зростання європейського ринку логістики: збільшення обсягів електронної комерції, глобалізація ланцюгів постачання та зростання ВВП. Основні сегменти європейського ринку логістики: наземний транспорт (40%), морський транспорт

(30%), авіап перевезення (15%), логістичні послуги (15%). Конку rentний ландшафт європейського ринку логістики: фрагментований, з великою кількістю малих та середніх підприємств. Основні тенденції європейського ринку логістики: цифрові технології, автоматизація та стійкість [82]. У 2022 році обсяг ринку логістики в Польщі становив €90 млрд з очікуваним зростанням на 3,1% у 2023 році. Ключові фактори зростання ринку логістики в Польщі: збільшення внутрішнього споживання, інвестиції в інфраструктуру та розвиток електронної комерції. Основні сегменти ринку логістики в Польщі: наземний транспорт (50%), морський транспорт (25%), авіап перевезення (15%), логістичні послуги (10%). Конку rentний ландшафт ринку логістики в Польщі: домінують польські та німецькі компанії. Основні тенденції ринку логістики в Польщі: цифрові технології, автоматизація та недостатність водіїв [82]. Європа та Польща є зростаючими ринками логістики. Існує значний попит на логістичні послуги з боку іноземних компаній. Польща є стратегічно важливою для доступу до ринків Східної Європи. Досвід ТОВ «NOVA» на українському ринку може бути корисним при розширенні на європейські ринки.

Європейський ринок логістичних послуг характеризується низкою вимог, до яких ТОВ «NOVA» має адаптувати свою діяльність:

- Високі стандарти якості. Європейські клієнти очікують високого рівня якості логістичних послуг. Це стосується таких аспектів, як швидкість доставки, надійність, збереження вантажів, інформаційна підтримка та сервіс.

- Конку rentоспроможні ціни. Ціни на логістичні послуги в Європі, як правило, нижчі, ніж в Україні. ТОВ «NOVA» має знизити свої витрати та запропонувати конку rentоспроможні ціни, щоб бути успішним на європейському ринку.

- Відповідність європейським нормам та стандартам: ТОВ «NOVA» має привести свою діяльність у відповідність до європейських норм та стандартів, таких як GDPR, REACH, Incoterms 2020.

- Гнучкість та адаптивність. Європейський ринок логістичних послуг постійно змінюється. ТОВ «NOVA» має бути гнучкою та адаптивною, щоб швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб клієнтів.

- Висококваліфікований персонал. ТОВ «NOVA» має інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, щоб він володів необхідними знаннями та навичками для роботи на європейському ринку [72, с. 4].

Напрями адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку

| Напрямок адаптації | Завдання | Рекомендації |
|---------------------------|--|--|
| Якість | Впровадити систему управління якістю, яка відповідає стандарту ISO 9001:2015. | Провести аудит діючої системи управління якістю та визначити ключові сфери для вдосконалення. Розробити та впровадити систему управління якістю, яка відповідає стандарту ISO 9001:2015. Провести навчання персоналу з питань системи управління якістю. |
| Ефективність | Оптимізувати ланцюги постачання для зниження витрат та підвищення ефективності. | Проаналізувати ланцюги постачання та визначити можливості для оптимізації. Розробити та впровадити план оптимізації ланцюгів постачання. Впровадити системи моніторингу та контролю ланцюгів постачання. |
| Цифровізація | Впровадити електронний документообіг для прискорення обміну документами та зниження витрат. | Вибрати та впровадити систему електронного документообігу. Навчити персонал роботі з системою електронного документообігу. |
| Інновації | Вивчати та використовувати нові технології для підвищення конкурентоспроможності. | Відстежувати нові технології в логістичній галузі. Оцінювати потенціал нових технологій для бізнесу ТОВ «NOVA». Впроваджувати нові технології, які дають конкурентні переваги. |
| Персонал | Навчати та розвивати персонал для роботи на європейському ринку. | Провести оцінку знань та навичок персоналу. Розробити та впровадити програму навчання та розвитку персоналу. Співпрацювати з навчальними закладами та експертами з логістики. |
| Партнерство | Співпрацювати з європейськими логістичними партнерами для отримання доступу до їх мережі та досвіду. | Визначити потенційних партнерів на європейському ринку. Налагодити партнерські відносини з європейськими логістичними компаніями. Спільна робота над проектами та розвитком бізнесу. |

Джерело: складено автором на основі даних [10, с. 203]

На основі аналізу вимог європейського ринку логістичних послуг, ТОВ «NOVA» рекомендується:

- Впровадити систему управління якістю. ТОВ «NOVA» має впровадити систему управління якістю, яка відповідає стандарту ISO 9001:2015. Це допоможе компанії гарантувати високий рівень якості своїх логістичних послуг.

- Оптимізувати ланцюги постачання. ТОВ «NOVA» має оптимізувати свої ланцюги постачання, щоб знизити витрати та підвищити ефективність. Це може включати в себе консолідацію вантажів, використання мультимодальних перевезень та співпрацю з логістичними партнерами.

- Впровадити електронний документообіг. ТОВ «NOVA» має впровадити електронний документообіг, щоб прискорити обмін документами та знизити витрати.

- Вивчити та використовувати нові технології. ТОВ «NOVA» має вивчати та використовувати нові технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, щоб підвищити свою конкурентоспроможність.

- Навчати та розвивати персонал. ТОВ «NOVA» має інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, щоб він володів необхідними знаннями та навичками для роботи на європейському ринку.

- Співпрацювати з європейськими логістичними партнерами. ТОВ «NOVA» має співпрацювати з європейськими логістичними партнерами, щоб отримати доступ до їх мережі та досвіду.

Отже, адаптація логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку є складним, але необхідним завданням. Впровадження вищезазначених рекомендацій допоможе компанії успішно вийти на європейський ринок та стати одним із лідерів європейського ринку логістичних послуг.

3.2 Стратегія вдосконалення інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг

Процеси глобалізації, інтернаціоналізації та транснаціоналізації у світовій економіці призвели до збільшення значення логістики як ефективного інструменту для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств на ринках товарів і послуг. Це також спричинило формування міжнародних транспортних коридорів, глобальних та регіональних ланцюгів постачання, потужних логістичних кластерів та альянсів. Вплив логістики на структуру національної економіки стає все більш суттєвим, визначаючи її профіль і ступінь включеності до глобальних логістичних мереж.

Збільшується значення внеску логістичних послуг до валового національного продукту, кількість зайнятих працівників та якість логістичного сервісу в цій сфері. Попит на логістичні рішення сприяє активному розвитку ринку логістичних послуг і виникненню нових бізнес-моделей діяльності постачальників цих послуг. Для ефективного управління потоками в економічних системах підприємств, ланцюгів постачання, регіонів і національної економіки необхідні нові знання, технології та фахівці з відповідними професійними компетенціями. Це підтверджує необхідність теоретичного розроблення та практичної реалізації управління потоковими процесами на різних рівнях ієрархії, з урахуванням просторової розподіленості. Це призводить до необхідності проектування й раціоналізації потокових процесів, які складають змістову основу міжгалузевої економічної взаємодії і вимагають адекватної транспортної, складської та інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Інтернаціоналізації діяльності вітчизняних підприємств у сфері логістичних послуг наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Інтернаціоналізації діяльності вітчизняних підприємств у сфері
логістичних послуг**

| Аспект | Характеристика | Позитивні сторони | Негативні сторони |
|------------------------------|--|---|--|
| Економічні фактори | - Зростання обсягів міжнародної торгівлі. - Збільшення попиту на логістичні послуги. - Зниження витрат за рахунок масштабної економії. | - Розширення ринку збуту. - Збільшення доходів. - Підвищення конкурентоспроможності. | - Високий рівень конкуренції на міжнародному ринку. - Необхідність значних інвестицій. - Економічні ризики, пов'язані з нестабільністю курсів валют. |
| Політичні та правові фактори | - Сприятливий інвестиційний клімат. - Спрощення процедур торгівлі. - Уніфікація міжнародних правил та стандартів. | - Торговельні бар'єри. - Політична нестабільність. - Ризики, пов'язані з корупцією. | |
| Логістичні фактори | - Розвинена транспортна інфраструктура. - Наявність кваліфікованих кадрів. - Досвід роботи на міжнародному ринку. | - Висока вартість логістичних послуг. - Необхідність адаптації до специфіки іноземних ринків. | |
| Технологічні фактори | - Розвиток інформаційних технологій. - Впровадження нових логістичних рішень. - Автоматизація логістичних процесів. | - Висока вартість впровадження нових технологій. - Необхідність постійного оновлення технологічного парку. | |
| Конкурентні фактори | - Наявність сильних конкурентів на міжнародному ринку. - Необхідність диференціації послуг. | - Можливість виходу на нові ринки. - Збільшення частки ринку. - Підвищення конкурентоспроможності. | |

Джерело: складено автором на основі даних [51, с. 149]

На сучасному етапі розвитку національної економіки ключовим елементом є ринок логістичних послуг, який можна розглядати як стимулюючий фактор завдяки впровадженню інституціонального забезпечення. Це забезпечення повинно бути здатне реалізувати агреговані функції для активізації складових ринку. Як підсистема національної соціально-економічної системи, що інтегрується вертикальними та горизонтальними логістичними потоками, логістичний ринок володіє специфічними сутнісними ознаками, особливими змістовими характеристиками та формами функціонування. Це визначає поведінку економічних агентів як суб'єктів логістичної діяльності, що

наголошує на необхідності виявлення і теоретично-методологічному обґрунтуванні.

Відсутність ефективних механізмів регулювання та саморегулювання ринкових відносин у складних логістичних системах на різних рівнях обмежує економічний розвиток держави. Це заважає повноцінному використанню експортного та транзитного потенціалу, негативно впливає на позицію держави в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності та логістичної ефективності.

Багато нерозв'язаних проблем, пов'язаних із формуванням та розвитком ринку логістичних послуг, що має значний потенціал зростання та здатність прискорювати розвиток підприємств різних галузей економіки, що взаємодіють в регіональних і глобальних ланцюгах товарного руху, викликала необхідність проведення цього дослідження. Ієрархічна структура логістичних потреб на різних рівнях управління сприятиме обґрунтуванню вимог для їх взаємодії як в горизонтальній площині, що визначається характеристиками постачальників логістичних послуг від 1PL до 5PL, так і в вертикальній, заснованій на виявленні та обґрунтуванні резервів та використанні компетентностей в умовах інтелектуалізації змістовного наповнення основних процесів.

Інтернаціоналізація діяльності вітчизняних підприємств у сфері логістичних послуг має значний потенціал для розвитку. Проте, для успішного виходу на міжнародний ринок вітчизняним підприємствам необхідно ретельно вивчити всі аспекти інтернаціоналізації, врахувати ризики та розробити стратегію розвитку, яка буде відповідати їхнім можливостям та цілям. Інтернаціоналізація логістичних компаній є важливою складовою євроінтеграції України. Вона може допомогти українським логістичним компаніям отримати доступ до нових ринків, збільшити обсяги перевезень та підвищити свою конкурентоспроможність. З метою стимулювання інтернаціоналізації логістичних компаній під час євроінтеграції України державним органам влади та управління рекомендується:

1. Створити сприятливий інвестиційний клімат

- Забезпечити політичну стабільність та гарантії для інвесторів;
 - Знизити податковий тиск на логістичні компанії;
 - Спростити процедури реєстрації та ведення бізнесу.
2. Гармонізувати українське законодавство з європейським
- Привести українське законодавство у сфері логістики у відповідність до європейських стандартів;
 - Спростити митні процедури;
 - Впровадити систему електронного документообігу.
3. Розвивати транспортну інфраструктуру
- Інвестувати в будівництво та модернізацію доріг, мостів, залізниць та аеропортів;
 - Розвивати мультимодальні перевезення;
 - Створити логістичні центри.
4. Підвищувати кваліфікацію кадрів
- Надавати підтримку навчальним закладам, які готують фахівців для логістичної галузі;
 - Розробити та впровадити програми підвищення кваліфікації для логістів.
5. Сприяти просуванню українських логістичних компаній на зовнішніх ринках

- Надавати українським логістичним компаніям інформаційну та консультаційну підтримку;
- Сприяти участі українських логістичних компаній у міжнародних виставках та конференціях;
- Підтримувати укладення угод про співпрацю між українськими та іноземними логістичними компаніями.

Реалізація цих рекомендацій допоможе стимулювати інтернаціоналізацію логістичних компаній під час євроінтеграції України, що, в свою чергу, буде сприяти розвитку української економіки та підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку.

Для успішного виходу на польський ринок ТОВ «NOVA» необхідно адаптувати свої логістичні послуги до його потреб. Це може включати:

- Розширення спектру послуг: Додаткові послуги, такі як складське зберігання, страхування вантажів, митне оформлення, можуть зробити ТОВ «NOVA» більш конкурентоспроможним на польському ринку.
- Локалізація: Переклад веб-сайту та маркетингових матеріалів польською мовою, а також найм польськомовних фахівців допоможе ТОВ «NOVA» краще зрозуміти потреби польських клієнтів.
- Дотримання польських та європейських стандартів: ТОВ «NOVA» має відповідати всім нормативним вимогам, що стосуються логістичної діяльності в Польщі та ЄС.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним на польському ринку, ТОВ «NOVA» потрібно:

- Сформувати конкурентну цінову політику: Ціни на логістичні послуги ТОВ «NOVA» повинні бути конкурентоспроможними з цінами польських та інших європейських логістичних компаній.
- Забезпечити високу якість обслуговування: ТОВ «NOVA» має гарантувати високу якість логістичних послуг, щоб задовольнити потреби польських клієнтів.
- Провести активну маркетингову кампанію: ТОВ «NOVA» необхідно рекламувати свої логістичні послуги на польському ринку, щоб польські клієнти знали про них.

Польські партнери можуть допомогти ТОВ «NOVA» знайти нових клієнтів на польському ринку. Співпраця з польськими партнерами може дозволити ТОВ «NOVA» пропонувати своїм клієнтам ширший спектр логістичних послуг. Співпраця з польськими партнерами може допомогти ТОВ «NOVA» знизити ризики, пов'язані з виходом на новий ринок.

Подальше розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі є досить перспективним, сприяє розгортанню економічних процесів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Перспективи розвитку міжнародних компаній на ринках логістичних послуг України та Польщі

Джерело: побудовано автором за даними [8, с. 217].

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.

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.

Отже, інтернаціоналізація діяльності ТОВ «NOVA» на польському ринку може бути успішною, якщо підприємство: адаптує свої логістичні послуги до потреб польського ринку; підвищить свою конкурентоспроможність; розвиватиме співпрацю з польськими партнерами.

3.3 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA»

Інтернаціоналізація діяльності вітчизняних логістичних підприємств є ключовим чинником для їхнього успішного розвитку та збільшення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Однак цей процес потребує глибокого розуміння всіх аспектів інтернаціоналізації, а також розробки ефективної стратегії, що враховує ризики та можливості. Щодо виходу ТОВ «NOVA» на польський ринок, важливо адаптувати логістичні послуги до потреб

цього ринку, підвищити конкурентоспроможність та розвивати співпрацю з місцевими партнерами. Це включає розширення послуг, локалізацію, дотримання стандартів та ефективну маркетингову стратегію. Такий курс дій допоможе підприємству успішно вибудувати свою позицію на польському ринку та зростати в конкурентному середовищі. Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA» проведемо розрахунок витрат на реалізацію стратегій виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок витрат на реалізацію стратегій виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі

| Витрати | Опис | Орієнтовна сума |
|-------------------------------|--|--|
| Маркетингові дослідження: | Вивчення ринку логістичних послуг Польщі, конкурентного середовища, потреб та очікувань польських клієнтів. | 50 000 грн |
| Адаптація логістичних послуг: | Розширення спектру послуг, локалізація маркетингових матеріалів, відповідність польським та європейським стандартам. | 100 000 грн |
| Реєстрація бізнесу: | Реєстрація юридичної особи в Польщі, отримання необхідних дозволів та ліцензій. | 20 000 грн |
| Оренда офісу та складу: | Оренда офісного приміщення та складського простору в Польщі. | 50 000 грн/міс |
| Персонал: | Найм та навчання персоналу в Польщі. | 30 000 грн/міс на одного співробітника |
| Реклама та просування: | Реклама логістичних послуг ТОВ «NOVA» на польському ринку. | 50 000 грн/міс |
| Інші витрати: | Юридичні послуги, бухгалтерський облік, податки, транспортні витрати та інші. | 20 000 грн/міс |

Джерело: розраховано автором.

Наведені у табл. 3.3 витрати допоможуть ТОВ «NOVA» здійснити успішний вихід на ринок логістичних послуг Польщі та адаптувати свою діяльність до вимог і умов цього ринку.

Розрахунок витрат на реалізацію стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі на 3 заплановані роки наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок витрат на реалізацію стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі на 3 заплановані роки

| Витрати | 1-й запланований рік | 2-й запланований рік | 3-й запланований рік |
|-------------------------------|---|--|---|
| Маркетингові дослідження: | 50 000 грн | - | - |
| Адаптація логістичних послуг: | 100 000 грн | - | - |
| Реєстрація бізнесу: | 20 000 грн | - | - |
| Оренда офісу та складу: | 600 000 грн (12 місяців x 50 000 грн/міс) | 600 000 грн (12 місяців x 50 000 грн/міс) | 600 000 грн (12 місяців x 50 000 грн/міс) |
| Персонал: | 360 000 грн (12 місяців x 30 000 грн/міс на одного співробітника) | 720 000 грн (12 місяців x 30 000 грн/міс на двох співробітників) | 1 080 000 грн (12 місяців x 30 000 грн/міс на трьох співробітників) |
| Реклама та просування: | 600 000 грн (12 місяців x 50 000 грн/міс) | 600 000 грн (12 місяців x 50 000 грн/міс) | 600 000 грн (12 місяців x 50 000 грн/міс) |
| Інші витрати: | 240 000 грн (12 місяців x 20 000 грн/міс) | 240 000 грн (12 місяців x 20 000 грн/міс) | 240 000 грн (12 місяців x 20 000 грн/міс) |

Джерело: розраховано автором.

Наведені у табл. 3.4 витрати розподілені на період трьох років для реалізації стратегій виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі. Загальні витрати: 1-й запланований рік: 1970000 грн, 2-й запланований рік: 1620000 грн, 3-й запланований рік: 1560000 грн.

Розрахунок доходів на реалізацію стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі на 3 заплановані роки наведений у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок доходів на реалізацію стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі на 3 заплановані роки

| Рік | Обсяг продажів | Ціна за одиницю | Дохід |
|------------|-----------------------|------------------------|---------------|
| 1-й | 1000 | 1000 грн | 1 000 000 грн |
| 2-й | 2000 | 1000 грн | 2 000 000 грн |
| 3-й | 3000 | 1000 грн | 3 000 000 грн |

Джерело: розраховано автором.

На ринку логістичних послуг Польщі діє багато компаній, тому ТОВ «NOVA» буде необхідно запропонувати конкурентоспроможні ціни та послуги, щоб залучити клієнтів. Економічна ситуація в Польщі може вплинути на попит на логістичні послуги.

Показники оцінки ефективності запропонованої стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі на 3 заплановані роки наведені у табл. 3.6

Таблиця 3.6

**Показники оцінки ефективності запропонованої стратегії виходу
ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі на 3 заплановані
роки**

| Показник | 1-й рік | 2-й рік | 3-й рік |
|----------------------------------|--|---|---|
| Чистий прибуток: | 1 000 000 грн - 1 970 000 грн = -970 000 грн | 2 000 000 грн - 1 620 000 грн = 380 000 грн | 3 000 000 грн - 1 560 000 грн = 1 440 000 грн |
| Рентабельність інвестицій (ROI): | -970 000 грн / 220 000 грн = -4.41 | 380 000 грн / 0 грн = 380% | 1 440 000 грн / 0 грн = 1440% |
| Період окупності інвестицій: | 2.27 роки | 0.58 роки | 0.15 роки |

Джерело: розраховано автором.

У першому році стратегія виходу на ринок логістичних послуг Польщі призвела до втрат у розмірі 970 000 грн, що було обумовлено великими витратами на розпочаток діяльності та адаптацію до нового ринку. Проте, в наступні роки вдаліша стратегія призвела до позитивних результатів, з чистим прибутком у розмірі 380 000 грн у другому році та 1 440 000 грн у третьому році. У перший рік ROI складає -4.41, що означає, що за цей період кожна витрачена гривня призвела до втрат у розмірі 4.41 грн. Проте, у другому та третьому роках ROI стає додатним, досягаючи значення 380% у другий рік та 1440% у третій рік, що свідчить про високу ефективність інвестицій. У перший рік інвестиції повністю окупились за 2.27 років, у другий рік – за 0.58 років, а у третій рік – за 0.15 років. Це показує, що стратегія починає приносити прибуток швидко після початку реалізації.

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо ефективності реалізації стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі:

1. Перспективність ринку. Ринок логістичних послуг в Польщі є значним та перспективним, але водночас досить конкурентним. Інтенсивна конкуренція може бути викликом для нових учасників ринку, але також вказує на можливість залучення клієнтів за умови надання конкурентоспроможних послуг і цін.

2. Вартість входу на ринок. Плановані витрати на входження на ринок в Польщі, враховуючи витрати на маркетингові дослідження, адаптацію послуг, оренду приміщень та інші витрати, є значними. Однак вони є необхідною інвестицією для успішного входу на цей ринок.

3. Прогнозовані доходи. Прогнозовані доходи зростатимуть з роками, що свідчить про потенційну прибутковість стратегії виходу на ринок. Однак важливо мати на увазі, що реальні доходи можуть варіюватись в залежності від реальних умов ринку.

4. Показники ефективності. Хоча перший рік може призвести до втрат через великі витрати на розпочаток діяльності та адаптацію до нового ринку, наступні роки демонструють позитивні результати. Рентабельність інвестицій і період окупності показують, що стратегія стає ефективною у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Отже, враховуючи всі аспекти, можна зробити висновок, що реалізація стратегії виходу ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі може бути успішною, якщо будуть вжиті необхідні заходи для мінімізації ризиків та максимізації можливостей на цьому ринку.

Інтернаціоналізація діяльності ТОВ «NOVA» через вихід на ринок логістичних послуг Польщі може стати перспективним напрямком розвитку компанії, що дозволить їй: збільшити обсяги продажів та отримати нові джерела доходу; підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку; диверсифікувати ризики та зменшити залежність від вітчизняного ринку;

отримати доступ до нових технологій та досвіду; покращити імідж компанії та підвищити її впізнаваність. Однак реалізація цієї стратегії потребує ретельної підготовки та планування, а також значних інвестицій. Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів було проведено ряд розрахунків, які показують, що стратегія виходу на ринок логістичних послуг Польщі може бути економічно ефективною. Інвестиції в цю стратегію можуть окупитися протягом 2.27 років. З 2-го року реалізації стратегії компанія може отримувати значний чистий прибуток. Вдале виведення ТОВ «NOVA» на ринок логістичних послуг Польщі може стати важливим кроком на шляху до її стійкого розвитку та успіху на міжнародній арені.

Висновки за розділом 3

На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

Проведено обґрунтування рекомендацій щодо адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку. Європейський ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції та жорсткими вимогами до якості послуг. Для того, щоб успішно конкурувати на цьому ринку, ТОВ «NOVA» необхідно адаптувати свою логістичну діяльність до європейських стандартів. Це включає в себе: впровадження сучасних систем управління логістикою, відповідність європейським нормам та стандартам, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, використання сучасних технологій та інновацій.

Розроблено стратегію вдосконалення інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг. Стратегія інтернаціоналізації ТОВ «NOVA» повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі ринку та конкурентного середовища. Стратегія повинна чітко визначити цілі та завдання, які компанія планує досягти на міжнародному ринку. Для реалізації стратегії необхідно розробити план дій, який буде включати в себе: вибір перспективних ринків для виходу, розробку маркетингової та рекламної стратегії, створення партнерських

відносин з місцевими компаніями, забезпечення фінансування реалізації стратегії.

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA». Проведені розрахунки показують, що запропоновані заходи щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA» можуть бути економічно ефективними. Інвестиції в адаптацію логістичної діяльності до європейських стандартів та інтернаціоналізацію діяльності можуть окупитися протягом 2-3 років. З 2-го року реалізації стратегії компанія може отримувати значний чистий прибуток. Вдале виконання запропонованих рекомендацій та реалізація стратегії розвитку дозволить ТОВ «NOVA» успішно адаптувати свою логістичну діяльність до вимог європейського ринку, розширити свою присутність на міжнародній арені та збільшити свої фінансові показники.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

За результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Визначено економічну сутність інтернаціоналізації для логістичних компаній. Інтернаціоналізація для логістичних компаній відкриває нові можливості для розвитку та збільшення конкурентоспроможності. Вона дозволяє розширити ринок збуту, залучити нових клієнтів та встановити міжнародні партнерські відносини. Це також сприяє оптимізації логістичних процесів та зниженню витрат за рахунок використання масштабних економій.

Досліджено фактори, що впливають на інтернаціоналізацію логістичних компаній. На інтернаціоналізацію логістичних компаній впливають різноманітні фактори, включаючи глобалізацію економіки, конкуренцію на внутрішньому ринку, розвиток транспортної інфраструктури, регуляторні та правові аспекти, а також культурні та мовні відмінності.

Обґрунтовано моделі та особливості інтернаціоналізації логістичних компаній в умовах євроінтеграції. Умови євроінтеграції можуть створювати як можливості, так і виклики для логістичних компаній. Моделі інтернаціоналізації повинні враховувати специфіку регіональних особливостей та стандартів. Особливості включають адаптацію до європейських норм та стандартів, впровадження міжнародних транспортних коридорів та взаємодію з міжнародними логістичними партнерами.

Проведено обґрунтування рекомендацій щодо адаптації логістичної діяльності ТОВ «NOVA» до вимог європейського ринку. Європейський ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції та жорсткими вимогами до якості послуг. Для того, щоб успішно конкурувати на цьому ринку, ТОВ «NOVA» необхідно адаптувати свою логістичну діяльність до європейських стандартів. Це включає в себе: впровадження сучасних систем управління логістикою, відповідність європейським нормам та стандартам,

забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, використання сучасних технологій та інновацій.

Розроблено стратегію вдосконалення інтернаціоналізації діяльності ТОВ «NOVA» у сфері логістичних послуг. Стратегія інтернаціоналізації ТОВ «NOVA» повинна ґрунтуватися на ретельному аналізі ринку та конкурентного середовища. Стратегія повинна чітко визначити цілі та завдання, які компанія планує досягти на міжнародному ринку. Для реалізації стратегії необхідно розробити план дій, який буде включати в себе: вибір перспективних ринків для виходу, розробку маркетингової та рекламної стратегії, створення партнерських відносин з місцевими компаніями, забезпечення фінансування реалізації стратегії.

Оцінено економічну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA». Проведені розрахунки показують, що запропоновані заходи щодо вдосконалення діяльності ТОВ «NOVA» можуть бути економічно ефективними. Інвестиції в адаптацію логістичної діяльності до європейських стандартів та інтернаціоналізацію діяльності можуть окупитися протягом 2-3 років. З 2-го року реалізації стратегії компанія може отримувати значний чистий прибуток. Вдале виконання запропонованих рекомендацій та реалізація стратегії розвитку дозволить ТОВ «NOVA» успішно адаптувати свою логістичну діяльність до вимог європейського ринку, розширити свою присутність на міжнародній арені та збільшити свої фінансові показники.

Визначено особливості впливу бізнес-середовища на розвиток сфери логістичних послуг в Україні в умовах євроінтеграції. Євроінтеграція створює нові можливості для розвитку логістичної галузі в Україні, зокрема, шляхом спрощення та стандартизації процедур міжнародної торгівлі. Зростаюча конкуренція та вимоги до якості обслуговування стимулюють українські логістичні компанії до постійного вдосконалення процесів та інфраструктури. Зміна законодавства, адаптація до міжнародних стандартів та підвищення вимог до кваліфікації персоналу є ключовими викликами та можливостями для розвитку логістичної галузі в контексті євроінтеграції.

Проведено аналіз логістичної діяльності ТОВ «NOVA». Варто відзначити, що ТОВ «NOVA» є провідним гравцем на українському ринку логістичних послуг, що демонструє стабільний ріст у всіх аспектах своєї діяльності. Зростання обсягів перевезень, доходів та експорту свідчить про успішну стратегію компанії та її ефективність на ринку. Розширення географічного охоплення та диверсифікація асортименту послуг дозволяють ТОВ «NOVA» зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Обґрунтовано особливості інтернаціоналізації діяльності підприємства у сфері логістичних послуг. ТОВ «NOVA» активно використовує стратегію прямої іноземної інвестиції для розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Переваги інтернаціоналізації, такі як розширення ринків збуту та зменшення ризиків, переважають над викликами, такими як адаптація до місцевого бізнес-середовища та конкуренція. Для подальшого розвитку у міжнародному масштабі ТОВ «NOVA» має значний потенціал для розширення на ринки Європи, Азії та Північної Америки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушкевич З. М. Удосконалення інформаційного забезпечення логістичних потоків на підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 91-95.
2. Безугла Л. С. Логістика: навчальний посібник. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
3. Берестенко В. Як змінилася логістика за півроку війни та що буде з імпортом та експортом / Центр транспортних стратегій. -2022. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyni_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651 (дата звернення: 01.05.2025)
4. Брохун 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.
5. 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.
6. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії Covid-19. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 55 (1). С. 87-93.
7. Григорак М. Ю., Савченко Л. В. Концептуальні основи розвитку реверсивної логістики в циркулярній економіці. Приазовський економічний вісник. 2018. № 5(10). С. 78–84
8. Григорак М. Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність: монографія. К.: Сік Груп Україна, 2017. 513 с.
9. Гуторов О. І. Логістика як науково-практичний напрямок та фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2019. № 1. С. 38-50.

10. Давиденко В. В. Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2020. С. 202–203.
11. Дибська В. В., Сергєєв В. І. Моделі операційної діяльності логістичних центрів. Логістика та управління ланцюгами постачання. 2012. Т. 2, вип. 1. С. 13-21.
12. Домаскіна М. А., Кузьміна, Д. В. Формування та управління потоками зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 18, 69-72.
13. Жарська І.О. Логістика : навчальний посібник. Одеса : Одеський національний економічний університет, 2019. 209 с.
14. Журавель В. Буде складно, але зрештою галузь розквітне: логістика під час війни, реформи та майбутнє індустрії. 2022. URL: <https://delo.ua/uk/transport/bude-skladno-ale-zrestoyu-galuz-rozkvitne-logistika-pid-cas-viini-reformi-ta-maibutnje-industriyi-397214/> (дата звернення: 01.05.2025)
15. Залізнюк В. П. Транспортно-логістичне забезпечення експортної діяльності підприємства. Менеджер. 2016. № 2(71), 100-111.
16. 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.
17. 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.
18. Ільчук П. Г. Переваги інтернаціоналізації підприємств / П. Г. Ільчук // Інновац. економіка. 2014. № 4. С. 128–134.
19. Ільчук П. Г. Характеристика ресурсних теорій інтернаціоналізації та їхнє використання під час формування конкурентних переваг підприємства на закордонних ринках. Моделювання регіон. економіки. 2014. № 1. С. 82–98.

20. 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.
21. 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.
22. 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.
23. Колодізева Т. О. Інноваційні технології в логістиці : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 268 с.
24. Саєнсує М. А. Організаційно-економічні основи управління холодною логістикою підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Марія Анатоліївна Саєнсує. Одеса, 2021. 50 с.
25. Кононенко А. В. Логістика : навчальний посібник до виконання практичних робіт. Харків : Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського, 2019. 56 с.
26. Кочешкова І. М., Трушкіна Н. В. Реверсивна логістика промислових відходів. Вісник економічної науки України. 2018. № 2(35). С. 105–108.
27. Кривов'язюк І. В., Кулік Ю. М. Проблеми застосування інформаційних технологій в управлінні логістичною системою підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12(150). С. 254-262.
28. 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 (дата звернення: 01.05.2025)
29. Крикавський Є. Логістика для економістів: підручник. 2-е видання. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 476 с.
30. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.

31. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгом поставок: підручник Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
32. Кудрявцева О. В. Особливості системи інформаційної логістики підприємства. Економіка транспортного комплексу, вип. 39, 2022. С. 115-124.
33. Кузьменко А. В., Пильнєв В. Г. Логістичний менеджмент: обґрунтування поняття та основні принципи в системі управління підприємством. Приазовський економічний вісник. 2017. Випуск 5. С. 150-155.
34. Кушнір Ю. Б., Блага М. М., Поп М. В., Поп Ю. В. Логістика та міжнародна торгівля України в умовах війни. Науковий вісник Ужгородського Університету. 2023. Серія Економіка. Випуск 1 (61). С. 23-25.
35. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 4. С. 176-187.
36. Лихолат С. М., Бенон Ч. А. Роль логістичної складової у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Наукові перспективи. 2022. № 8 (26). С. 146-154.
37. Логістика : навчальний посібник; Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 392 с.
38. 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.
39. 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.
40. Марченко В.М. Логістика : підруч. Київ: Видавничий дім «Артек», 2018. 312 с.

41. Науменко М. О. Логістика як інструмент конкурентоспроможності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 61. С. 129-135.
42. Носань Н. С. Сутність та роль логістичного менеджменту в діяльності аграрних підприємств України. Modern Economics. 2020. № 22. С. 72-76.
43. 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.
44. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.05.2025)
45. Офіційний сайт ТОВ «NOVA». URL: <https://ain.ua/2024/01/09/nova-poshta-zminyuye-nazvu-shho-vidomo/> (дата звернення: 01.05.2025)
46. Павлова Г. Є, Бабій І. В., Воловик Д. В. Становлення логістики на рівні міжнародних економічних відносин. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 139-146.
47. 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.
48. Похильченко О. А. Економіка логістики : навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 637 с.
49. Пудичева Г. О. Логістика: сутність поняття та еволюція концепцій розвитку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 9-10. С. 94-112.
50. Резнік Н. П. Логістика: навчальний посібник. Київ : Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2021. 146 с.
51. Резнік Н. П., Чоренька Л. М., Кравцов А. Г. Особливості логістичного процесу на складі. Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 1. С. 148-153.

52. Репіч Т. А., Карась Д. М. Шляхи мінімізації витрат на логістичну діяльність підприємства. Ефективна економіка. 2016. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5319> (дата звернення: 01.05.2025)
53. 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.
54. Седіков Д. В. Управління логістичними ланцюгами підприємств. Економіка харчової промисловості. 2019. Том 11. Випуск 3. С. 59-64.
55. Сивак Р. Б. Глобальна логістика у забезпеченні сталого розвитку світового господарства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Економіка і менеджмент. 2015. № 13, 26-29.
56. Ситнік І. В. Теоретико-методичні основи управління процесом інтернаціоналізації бізнесу. ДонДУУ. Менеджер. 2014. № 1. С. 38–42.
57. Смирнов І. Г. Транспортна логістика: навчальний посібник для вузів. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 224 с.
58. 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.
59. Трушкіна Н., Сербіна, Т. Міжнародна логістика у системі зовнішньоекономічної діяльності підприємства. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2022. № 1(3). С. 101–114.
60. Устенко М. О., Івашкевич В. С. Перспективи розвитку транспортно-логістичних систем України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. № 59. С. 84-90.
61. Хмелевський О. В. Міжнародна логістика у ключових трендах її розвитку. Інфраструктура ринку. 2019. № 38, 61-67.

62. Холодний Г. О. Маркетингова логістика як основа концепції ефективного підприємництва. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 4. С. 181-186.
63. Шандрівська О. Є., Кузяк В. В., Хтей Н. І. Логістичний менеджмент. Теоретичні основи. Львів, 2014. 196 с.
64. Щербаков В. В. Логістика та управління ланцюгами постачання. Проблеми логістики. 2015. Т. 1, вип. 4. С. 12-18.
65. Шевчук А. Тренди розвитку міжнародної транспортної логістики. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 2. Р. 55-61.
66. Яременко О. Ф. Митна логістика: поняття, функції, особливості. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 1(6), 32-36.
67. Danylkiv K., Gorbova K., Hembarska 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.
68. 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.
69. 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.
70. 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.
71. Hanifi Murat Multu, Gaziantep University. Faculty of Economics and Administrative Sciences Department of International Trade and Logistics. Scientific Journal of Logistics. 2013. № 9 (2). С. 91-102.
72. Making green logistics services profitable. March 2024. 6 с.

73. 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.

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

75. Coronavirus expected to slam 2020 global car sales. URL: <https://www.nbcnews.com/business/autos/coronavirusexpected-slam-2020-global-car-sales-n1143571> (дата звернення: 01.05.2025)

76. 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: 01.05.2025)

77. Five reasons the car industry is struggling. URL: <https://www.bbc.com/news/business-48545733> (дата звернення: 01.05.2025)

78. Global Auto Market. The ranking by manufacturer in 2019. URL: <https://focus2move.com/world-car-groupranking/> (дата звернення: 01.05.2025)

79. 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: 01.05.2025)

80. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy 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.

81. 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: 01.05.2025)

82. European Business Association. URL:
<https://eba.com.ua/comitet/logistyky/> (дата звернення: 01.05.2025)
83. Global Trade Outlook and Statistics. April 2025. 40 p.

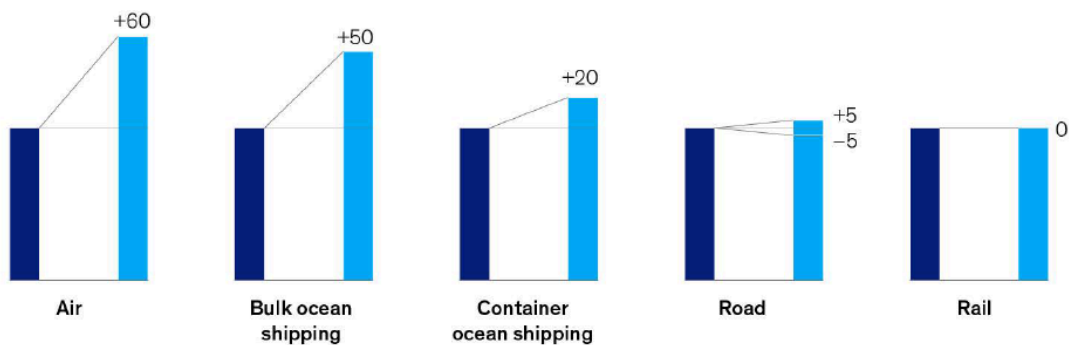
ДОДАТКИ

Додаток А

Exhibit

Emissions abatement costs for some cargo transport may remain elevated.Projected cost compared with nonrenewable alternative in 2030,¹ %

■ Nonrenewable ■ Renewable

¹Assumes use of biofuels. Synthetic fuels could add further cost.

McKinsey & Company