

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра європейської економіки і бізнесу**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Міжнародні економічні відносини
29 Міжнародні відносини
292 Міжнародні економічні відносини**

Форма навчання:

заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі
компанії «Нова пошта»)»

здобувача Каплуна Михайла Романовича

Науковий керівник: к.е.н., Мовсесян Арег Самвелович

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., доцент Федірко О.А

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра європейської економіки і бізнесу

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Міжнародні економічні відносини

29 Міжнародні відносини
292 Міжнародні економічні відносини**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
Освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Федірко О.А.

_____ Федірко О.А.

« ____ » _____ 20__ р.

« ____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

**здобувачу вищої освіти Каплуну Михайлу Романовичу
заочної форми навчання**

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компанії «Нова пошта»)»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «25» вересня 2023 р. № 1743-СТ

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах наукових публікацій, аналітичних звітів міжнародних організацій та офіційних інституцій ЄС.

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Методологія дослідження розвитку міжнародних економічних відносин
----------	---

<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 2	Сучасний стан і тенденції розвитку європейського ринку логістичних послуг
<i>(назва розділу)</i>	
Розділ 3	Конвергенція європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг
<i>(назва розділу)</i>	
Об'єкт дослідження:	Процес розвитку європейського ринку логістичних послуг
Предмет дослідження:	Фактори, механізми та показники європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Дослідити умови, фактори та механізми конвергенції європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	Розкрити сутність та роль міжнародних економічних відносин; охарактеризувати розвиток міжнародних економічних відносин між підприємствами; ідентифікувати види стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації.
У розділі 2	Оцінити сучасний стан і динаміка розвитку європейського ринку логістичних послуг; здійснити аналіз регуляторних рамок функціонування європейського ринку логістичних послуг; визначити стан і особливості вітчизняного ринку логістичних послуг.
У розділі 3	Обґрунтувати проблеми і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС; окреслити інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії «Нова Пошта»; виявити інструменти та механізми диверсифікації європейського ринку логістичних послуг.

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

Мовсесян А. С.
(ініціали, прізвище)
«26» вересня 2023 р.

Завдання одержав студент

(підпис)

Каплун М. Р.
(ініціали, прізвище)
«27» вересня 2023 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 108 сторінок, 3 таблиць, 23 рисунків, список використаних джерел з 48 найменувань.

«Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компанії «Нова пошта»)»
(назва кваліфікаційної магістерської роботи)

Об'єктом дослідження є процес розвитку європейського ринку логістичних послуг.

Предметом дослідження є фактори, механізми та показники європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – дослідити умови, фактори та механізми конвергенції європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити сутність та роль міжнародних економічних відносин;
- охарактеризувати розвиток міжнародних економічних відносин між підприємствами;
- ідентифікувати види стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації.;
- оцінити сучасний стан і динаміка розвитку європейського ринку логістичних послуг;
- здійснити аналіз регуляторних рамок функціонування європейського ринку логістичних послуг;
- визначити стан і особливості вітчизняного ринку логістичних послуг;
- обґрунтувати проблеми і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС;
- креслити інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії «Нова Пошта»;
- виявити інструменти та механізми диверсифікації європейського ринку логістичних послуг.

Практична значимість отриманих результатів. На основі дослідження розроблені рекомендації для підтримки успішного виходу компаній на європейський ринок.

Інформаційна база включає офіційний сайт "Нова Пошта", її фінансові звіти, звіти з маркетингової діяльності, статті та інші джерела, що стосуються українського ринку логістичних послуг.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2023.

Рік захисту роботи 2024.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини, глобалізація, логістична система, логістичні послуги, регулювання, стратегія, вантажні перевезення, експрес-доставка, інтеграція, диверсифікація.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»

Каплуну Михайлу Романовичу

на тему: «Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компанії «Нова пошта»)»

1. Актуальність теми: актуальність теми дослідження обумовлена як триваючим та всеохоплюючим процесом глобалізації, так і внутрішніми процесами всередині України, що спрямовані на швидку та комплексну інтеграцію економіки України до економіки Європейського Союзу. Разом з тим зростає і важливість побудови стратегії для вітчизняних компаній по зовнішньо-економічній експансії, що стане обов'язковим елементом їх подальшого розвитку.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: автором досліджено сутність та роль міжнародних економічних відносин, а також надано характеристику їх розвитку на макро- та мікрорівні.

3. Наявність самостійних розробок автора: автором ідентифіковані види стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації, здійснено аналіз регуляторних рамок функціонування європейського ринку логістичних послуг, а також обґрунтовані проблеми і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: особливої уваги автором було приділено процесу інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії «Нова Пошта».

5. Наявність недоліків: суттєвих недоліків в роботі автора не виявлено.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: роботу допущено до захисту та оцінено у 46 балів.

Науковий керівник:

Старший викладач
кафедри європейської
економіки і бізнесу, доктор
філософії

(підпис)

Мовсесян А. С.

“ ____ ” _____ 20__ р.

Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти

Каплуна Михайла Романовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема «Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компанії «Нова пошта»)»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення

На сьогоднішній день в умовах глобалізації будь-яка компанія яка має успіх на вітчизняному ринку прагне розширювати свої межі та виходити на іноземні ринки. Зараз бізнеси все частіше розширюють свою діяльність на міжнародні ринки для збільшення обсягів продажів і зайняття нових позицій. "Нова пошта" - це відома українська компанія, яка досягла значного успіху на внутрішньому ринку. Її стратегія виходу на зовнішні ринки може слугувати важливим прикладом для інших компаній. Аналіз стратегії "Нової пошти" у контексті виходу на зовнішні ринки може включати в себе такі аспекти, як маркетингові стратегії, логістика, фінанси, технології та управління, що робить цю тему багатогранною та цікавою для дослідження. Виходження на зовнішні ринки потребує детального стратегічного планування. Вивчення та аналіз успіхів і викликів, з якими стикається "Нова пошта" у цьому процесі, може надати цінний урок для інших компаній, які розглядають подібні можливості. Світова політична та економічна ситуація постійно змінюється, що може вплинути на стратегію виходу на зовнішні ринки. Дослідження цієї теми дозволить врахувати актуальні фактори та ризики для компаній, що планують міжнародний розвиток. Таким чином, тема дослідження "Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компанії «Нова пошта»)» є не лише актуальною, але й цікавою з точки зору бізнесу,

міжнародних відносин та стратегічного управління. Вона може стати важливим додатковим джерелом знань для компаній, які планують розширювати свою діяльність на міжнародні ринки.

Якість проведеного дослідження

Ознайомившись з роботою автора, варто зазначити, що під час виконання магістерської роботи , тему було розглянуто достатньо повно. При цьому було розкрито поняття міжнародних економічних відносин на всіх історичний етапах виникнення, досить структуровано визначено поняття логістичної системи та її елементів, глибокий аналіз вітчизняного ринку логістики та європейського.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи

Дослідження допомогло зрозуміти стратегічні аспекти виходу на міжнародні ринки для підприємств таких, як «Нова пошта». Також до позитивних рис можна віднести те, що автор на основі дослідження надає практичні рекомендації на які варто звернути увагу при входженні на ринки ЄС.

Зауваження. Порпри позитивні риси варто було б зазначити більш ширше регуляторні чинники які є важливими при інтеграції на зовнішні ринки , але це точно б не відповідало об'ємам кваліфікаційної магістерської роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій

Рекомендації щодо стратегічного планування можуть стати основою для компаній, які планують виходити на зовнішні ринки. Це включає аналіз ризиків, визначення цілей та стратегій, вибір ринків та способів управління експансією. Висновки щодо маркетингових стратегій, просування на нових ринках та підходів до реклами можуть допомогти компаніям ефективно представити свої продукти чи послуги на міжнародному рівні.

Рецензент:

Директор ТОВ «НК МЕГАТРЕЙД»

Наливайко Ігор Володимирович



ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	5
1.1 Сутність та роль міжнародних економічних відносин	5
1.2 Розвиток міжнародних економічних відносин між підприємствами	10
1.3 Види стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	27
2.1 Сучасний стан і динаміка розвитку європейського ринку логістичних послуг	27
2.2 Регулювання діяльності європейського ринку логістичних послуг	40
2.3 Стан і особливості вітчизняного ринку логістичних послуг	52
РОЗДІЛ 3. КОНВЕРГЕНЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	65
3.1 Проблеми і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС	65
3.2 Процес інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії “Нова пошта”	72
3.3 Інструменти та механізми диверсифікації європейського ринку логістичних послуг	91
ВИСНОВКИ	98
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	106

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

МЕВ – Міжнародні економічні відносини
 БНК – багатонаціональна корпорація
 ТНК – Транснаціональна
 ГАТТ - Генеральна угода з тарифів та торгівлі
 ТРІПС - Угода про права інтелектуальної власності
 НТР – Науково-технічна революція
 CAGR - Зростання складеного річного коефіцієнта
 TSU - Підрозділ транспортної підтримки
 ROE - Показник прибутковості капіталу
 ДЄС - Договір про Європейський Союз
 ДФЄС - Договір про функціонування Європейського Союзу
 Кваліфікація CPC - Сертифікат професійної компетентності
 GB - Код Великої Британії для міжнародного руху ТЗ
 ECMT - Дозвіл на міжнародні автомобільні перевезення
 IATAV- Міжнародна асоціація повітряного транспорту
 IMDG - Міжнародний кодекс морських перевезень небезпечних вантажів
 ICAO - Міжнародна організація цивільної авіації
 TFEU - Договір про функціонування Європейського Союзу
 IMO - Міжнародна морська організація
 MARPOL - Міжнародна конвенція про запобігання забрудненню з суден
 SOLAS - Міжнародна конвенція з охорони життя на морі
 STCW – Міжнародна конвенція про підготовку, дипломування та несення вахти моряків
 e-CMR – Електронна транспортна накладна
 TEN-T - Транс'європейські транспортні мережі
 ПВЗВТ - Поглиблена і всеохоплююча зона вільної торгівлі
 ММПО - Місця міжнародного поштового обміну
 ЦСС - Центральні сортувальні станції
 B2C - Модель бізнесу - бізнес до споживача
 НКЕК - Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку
 GDPR - Загальний регламент про захист даних
 POS - Точка продажу. Місце, де споживач може придбати товар або послугу.
 C2C – Модель бізнесу - клієнт до клієнта
 USP - Унікальна пропозиція продажу. Особливість продукту чи послуги, яка робить їх відмінними від конкурентів.

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасному світі, де глобалізація набуває все більшого значення, вивчення міжнародних економічних відносин та їх впливу на розвиток окремих секторів економіки є надзвичайно важливим. Це особливо стосується ринку логістичних послуг, який є ключовим компонентом економічної системи будь-якої країни та забезпечує важливу ланку в міжнародних торговельних відносинах. У даній роботі ми зосередимося на аналізі розвитку міжнародних економічних відносин, особливо в контексті розвитку європейського ринку логістичних послуг, а також розглянемо конвергенцію між європейським та вітчизняним ринками цих послуг.

Аналіз останніх досліджень. Останні дослідження, що стосуються сучасних тенденцій у логістиці, показують, що інтерес до цієї галузі зростає серед практиків і науковців, особливо в контексті вивчення світового досвіду управління логістикою та розробки практичних інструментів для вирішення конкретних завдань у цій сфері. Це підтверджується роботами відомих зарубіжних вчених, таких як Г. Пфоль, Д. Ламберт, М. Хрістофер, Дж. Ландлеу, Дж. Лалонде, а також українських фахівців, зокрема, Крикавського Є., Николайчука В., Чухрай Н.І. та інших. Широкий інтерес до розв'язання логістичних питань спостерігається в Центральній та Східній Європі, що відображається у проведенні різноманітних виставок, конференцій та семінарів на тему логістики, таких як Конгрес EUROLOG (щорічно у різних країнах Європи) та Загально-польський логістичний Конгрес

Мета і завдання дослідження. В рамках цього дослідження будуть вирішуватися наступні завдання: розкриття сутності та ролі міжнародних економічних відносин; охарактеризування розвитку міжнародних економічних відносин між підприємствами; ідентифікація видів стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації; оцінка сучасного стану і динаміка розвитку європейського ринку логістичних послуг; здійснення аналізу регуляторних рамок функціонування європейського ринку логістичних послуг; визначення стану і особливостей

вітчизняного ринку логістичних послуг; обґрунтування проблем і перспектив розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС; окреслення інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії «Нова Пошта»; виявлення інструментів та механізмів диверсифікації європейського ринку логістичних послуг.

Об'єкт дослідження. Процес розвитку європейського ринку логістичних послуг.

Предмет дослідження. Фактори, механізми та показники європейського та вітчизняного ринку логістичних послуг.

Методи дослідження. Під час виконання даного дослідження використовувались методи огляду попередніх досліджень, звітів, статей та наукової літератури щодо динаміки та стану ринку логістичних послуг. Опитування експертів у галузі міжнародних економічних відносин та логістики для отримання кваліфікованих думок та рекомендацій. Використання статистичних методів для аналізу даних щодо динаміки розвитку міжнародних економічних відносин та ринку логістичних послуг.

Інформаційна база. Інформаційна база включає офіційний сайт "Нова Пошта", її фінансові звіти, звіти з маркетингової діяльності, статті та інші джерела, що стосуються українського ринку.

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1 Сутність та роль міжнародних економічних відносин

Ще до індустріалізації, міжнародні економічні відносини (МЕВ) існували у формі міжнародної торгівлі. Торговельні маршрути, такі як Шовковий Шлях, з'єднували Схід та Захід, дозволяючи обмінювати товари, такі як шовк, приправи, золото та інші цінності. У XV–XVII століттях епоха Великих географічних відкриттів дала поштовх розвитку МЕВ. Європейські держави почали активно здійснювати морські подорожі для відкриття нових торговельних маршрутів і колонізації нових територій. З початком Індустріальної революції у XVIII столітті МЕВ набули нового змісту. Розвиток промисловості і техніки збільшив обсяги виробництва і міжнародної торгівлі. З'явилася потреба в іноземних інвестиціях і технологічному обміні. У XIX – початку XX століття, з розвитком капіталізму, МЕВ стали більш організованими і регульованими. Міжнародний рух капіталу і технологій став нормою. Однак цей період також був відзначений колоніальною експансією і нерівністю у розвитку різних регіонів світу. Після Другої світової війни було створено нову систему міжнародних економічних відносин, основу на принципах вільної торгівлі та економічної інтеграції. Були засновані Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та інші міжнародні організації для регулювання та сприяння МЕВ. Кінець XX – початок XXI століття характеризується процесом глобалізації. МЕВ перетворюються під впливом розвитку інформаційних технологій, лібералізації світової торгівлі та фінансових ринків. Світ стає все більш взаємозалежним, що відкриває нові можливості для розвитку, але й створює нові виклики і проблеми в сфері МЕВ. Історичний аспект міжнародних економічних відносин свідчить про постійний розвиток та трансформацію відносин між країнами у сфері торгівлі, інвестицій та

технологічного обміну. Кожна історична епоха внесла свій вклад у формування сучасної системи МЕВ.

Глобальне економічне співтовариство тісно взаємопов'язане через міжнародні економічні стосунки, які служать фундаментом для мирного співіснування та взаємодії між країнами. Ці стосунки представляють собою економічні інтеракції між країнами, їхніми асоціаціями, корпораціями та індивідами, спрямовані на створення та обмін товарів, ресурсів та послуг. Вони базуються на ринкових принципах та механізмах. Міжнародні економічні відносини - це комплекс взаємодій між суб'єктами з різних країн у сфері виробництва, дистрибуції, обміну та споживання товарів та послуг в рамках глобальної економіки та обмежених ресурсів. В сучасному контексті ці відносини представляють собою мережу економічних зв'язків, яка має такі характеристики:

- виходом за межі національних господарств;
- взаємодією фізичних і юридичних осіб, держав і міжнародних організацій;
- визначеністю форм;
- різними рівнями глибини існування, функціонування, здійснення.

Міжнародні економічні відносини виявляються на різних рівнях глобальної економіки, включаючи макро-, мета- та мікрорівні. При цьому:

1. макрорівень включає в себе державні та міждержавні процеси.
2. метарівень представляє міжнародні взаємозв'язки на галузевому та регіональному рівнях.
3. мікрорівень фокусується на відносинах між компаніями з різних країн.

Окрім того, є чотири ключові рівні міжнародних економічних стосунків, які визначаються за ступенем глибини та тривалості взаємодії відносин:

- Міжнародні економічні контакти - це прості, іноді випадкові зв'язки, регульовані одноразовими угодами, особливо між юридичними та фізичними особами.
- Міжнародна економічна взаємодія відзначається стабільними економічними стосунками, які базуються на довгострокових міжнародних договорах та угодах.

- Міжнародне економічне співробітництво включає глибокі і довгострокові кооперативні зв'язки, засновані на спільних намірах та довгострокових угодах, з акцентом на партнерстві.
- Міжнародна економічна інтеграція - це найвищий рівень стосунків, що з'єднує економіки різних держав і вимагає координованої державної політики як у двосторонніх, так і у мультилатеральних відносинах.
- Серед основних ознак МЄВ можна виділити такі:
- Міжнародний поділ праці та обмін: це основа для всіх міжнародних економічних відносин. Це сприяє спеціалізації країн в виробництві певних товарів чи послуг і стимулює їх обмін.
- Товарно-грошовий характер: МЄВ включає в себе не лише фізичний обмін товарами, але і фінансові операції, що супроводжуються таким обміном.
- Сильні закони попиту, пропозиції і вільного ціноутворення: міжнародний ринок має більші рівні прозорості і конкуренції порівняно з відокремленими національними ринками.
- Жорстка конкуренція: міжнародний ринок є дуже конкурентним, так як учасники ринку з усього світу змагаються за споживачів і ресурси.
- Формування світових товарних ринків: різноманітність товарів і послуг на міжнародному ринку створює певні глобальні стандарти і ціни.
- Фінансова система: включає в себе валютні операції, кредитування, інвестування тощо, які створюють сполученість світової економіки.
- Міждержавні потоки робочої сили: глобалізація і відкритість кордонів сприяли створенню міжнародного ринку праці.
- Світовий інформаційний ринок: із зростанням важливості інтелектуальної власності, патентів і ліцензій створюється глобальний ринок інформації.
- Міжнародні економічні відносини охоплюють усі фази процесу відтворення - виробництво, розподіл, обмін та споживання.

Сфера виробництва: міжнародне співробітництво в цій сфері спрямоване на оптимізацію виробничих процесів, доступ до ресурсів, технологій та ринків.

Спільне будівництво, спільні підприємства та міжнародна спеціалізація дозволяють країнам концентруватися на своїх конкурентних перевагах.

Сфера розподілу: міжнародний рух капіталу та робочої сили є ключовими аспектами глобалізації. Розвиток спільного виробництва, міжнародний руху капіталів та робочої сили. Капітал може шукати місця з найвищою дохідністю, а робоча сила — місця з найкращими умовами праці та оплати.

Сфера обміну: купівля-продаж товарів, капіталів, робочої сили та послуг. Міжнародна торгівля товарами та послугами є одним з найбільш видимих аспектів МЕВ. Вона впливає на ціноутворення, доступність ресурсів та продукції для кінцевих споживачів.

Сфера споживання: глобалізація споживання полягає у тому, що продукція та послуги, виготовлені в одній країні, можуть бути спожиті в іншій. Це створює нові можливості для споживачів та виробників, але також призводить до викликів у координації стандартів та якості.

Міжнародні економічні відносини зосереджується на наслідках економічної взаємодії між країнами. Ця взаємодія включає торгівлю товарами, послугами, активами, ідеями та макроекономічні побічні ефекти, а також вплив правил, норм і політик, таких як тарифи і політики, торгові квоти, контроль за міжнародним рухом капіталу і режим обмінного курсу. Ці взаємодії мають важливі наслідки, серед яких безробіття та інфляція, підйом або занепад окремих галузей, а також наслідки для різних категорій працівників. Це впливає на національний добробут, економічну стабільність, нерівність та політичні рухи, які, в свою чергу, впливають на формування економічної політики.

Міжнародні економічні відносини мають глибокий вплив на світову економіку, формуючи як макро-, так і мікроекономічні процеси у всьому світі. Варто виділити основні форми впливу, такі як:

1. Торгівля: МЕВ визначають міжнародні торговельні відносини. Вільна торгівля може сприяти росту економіки, оскільки країни можуть спеціалізуватися на виробництві тих товарів та послуг, де вони мають порівняльні переваги.

2. Інвестиції: прямі іноземні інвестиції можуть вести до технологічного передового досвіду, створення робочих місць та економічного росту у приймаючій країні.

3. Глобалізація: МЕВ сприяли глобалізації, яка, в свою чергу, зблизила країни та ринки. Це може призвести до ефективнішого розподілу ресурсів на глобальному рівні.

4. Міжнародні фінансові ринки: МЕВ також визначають, як капітал рухається між країнами. Наприклад, криза 2008 року показала, наскільки міжнародні фінансові системи є взаємопов'язані.

5. Політична стабільність: МЕВ можуть впливати на політичну стабільність. Наприклад, економічні санкції можуть бути використані як політичний інструмент.

6. Екологічні питання: Міжнародна торгівля та інвестиції можуть мати вплив на навколишнє середовище. Наприклад, МЕВ можуть обговорювати питання, пов'язані зі змінами клімату, та шукати спільні рішення.

7. Культурний обмін: Через МЕВ можливий культурний обмін, коли ідеї, цінності та традиції поширюються через межі.

8. Задоволення потреб споживачів: МЕВ дозволяють споживачам отримувати товари та послуги з різних частин світу, забезпечуючи більший вибір та, можливо, нижчі ціни.

З історичної перспективи міжнародні економічні відносини стали по-справжньому глобальними після формування світової економіки і взаємозалежності національних економік.

Сьогодні міжнародна економіка як наукова дисципліна розглядає відкритість кожної країни до світового економічного співтовариства. Ця відкритість виявляється у двох рівнях: участі країн у міжнародному обороті товарів та ресурсів, а також в їх взаємодії у світовій економіці в умовах глобалізації.

Розвиток міжнародних економічних відносин сприяє збільшенню співпраці між державами, групами країн і компаніями, які розташовані в різних куточках світу. Однак ця взаємодія часто є складною і суперечливою, оскільки держави

прагнуть до економічної автономії, але одночасно все більше залучаються до глобального економічного контексту.

1.2 Розвиток міжнародних економічних відносин між підприємствами

Ядром сучасних МЕВ є міжнародна економічна діяльність економічних суб'єктів, насамперед, підприємств. Діяльність останніх спрямована на отримання певних економічних результатів, передусім, прибутку. Є підприємства, діяльність яких переважно зорієнтована на національний ринок. Зовнішньоекономічні зв'язки для таких підприємств у системі пріоритетів їх діяльності мають другорядне значення. Інші підприємства розглядають зовнішньоекономічну діяльність як необхідний фактор свого нормального функціонування. Деякі з них орієнтацію на світовий ринок вважають вихідним принципом своєї діяльності. І нарешті, існують фірми, діяльність яких направлена виключно на зовнішній ринок. Діяльність підприємств у міжнародній сфері виявляється: а) в купівлі іноземних факторів виробництва; б) продажу виробленої продукції на міжнародному ринку; в) операціях на міжнародних фінансових ринках. Для суб'єктів МЕВ важлива політична стабільність у країнах, де вони займаються економічною діяльністю. За сучасних умов досягнення абсолютної політичної стабільності неможливе, тому учасники МЕВ можуть стикатися з ризиком експропріації свого майна, припинення торговельних і валютно-фінансових операцій, загальною нестабільністю в тому чи іншому регіоні. Підприємці, які виходять на зовнішній ринок, повинні враховувати правові норми, які регулюють підприємницьку діяльність у межах конкретного зарубіжного ринку; норми екології, контроль за дотриманням стандартів якості і безпеки товарів тощо. Вивчення факторів економічного середовища вимагає від суб'єктів МЕВ уваги до загального рівня розвитку економіки відповідної країни, рівня і розподілу доходів у ній, характеру витрат і заощаджень населення тощо.

Фактори соціально-культурного середовища МЕВ багато в чому визначають індивідуалізацію попиту зарубіжних клієнтів, ставлення до праці фахівців, поведінку підприємців на фінансових ринках тощо. Інфраструктурне середовище пронизує та впливає на розвиток усіх інших умов функціонування суб'єктів МЕВ. Найважливішими складовими елементами інфраструктури МЕВ є міжнародний транспорт та міжнародні інформаційно-комунікаційні системи. Транспортна частина охоплює всі існуючі транспортні засоби та транспортні шляхи світу. Розвиток транспорту є однією з передумов поглиблення процесу міжнародної інтеграції, оскільки сприяє зменшенню відстаней у сучасному світі. Основа розвитку інфраструктурного середовища МЕВ – інформаційно-комунікаційні системи (це мережі інформаційних агентств, що розташовані по всьому світу, які збирають інформацію, класифікують її, кодують та передають користувачам)

У сучасних умовах глобалізації економіка більшості країн світу все менше обмежується лише національними рамками. Міжнародні економічні відносини стають ключовим фактором розвитку не лише держав, але й окремих підприємств. Саме підприємства виступають драйверами міжнародної торгівлі, інвестицій та технологічного обміну. З початку промислової революції підприємства почали активніше виходити на зовнішні ринки, шукаючи нові можливості для збуту продукції та сировини для виробництва. Це призвело до створення перших міжнародних корпорацій, які мали філії в різних країнах.

Провідними суб'єктами МЕВ на сьогодні є міжнародні приватні підприємства або корпорації, серед яких виділяють багатонаціональні та транснаціональні корпорації (БНК та ТНК).

Сучасні МЕВ розвиваються за певними принципами. Найважливішими загальними принципами міжнародних економічних відносин є: еволюційний розвиток у відповідності з об'єктивними економічними законами; системність; еквівалентність обміну. Крім того, на національному рівні, на двох- і багатосторонній основі, міжнародними організаціями або в рамках міжнародних

інтеграційних угруповань виявляються і погоджуються принципи МЕВ, що мають специфічний характер як по суті, так і по сфері розповсюдження і застосування.

Міжнародні торговельно-економічні відносини є динамічним явищем і тому еволюціонують разом із суспільством. Аналіз цього процесу дозволяє виділити низку ознак, що відрізняють сучасний період розвитку. Процеси міжнародної інтеграції суб'єктів господарювання перетворюються на могутній фактор їх функціонування.

Перш за все, суттєвим елементом сучасної глобалізації є участь національних підприємств у глобальних виробничих мережах, які розділяють послідовний процес виробництва, раніше зосередженого в одній країні, на окремі сегменти, що розташовані за межами національного кордону.

У ХХІ столітті приблизно третя частина світової торгівлі припадає на глобальні виробничі мережі. Однак, в різних країнах цей процес відбувається з різною інтенсивністю. Це пов'язано з різними умовами функціонування національних економік, а саме з різними ступенями лібералізації міжнародної торгівлі.

Посилення включення підприємств національної економіки в глобальну виробничу мережу можливе лише за наявності сприятливих умов, які проявляться за трьома основними напрямками: проведення передбачуваної, стабільної політики в області зовнішньої торгівлі та інвестицій; відміна (або суттєве зниження) митних платежів на комплектуючі та напівфабрикати; удосконалення внутрішніх та міжнародних транспортних систем.

Але для повноцінного входу національних підприємств української економіки до глобальних виробничих мереж, необхідно діяти відповідно до передбачених міжнародними торговельними умовами правил. Особливо це стосується як податкових заходів, так і існуючих механізмів дотримання правил економічної поведінки.

Другою ознакою сучасного етапу розвитку міжнародних торгово-економічних відносин є збільшення долі послуг у загальному обміні. Це обумовлено змінами в технології, структурі попиту та економіки.

Україна, як країна з ринковою економікою може отримати значну вигоду від лібералізації торгівлі послугами, що особливо стосується галузей з великою місткістю праці. Також це буде сприяти збільшенню конкурентоспроможності інших галузей, де послуги використовуються в якості факторів виробництва. Так, наприклад, переробна промисловість потребує надійної та дешевої досяжності до глобальних телекомунікаційних та транспортних систем для підтримки високого рівня експортного виробництва. В умовах існуючої тенденції до швидкого старіння продукції, іноземні покупці повинні бути впевненими, що постачальник привезе необхідні товари своєчасно. А малоефективні транспортні системи можуть заважати вітчизняному виробнику якісно виконувати свої економічні зобов'язання при реалізації міжнародних економічних відносин.

У сучасному світі торгівля по усім секторам послуг відбувається за правилами, прийнятими міжнародною угодою про скорочення числа бар'єрів в торгівлі послугами (ГАТТ). Вона містить норми щодо сприятливого режиму та заборони на певні обмеження для постачальників. Також визначені наступні види поставки послуг:

- через кордон, коли немає потреби фізичного переміщення виробника до споживача;
- переміщення виробника до споживача;
- переміщення виробника на постійній основі (створення філіалів);
- тимчасове переміщення людей.

Сучасний розвиток міжнародної торгівлі тісно пов'язаний з міжнародним трансфертом прав інтелектуальної власності, яка є інтелектуальним капіталом компаній, визначаючи їх конкурентоздатність на світових ринках. В економічній літературі інтелектуальний капітал визначається як нематеріальні активи, які поділяються на ринкові активи (марочні назви товарів і послуг, групи споживачів, повторюваність угод, портфель замовлень, канали розподілення, різноманітність контрактів та угод тощо), людські активи (сукупність колективних знань співробітників, їхні творчі і ділові здібності, якості, навички), інфраструктурні активи (технології, методи та процеси, включаючи корпоративну культуру, методи

оцінки ризику, методи управління персоналом, фінансова структура, бази даних, методи комунікацій тощо), а також такий актив, як інтелектуальна власність (ноу-хау, торговельні секрети, патенти, авторські права, торговельні марки товарів і послуг тощо).

Багато компаній вважають, що інтелектуальний капітал відіграє важливу роль в ієрархії ресурсів. Фактично, це є навички і надбання організації, яка капіталізує ідеї (технологічні, організаційні, продуктивні та ін.) з метою збільшення вартості організації в цілому.

Протягом тривалого часу питання прав інтелектуальної власності і можливостей її застосування в глобальному економічному просторі контролювались всесвітньою організацією інтелектуальної власності, яка діяла в межах системи міжнародних договорів. Сьогодні ці процеси посилюються міжнародною Угодою по торговим аспектам прав інтелектуальної власності (ТРИПС). В ній узгоджено підвищення рівня матеріально-правового захисту в усіх традиційних сферах інтелектуальної власності, а саме: авторське право та відносні до нього суміжні права, товарні знаки, географічні вказівки, промислові зразки, патенти на винаходи, компонування (топології) інтегральних мікросхем, нерозголошувана інформація (ділові секрети, комерційні і кон'юнктурні відомості та дані випробувань).

В останні десятиріччя, коли відбувся великий прорив у науково-технічних галузях (наприклад, в інформаційних технологіях, галузях зв'язку та ін.) підтвердився тезис про те, що національні стандарти захисту прав інтелектуальної власності суттєво впливають на розвиток торговельно-економічних відносин між країнами. Угода по ТРИПС фактично вводить кодекс процедур відносно національного застосування права інтелектуальної власності, який не тільки встановлює стандарти дії правових процедур та наявності засобів судового захисту власників, але і визначає мінімальні критерії їх ефективності.

Для характеристики умов здійснення сьогодні зовнішньо-економічної діяльності необхідно враховувати і особливості науково-технічного середовища.

Будь-яка країна, яка працює на зовнішніх товарних ринках має певний рівень науково-технічного розвитку.

Відомо, що з середини 50-х років XX століття відбувся перехід з еволюційної до революційної форми науково-технічного прогресу. Основні напрямки змін, що несе НТР, полягають у наступному:

- наука та інформація набули головної ролі в розвитку як матеріального виробництва, так і усіх сфер суспільного життя, тобто вони набули властивості безпосередньої виробничої сили;

- відбулося різке зростання інтелектуалізації праці;

- високо розвинута виробнича інфраструктура (транспорт, зв'язок, інформатика, електроенергетика, комунікації та ін.) є основою всієї економічної системи;

- людина витісняється технікою з матеріальної сфери.

Передумови цієї НТР були створені фундаментальними науковими відкриттями першої половини XX ст. в галузях мікробіології, ядерної фізики і квантової механіки, кібернетики, хімії. Вона набула всеохоплюючого, глобального характеру, надаючи постійно зростаючий вплив на господарство, політику, побут, культуру та, навіть, психологію.

Важливою складовою науково-технічного середовища є якість робочої сили. Цей показник має інтегральний характер і складається з характеристик по наступним позиціям (розроблено швейцарським інститутом “Berl”):

- 1) оцінка набору факторів і їх співвідношення між собою. А, саме, якість трудового законодавства та тарифної сітки; співвідношення між рівнями заробітної плати та виробництва праці; трудова дисципліна та відношення до праці; рівень кваліфікації робітників;

- 2) експертна оцінка в балах від 1 до 100 стану кожного фактору в країні, що досліджується;

- 3) виведення показнику якості робочої сили, що є середньозваженою.

В сучасних умовах низька якість робочої сили та незначний розмір заробітної плати не тільки не стимулює розвиток цього фактору виробництва, але і стримує притік інвестицій в економіку.

Безумовно, основні напрямки НТР виступають сьогодні як прогресивні тенденції, але постіндустріальне суспільство далеко не безконфліктне.

По-перше, багато рис індустріального суспільства ще залишаться в постіндустріальному. Деякі з них слабшають, а деякі навіть посилюються. Наприклад, прагнення до прискорення темпів зростання виробництва можуть сприяти загостренню світової екологічної кризи, поглибленню відмінності в якості життя населення різних регіонів та країн, що посилює протиріччя між ними. Відома думка, що сьогодні людство знаходиться в усе більш поляризуючому світі, де 20% населення живе в умовах визрівання постіндустріальної цивілізації, а інші знаходяться “по той край барикад”. Все це призводить до явної конкурентної переваги західних країн, причому незалежно від міста знаходження самих активів.

По-друге, інтернаціоналізація економіки, зростаючий динамізм технологій, професій, продукції, організаційних прийомів мають наслідком посилення рухливості виробничих та фінансових пропорцій, що призвело до невизначеності та нестабільності економічної системи.

Для характеристики сучасних умов здійснення зовнішньо-економічної діяльності необхідно розглянути існуюче політико-правове середовище.

Звісно, в кожній країні існують власні правові положення, що регулюють внутрішню та зовнішню торгівлю. Світова система має комплекс правил, відомий як Генеральна угода про тарифи і торгівлю (ГАТТ). Це багатостороння міжурядова угода яка сформувалася на основі міжнародних перемовин, названих раундами. Всього відбулося вісім раундів, перший відбувся в Женеві в 1947 році, останній – Уругвайський – наприкінці 1993 року. Результатом останнього Уругвайського раунду став договір про створення Всесвітньої торгової організації (ВТО), в рамках якої система міжнародного торговельного режиму містить три рівні:

1. Основні принципи міжнародного права (зафіксовані в Статуті ООН і мають характер обов’язків вищого порядку).

2. Спеціальні принципи міжнародного економічного права.
3. Універсальні конвенційні норми.

1.3 Види стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації

У сучасному світі, де глобалізація диктує свої правила, стратегічне планування економічного розвитку національних економік стає критично важливим. Розглянемо докладніше основні типи стратегій, які застосовуються різними країнами.

Стратегія "лідера":

ця модель характеризується лідерством в наукових та технологічних нововведеннях. Країни, що дотримуються цієї стратегії (наприклад, США, Велика Британія, Франція, Німеччина, Японія), інвестують значні ресурси у дослідження та розвиток, спонукаючи прогрес і створюючи нові ринки. Створення інноваційних продуктів забезпечує їм конкурентні переваги та домінуючі позиції на світовому ринку.

Стратегія "переслідування":

країни, які слідують цій моделі (Китай, Південна Корея, Тайвань), спрямовують свої зусилля на вивчення та адаптацію існуючих технологій та продуктів. Завдяки доступності робочої сили та вдосконаленню виробничих процесів, ці країни швидко адаптуються до змін на ринку і нерідко конкурують за рахунок низької вартості продукції.

Стратегія "природних ресурсів":

країни, багаті природними ресурсами (наприклад, Саудівська Аравія, Росія, Венесуела), здебільшого експортують сировину, отримуючи від цього значний прибуток. Проте така модель має свої ризики через залежність від світових цін на ресурси. Тому стратегічним є рішення про інвестування прибутку в розвиток внутрішніх ринків і галузей, незалежних від сировини.

Для України актуальним є питання розробки власної експортної стратегії. Згідно даних Держстату, велика частина українського експорту є сировинною. Щоб змінити цю ситуацію та забезпечити стабільний розвиток, необхідно:

- Визначити конкурентоспроможні галузі національної економіки, враховуючи технологічний потенціал та доступність робочої сили;
- Стимулювати розвиток хімічної промисловості, промисловості будівельних матеріалів;
- Розширювати можливості експорту послуг, особливо в освітній сфері, транзитних перевезеннях та туризмі;
- Підтримувати та розвивати ІТ-сектор країни для зміцнення його позицій на міжнародному ринку;
- Сприяти розвитку міжнародного співробітництва через різні форми партнерства та інвестицій;
- Зосередити увагу на аграрному секторі, який має великий потенціал для України.

Розробка та впровадження дієвої експортної стратегії може зробити Україну більш стабільною та конкурентоспроможною на світовому ринку.

Найголовніше під час розроблення стратегії розвитку підприємства ґрунтуватися на глибокому розумінні ринку, на якому функціонує саме підприємство, тобто мати уявлення про позицію підприємства на ринку та розуміння своїх конкурентних особливостей і переваг. Не існує однієї єдиної стратегії для всіх підприємств. Кожне підприємство навіть з однієї сфери діяльності саме по собі унікальне, тому розробка його стратегії розвитку, яка залежить від його потенціалу, можливостей і ресурсів, а також від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників також має бути індивідуальною. Методів, що дають змогу вибрати стратегію розвитку підприємства, існує безліч. Ба більше, накопичено багатий досвід і позитивних, і негативних прикладів реалізації всіляких стратегій на найрізноманітніших ринках. Стратегія розвитку підприємства залежить від того, яку мету переслідує саме підприємство

Адже немає однієї певної унікальної стратегії, яка може покрити всі цілі компанії. Цілі підприємства можуть бути як фінансовими, наприклад, заробити максимально багато, тут важливим є прибуток компанії та прибутковість бізнесу, так і цілі можуть бути репутаційними, наприклад, у цьому разі для компанії важливим є ставлення до неї клієнтів, партнерів, співробітників тощо. Можна сказати, що однією з поширених цілей є стати лідером ринку. І тому відповідно до цілей існують різні види стратегій розвитку підприємств.

З вищенаведеного можна зробити висновок, що яку б мету перед собою підприємство не ставило, все йде до того, що альтернативи розвитку підприємства зосереджені на цільових ринках, тобто ринкова стратегія підприємства і видозміна самого бізнесу, його процесів і компетенцій, іншим словом це можна назвати стратегією точок зростання. Ці стратегії можуть застосовуватися паралельно, оскільки вони доповнюють одна одну. Будь-яке підприємство може вибрати, на чому йому варто сфокусуватися (ринкова стратегія), і також може вибрати, куди змінюватиметься їхній бізнес (стратегія точок зростання). Якщо розглянути детальніше, на будь-якому ринку потенційних клієнтів, на яких спрямована стратегія, можна розділити на 4 види:

- перші, це клієнти, які активно споживають, - такі клієнти зазвичай володіють певними знаннями про ринок, товар і послугу, про асортимент і пропозиції різних компаній, а також можуть виступати в ролі експертів. Здебільшого, вони лояльні по відношенню до певних брендів і компаній;
- наступний вид клієнтів - клієнти, що пробують. Як правило, ці клієнти або користуються певним продуктом рідко, або пробують різні пропозиції від різних компаній, або роблять свою першу покупку. У більшості випадків такі клієнти не відрізняються своєю лояльністю до певного виробника;
- третій вид клієнтів, це - потенційні клієнти. Вони мають потребу, але їхні потреби не задоволені. У цьому випадку можуть бути різні бар'єри. Наприклад, занадто висока або низька ціна, погана якість, погане обслуговування, незручна точка продажу, відсутність інфраструктури тощо;

- останній тип клієнтів - нецільова аудиторія, у якої відсутня потреба в продукті підприємства.
- Відповідно, спираючись на вищенаведені типи клієнтів, можна виділити кілька видів стратегій:
- стратегія, спрямована на клієнтів, які активно споживають, - суть стратегії полягає в тому, щоб визначити найважливіші чинники вибору і зробити на них акцент. Звісно, не варто намагатися перевершити конкурентів у всьому - це практично нереально. Правильніше буде зосередитися на окремих позиціях і стати найкращими за ними. Треба запропонувати те, чого не може запропонувати конкурент або те, чого немає на ринку. Але фокусування на одному з факторів вибору не свідчить про те, що за іншими можна допустити провал. За ними треба бути принаймні не гіршим за конкурентів або пропонувати мінімальний рівень, очікуваний ринком.
- стратегія, спрямована на клієнтів, що пробують, - у цій стратегії фокус спрямовується на нових клієнтів, - тобто, зробити все, щоб полегшити їм процес ухвалення рішення. Під час реалізації цієї стратегії підприємство розширює межі ринку, вважаючи за краще конкурувати на новому полі;
- стратегія, спрямована на потенційних клієнтів - мета стратегії, спрямованої на потенційних клієнтів, - прибрати бар'єри, що заважають їм задовольняти потреби клієнтів. А точніше, підприємство має створити цінність, яка буде актуальною для споживача. При цьому у підприємства є можливість розширити межі ринку і тим самим залучити інших клієнтів. Ця стратегія здатна повністю трансформувати ринок, змінивши структуру факторів вибору;
- стратегія, спрямована на нецільову аудиторію - мета стратегії, спрямованої на нецільову аудиторію, - створити для споживача цінність і тим самим переконати скористатися продуктом або послугою вашого підприємства. Тобто, в даному випадку формується новий ринок. Ця стратегія також здатна привести клієнтів з інших груп, оскільки пропозиція може виявитися більш привабливою, ніж усе, що існувало раніше на ринку.

Якщо говорити про стратегію точок зростання, то будь-яке підприємство може розвиватися за рахунок основних точок зростання - це:

- масштабування бізнесу;
- інтеграція;
- дезінтеграція;
- трансформація.

Давайте послідовно розглянемо їх усі. Найперше, масштабування бізнесу - суть у тому, що підприємство повинно якомога частіше потрапляти до уваги споживача різними шляхами, наприклад, шляхом масштабування асортименту, тобто розширення асортиментної матриці або оптимізація асортименту продуктів або послуг, що надаються. Таке розширення асортименту допомагає компанії займати основну частку ринку, причому багато клієнтів навіть не підозрюють, що обирають між брендами, які належать одному й тому самому виробнику. А також масштабування території, це вихід на нові географічні ринки (нові країни, регіони, міста, вулиці, точки продажів).

Інтеграція передбачає розширення фірми шляхом додавання нових структур. У цьому разі змінюються три складові: продукт, ринок, положення підприємства в галузі.

У зв'язку з визнанням неефективності вертикальної інтеграції компанії переключаються на стратегію дезінтеграції шляхом концентрації діяльності на вузьких відрізках ланцюжка цінностей і передачі решти функцій в аутсорсинг зовнішнім постачальникам. Іншим словом це можна назвати звуженням бізнесу.

Остання точка зростання - це трансформація. Трансформаційні стратегії змінюють саму суть бізнесу. Можна виділити такі їхні види: Трансформація асортименту — це пропозиція рішень, що задовольняють інші потреби клієнтів. У цьому разі підприємство має отримати нові компетенції в роботі з продуктами і послугами, з якими воно досі не стикалося. Трансформація клієнтів являє собою орієнтацію наявних пропозицій на нову клієнтську базу, яка може призвести до видозміни кінцевого продукту підприємства.

Трансформація компанії здійснюється шляхом створення в ній підрозділів, жодним чином не пов'язаних з наявними клієнтами та продуктами, які працюють у напрямках, абсолютно нових для основного бізнесу. Часто такого роду стратегія стає похідною від інтеграції того чи іншого типу, наприклад, коли компанія створює логістичний центр для власних потреб, а згодом починає надавати логістичні послуги іншим клієнтам.

Отже, ми з'ясували що цілі допомагають точніше впроваджувати стратегію. Однак навіть за наявності найрозумнішої стратегії можна зіткнутися з труднощами її реалізації. Основне завдання етапу реалізації стратегії полягає в тому, щоб вжити всіх необхідних заходів для ефективної реалізації стратегії. Таким чином, реалізація стратегії - це проведення стратегічних змін у організації, що переводять її в такий стан, у якому організація буде готова до проведення стратегії в життя.

Для ефективної реалізації прийнятої стратегії підприємство повинно мати певну структуру, що забезпечує максимальні можливості для її виконання. Вироблення структури включає розподіл відповідальності за виконання завдань і права на прийняття рішень у підприємстві. Також необхідно вирішити, яку структуру повинна мати організація: горизонтальну чи вертикальну (централізоване чи децентралізоване ухвалення рішень), до якої міри вона має бути розділена на відносно самостійні робочі групи тощо.

Таким чином, стратегічне управління є безперервним процесом. Після того як стратегії впроваджено, необхідно їх контролювати та проводити оцінку їхньої ефективності в певні часові проміжки. Важливою умовою при цьому є спершу вибрати відповідні критерії, які допоможуть визначити, наскільки вдало обрано стратегію з погляду стратегічного аналізу і на скільки ця стратегія ефективна. Це, насамперед, ступінь труднощів і обсяг зусиль для того, щоб ця стратегія була застосована на практиці, а також визначення того, якою мірою результати застосування конкретного стратегічного варіанта спрямовані на виконання місії організації та досягнення її цілей.

Різноманітність типів і визначень стратегій, використовуваних у стратегічному управлінні, ускладнює класифікацію.

Приклад систематизації класифікацій стратегій наведено на рис. 1.1



Рисунок 1.1 - Класифікація стратегії підприємства

Джерело: [12]

По-перше, стратегію розвитку підприємства визначають за строками реалізації. За строками здійснення стратегію можна поділити на короткострокову, середньострокову та довгострокову. Короткострокова стратегія здійснюється за терміном до одного року, тобто до цих стратегій належать стратегії, які розробляються на рівні керівників середньої ланки. Зазвичай вони схожі з тактикою. Наприклад, до короткострокових стратегій можна віднести планування асортименту товарів, зміни їхньої якості, вивчення потенціалу та структури ринку, успішності збуту продуктів, а також заходи впливу на ринок споживачів. Наступний вид стратегії - це середньострокові стратегії, які тривають від одного до трьох років. Середньострокові стратегії мають бути реалістичними. У той час, як довгострокові стратегії покликані розвинути компанію, середньострокові

стратегії мають бути реалістичними і досяжними. Довгострокові стратегії розробляють від трьох років. Під час розроблення довгострокових стратегій враховуються всі ризики та загрози.

За джерелами фінансування стратегії поділяються на власне фінансування, змішане фінансування та позику грошових коштів. Зазвичай вважається, що короткострокову та середньострокову потребу в коштах доцільно покривати позиками кредитних установ. Корпорації намагаються дотримуватися класичного співвідношення з переважною часткою власного капіталу, прагнуть більшою мірою фінансувати діяльність власним капіталом.

За життєвим циклом підприємства стратегії розвитку підприємства поділяють на стратегії зростання і розвитку, стратегії стабілізації та стратегію диверсифікації. Стратегія зростання спрямована на вдосконалення процесу просування і продажів уже сформованого продукту. У цей процес входить, зокрема, і пошук нових каналів збуту, і дослідження можливості впровадження продукції в суміжний сегмент. Стратегії зростання - це стратегії, за яких рівень короткочасних і довгострокових цілей кожного року значно збільшується щодо показників попереднього року. Іншими словами, стратегії зростання позначають чіткі орієнтири поступального розвитку фірми з урахуванням вимог ринку і реальних можливостей компанії. Стратегія стабілізації передбачає збільшення обсягу продажів і закріплення певного товару як позиційної одиниці. Для досягнення позитивного результату знадобиться розробка маркетингової кампанії, що має призвести до стимулювання збуту. Стратегія диверсифікації - проникнення в нові сфери діяльності, розширення бізнесу. При цьому виділяють такі стратегії диверсифікації:

а) стратегії входження в нову галузь:

- через поглинання вже наявного підприємства;
- через поглинання галузевого ринку "з нуля";
- шляхом створення спільного підприємства;

б) стратегії диверсифікації в споріднені галузі (диверсифікацію проводять між спорідненими підприємствами, фірмами, що мають схоже виробництво і переслідують схожі стратегічні цілі);

в) стратегії диверсифікації в неспоріднені галузі (диверсифікація проводиться між непрофільними підприємствами, фірмами, що пропонують можливості для отримання швидкого фінансового прибутку, тобто швидкого досягнення фінансових цілей);

г) стратегії реструктурування, відновлення та економії (застосовні для ситуацій, коли керівництву підприємства з показниками, що погіршуються, потрібно змінити становище на ринку в кращий бік);

д) стратегії багатонаціональної диверсифікації (використання цього виду стратегій має на меті максимізацію використання ресурсів для забезпечення конкурентних переваг у кожній сфері діяльності та на кожному національному ринку).

За ступенем прийнятих рішень стратегії поділяють на корпоративні стратегії та стратегії бізнес-одиниці. Стратегічні проблеми, що виникають на корпоративному рівні, фундаментально відрізняються від проблем, що виникають на рівні окремої бізнес-одиниці. Якщо стратегія корпорації, що займається кількома видами бізнесу, пов'язана з визначенням загального напрямку бізнесу, зі створенням синергії між окремими його видами, то стратегія бізнес-одиниці зазвичай визначає, яким чином слід діяти в конкурентному середовищі в межах своєї галузі, щоб досягти успіху.

За функціональними галузями управління стратегії поділяють на інтеграційні стратегії та фінансово-інвестиційні стратегії. Під фінансово-інвестиційною стратегією підприємства розуміється сукупність стратегічних рішень, що охоплюють вибір, пріоритети і розміри використання можливих джерел залучення і витрачання фінансових коштів.

Під час реалізації стратегії розвитку підприємства можуть зіткнутися з деякими проблемами. Наприклад, з відсутністю виразної та єдиної для всіх співробітників стратегії розвитку підприємства. Можливо, стратегія є, але вона

перебуває в голові у першої особи компанії, яка не вважає за необхідне нею поділитися. Або стратегія розмита і прописана за принципом "ми продаємо все для всіх, і наше головне завдання - заробити якомога більше грошей будь-якими способами". Кожен співробітник розуміє поставлені перед ним завдання по-своєму і рухається туди, куди сам вважає за потрібне. Тому для успішної реалізації стратегії, прийнята стратегія розвитку підприємства має бути донесена до кожного співробітника.

Формування та реалізація стратегії можливе при використанні всіх інструментів управління ресурсами підприємства. Процес управління стратегією потребує формування ефективної системи апарату управління, адаптованого до сучасних умов господарювання та змін на мікро- і макрорівні, і є найважливішим аспектом діяльності організації, який дає змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства.

Підбиваючи підсумок, можна дійти висновку, що вміння сформулювати чітку й унікальну стратегію, яка ґрунтується на багатій корпоративній культурі та забезпечує виконання всіх обіцянок бренду, - найважливіше завдання будь-якого підприємства. Ретельне розроблення стратегії потребує часу, тому що сьогодення ринкова ситуація в умовах глобалізації постійно змінюється. У цьому контексті в системі менеджменту для підприємств в умовах глобалізації головним завданням стає не оперативне реагування на поточні зміни зовнішнього середовища, а формування стратегічного бачення майбутнього підприємства, розробка гнучкої та життєздатної стратегії розвитку, передбачення тактичних і стратегічних загроз для діяльності підприємства, своєчасне їх усунення, а також практичне використання ідей стратегічного менеджменту для сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1 Сучасний стан і динаміка розвитку європейського ринку логістичних послуг

Логістика може мати два розуміння. У широкому сенсі, це наука про оптимізацію та управління різними потоками (матеріальними, сервісними, інформаційними та фінансовими) у різних економічних системах. У вузькому сенсі, логістика вважається інструментом для досягнення цілей бізнесу завдяки ефективному управлінню цими потоками. Логістична система - це взаємопов'язана структура, яка управляє цими потоками. Основна мета логістики полягає в тому, щоб доставити вантаж в потрібний час, місце та у правильній кількості, мінімізуючи при цьому витрати. З метою управління, дослідження та проектування логістичну систему можна розділити на підсистеми, ланки та елементи (рис. 2.1). Підсистема логістичної системи є частиною логістичної системи, конфігурується відповідно до організаційної структури, яка не тільки вирішує загальні завдання управління логістичної системи, але й вирішує комплексні логістичні функції, а також в окремій сфері логістики: логістична система корпоративного бізнесу. Можна розрізняти функціональну та допоміжну підсистеми логістичної системи. Функціональними підсистемами (функціональними областями логістики) є постачання, виробництво та розподіл. Підсистеми забезпечення - це організаційна, економічна, правова, кадрова та матеріально-технічна інформаційні системи. Ланка логістичної системи – це деякий економічно та/або функціонально відокремлений об'єкт (підрозділ компанії або юридично відокремлене підприємство), який виконує локальну мету, пов'язану з виконанням однієї або кількох логістичних заходів. Кожна ланка логістичної системи повинна мати єдине управління логістичним процесом. Приклади зв'язків у логістичній системі

включають постачальників, споживачів і логістичних посередників. Компанії часто називають центральними компаніями, де перша та друга сторони є постачальниками та споживачами, а третя сторона є логістичним посередником. У середині центральної компанії можна виділити кожну ланку логістичної системи, наприклад: матеріальний склад, виробничий відділ, склад готової продукції тощо.

Елементи логістичної системи	
ланки	Ланкою логістичної системи вважають функціонально (структурно) відокремлений підрозділ компанії або юридично самостійне підприємство, організацію, установу, що є однією з її трьох сторін в логістиці, аналізовані як ціле в рамках логістичної системи, підсистеми, логістичної мережі (каналу, ланцюга), що реалізують один або кілька видів логістичної діяльності. Прикладом ланок логістичної системи можуть бути підприємства-постачальники ресурсів, збутові, посередницькі, торгівельні організації різного рівня, фінансові установи, транспортні та експедиційні підприємства тощо. Ланки логістичної системи відіграють виключно важливу роль в логістиці. Вони є системоутворюючим компонентом у структурній ієрархії: логістичний канал – логістичний ланцюг – логістична мережа – логістична система.
канали	Логістичний канал – це частково впорядкована множина різних посередників (постачальників, посередників, перевізників, страховиків тощо), які реалізують доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів. Логістичний канал являє собою мережу робочих взаємозв'язків, націлених на забезпечення вигідного переміщення та позиціонування запасів. Найчастіше його асоціюють з маркетинговим (дистрибутивним) каналом. Як тільки буде визначено конкретних учасників логістичного процесу, множина з частково упорядкованої перетвориться на впорядковану: канал стане ланцюгом;
ланцюги	Логістичний ланцюг – це лінійно упорядкована чисельність фізичних чи юридичних осіб (виробників, посередників, складів тощо), які виконують логістичні операції, спрямовані на доведення матеріальних потоків від однієї логістичної системи до іншої та оптимізацію супутніх їм інформаційних і фінансових потоків. У логістичних ланцюгах виділяють такі основні компоненти: внутрішню (внутрішньовиробничу) і зовнішню логистику, а також збут продукції та сервісне обслуговування споживачів чи замовників
мережі	Логістична мережа – повна множина ланок логістичної системи, між якими встановлені взаємозв'язки з основним і/або супутнім потоком в межах досліджуваної або проєктованої логістичної системи.

Рисунок 2.1 - Елементи логістичної системи

Джерело: [17]

Можна виділити три основні критерії класифікації логістичних систем:

- за характеристиками постачання і розподілу (дистрибуції);
- за масштабом;
- за видами логістичних ланцюгів.

Під масштабом розуміється широта розсіювання елементів логістичних систем географічною територією. З розвитком логістики змінилися погляди на класифікацію систем за цією ознакою. Так, спочатку існувало розподіл логістичних систем на мікро- та макрологістичні. До мікрологістичних віднесли логістику промислових, торгових, сервісних та інших підприємств, зокрема холдингів, фінансово-промислових груп. Макрологістичні системи розділили за об'єктно-функціональним (галузеві, відомчі, міжгалузеві та інші логістичні системи) та за адміністративно-територіальними ознаками (районні, міські, регіональні, національні, міжнародні системи). Згодом уявлення про класифікацію логістичних систем змінилося. В даний час класифікація логістичних систем за масштабом включає чотири рівні: мікро-, мезо-, макро-, мега-(гіга) логістичні системи.

Мікрологістична система – це система логістики окремого підприємства. Побудова мікрологістичної системи здійснюється на основі цілей логістики, заданих стратегією розвитку організації. Основне призначення логістики в рамках мікрологістичної системи – забезпечити процеси виробництва та розподілу продукції з оптимальними витратами ресурсів та необхідним рівнем сервісу. Можна виділити мікрологістичні системи виробничих, торгових, сервісних, транспортних та інших підприємств.

Об'єднання підприємств (групи підприємств) у межах корпорацій, фінансово-промислових груп, холдингів утворюють мезологічні системи. Відмінність господарської діяльності таких груп від окремих організацій дозволяє говорити про особливості логістики на мезорівні. Велике значення у межах таких систем надається управлінню інформаційними потоками, підтримці єдиних стандартів якості, зокрема і логістичного сервісу. Оскільки корпорації можуть бути національними та транснаціональними, діяльність у рамках мезологістичних систем може здійснюватися за межами якоїсь однієї держави.

Мегалогістичні (гігалогістичні) системи - це глобальні логістичні системи, що поєднують адміністративні макрологістичні системи різних країн, мезологістичні системи корпорацій та мікрологістичні системи окремих підприємств, пов'язаних із створенням доданої цінності у різних країнах.

Макрологістичні системи об'єднують підприємства у межах галузей економіки окремої країни (галузеві логістичні системи), і навіть вони формуються реалізації логістичних функцій управління адміністративними утвореннями (районні, міські, регіональні, національні та інші системи).

Концепція логістики на макрорівні включає такі напрями:

- формування економічних відносин;
- визначити потребу в обсягах та напрямках перевезення продукції;
- визначити послідовність проходження товарів за пунктами зберігання;
- оперативне регулювання постачання та транспортування;
- управління залишками;
- розвиток складських приміщень;
- надання комерційних та транспортно-експедиторських послуг.

За характеристиками постачання і розподілу (дистрибуції) виокремлюють такі види логістичних систем:

- зрівноважені логістичні системи: постачання і розподіл виконуються в різних місцях з різними контрагентами (наприклад, виробництво харчових продуктів);

- логістичні системи, де переважає постачання: складне (багатономенклатурне) постачання і проста дистрибуція (наприклад, виготовлення літаків, кораблів);

- логістичні системи, де переважає розподіл: просте (монономенклатурне) постачання і багатономенклатурний розподіл (наприклад, хімічна промисловість);

- логістичні системи із зворотним циклом (рециклюванням): повернення з метою заміни, ремонту, утилізації (наприклад, комп'ютери, телефони).

За видами логістичних ланцюгів логістичні системи поділяють на:

– логістичні системи з прямими зв'язками – це системи, у яких потік доводиться до споживача без посередників, на основі прямих господарських зв'язків. В таких системах скорочуються терміни поставок, однак великі транспортні витрати;

– ешелоновані (багаторівневі) логістичні системи – це системи, у яких матеріальний потік доводиться до споживача за участю принаймні одного посередника. За даними міжнародних джерел, 70-80% світового обороту продуктів і послуг здійснюється за участю посередників;

– гнучкі логістичні системи – системи, у яких доведення матеріального потоку до споживача здійснюється як за прямими зв'язками, так і за участю посередників.

В економічно розвинених країнах логістика протягом десятиліть вважається важливою складовою національної економіки, що є цілком виправданим. Згідно з європейською класифікацією, основні категорії логістичних послуг включають:

1. Вантажні перевезення та експедиторські послуги;
2. Всебічні логістичні послуги, включно із зберіганням та розподілом товарів;
3. Менеджмент у сфері логістики.

Основні драйвери попиту на транспортно-логістичні послуги визначаються станом світової економіки, міжнародною торгівлею, глобалізацією вантажних перевезень, а також необхідністю ефективності у витратах на транспортування та зберігання. У 2015-2020 роках на світовий ринок логістичних послуг вплинуло сповільнення глобальної економіки і зовнішньої торгівлі, особливо через рецесію в Єврозоні. Проте, довгострокові тенденції вказують на зміни в інвестиціях, наприклад, з країн, що розвиваються, до США та реорієнтацію Китаю на більш високотехнологічне виробництво. Специфіка формування транспортно-логістичних систем у Європі та Китаї виділяється на світовому тлі. В Європі активний розвиток логістичних центрів почався у 80-х роках, що було зумовлено високою динамікою зростання вантажних та пасажирських перевезень в умовах глобалізації світових товарних ринків.

Аналізуючи досвід Європейського Союзу в плануванні логістичних центрів, можемо визначити такі ключові аспекти створення логістичних об'єктів:

1. Взаємодія між транспортними вузлами: логістичні центри повинні співпрацювати з транспортними вузлами, щоб ефективно координувати роботу та інтегрувати служби.

2. Спільне планування: незалежно від рівня - національного, регіонального чи місцевого - планування має відбуватися в тісній співпраці між зацікавленими сторонами.

3. Державно-приватне партнерство: управління та розвиток логістичних об'єктів мають відбуватися за участі як державних, так і приватних структур.

4. Широке обговорення: стратегії розвитку логістичних центрів та плани інфраструктурних проектів мають розроблятися після консультацій з державними органами, бізнесом та громадськістю.

5. Синхронізація планів: плани для логістичних центрів на різних рівнях мають враховувати інші стратегії регіонального розвитку.

Додатково, спостерігається тренд об'єднання великих логістичних компаній і місцевих постачальників. Сучасні логістичні компанії не просто надають послуги - вони діють як партнери, пропонуючи комплексні рішення для задач своїх клієнтів. Така компанія повинна розуміти потреби клієнта, визначати його бізнес-цілі, встановлювати пріоритети та етапно реалізовувати проекти.

Розмір ринку (2023): Прогнозується, що в 2023 році він становитиме приблизно 0,99 трильйона доларів США.

Розмір ринку (2029): Прогнозується зростання до 1,26 трильйона доларів США в 2029 році.

Концентрація ринку: Низька, що означає високу конкуренцію і відсутність домінування одного чи кількох гравців.

Найбільша частка за функціями логістики: Вантажні перевезення.

CAGR (2023 - 2029): Очікується, що складений річний темп зростання становитиме 4,1% протягом вказаного періоду.

На рисунку 2.2 ми можемо побачити основні показники логістичного ринку ЄС:



Рисунок 2.2 - Розмір ринку вантажних перевезень та логістики Європи, 2017 - 2029 рр.

Джерело: [19]

Розмір європейського ринку вантажних перевезень і логістики оцінюється в 0,99 трильйона доларів США в 2023 році, і очікується, що він досягне 1,26 трильйона доларів США до 2029 року, зростаючи на 4,10% CAGR протягом прогнозованого періоду (2023-2029)(рис..2.3).



Рисунок 2.3 - Аналіз ринку вантажних перевезень і логістики в Європі

Джерело: [19]

У Західній Європі середня рентабельність капіталу (ROE) у транспортно-логістичному секторі становить 0,86%. Станом на січень 2022 року середня

прибутковість власного капіталу компаній авіатранспортної галузі Західної Європи становила приблизно мінус 45,75%. Однак багато країн вдосконалюють свою транспортну інфраструктуру, щоб покращити торговий потік у Європі. Наприклад, Німеччина та Великобританія розвивають інфраструктуру через будівельні проекти.

У Німеччині дорожня інфраструктура також розвивається: загальна довжина доріг досягла 8 30 000 кілометрів у 2021 році з 6 44 480 кілометрів у попередньому році, що становить зростання на 28,79% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Зі збільшенням уваги до доріг та інфраструктури очікується, що ринок автомобільних вантажних перевезень у Німеччині зростатиме як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

У квітні 2020 року уряд Великобританії оголосив про запуск пакету фінансування вантажних маршрутів на суму 32,45 млн євро (39,85 млн доларів США). Уряд виділив 20,06 млн євро (24,63 млн дол. США) для захисту п'яти ключових вантажних маршрутів між Великою Британією та Північною Ірландією під час пандемії COVID-19. Ще 12,39 мільйона євро (15,21 мільйона доларів США) було надано на підтримку зв'язків з островами Уайт і Сіллі. Пакет заходів також передбачав створення підрозділу транспортної підтримки (TSU) для допомоги особам, які реагують на передовій, під час кризи COVID-19.

Рисунок 2.4 знизу показує вартість ринку вантажних і логістичних послуг в Європі за функціями логістики в доларах США з 2017 по 2029 рік.

На рисунку видно, що загальна вартість ринку зросла з 2017 року і, згідно з прогнозами, буде продовжувати зростати до 2029 року. Значення вартості ринку в 2017 році не зазначене, але у 2022 році вона склала приблизно 0.99 трильйона доларів і очікується, що до 2029 року ця цифра збільшиться до приблизно 1.26 трильйона доларів.

**Вартість ринку вантажних перевезень та логістики за
логістичними функціями, дол,
Європа, 2017 - 2029 рр.**

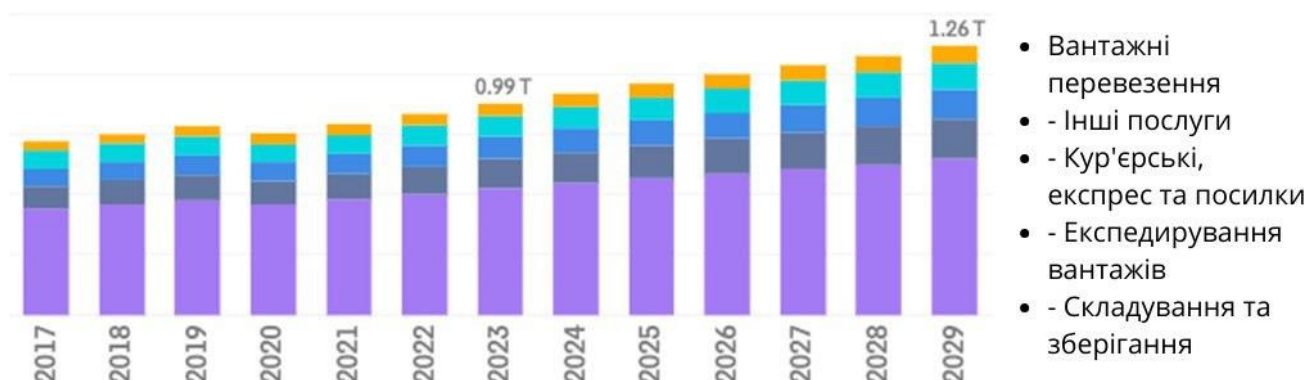


Рисунок 2.4 - Вартість ринку вантажних перевезень та логістики за функціями

Джерело: [19]

Фіолетовий: вантажні перевезення; темно-синій: інші послуги; синій: кур'єрська, експрес і посилкова доставка; блакитний: експедиторські послуги; жовтий: зберігання і складські послуги.

На європейському ринку вантажних перевезень і логістики домінують такі країни, як Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та Велика Британія. Автомобільні вантажні перевезення є основним видом транспорту в регіоні. Нещодавно уряд Німеччини виділив 530 мільйонів євро (578 мільйонів доларів США) для покращення мостів через мережу. У Європі також зросли вантажні ставки через інфляцію, ослаблення попиту та війну в Україні. Протягом 2021 року ставка автодорожнього перевезення за контрактом зросла на 13,1 пункту порівняно з аналогічним періодом минулого року, тоді як у 2022 році спотові автомобільні вантажні перевезення зросли на 20,1 пункту порівняно з аналогічним періодом минулого року. Нестача водіїв (приблизно 380 000 – 425 000 осіб) залишалася серйозною проблемою в Європі. Щоб протистояти деяким із цих викликів, Європейський Союз має на меті подвоїти модальну частку залізничних вантажних

перевезень до 2030 року, щоб зменшити вуглецевий слід транспортного сектору та затори на дорогах.

Інвестиції в логістику в Європі сягнули приблизно 34 мільярдів доларів США в першому півріччі 2022 року, що свідчить про зростання на 13% порівняно з аналогічним періодом минулого року завдяки зростанню електронної комерції, яка зросла на 13,3% порівняно з попереднім роком у 2021 році, що становить приблизно 88,1 мільярда євро. (94,04 млрд дол. США). Внутрішній сегмент європейського ринку кур'єрської служби, експрес-доставки та посилок приніс 69% доходу у 2021 році завдяки зростанню електронної комерції.

У 2020 році Європейська комісія (ЄС) ініціювала Пакет мобільності ЄС для покращення галузі автомобільного транспорту в Європі. У 2022 році Європейський Союз інвестував близько 5,4 мільярда євро (5,76 мільярда доларів США) у створення стійкої, безпечної та ефективної транспортної інфраструктури. Очікується, що частка онлайн-режиму роздрібних продажів зросте до 40% у Сполученому Королівстві та 25% у континентальній Європі, що сприятиме попиту на складську логістику в усьому регіоні протягом прогнозованого періоду.

Європейський Союз виділив 5,76 мільярда доларів США на 135 транспортних проектів, щоб прискорити економічне відновлення та сталість.

Сектор транспортування та складування відіграє вирішальну роль у підтримці операцій у різних галузях промисловості, де Німеччина лідирує як домінуючий гравець, перевершуючи Францію та Сполучене Королівство. У світі Німеччина посідає третє місце як за імпортом, так і за експортом товарів. Федеральний уряд Німеччини висловив намір збільшити інвестиції в транспортну інфраструктуру, виділяючи понад 12 мільярдів євро (12,80 мільярда доларів США) на федеральні автомагістралі та близько 1,7 мільярда євро (1,81 мільярда доларів США) на водні шляхи у 2022 році, демонструючи таким чином свою відданість покращенню транспортних мереж.

Уряд Німеччини має намір інвестувати більше в залізничну мережу, ніж у дорожню мережу. У 2022 році Deutsche Bahn, федеральний уряд, місцеві та регіональні органи влади інвестували приблизно 13,6 мільярда євро (14,51 мільярда

доларів США) у залізничну інфраструктуру. Нижня Саксонія, Гамбург, Бремен, Мекленбург-Передня Померанія та Шлезвіг-Гольштейн співпрацюють з DB, щоб інвестувати в модернізацію своєї залізничної мережі до 2030 року.

У 2022 році Європейський Союз схвалив гранти на суму 5,4 млрд євро для приблизно 135 проектів транспортної інфраструктури. Ці проекти спрямовані на сприяння економічному відновленню країн-членів ЄС після пандемії, покращення транспортного сполучення, просування сталого транспорту, підвищення безпеки та створення робочих місць. Усі підтримані проекти є частиною Транс'європейської транспортної мережі, яка з'єднує країни-члени ЄС і узгоджується з метою Європейського Союзу щодо завершення базової мережі TEN-T до 2030 року та комплексної мережі до 2050 року, водночас узгоджуючи кліматичні цілі, викладені в Європейська зелена угода.

З лютого 2023 року імпорт дизеля з Близького Сходу, Азії та Північної Америки зріс через заборону імпорту з Росії. Ціни на бензин перевищили 2 євро (2,13 дол. США) за літр у більшості з 19 країн єврозони в першому кварталі 2022 року. Основною причиною зростання цін стали проблеми з поставками через конфлікт між Росією та Україною, оскільки Росія постачала понад чверть бензину. Потреби ЄС у нафті. У 2021 році середня ціна літра бензину в єврозоні становила 1,30 євро (1,38 дол. США); на початку 2022 року ціна становила близько 1,55 євро (1,65 дол. США) за літр. Росія була найбільшим постачальником дизельного палива в Європі. У 2023 році в Європі впали ціни на дизельне паливо. З лютого 2023 року, коли Європейський Союз запровадив заборону на імпорт нафтопродуктів з Росії, експорт дизельного палива з Росії до Європи становив у середньому 24 000 барелів на день (б/д), що на 96% менше порівняно з 630 000 б/д, які Росія відправляла до Європи. у 2022 р. З лютого по травень експорт дизеля до Європи зріс на 51% (160 000 б/д) з Близького Сходу, на 97% (147 000 б/д) з Азії та на 65% (47 000 б/д) з Північна Америка. Найдорожчим бензином є Данія, а дизелем – Фінляндія. В Австрії найдешевший бензин, а в Іспанії – дизельне. Ціни на пальне у Сполученому Королівстві досягли рекордних значень у 2022 році: у липні середня ціна бензину досягла 191,53 центнерів за літр, а дизельне паливо – 199,05 центнерів за літр. З

початку 2023 року середня вартість бензину в портах Великої Британії зросла до 150 пенсів за літр (1,80 доларів США), а дизельне паливо – до 152,41 літра на рік (1,83 доларів США). У січні 2023 року ціни на паливо в Іспанії були нижчими, ніж у Сполученому Королівстві, приблизно на 20 центів за літр на бензин і на 40 центів за літр на дизельне паливо.

Ціна пального за видами палива, дол/літр, Європа, 2017 - 2022 рр.

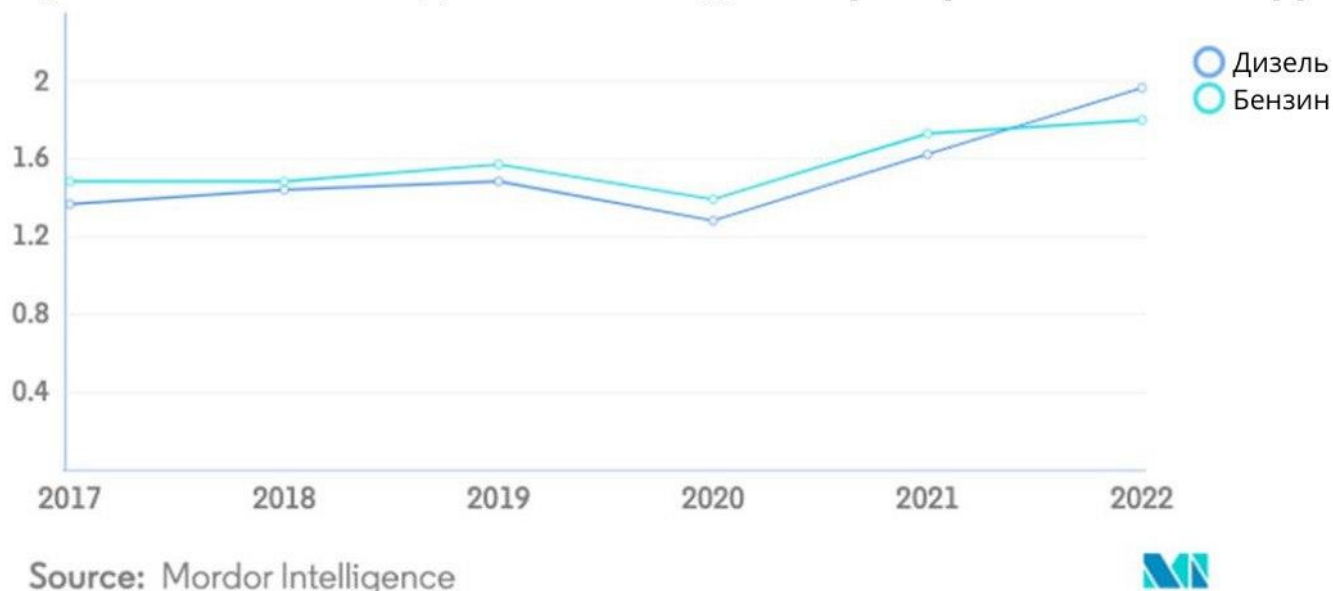


Рисунок 2.5 - Ціна пального за типом, дол/л

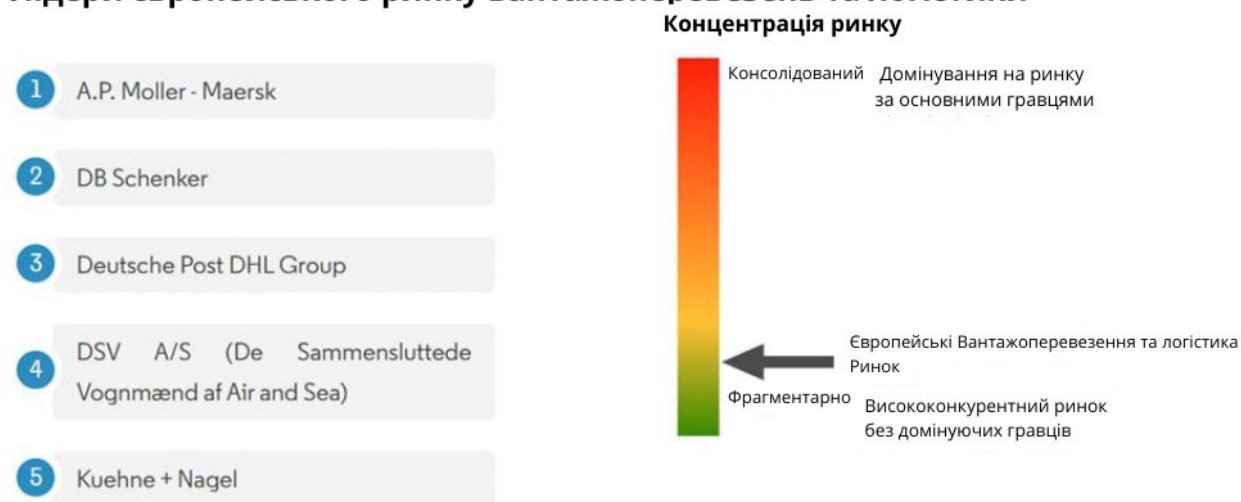
Джерело: [19]

Графік 2.5 показує ціни на пальне за типом пального (дизель проти бензину) в USD за літр в Європі за період з 2017 по 2022 рік. З обох кривих видно, що ціни на обидва види пального змінювались протягом цього часу. Ціни на дизельне пальне (позначене синім кольором) та на бензин (позначене блакитним кольором) знаходяться приблизно на одному рівні в 2017 році, близько 1.2 USD за літр. Протягом 2018 року ціни на обидва види пального зросли, при цьому дизель став коштувати трохи дорожче, ніж бензин. У 2019 році ціни на обидва види пального трохи впали порівняно з 2018 роком. Проте у 2020 році спостерігається суттєве зниження цін, особливо на бензин, де ціна впала до рівня нижчого, ніж у 2017 році. У 2021 році ціни на пальне зросли і продовжили зростати в 2022 році, де ціни на дизельне пальне стали знову вищими за ціни на бензин, обидва досягаючи вартості

понад 1.6 USD за літр. Загалом, динаміка показує, що ціни на пальне коливаються, але є тенденція до зростання від 2017 до 2022 року з помітним падінням у 2020 році.

Європейський ринок вантажних перевезень і логістики фрагментований, п'ять найбільших компаній займають 17,66%. Основними гравцями на цьому ринку є AP Moller - Maersk, DB Schenker, Deutsche Post DHL Group, DSV A/S (De Sammensluttede Vognmænd af Air and Sea) і Kuehne + Nagel (відсортовано за алфавітом)(рис.2.6).

Лідери європейського ринку вантажоперевезень та логістики



Серед інших важливих компаній - C.H Robinson, Dachser, Expeditors International, FedEx, Hapag-Lloyd, Mainfreight, United Parcel Service.

Рисунок 2.6 - Лідери ринку та рівень конкуренції

Джерело: [19]

Справа на рис. 2.6 зображено шкалу від "Фрагментованого" до "Консолідованого" ринку, де стрілка вказує на середину, позначаючи, що ринок вантажоперевезень і логістики в Європі є висококонкурентним і не має домінуючих гравців, але в той же час він не є повністю фрагментованим.

2.2 Регулювання діяльності європейського ринку логістичних послуг

Європейський ринок логістичних послуг регулюється різноманітними інструментами, директивами та положеннями як на рівні ЄС, так і на

національному рівні окремих країн-членів. Нижче наведено загальний огляд того, як регулюється європейський ринок логістичних послуг:

Єдиний європейський ринок: однією з основоположних ідей Європейського Союзу є створення єдиного ринку, що сприяє вільному руху товарів, послуг, людей і капіталу. Це особливо важливо для логістичних послуг, оскільки безперешкодне транспортування товарів має важливе значення для європейської економіки. Договір про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС) є одним із двох договорів, які формують конституційну основу Європейського Союзу, інший є Договір про Європейський Союз (ДЄС; також відомий як Маастрихтський договір). Раніше він був відомий як Договір про заснування Європейського Співтовариства (ДЄС)

Митний союз: всі країни-члени ЄС є членами Митного союзу (див. рис.2.7), який скасовує всі митні збори та перевірки в межах ЄС. Це означає, що товари можуть вільно переміщатися між країнами-членами без проходження митного оформлення кожного разу, коли вони перетинають кордон в межах ЄС. Однак постачальники логістичних послуг повинні дотримуватися зовнішнього митного тарифу ЄС при імпорті товарів з-за меж ЄС. Спільні процедури та правила були зібрані до купи в єдиному адміністративному документі Single Administrative Document, який замінив усі попередні нормативні акти. Відколи 1993 року офіційно почав діяти спільний ринок, усі традиційні перевірки на внутрішніх кордонах були скасовані разом з митними формальностями. Отже, митні служби країн-членів втратили функції стягування акцизного збору, ПДВ та накопичення статистичної інформації.

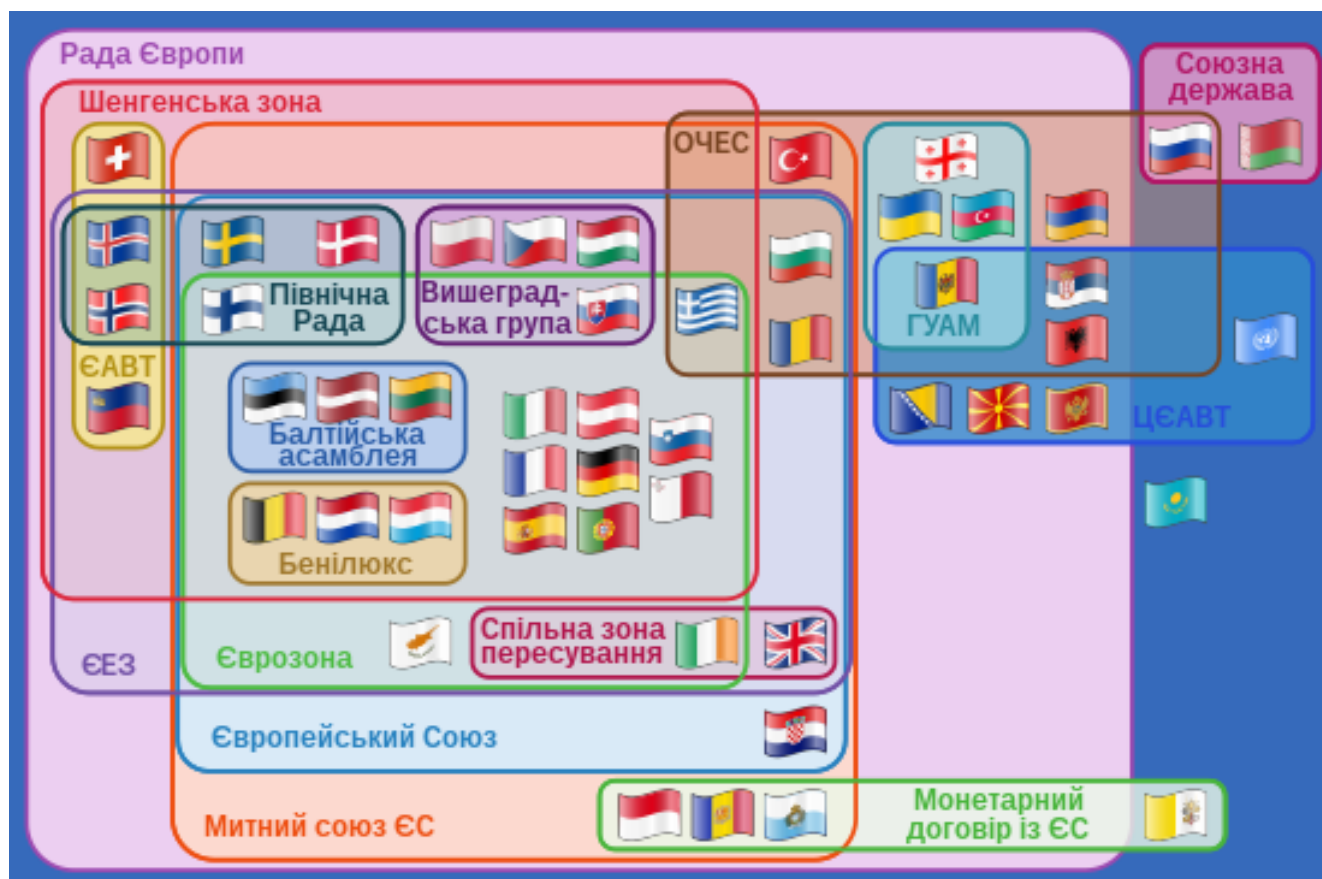


Рисунок 2.7 - Участь країн у міжнародних договорах і наднаціональних європейських організаціях

Джерело: [20]

Завдання на майбутнє передбачають тіснішу співпрацю між національними адміністраціями та боротьбу з шахрайством через послідовне виконання програм «Митниця 2002» та «Митниця 2007», а також інтеграції митних служб нових країн-членів.

Транспортна політика: ЄС розробив спільну транспортну політику (див. рис. 2.8), яка спрямована на стимулювання економіки ЄС та покращення послуг для громадян, а також на зменшення негативних наслідків, таких як затори на дорогах та викиди. Це включає правила, що стосуються транспортної інфраструктури (наприклад, Транс'європейської транспортної мережі), стандартів безпеки, екологічних стандартів тощо. Стаття 91 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЕС) зазначає:

Європейський Парламент та Рада, діючи згідно зі звичайною законодавчою процедурою та після проведення консультацій з Економічно-соціальним комітетом та Комітетом Регіонів, встановлюють:

- (a) спільні правила для міжнародних перевезень, що прямують на територію або з території держави-члена або перетинають територію однієї або кількох держав-членів;
- (b) умови, згідно з якими перевізники-нерезиденти можуть надавати транспортні послуги в межах держави-члена;
- (c) заходи з удосконалення транспортної безпеки;
- (d) будь-які інші доречні заходи.

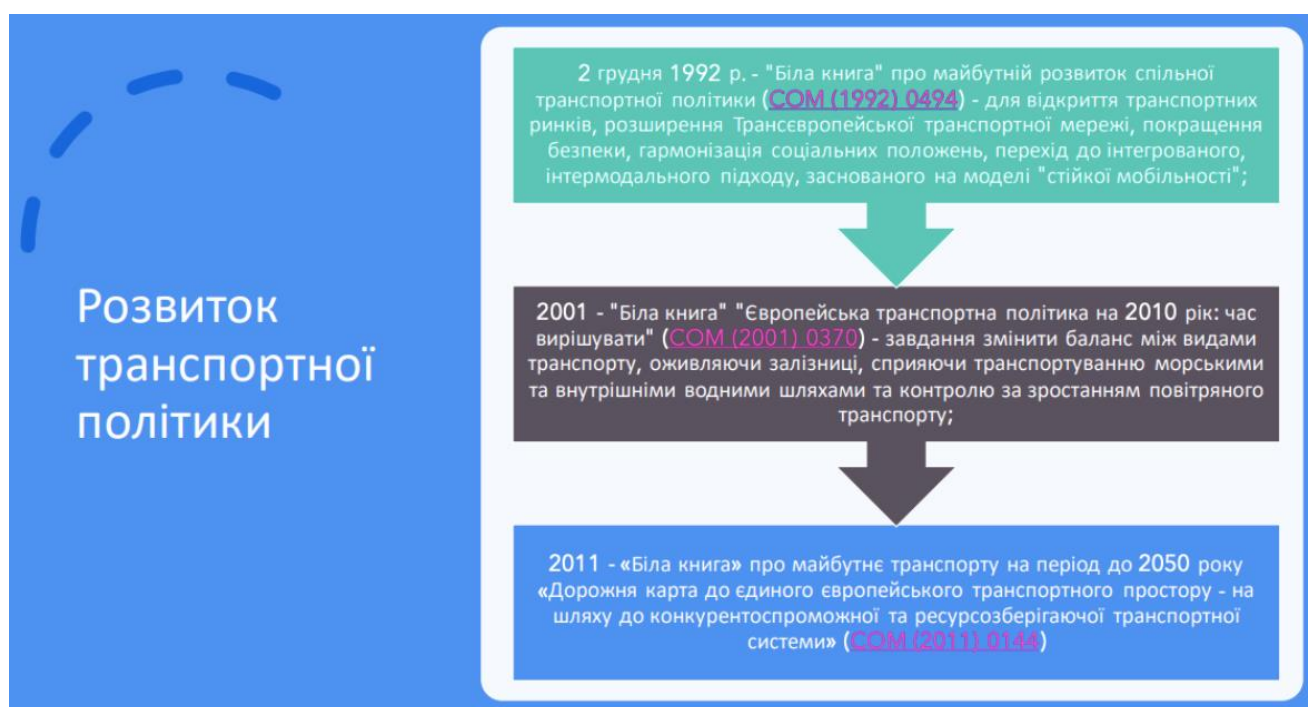


Рисунок 2.8 - Розвиток транспортної політики

Джерело: [21]

До спільної транспортної політики ЄС включається правове регулювання таких видів транспорту: автомобільний, залізничний, внутрішньоводний, морський, повітряний, комбінований, змішаний.

Договір про функціонування ЄС (ст.100) визначає різні умови правового регулювання автомобільного, залізничного та внутрішньоводного транспорту та виокремлює морський і повітряний транспорт. Різне регулювання та повноваження

органів ЄС в такому регулюванні пов'язано з правовою природою самого транспорту. Так, автомобільний, залізничний та внутрішньоводний є «внутрішніми» видами транспорту ЄС, а морський та повітряний – має міжнародно-правову природу.

ЄС завжди розвивав концепцію відкриття ринків третіх країн з транспортних послуг. Як зазначається в Білій книзі з транспорту від 28.03.2011 р. міжнародне співробітництво в транспортному секторі зосереджується на розширенні внутрішніх правил ринку через роботу в міжнародних організаціях і зміцненні європейської безпеки і екологічних стандартів. Білою книгою, Комісія ЄС встановила концепцію розбудови єдиного європейського транспортного простору (ресурсозберігаючого та конкурентоспроможного) на період до 2050р.

Поняття «транспорт» використовується ЄС у двох значеннях:

1) як різновид підприємницької діяльності, що пов'язана з наданням послуг фізичним та юридичним особам щодо перевезень пасажирів та вантажу – професійний транспорт.

2) як засіб транспорту, що належить громадянам, підприємствам на праві власності та використовується ними у особистих цілях – власний транспорт.

Метою транспортної політики ЄС є регулювання діяльності професійного транспорту, суть якого полягає у наданні послуг транспортного характеру. Така діяльність підпадає під дію принципів і свобод внутрішнього ринку, зокрема принципу свободи надання послуг.

Найважливіша складова транспортної політики ЄС – формування спільного транспортного ринку ЄС, усунення обмежень цього ринку з боку окремих держав-членів, формуванні спільних правил міжнародних перевезень та транзиту (ст. 90-100 ДФЕС), заходи з підвищення транспортної безпеки. Специфіка транспортної політики ЄС полягає у тісній взаємодії права ЄС з міжнародним правом через участь держави-члени у міжнародно-правових транспортних угодах. Наднаціональний характер права ЄС передбачає пріоритет актів ЄС перед внутрішніми актами держав-членів та пряму дію деяких норм права ЄС в транспортних правовідносинах. Стаття 91 ДФЕС передбачає застосування

європейськими інституціями, зокрема, Парламентом і Радою звичайної законодавчої процедури після консультації з Економічним і соціальним комітетом і Комітетом регіонів при виробленні спільної транспортної політики. Стаття 4 ДФЕС визначає що сфера транспорту належить до спільної компетенції держав членів та ЄС; Стаття 95 ДФЕС встановлює компетенцію ЄС у сфері транспорту і є визначальною статтею розділу про транспорт.

Повноваження ЄС в сфері транспорту визначають:

- загальні правила міждержавних транспортних перевезень;
- умови за яких перевізники-нерезиденти можуть надавати транспортні послуги в державах-членах;
- заходи з підвищення безпеки на транспорті тощо.

Державам-членам в сфері транспорту забороняється будь-яка дискримінація у перевезеннях в рамках ЄС залежно від перевізника чи країни походження чи країни призначення вантажу (Ст. 95 ДФЕС). Також державам-членам забороняється здійснювати будь-яку підтримку окремих підприємств чи галузей без санкції Комісії (Ст. 96 ДФЕС). Відповідно до ст. 93 ДФЕС державам-членам дозволяється надавати допомогу транспортному сектору, якщо вони відповідають потребам координації транспортних перевезень чи є відшкодуванням за виконання певних зобов'язань що підпадають під поняття державної служби.

Правила автомобільних вантажних перевезень: вони стосуються безпеки дорожнього руху, умов праці водіїв та екологічних стандартів. Правила стосуються таких аспектів, як час водіння і відпочинку водіїв вантажівок, вага і габарити транспортних засобів, а також євростандарти викидів для транспортних засобів.

Документи, необхідні для здійснення міжнародних автомобільних вантажних перевезень, включають:

- Посвідчення водія відповідної категорії на транспортний засіб, яким керують.
- Кваліфікація водія CPC . Також відомий як Сертифікат професійної компетентності, це набір стандартів, які розроблені, щоб переконатися, що міжнародні водії є компетентними та регулярно навчаються з безпеки дорожнього

руху. Він був розроблений ЄС для підвищення загальної безпеки та необхідний для всіх професійних водіїв вантажівок, які керують транспортним засобом понад 3,5 тонни. Після проходження водієм кваліфікації CPC йому видається картка як доказ.

• Для транспортних засобів, які подорожують через країни, що не входять до ЄС, може знадобитися міжнародний дозвіл. Вимога до дозволу залежить від розміру транспортного засобу та товару, який доставляється. Більше інформації про це можна знайти на сайті gov.uk.

- Дійсний паспорт.

- Міжнародна віза для подорожей за межі країн ЄС.

- Страхівка та медичні документи.

• Каботажні документи. Це перевезення вантажів між 2 пунктами в країні транспортним засобом, який не зареєстрований у цій країні. Необхідні документи повинні містити інформацію про місце та дату власності, визначений пункт доставки, адресу та підпис міжнародного вантажоодержувача, опис товару, спосіб упаковки, №. пакети.

• Інформація про паливний збір та податок на додану вартість при купівлі моторного палива.

Важливо також зазначити, що згідно із законодавством ЄС існують правила, які визначають, скільки годин міжнародний водій може працювати по відношенню до перерв. Короткий огляд цього:

- Водії можуть їздити до 9 годин на день.

- Водії можуть керувати автомобілем до 10 годин на день 2 дні на тиждень.

- Водії не повинні перевищувати 56 годин водіння на тиждень.

- Водії не повинні перевищувати 90 годин водіння протягом 2 тижнів поспіль.

Уся їзда повинна фіксуватися на тахографі, який регулярно перевіряється.

Важливо, щоб транспортний засіб супроводжувався відповідними юридичними документами під час подорожей країнами. Документи, які повинні мати вантажні транспортні засоби, що здійснюють міжнародні автомобільні перевезення, включають:

- Свідоцтво про реєстрацію транспортного засобу (також відоме як бортовий журнал V5C).

- Всі відповідні страхові документи. Єдиним винятком є супровідна записка, яка пояснює причину розриву страхування.

- Ідентифікаційний диск водія вантажного транспортного засобу, який чітко відображається на панелі приладів.

- Ліцензія ЄС. Це єдиний дозвіл, який охоплює поїздки між усіма країнами ЄС і дозволяє вам подорожувати.

- ТО Як і тут, у Великій Британії, транспортні засоби, що здійснюють міжнародні дорожні перевезення, повинні мати сучасне технічне обслуговування та повне обслуговування.

- Наклейка GB на номерний знак або єврономери.

- Дозвіл ЕСМТ на міжнародні автомобільні перевезення. Вони дозволяють вам подорожувати країнами-учасницями Європейської конференції міністрів транспорту, дотримуючись правил.

- Двосторонні дозволи на автоперевезення. Вони потрібні для кількох неєвропейських країн, з якими укладено двосторонню угоду. Це Білорусь, Грузія, Казахстан, Марокко, Російська Федерація, Туніс і Україна.

Ще одна річ, яку слід враховувати, це зміна ваги транспортного засобу, коли його завантажують для міжнародної доставки. Ви повинні переконатися, що транспортним засобом не тільки безпечно керувати з додатковою вагою, але й відповідати всім відповідним нормам. Для цього переконайтеся, що ви знаєте GTW (загальну вагу поїзда) або максимальну зареєстровану вагу вашого автомобіля після завантаження. Правила, які слід враховувати у Великій Британії та в Європі, включають:

- Максимальна вантажопідйомність зареєстрованих у Великобританії шарнірних тягачів, причепів або транспортних засобів з жорсткою рамою становить 44 000 кілограмів. Це охоплює всі 3-вісні зчленовані трактори та транспортні засоби з 3+ осями).

- Ці транспортні засоби повинні бути оснащені мінімум двигуном Євро 2.

- Маса ведучого моста транспортного засобу не повинна перевищувати 10,5 тис. кг.
- Зручна підвіска, якщо потрібна на задній осі, не повинна перевищувати 8500 кілограмів.
- Причепи повинні мати щонайменше 3 осі та бути оснащені підвіскою, що зручно для руху.
- Автомобілі з двигунами Євро-2 повинні мати «зелений номер».

Залізничні перевезення: ЄС прагне збільшити частку товарів, що перевозяться залізницею, щоб зменшити затори на дорогах і викиди шкідливих речовин. Це регулюється залізничними вантажними коридорами, метою яких є забезпечення надійних та ефективних залізничних вантажних перевезень по всій Європі. Завдяки прийняттю Директиви 96/48/ЄС від 23 липня 1996 року про оперативну сумісність транс'європейської високошвидкісної залізничної системи та Директиви 2001/16/ЄС від 19 березня 2001 року про оперативну сумісність транс'європейської звичайної залізничної системи, ЄС розпочав процес, спрямований на те, щоб поїзди могли безперешкодно та безпечно рухатись із залізничної мережі однієї країни-члена до іншої. Ряд технічних рішень (відомих як технічні специфікації сумісності) були розроблені як частина цих директив.

Морські та авіаперевезення: ЄС також регулює ці сектори, щоб забезпечити безпеку, захист навколишнього середовища та чесну конкуренцію. Узгоджені на міжнародному рівні правила перевезення небезпечних вантажів повітрям охоплюються Міжнародними правилами перевезення небезпечних вантажів Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA) . Вас можуть оштрафувати на необмежений розмір, засудити до 2 років ув'язнення або до обох, якщо ваш вантаж не пройшов перевірку або став причиною інциденту з безпекою. Кожен, хто пакує небезпечні вантажі для повітряного транспортування, повинен пройти спеціальну підготовку. Ви та ваш персонал повинні пройти навчання щодо небезпечних вантажів, якщо ви використовуєте власний літак для транспортування вантажів. Вам потрібно заповнити повідомлення про небезпечні вантажі для будь-яких небезпечних вантажів, які ви хочете відправити морем. Міжнародний кодекс

морських перевезень небезпечних вантажів (IMDG) і Агентство морської та берегової охорони надають рекомендації щодо транспортування небезпечних вантажів морем. За порушення правил перевезення небезпечних вантажів вас можуть оштрафувати. За серйозні порушення, наприклад за транспортування побічних продуктів тваринного походження небезпечним способом, вас можуть притягнути до кримінальної відповідальності та отримати великий штраф і тюремне ув'язнення. Розділ VI, зокрема статті 91(1)(с) і 100(2), Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU) є правовою основою. Безпека на морі є ключовим елементом політики морського транспорту з метою захисту пасажирів, членів екіпажу, морського середовища та прибережних регіонів. Враховуючи глобальний характер морського транспорту, Міжнародна морська організація (IMO) розробляє єдині міжнародні стандарти. Основні міжнародні угоди включають Міжнародну конвенцію про запобігання забрудненню з суден (MARPOL), Міжнародну конвенцію з охорони життя на морі (SOLAS) і Міжнародну конвенцію про підготовку, дипломування та несення вахти моряків (STCW). Хоча швидке внесення змін до законодавства ЄС для включення цих угод, заснованих на міжнародному праві, є основною метою політики ЄС щодо морського транспорту, додаткові заходи також приймаються на рівні ЄС.

Діджиталізація: Європейська Комісія наполягає на посиленні цифровізації в логістичному секторі з метою оптимізації операцій, підвищення ефективності та зниження витрат. Ініціативи включають e-CMR (електронну товарно-транспортну накладну) та електронні державні закупівлі. eCMR (або електронна транспортна накладна) — це цифрове рішення, яке було широко розроблено в контексті охорони здоров'я під час пандемії, що дозволяє водіям відмовитися від необхідності заповнювати товарно-транспортні накладні вручну в паперовому форматі. Сьогодні електронний CMR полегшує цифровізацію автомобільного транспорту. Діє в деяких країнах Європи. Товарно-транспортна накладна є офіційним документом, який узгоджує загальні умови завдання автомобільного транспорту.

Сьогодні цей транспортний документ можна представити в цифровому форматі. Це відомо як «електронна накладна» або «eCMR». Його можна використовувати не лише як доказ доставки, але й як договір перевезення між перевізником, вантажовідправником і експедитором. Точніше, терміни CMR або eCMR також використовуються для позначення міжнародної товарно-транспортної накладної, як зазначено в Женевській конвенції 1956 року про міжнародне дорожнє перевезення вантажів. Крім того, Додатковий протокол до Конвенції CMR значно полегшує переміщення товарів з однієї країни в іншу.

Екологічне регулювання: європейський зелений курс має на меті зробити ЄС кліматично нейтральним до 2050 року. Логістичний сектор, який є значним джерелом викидів CO₂, перебуває під тиском, щоб стати більш стійким. Це включає в себе правила, що стосуються викидів транспортних засобів, використання екологічно чистих транспортних засобів та заохочення мультимодальних перевезень. Серед документів що включає правила екологічного регулювання є “Пропозиція Регламенту щодо обліку викидів парникових газів від транспортних послуг”, “Пропозиція Регламенту щодо використання пропускну здатності залізничної інфраструктури в єдиному європейському залізничному просторі”,

Безпека та захист: правила, що стосуються безпеки вантажів, що перевозяться, особливо небезпечних вантажів, є суворими. Існують також правила щодо безпеки, особливо для товарів, що в'їжджають або виїжджають з ЄС. Розділ VI Лісабонського договору, і зокрема стаття 91 Договору про функціонування Європейського Союзу (TFEU), є правовою основою для створення цієї сфери безпеки дорожнього руху, метою якої є підвищення безпеки дорожнього руху та сприяння стійкій мобільності. У 2010 році Європейський Союз підтвердив свою прихильність покращенню безпеки дорожнього руху, встановивши ціль скоротити смертність на дорогах на 50% до 2020 року порівняно з рівнем 2010 року. Щоб досягти цілі ЄС до 2020 року, протягом 2010-2020 рр. було необхідно щорічне зниження на 6,7%. Однак з 2010 року смертність на дорогах в ЄС впала на 19%, що дорівнює середньорічному зниженню лише на 3,4%. У результаті цієї нездатності

скоротити смертність необхідними темпами необхідно було щорічне зниження на 11,4% між 2017 і 2020 роками, щоб ЄС залишався на шляху. Згідно з результатами конференції EU Road Safety Results Conference 2021, у 2020 році на мільйон жителів ЄС припадало 42 загиблих на дорогах (що на 17% менше, ніж у 2019 році). Метою авіаційної безпеки є запобігання актам незаконного втручання, насамперед шляхом утримання загрозливих предметів, таких як зброя та вибухівка, подалі від літака. Воно займало перше місце в порядку денному протягом десятиліть, коли воно стало головним приводом для занепокоєння після терористичних нападів у вересні 2001 року. Відтоді нормативно-правова база в цій сфері значно розширилася в усьому світі, чи то на національному рівні, чи через міжнародне співробітництво/угоди, чи через Міжнародну організацію цивільної авіації (ІКАО) і Додаток 17 до Чиказької конвенції та відповідну Універсальну програму аудиту безпеки . Що стосується ЄС, то він розробив відповідну політику, яка регулярно оновлюється з урахуванням мінливих ризиків і загроз, а також технологічних змін. Розділ VI, зокрема статті 91(1)(с) і 100(2), Договору про функціонування Європейського Союзу (ТФЕУ) є правовою основою безпеки в морі . Безпека на морі є ключовим елементом політики морського транспорту з метою захисту пасажирів, членів екіпажу, морського середовища та прибережних регіонів. Враховуючи глобальний характер морського транспорту, Міжнародна морська організація (ІМО) розробляє єдині міжнародні стандарти. Основні міжнародні угоди включають Міжнародну конвенцію про запобігання забрудненню з суден (MARPOL), Міжнародну конвенцію з охорони життя на морі (SOLAS) і Міжнародну конвенцію про підготовку, дипломування та несення вахти моряків (STCW). Хоча швидке внесення змін до законодавства ЄС для включення цих угод, заснованих на міжнародному праві, є основною метою політики ЄС щодо морського транспорту, додаткові заходи також приймаються на рівні ЄС.

Національне законодавство: хоча на рівні ЄС існує багато нормативних актів, окремі країни-члени також мають власні набори правил і норм, що стосуються логістики. Для логістичних провайдерів, які працюють в Європі, вкрай

важливо знати як європейські, так і національні норми, що регулюють їхню діяльність.

2.3 Стан і особливості вітчизняного ринку логістичних послуг

Україна має вигідне географічне та геополітичне положення, перебуваючи на перехресті найважливіших напрямків світової торгівлі та коротких транспортних шляхів у Євразійському регіоні. Через країну проходить ряд міжнародних транспортних коридорів загальною протяжністю понад 5 тис. км. Між Україною та ЄС створюються нові стратегічні перспективи, і, водночас, існує потреба у значних інвестиціях для інтеграції національної транспортної системи в трансєвропейський простір. За протяжністю транспортних коридорів Україна є найбільшою європейською країною з великим транзитним потенціалом. Транспортна мережа України складається з: 22 тис. км залізничних колій; 170 тис. км автомобільних доріг; 2,2 тис. км судноплавних шляхів; 13 морських портів, 4 рибальських і 11 річкових терміналів; 21 аеропорт (2 – державної власності, 14 – комунальної власності, 5 – інших форм власності).

Повномасштабне вторгнення РФ, що виникло у 2022 році, безсумнівно, вплинуло на всі аспекти економічного життя України, принісши особливі виклики для логістичної галузі. Закриття морських портів на тривалий час призвело до значного збою у системі вантажоперевезень, адже морські порти відіграють критичну роль у торгівлі, особливо у сферах, де Україна традиційно сильна, таких як аграрний сектор. Зміни у транспортних каналах вимусили українські компанії шукати альтернативні маршрути та методи доставки, що зазвичай залучають більші витрати та час на транзит. Автомобільні перевезення та залізничний транспорт стали ключовими варіантами для підтримання торгівлі, незважаючи на більшу логістичну складність та потенційні затримки. Позитивним моментом у цій ситуації є солідарність і допомога країн ЄС, які не тільки відкрили свої кордони для

українських вантажів, але й надали різні форми підтримки, включно з умовами для реорганізації логістичних ланцюгів. Це дозволило Україні підтримувати експорт важливих товарів, таких як зерно, та забезпечити потреби внутрішнього ринку, не дивлячись на значні логістичні виклики.

Утім, переорієнтація з морського на наземний транспорт, яка була викликана заблокованими портами, створила нову проблему для України у вигляді довгих черг на кордонах. Це збільшило час доставки товарів і призвело до порушень графіків поставок, що серйозно ускладнило проведення експортно-імпортних операцій та стало перешкодою для діяльності багатьох галузей економіки, що залежать від своєчасної доставки. Проблема з кадрами є ще однією значною перепорою. Велика кількість чоловіків була мобілізована, а жінки з дітьми часто емігрували в інші країни, що призвело до дефіциту робочої сили, в тому числі серед кваліфікованих працівників. Це впливає не тільки на логістичні компанії, але й на економіку в цілому. Так, за дослідженням компанії Pro-Consulting, нестача кадрів в аграрному секторі має більш руйнівний вплив, ніж енергетична криза та високі ціни на паливо, що підкреслює важливість робочої сили для стабільності не тільки логістики, а й економіки в цілому.

Зрештою, підвищення цін на енергоресурси та паливо стало також великим викликом для економіки України. Загострення цієї проблеми зумовлене втратою доступу до раніше доступних і дешевих джерел нафтопродуктів із країн, що більше не є торговими партнерами через повномасштабний конфлікт. Заміщення цих поставок більш дорогим паливом з країн ЄС, а також загальна нестабільність валютного ринку та девальвація гривні, лише збільшують тиск на вартість логістики та виробничі витрати.

Ситуація з забезпеченням електроенергією вплинула більше на складську логістику. Нестабільність електропостачання змушує підприємства покладатися на автономні генератори, що значно підвищує витрати, особливо для складів, що потребують підтримки низьких температур. Це призводить до збільшення собівартості зберігання та обробки товарів, що може становити додаткові 10-15% до вартості.

Значні виклики для бізнес-середовища спричинила зміна договірних відносин, логістика не виняток. Розрив договірних відносин, пошук нових постачальників і клієнтів стали буденністю для багатьох компаній. Нові економічні реалії вимагають від підприємств бути гнучкими, швидко адаптуватися до змін та переосмислити свої бізнес-моделі. Це може означати перегляд контрактних умов, вступ до нових ділових альянсів, або навіть релокацію діяльності у більш стабільні регіони. Крім того, втрата виробничих потужностей, зокрема через знищення транспорту і інфраструктури або втрату майна в зонах бойових дій, додатково ускладнює ситуацію. Компанії, що розташовані на територіях, які зазнали найбільших руйнувань, або навіть потрапили під тимчасову окупацію, зіткнулися з надзвичайними втратами. Скорочення обсягів виробництва на тлі військових дій неодмінно позначилось на попиті на транспортні та складські послуги, що у свою чергу спричинило зниження доходів у цих секторах. Логістика, як невід'ємна частина виробничого ланцюга, стає однією з перших галузей, яка відчуває зниження економічної активності в країні. Те, як виглядає картина станом на сьогодні, можна побачити на графіку (рис.2.9).



Рисунок 2.9 - Зниження обсягів виробництва по галузях за 2022 рік

Джерело: [24]

Значне зниження обсягів виробництва в критичних секторах економіки України, таких як нафтопереробка, виробництво гуми та пластмас, металургія,

гостро відчувається. Це зумовлено не тільки безпосереднім впливом військових дій, але й наслідками економічної ізоляції, перебоями у ланцюгах поставок, а також відсутністю доступу до традиційних експортних ринків та джерел сировини. Зниження у машинобудуванні може бути зумовлене як зниженням внутрішнього та зовнішнього попиту, так і проблемами з отриманням необхідних комплектуючих та матеріалів. Деревообробна промисловість, яка традиційно залежна від стабільного експорту, стикається зі скороченням замовлень і витратами на альтернативні логістичні шляхи. Фармацевтична галузь відчуває тиск через необхідність забезпечення ліками у критичний час, а легка промисловість і харчова галузь зіткнулися зі зміною споживчих пріоритетів, дефіцитом сировини чи складнощами зі збутом продукції.

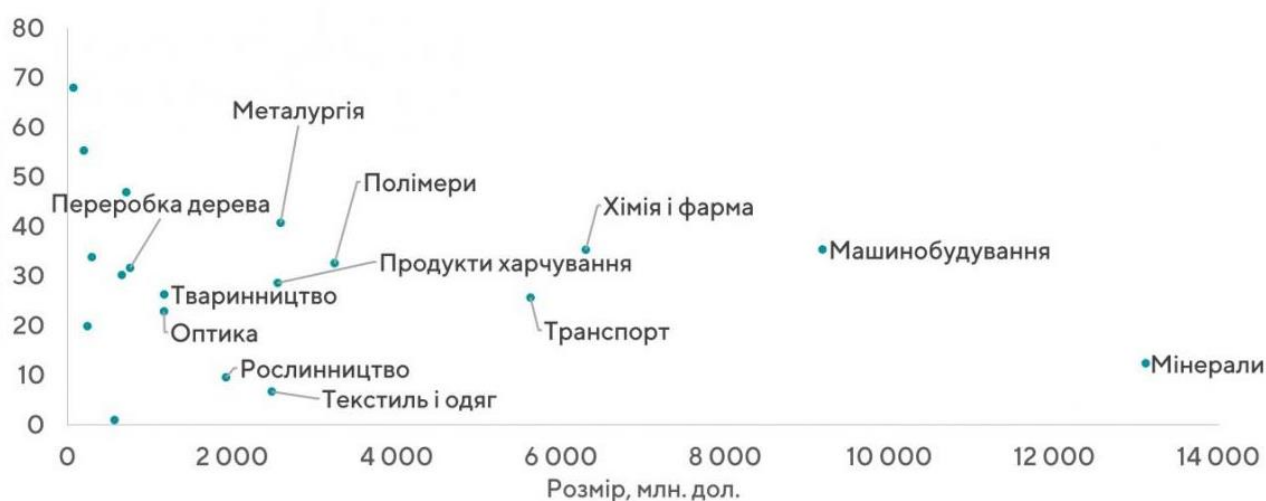


Рисунок 2.10 - Зниження обсягів імпорту по галузях за 2022 рік

Джерело: [24]

З рис. 2.10 видно, що найбільше зниження обсягів імпорту в 2022 році спостерігалось у секторах металургії, переробки дерева, полімерів, хімії та фармацевтики. Також видно, що значне зниження імпорту також торкнулося секторів машинобудування, товарів для транспорту та інших. Трохи менше впав імпорт у секторі рослинництва, текстилю та одягу. Проте результати також негативні.

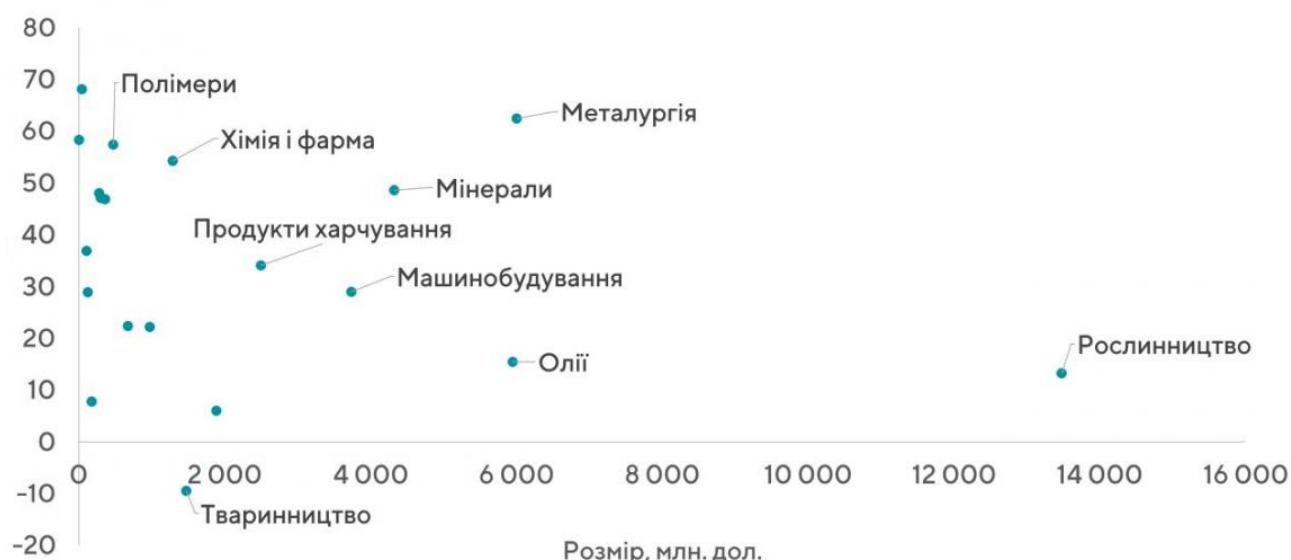


Рисунок 2.11 - Зниження обсягів експорту по галузях за 2022 рік

Джерело: [24]

Щодо експорту (рис.2.11), то найбільше вплинули полімери, хімічна та фармацевтична промисловість та металургія з падінням на 50-60%. Також відзначається значне скорочення в експорті продуктів харчування та машинобудування (30-40%), а також в секторах олій та рослинництва.

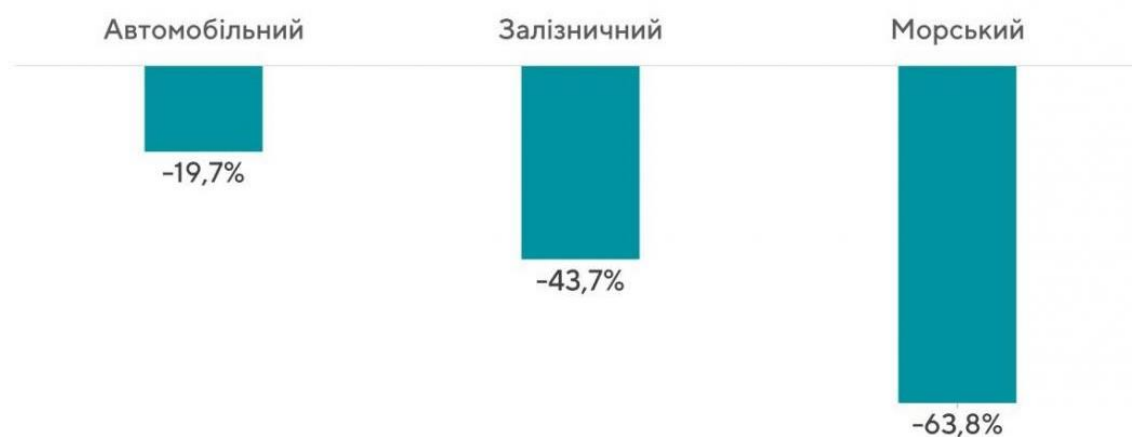


Рисунок 2.12 - Зниження обсягів перевезень за видами транспорту на початок 2022 року

Джерело: [24]

Також знизилися обсяги перевезень за видами транспорту (рис. 2.12). Цивільна авіація призупинила свою діяльність до кінця військового стану, що має

великий вплив на пасажирські та вантажні перевезення. Морські та річкові перевезення також зазнали суттєвих втрат через блокування портів та обмеження навігації. Залізничний транспорт зазнав значних втрат через обмеження та недоступність маршрутів, що проходять через окуповані території. Автомобільний транспорт, хоча і менш постраждав в порівнянні з іншими видами транспорту, але також зазнав втрат. Проте, завдяки своїй гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов, автомобільні перевезення стали основним засобом доставки вантажів під час військових дій.

Порівнюючи нинішню ситуацію з початком повномасштабного вторгнення, можна сказати спостерігається тенденція до стабілізації. Отже можна сподіватись що логістична галузь зможе хоча б зберігати ту активність та темп який є зараз.

На сьогоднішній день одним з популярних векторів розвитку логістики у світі є малий та середній бізнес, Україна не виняток. Невеликі підприємства створюють значний попит на складські та транспортні послуги, а також визначають принципи, за якими формуються договірні стосунки між ними та логістичними операторами. На жаль, сучасні кризові явища, зокрема військовий конфлікт в Україні, дійсно ставлять під загрозу стабільність малого та середнього бізнесу, і це впливає на логістичний сектор. Підвищений ризик банкрутства та фінансові труднощі клієнтів можуть призвести до неплатежів, затримок у перевезеннях та інших проблем. Логістичні компанії повинні активно моніторити фінансову стабільність своїх клієнтів, адаптуватися до їх потреб і, можливо, навіть переглядати умови співпраці, щоб захистити свої інтереси та забезпечити взаємовигідні відносини. Проактивні дії, гнучкість та партнерський підхід можуть допомогти зміцнити взаємовідносини з клієнтами, знизити ризики та підтримати операційну ефективність в умовах нестабільності. Це також може включати в себе розробку гнучких умов оплати, надання додаткових послуг або адаптацію логістичних рішень, щоб відповідати змінюваним потребам клієнтів в умовах кризи.

Інший вектор розвитку пов'язаний із ситуацією з енергоносіями. Тренд розвитку зеленої енергетики є актуальним у світі, оскільки це спосіб диверсифікації

енергоресурсів, зменшення залежності від коливань цін на фосільні палива та зниження впливу на навколишнє середовище. Використання зеленої енергетики у виробництві та транспорті може принести додаткову стабільність та підвищити ефективність бізнес-операцій. В Україні, на жаль, розвиток зеленої енергетики зазнав удару через військові дії та економічну нестабільність, які відволікали ресурси та увагу від екологічних ініціатив. Однак існують позитивні ознаки, що деякі вітчизняні компанії продовжують прагнути до впровадження зеленої енергетики у свою діяльність, незважаючи на нинішні виклики. Для підтримки цього тренду та стимулювання екологічних інновацій, можливо, потрібно подальше сприяння від уряду та інвесторів, які можуть підтримати проекти зеленої енергетики та сприяти їх швидкому реалізації. Це може включати в себе фінансування, податкові пільги, а також технічну та консультативну підтримку.

Сучасні умови та виклики, з якими зіткнулася Україна, спонукають логістичну галузь до переосмислення і адаптації своїх стратегій. Розвиток регіональних логістичних хабів меншого та середнього розміру відповідає потребам ринку та новим реаліям. Такі хаби можуть пропонувати більш гнучкі та ефективні рішення для перерозподілу товарів, забезпечуючи кращу доступність та швидкість доставки в різні регіони країни. Зміна фокусу на регіональні логістичні центри також сприяє диверсифікації та розподілу ризиків, дозволяючи компаніям більш гнучко реагувати на зміни та потенційні перешкоди в логістичних маршрутах. Зростання попиту на середні та малі логістичні хаби є відображенням потреби в оптимізації ресурсів, зменшенні витрат та підвищенні оперативності логістичних операцій, зокрема в секторах споживчих товарів, фармацевтики та харчової промисловості.

Безпека є пріоритетним питанням у логістичних операціях, особливо в умовах воєнного стану. Підвищений рівень ризику впливає на обсяги, вартість та стабільність перевезень, змушуючи перевізників і логістичні компанії переглядати свої стратегії та маршрути. Регіони, що знаходяться близько до зони бойових дій, вимагають особливої уваги з боку перевізників, оскільки не всі готові піддавати свої вантажі та персонал підвищеному ризику. Це може вимагати додаткових

заходів безпеки, включаючи надійне страхування вантажів. Однак страхування від воєнних ризиків може бути досить вартісним, що додатково обтяжує фінансове навантаження на компанії.

Лідером логістичного ринку України сьогодні є «Нова пошта» (див. рис.2.13), яка забезпечила широкий спектр послуг у сфері доставки вантажів та посилок. З моменту свого заснування у 2001 році, компанія зазнала значного росту та розширення, що дозволило їй побудувати вражаючу мережу відділень та поштоматів по всій країні, завдяки чому вона може пропонувати своїм клієнтам високу доступність та зручність послуг. Завдяки ефективній логістичній мережі та інноваційним технологіям, "Нова пошта" забезпечує швидку доставку, зазвичай протягом одного дня, та надає можливість клієнтам легко відстежувати статус своїх відправлень онлайн, а також здійснювати оплату через інтернет. "Нова пошта" є важливим учасником української економіки і грає ключову роль як роботодавець і платник податків. В компанії працюють понад 30000 осіб, а також приблизно 10 000 осіб працюють у партнерських відділеннях. За 2021 рік ця група компаній перерахувала до бюджетів усіх рівнів країни 6,4 млрд гривень податків. "Нова пошта" активно інвестує у модернізацію та автоматизацію своєї інфраструктури, що включає в себе потужні сортувальні термінали у ключових містах України. Ці термінали оснащені передовим обладнанням, що дозволяє ефективно сортувати значну кількість посилок, сприяючи швидкій та точній доставці. «Нова пошта» має потужну сортувальну інфраструктуру у містах-мільйонниках та обласних центрах країни — наразі працюють 110 сортувальних терміналів та депо. Термінали оснащені автоматизованим обладнанням та можуть сортувати від 8,5 тис. до 50 тис. посилок на годину. Найбільші з них у Києві, Львові, Хмельницькому, Харкові та Дніпрі.

Крім того, третина терміналів Нової пошти вже використовує роботів для сортування дрібних посилок та вантажів.

Влітку 2021 року компанія доставила посилки безпілотником з Києва у Харків, подолавши відстань у 480 км. У листопаді того ж року Нова пошта здійснила друге тестове безпілотне доставлення посилок з Києва до Львова на

безпілотному літальному апараті, який подолав відстань у 500 км. Під час цього польоту використовувався безпілотник, що має вертикальний зліт, завдяки чому він здійснив успішний виліт з київського термінала компанії й приземлився на територію львівського термінала.

13600 поштоматів по всій Україні встановлені у під'їздах житлових будинків, біля магазинів, на заправках тощо. Через поштомат Нової пошти можливо не лише отримувати, а й відправляти посилки та документи. Станом на вересень 2022 року послуга доступна вже у 6 областях України: Київській, Львівській, Одеській, Вінницькій, Дніпропетровській та Полтавській. Відправити посилку з поштомату можливо по всій країні як у відділення, так і в інший поштомат або на адресу отримувача.

У жовтні 2021 року, «Нова пошта» зареєструвала власну авіакомпанію «Supernova Airlines», яку планувала використовувати для перевезення міжнародних вантажів. До війни «Нова Пошта» хотіла взяти в лізинг Boeing 737-800, B757 чи Airbus A321. Плани довелось переглянути через російське вторгнення в Україну. Натомість компанія взяла в лізинг два літаки АН-26 1978-го та 1982-го років. Фактичний перший політ було виконано в травні 2023 року за маршрутом Рига-Жешув-Рига. Для виконання рейсу Supernova Airlines взяли в оренду разом з екіпажем двомоторного турбогвинтового літака ATR 72 у латвійської авіакомпанії RAF-Avia.

У 2022 році, з метою уникнення плутанини, пов'язаної з однаковими назвами міст та вулиць та для прискорення оформлення відправлень, компанія створила свою власну систему цифрових адрес відділень та поштоматів. Це унікальний номер, який складається із спеціального коду населеного пункту та номера відділення або поштомата у ньому

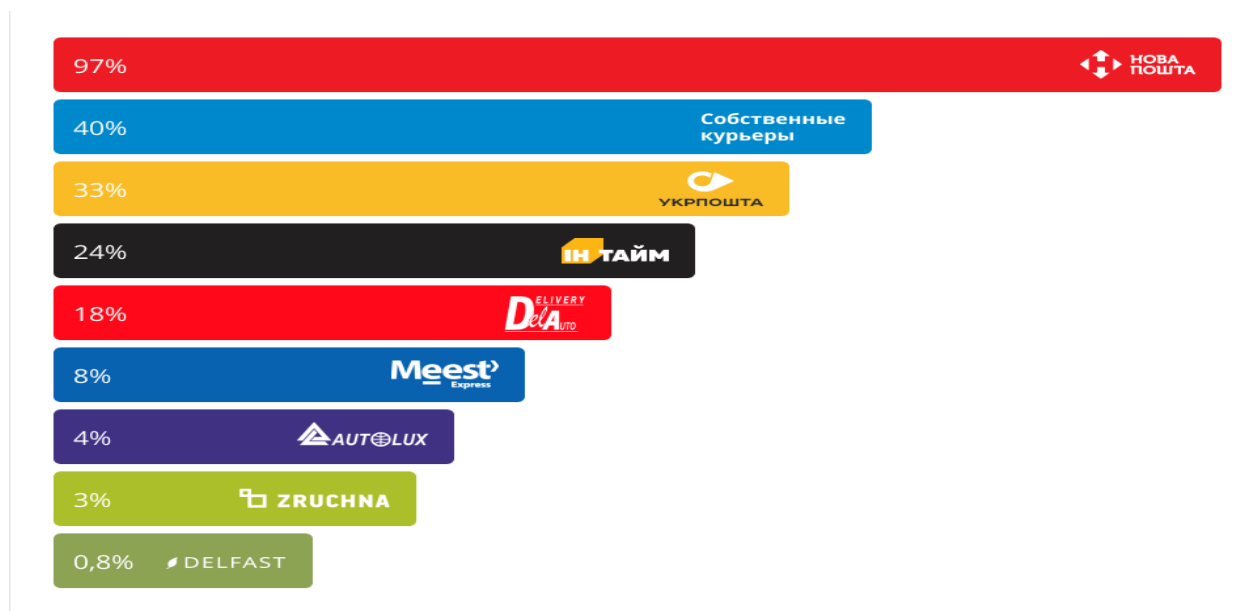


Рисунок 2.13 - Популярність сервісів доставки в Україні, 2023 р.

Джерело: [29]

Ситуація з пандемією принесла істотні виклики для ринку експрес-доставки, вимагаючи від компаній адаптації та переосмислення своїх бізнес-моделей. Компанія "Нова пошта" показала свою здатність ефективно реагувати на ці виклики, успішно переформатувавши свій бізнес та збільшивши обсяги перевезень, незважаючи на кризу. Вдалим прикладом подолання кризових аспектів пандемії є компанія «Нова пошта». Компанія «Нова пошта» ефективно відреагувала на виклики пандемії, значно збільшивши кількість оброблених посилок та вантажів у першому півріччі 2020 року. Вони виконали більше 128 мільйонів відправлень, що на 32% перевищує показники за такий же період попереднього року. Зростання обсягу доставки було спричинено зміною споживчої поведінки, оскільки покупці стали замовляти товари, які коштують менше, але робили це частіше. Ця тенденція була виразною від початку запровадження карантинних заходів і продовжувалася до їх пом'якшення у травні. Окремо слід відзначити підвищений попит на кур'єрські доставки, який зріс на 35% у другому кварталі. «Нова пошта» також започаткувала нову послугу в квітні – доставку медикаментів, яка швидко стала популярною серед споживачів, нарахувавши понад 82 тисячі замовлень за перші три місяці роботи. Протягом першої половини

2020 року, підрозділ «Нова пошта Глобал», входячи до складу групи компаній «Нова пошта», здійснив доставку понад 2,4 мільйони міжнародних посилок і вантажів, що удвічі перевищує показники минулого року за той самий період. В загальному підсумку за 2020 рік компанія відзвітувала про чистий прибуток, який виріс на 26,6% порівняно з 2019 роком, а її чистий дохід збільшився на 25,6% порівняно з попереднім роком.

Після пандемії в Україні настала нова криза через війну. Зіткнувшись з такими труднощами, як втрата понад 20 відділень, які було знищено, та значні фінансові збитки, що склали близько пів мільярда гривень, «Нова Пошта» все ж змогла продовжити свою роботу. Понад 2,5 тисячі її працівників приєдналися до захисту країни. У відповідь на кризу компанія створила спеціалізований штаб для управління бізнес-процесами, що допомогло ефективно відновити логістику між філіалами та розподільними центрами. «Нова пошта» також надавала підтримку в питаннях відновлення роботи відділень, консультування про години роботи та перевезення обладнання з районів, які знаходяться під загрозою.

Крім того, компанія зіграла важливу роль у координації гуманітарних вантажів, сприяючи волонтерським, благодійним організаціям, а також цивільним і військовим структурам. Враховуючи значну кількість громадян, які були вимушені виїхати за межі України, «Нова пошта» сконцентрувалась на розширенні міжнародної присутності, не забуваючи про український ринок, який залишається пріоритетним. На сьогоднішній день компанія відновила 90% свого обсягу продажів та інвестує в нові напрямки, відзначаючи при цьому зростаючу потребу у розширенні своєї мережі за кордоном через високу міграцію українців.

Компанія «Нова пошта» на сьогоднішній день активно розвиває фулфілмент. Фулфілмент – це доступний та якісний аутсорс операцій по супроводженню вашого товару з моменту його оформлення (замовлення/покупки/поставки) до моменту видачі (відвантаження/доставки) покупцю. Це працює наступним чином (див. рис.2.15): товар фізично поступає на склад, проходить процес приймання та реєстрації у WMS-системі складу та розміщується на зберігання. А далі, при надходженні замовлення від покупця, товар відбирається, замовлення пакується та передається для доставки:



Рисунок 2.15 - Фулфілмент компанії «Нова пошта»

Джерело: [33]

Переваги фулфілменту:

1. Своєчасність та безперебійність продажів.

Збої, пов'язані із зростанням замовлень, ті часи, коли склад та персонал не в змозі впоратися із навантаженнями під час «піку» продажів та «сезонності» - все це не проблема, тому що Нова пошта пропонує досконало налаштовані процеси обробки онлайн-замовлень та зберігання товарів.

2. Фінансова економія.

Суттєва економія за рахунок того, що відпадає потреба сплачувати за оренду та утримання складу, інвестувати у придбання програмного забезпечення та техніки, шукати та утримувати складський персонал тощо.

3. Оптимізація ресурсів.

Нова Пошта візьме на себе всі операційні та логістичні процеси, пов'язані із замовленнями покупців та взаємодією із постачальниками. Це дає можливість приділити більше часу своїй сім'ї, розвитку свого бізнесу або втіленню нової бізнес ідеї.

4. Надійність та якість.

Нова пошта несе повну відповідальність за товар, з яким працює виключно кваліфікований та навчений персонал.

5. Масштабування бізнесу.

Без проблемне у будь-який час розширення асортименту товарів у будь-який час, а також замовлення додаткових сервісів, пов'язаних з особливостями комплектації або доставки замовлень.

Напрямок фулфілменту у групі бізнесів «Нова пошта» займається окрема компанія «НП Логістик», єдиний на українському ринку гравець, який працює за формулою «фулфілмент + доставка», як стверджують у компанії. Клієнтами сервісу на сьогодні є Розетка, Алло, WOG, Nestle, Philip Morris, Garna mama та інші компанії. Послугу фулфілменту компанія запустила у 2014 році та за два роки роботи на ринку інвестувала у цей напрямок близько 30 млн грн. На сьогоднішній день фулфілмент-площі «НП Логістик» досягають 18 500 м². Це два склади під Києвом, у Броварах та с. Білогородка. Разом вони здатні обробляти понад 20 000 відправлень на день. Обидва склади зазвичай заповнені на 70-80%: товар заходить на територію і залишає її в режимі нон-стоп. Такий рівень завантаженості площ допомагає клієнтам-рітейлерам ефективно гасити сезонні хвилі продажу та доставок.

РОЗДІЛ 3. КОНВЕРГЕНЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1 Проблеми і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС

Процедура приєднання до Європейського Союзу є складною та довготривалою, оскільки вона вимагає великих зусиль та впровадження тисяч документів ЄС, відомих як *acquis*, в національне законодавство. Крім того, необхідно зміцнити спроможності національних інституцій для ефективної інтеграції в структури ЄС, що є додатковим викликом. Процедура може зайняти багато часу, як показує приклад Чорногорії, яка веде переговори про вступ з 2012 року. Війна в Україні змінила геополітичний ландшафт Європи, зробивши питання безпеки особливо актуальними. В тому числі це сприяло наданню Україні статусу кандидата на вступ. ЄС розглядає різноманітні методи підтримки України, але пропускати кроки вступного процесу визнано неможливим з багатьох причин, включаючи неготовність України до повноцінного членства в деяких областях. Однак розглядається можливість інтеграції України в окремі сектори внутрішнього ринку ЄС як засіб забезпечення негайних вигод для країни до офіційного приєднання.

Щодо перспектив ринку логістичних послуг України в контексті її інтеграції в Європейський Союз (ЄС), можна виділити кілька ключових аспектів:

1. Поліпшення інфраструктури: вступ до ЄС зазвичай супроводжується значними інвестиціями в інфраструктуру, що може покращити дорожню мережу, залізничний транспорт та портові споруди в Україні. Це зробить логістичну систему країни більш ефективною та конкурентоспроможною. Оновлення та модернізація дорожньої мережі забезпечить більш швидке і безпечне переміщення товарів. Це включає ремонт та будівництво нових автомобільних доріг, мостів та

тунелів, що сприятиме зменшенню часу доставки та витрат на транспортування. Інвестиції в залізничну інфраструктуру, такі як модернізація колій, розвиток високошвидкісного залізничного сполучення та покращення логістичних вузлів, значно підвищують ефективність залізничних вантажоперевезень. Також це сприятиме більшій інтеграції з європейськими залізничними мережами. Розвиток портової інфраструктури є критично важливим для збільшення обсягів морських перевезень та покращення зв'язку з глобальними логістичними мережами. Це включає модернізацію існуючих портів та будівництво нових, розвиток термінальних можливостей та покращення митних процедур. Членство в ЄС сприятиме кращій інтеграції України в європейські транспортні мережі, зокрема через участь у транс'європейських транспортних мережах (TEN-T), що забезпечить більш ефективний доступ до європейських ринків. Інвестиції в технологічні нововведення, такі як автоматизація та цифровізація процесів управління логістикою, покращать управління та контроль над логістичними ланцюгами, знизять витрати та підвищать загальну продуктивність.

2. Розширення ринку та нові можливості: членство в ЄС відкриває доступ до великого спільного ринку, де українські логістичні компанії зможуть пропонувати свої послуги. Це створює нові можливості для розширення бізнесу та збільшення обсягів перевезень. З огляду на величезний ринок ЄС, українські логістичні компанії можуть очікувати значного зростання обсягів міжнародних перевезень. Це може включати не тільки збільшення традиційних вантажоперевезень, але й розвиток спеціалізованих логістичних послуг. Членство в ЄС дозволяє українським компаніям ефективно інтегруватися в європейські логістичні мережі. Це сприяє створенню синергії з іншими європейськими логістичними операторами та розвитку спільних проектів.

3. Технологічний розвиток: інтеграція в ЄС стимулює впровадження цифрових технологій у логістичному секторі. Це включає в себе використання систем управління транспортними потоками, цифрових платформ для відстеження вантажів, автоматизованих систем для управління складами та інших інструментів, що покращують прозорість та ефективність логістичних процесів. Використання

автоматизованого обладнання, такого як роботизовані системи сортування та пакування, автономні транспортні засоби, може значно збільшити продуктивність та знизити витрати на ручну працю в логістиці. ЄС активно підтримує впровадження інноваційних технологій у всіх сферах економіки, включаючи логістику. Це може означати впровадження рішень на базі штучного інтелекту для оптимізації маршрутів, прогнозування попиту, управління запасами, а також використання блокчейн-технологій для забезпечення безпеки та прозорості ланцюгів постачання. ЄС зосереджує значну увагу на екологічній стійкості, що може стимулювати впровадження зелених технологій у логістиці. Це включає електрифікацію транспортного флоту, використання альтернативних видів палива, а також оптимізацію логістичних маршрутів для зниження викидів CO₂. Підвищення стандартів безпеки та надійності є важливим аспектом інтеграції в ЄС. Це може включати впровадження передових систем безпеки та моніторингу для транспортних засобів та логістичних центрів.

4. Підвищення інвестиційної привабливості: членство в ЄС часто асоціюється з поліпшенням бізнес-клімату, включаючи більшу правову визначеність та захист інвестицій. Це зменшує ризики для іноземних інвесторів та робить Україну більш привабливою для вкладення капіталу в логістичний сектор. ЄС надає доступ до різноманітних фондів та програм підтримки, які можуть фінансувати проекти у сфері інфраструктури та логістики. Це відкриває додаткові можливості для отримання фінансування та інвестицій в розвиток логістичного сектора. Членство в ЄС часто призводить до зміцнення економічної стабільності та зростання довіри інвесторів. Це створює більш сприятливе середовище для довгострокових інвестицій.

Внутрішній ринок Євросоюзу базується на чотирьох фундаментальних свободах: безперешкодному переміщенні товарів, послуг, робочої сили та капіталу. Повна інтеграція в ці чотири свободи еквівалентна практично повній інтеграції країни у ЄС, за винятком деяких політичних зобов'язань, і такий процес не може бути швидким, як показує досвід останніх розширень ЄС та зростаюча складність європейського законодавства. Тому, коли йдеться про політичні обіцянки щодо

інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, це більше стосується готовності Європи відкрити свої ринки для українських товарів та послуг, до чого Україна вже певною мірою готова завдяки виконанню Угоди про асоціацію. Проте, приєднання до свободи переміщення праці та капіталу вимагатиме більше зусиль і часу через меншу готовність України та складні економічні умови через війну. Наприклад, Угода про асоціацію не включала адаптацію до європейських норм вільного переміщення працівників, а вільний рух капіталу може бути недоречним у світлі низького притоку іноземних інвестицій та невизначеності в безпековій сфері. Інтеграція до внутрішнього ринку ЄС також може сповільнитися через додаткові витрати, які українському бізнесу доведеться понести при впровадженні деяких правил ЄС. Наприклад, підвищені стандарти безпеки у сфері автомобільних перевезень можуть збільшити витрати для перевізників і ціни на послуги. Суворіше регулювання державної допомоги може обмежити здатність уряду підтримувати бізнес під час війни. Тому деякі норми ЄС краще впроваджувати після війни, щоб зменшити фінансовий тягар та забезпечити більш плавний перехід.

За останні роки, як у світі, так і в Європі, включаючи Україну, спостерігається значне збільшення попиту на послуги доставки посилок, зокрема через зростання онлайн-покупок та міжнародної електронної торгівлі. Згідно з даними Європейської групи регуляторів для поштових послуг, обсяг доставки посилок збільшився на 9,1% в період з 2018 до 2019 року, що складає понад 500 мільйонів посилок. Пандемія COVID-19 лише прискорила цей тренд, збільшивши попит на доставку посилок, оскільки споживачі стали очікувати більш широкий вибір послуг, конкурентні ціни та прозорість тарифів, а також високу якість послуг, включаючи гнучкі умови та швидку доставку. Поштовий сектор грає важливу роль в економіці України, а його значення продовжує зростати не тільки через пандемію, а й завдяки загальному розвитку електронної комерції та цифровізації. Поштові та кур'єрські послуги є ключовою частиною логістики електронної комерції, включаючи міжнародну торгівлю. Відповідно до даних Державної служби статистики України, у 2021 році загальний обсяг послуг у цьому секторі склав 12,3 мільярда гривень, з яких 9,7 мільярда гривень припадає на національну пошту та

2,6 мільярда гривень на іншу поштову та кур'єрську діяльність. Приблизно 33% загального обсягу послуг було надано населенню. Статистичні дані, опубліковані Державною службою статистики України, показують позитивні тенденції в секторі поштових та кур'єрських послуг. У 2021 році експорт послуг в цьому секторі склав 68,1 мільйона доларів США, що є на 149% більше, ніж у 2020 році та становить 1,3% від загального обсягу експорту країни. Імпорт послуг зазначеного сектору склав 56,4 мільйона доларів США, зростання на 199,8% порівняно з попереднім роком та складає 3,3% від загального обсягу імпорту. Що стосується торгівлі послугами з країнами ЄС, то експорт послуг у цьому секторі досяг 55,9 мільйона доларів США, що на 170,7% більше в порівнянні з 2020 роком і становить 4,2% від загального обсягу експорту. Імпорт послуг з ЄС склав 31,7 мільйона доларів США, збільшившись на 262,6% відносно 2020 року і складаючи 3,9% від загального обсягу імпорту. Ці показники відображають, що експорт послуг до ЄС становить 82,1% від усього міжнародного експорту у секторі, а імпорт з ЄС - 56,2%, що свідчить про високу залученість України в торгівлю послугами з Європейським Союзом і можливості для подальшого розвитку та розширення обсягів цієї торгівлі.

Згідно з Угодою про асоціацію, а також поглибленою і всеохоплюючою зоною вільної торгівлі (ПВЗВТ), Україна має такі самі умови доступу до ринку ЄС у секторі поштових та кур'єрських послуг, як і інші країни, що межують з ЄС. Україна отримала унікальну можливість щодо застосування положень внутрішнього ринку ЄС, але для цього необхідна повна адаптація українського законодавства до законодавства ЄС, як вимагає Стаття 114 Угоди про асоціацію.

Згідно з аналітичним звітом Європейської Комісії від 1 лютого 2023 року, Україна частково виконала зобов'язання щодо узгодження свого законодавства в секторі поштових та кур'єрських послуг із правом ЄС. Правові рамки України в цьому секторі показують деяку узгодженість з *acquis* ЄС, але повної відповідності з Третьою директивою про поштові послуги не досягнуто. Ринок не є повністю відкритим для конкуренції, оскільки державне підприємство має монополію на надання універсальних поштових послуг, включаючи пересилання листів вагою до 50 грамів. Водночас, регулювання ринку здійснюється на основі повідомлення, а

не ліцензування, із регуляторним наглядом з боку національного регулятора (НКЕК), який є незалежним.

Проблеми в секторі також включають нестачу кваліфікованого персоналу та інфраструктурні перепони, особливо в частині митних процедур. Відсутність чинного порядку визначення та обладнання місць міжнародного поштового обміну з 2015 року створює нерівні умови для операторів ринку. Незважаючи на зусилля Міністерства інфраструктури України щодо врегулювання цієї проблеми, порядок так і не був затверджений, що залишає "нормативний вакуум" у цій сфері.

Першочерговими завданнями для покращення ситуації в секторі поштових та кур'єрських послуг України є розвиток автоматизованих систем обміну даними між поштовими операторами, експрес-перевізниками та митницею. Це необхідно для прискорення міжнародних пересилань та боротьби з неформальним імпортом. Підвищення юридичних та технологічних стандартів для місць міжнародного поштового обміну (ММПО) та центральних сортувальних станцій (ЦСС), а також завершення IT-реформ і цифровізації в митниці, сприятиме оптимізації процесів. Це може поліпшити якість послуг та збільшити обсяги експорту та імпорту з ЄС. Також важливим є перехід поштових операторів та експрес-перевізників на електронні виробничі процеси та оновлення відповідної нормативно-правової бази. Митниця повинна укладати угоди з великими онлайн-маркетплейсами для спрощення процедур купівлі-продажу, в тому числі автоматизації розрахунку митних зборів та ПДВ. Це покращить транскордонну електронну комерцію, особливо у сегменті B2C (бізнес-до-споживача), спростить оформлення відправлень, скоротить час на митний контроль та загалом зменшить терміни доставки товарів.

Для повної інтеграції України у європейський сектор поштових послуг потрібна гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, зокрема з *acquis* ЄС. *Acquis* Європейського Союзу, що перекладається як "доробок", означає сукупність політичних, юридичних і економічних досягнень європейської інтеграції, заснованих на спільних цінностях, що викладені у статті 2 Договору про ЄС. У широкому розумінні, *acquis* включає всі обов'язки і права, що впливають з

членства у ЄС. Усі члени ЄС мають дотримуватись цих норм і стандартів, окрім випадків, коли є спеціальні угоди або виключення, як, наприклад, Великобританія та Данія не входять до економічного і валютного союзу, а Великобританія та Ірландія не є частиною Шенгенської зони. Для країн, які мають намір приєднатися до ЄС, необхідно дотримуватись та впровадити *acquis* як частину "копенгагенських критеріїв" для членства. Це передбачає:

1. Внесення змін до існуючого Закону України "Про поштовий зв'язок" з метою його узгодження з положеннями Поштової Директиви ЄС (Директива 97/67/ЄС, змінена Директивами 2002/39/ЄС та 2008/6/ЄС) та Угоди про асоціацію. Зокрема, важливо привести у відповідність наступні аспекти:

- Встановлення єдиних правил та умов для надання поштових і універсальних послуг;
- Процедура відбору та визначення операторів, відповідальних за забезпечення універсальних поштових послуг;
- Забезпечення фінансування універсальних поштових послуг на умовах, які гарантують їх постійність;
- Встановлення стандартів якості для надання універсальних поштових послуг та розробка механізму контролю за їх дотриманням;
- Оформлення тарифних принципів та забезпечення прозорості рахунків для універсальних поштових послуг;
- Впровадження дозвільного порядку надання універсальних поштових послуг;
- Забезпечення доступу до інформації (фінансової та статистичної) для операторів поштових послуг;
- Захист прав споживачів у сфері поштових послуг.

2. Прийняття нового Закону України "Про поштовий зв'язок" потребує також внесення змін до закону, що регулює діяльність Національної комісії, яка здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку. Зміни мають

забезпечити взаємну сумісність законодавства, узгодження повноважень та функцій НКЕК, особливо в контексті регулювання сфери поштових послуг.

3. Для втілення рамкових правил у сфері поштових та кур'єрських послуг у життя потрібно внести відповідні зміни до підзаконних актів. Це забезпечить практичне впровадження правил, гармонізованих із законодавством ЄС, та допоможе ефективно імплементувати положення Поштової Директиви ЄС.

4. Необхідно прийняти ряд підзаконних нормативних актів, які будуть визначати практичні аспекти реалізації законів, за участю Кабінету Міністрів України, Міністерства інфраструктури та НКЕК. Це дозволить Україні наблизитись до європейських стандартів у сфері поштових послуг і забезпечити надання надійних та високоякісних послуг. Зокрема, метою є забезпечення щонайменше п'ятиденної доставки на тиждень по всій території країни за доступними цінами.

5. Окрім того, Україна взяла на себе зобов'язання імплементувати Регламент (ЄС) 2018/644 про послуги транскордонного доставлення посилок до 2024 року, що є частиною Стратегії цифрового єдиного ринку ЄС. У 2021 році Україна оновила додаток до Угоди про асоціацію/ПВЗВТ, щоб відповідати правилам, встановленим у Регламенті про послуги транскордонного доставлення посилок.

3.2 Процес інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії “Нова пошта”

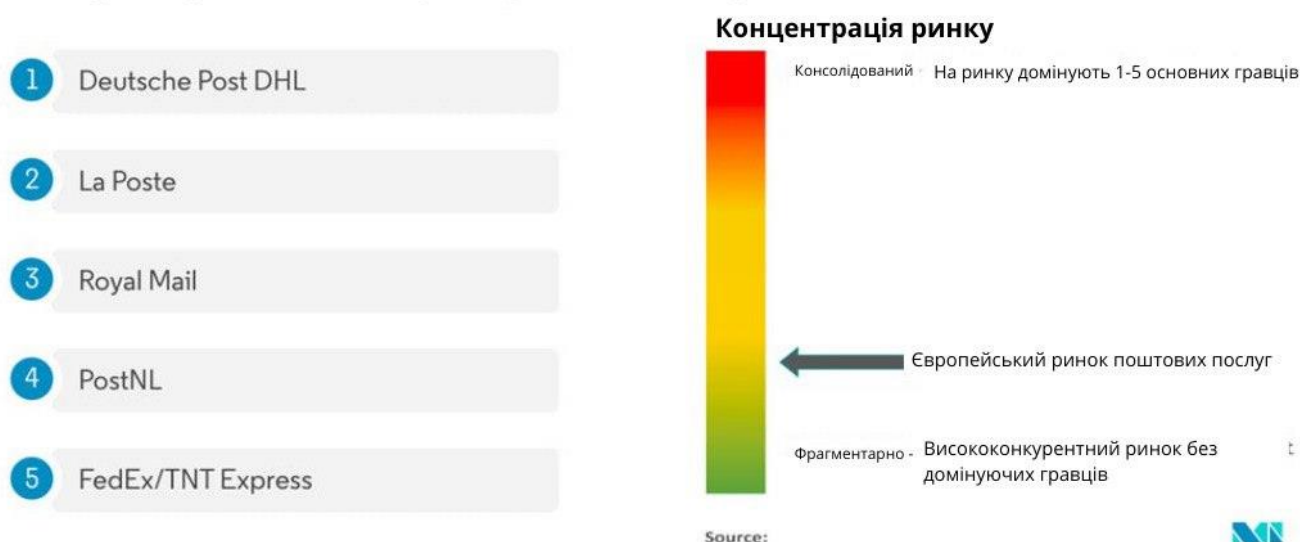
Інтеграція вітчизняної логістичної компанії, такої як "Нова пошта", на європейський ринок є багатовимірним процесом, який включає як внутрішній організаційний розвиток, так і зовнішню адаптацію до стандартів та ринкових умов Європи. Сам процес інтеграції можна розписати покроково:

1. Дослідження ринку та аналіз потреб споживача. Дослідження ринку є ключовим фактором у підтриманні конкурентоспроможності з конкурентами. Дослідження ринку надає важливу інформацію для виявлення і аналізу потреб

ринку, розміру ринку та конкуренції. Сектор пошти та доставки в ЄС робить різноманітний внесок в економіку Союзу, включаючи той факт, що він генерує доходи в розмірі 79 мільярдів євро (84,38 мільярда доларів США) на рік, що дорівнює 0,5% від загального ВВП ЄС, і що в ньому працює близько 1,7 мільйона людей у всьому ЄС або 0,8% зайнятого населення. Сектор пошти та доставки є чинником електронної комерції всередині країни, ЄС та в усьому світі. Ця галузь у Європі швидко розвивається, і її вартість у 2019 році склала 344 мільярди євро (367,44 мільярда доларів США). Діючі поштові оператори (постачальники універсальних послуг)), як правило, є одними з найбільших роботодавців у своїх країнах. Галузь пошти та доставки також робить значний внесок у деякі спеціалізовані ринки, такі як розповсюдження ліків серед людей похилого віку чи сільського населення, як це робить La Poste у Франції. У галузях пошти та доставки в ЄС працюють численні гравці, що забезпечує більшу значущість галузі. Серед них – постачальники універсальних послуг, конкуруючі компанії, що займаються доставкою листів, логістичні та експрес-компанії (як-от UPS і FedEx), а також компанії альтернативної доставки (як-от Amazon).

Спостерігається, що конкуренція на європейському ринку поштових послуг є дещо консолідованою, на ринку працює кілька великих гравців (рис 3.1). Малі та середні місцеві конкуренти мають менше можливостей для конкуренції на ринку, оскільки багато транснаціональних компаній домінують на ринку поштових послуг у Європі. Однак під час прогнозу на ринку поштових послуг у Європі є місце для зростання, що, як очікується, посилить конкуренцію.

Лідери європейського ринку вантажоперевезень та логістики



*Відмова від відповідальності: Основні гравці відсортовані в довільному порядку

Рисунок 3.1 - Лідери ринку поштових послуг в Європі та ступінь концентрації ринку

Джерело:[39]

Європейський ринок поштових послуг характеризується рядом особливостей, які впливають на потреби та вимоги споживачів. Ось аналіз деяких з цих потреб та вимог:

- Надійність. Споживачі очікують, що їхні посилки та листи будуть доставлені вчасно та без пошкоджень. Надійність є ключовим фактором у виборі поштового оператора.
- Швидкість. Експрес-доставка, особливо для бізнесу, стає все важливішою. Клієнти готові платити більше за гарантовану швидку доставку.
- Прозорість. Відслідковуваність посилок є важливим аспектом. Споживачі хочуть знати, де знаходиться їхнє відправлення на кожному етапі його переміщення.
- Доступність. Послуги мають бути доступні та зручні для клієнта: наявність поштових відділень, автомати для самостійної видачі/прийому посилок та ін.
- Діджиталізація. З розвитком електронної комерції споживачі очікують наявності онлайн-інструментів для замовлення, відслідковування, електронних адрес та ін.

- Гнучкість. Можливість зміни адреси доставки, часу отримання, повернення товарів без проблем є дедалі важливішими.
- Ціна. Цінова конкурентоспроможність завжди буде важливим фактором. Проте ціна може поступитися місцем, якщо інші аспекти (наприклад, швидкість чи екологічність) визначені як пріоритетні для споживача.
- Безпека. Гарантія того, що особиста інформація та вміст посилок захищені, є критично важливою.
- Локалізація. Наявність місцевої підтримки, адаптація до культурних особливостей, мовних вимог тощо.

2. Юридичне і законодавче регулювання. Адаптація до законодавства ЄС вимагає від українських компаній відповідності європейським правилам, що охоплюють митні процедури, стандарти безпеки, норми охорони праці, екологічні вимоги та споживчі правила, включно з такими, як GDPR (Загальний регламент про захист даних). Для прикладу, практика написання номера телефону клієнта на посилці може порушувати приватність згідно з GDPR.

ЄС може здаватися уніфікованим блоком, але на практиці митне законодавство ЄС може бути інтерпретоване та застосоване по-різному в кожній країні-члені. Це створює складності для компаній, які працюють у міжнародному просторі, особливо в сегменті C2C (споживач-до-споживача), який не є типовим для локальних митних служб. Компанії як “Нова Пошта” стикаються з додатковими викликами, оскільки діяльність C2C вимагає наявності митних постів у кожній країні, де вони працюють, що може значно збільшити логістичні витрати та ускладнити пошук ефективних рішень.

3. Вибір Стратегії Входу. Стратегія входу компанії на ринок ЄС відбувається шляхом прямих інвестицій у створення власної інфраструктури, тобто відкриття відділень та будівництво складських приміщень та транспортної логістики. Ключовими перевагами даної стратегії є:

Контроль над операціями: власна інфраструктура дозволяє "Новій Пошті" мати повний контроль над логістичним процесом, включаючи управління складом, сортування, транспортування та доставку товарів.

- Оптимізація витрат: у довгостроковій перспективі власна інфраструктура може допомогти зменшити витрати на логістичні послуги.
- Покращення якості послуг: керуючи власною інфраструктурою, "Нова Пошта" гарантує високий стандарт обслуговування клієнтів, здійснювати інноваційні підходи та впроваджувати найкращі практики.
- Швидкість та надійність: власні логістичні центри та транспортна мережа дозволяють "Новій Пошті" забезпечувати більш швидку та надійну доставку, що є ключовим фактором для залучення та утримання клієнтів.
- Розширення бренду: присутність за кордоном з власною інфраструктурою сприяє зростанню впізнаваності бренду та його сприйняттю як глобального гравця на ринку логістики.
- Гнучкість та адаптивність: компанія є більш гнучкою та швидко адаптуватися до змін на ринку, реагуючи на потреби клієнтів та зміни в законодавстві.
- Можливості для зростання: інвестування у власну інфраструктуру відкриває додаткові можливості для зростання, включаючи розширення послуг, залучення нових ринкових сегментів та диверсифікацію бізнесу.
- Компанія "Нова пошта" стикається з різними складнощами при розширенні своєї діяльності на ринки ЄС, серед яких:
- Вибір локації для відділень: у Європейських містах часто важко знайти відповідне місце для бізнесу через історичні обмеження та специфічні будівельні вимоги, як наприклад, у Бухаресті, де перші поверхи будівель мають витримувати землетруси.
- Співпраця з митними брокерами: налагодження зв'язків із місцевими митними службами є новим стандартом для "Нової пошти". Без налагодження контактів та проведення попередніх тестів компанія не розпочинає роботу. Три тестові відправлення для перевірки якості та швидкості розмитнення є обов'язковими.

- Адаптація під нові ринки: в Україні "Нова пошта" відома як надійний бренд, але в ЄС їй потрібно було починати все заново, включаючи побудову відносин з клієнтами та адаптацію своїх послуг під місцеві вимоги.
- Якісна підготовка до відкриття: для забезпечення успішного відкриття відділень компанія залучає посла та проводить ретельну підготовчу кампанію для інформування потенційних клієнтів, демонструючи, що високий рівень послуг, з яким вони знайомі в Україні, тепер доступний і в їх країні.

Ці складнощі вимагають від "Нової пошти" гнучкості, творчого підходу та ретельного розуміння місцевих регулятивних та культурних особливостей.

4. Адаптація маркетингової стратегії

"Нова Пошта" в Україні, будучи широко відомою та популярною серед населення, фокусує свої рекламні кампанії на підтриманні та покращенні іміджу компанії. Рекламні зусилля часто мають загальний характер, але інколи вони можуть бути спрямовані локально, щоб повідомити про нові послуги чи відділення в конкретному регіоні. Для просування своїх послуг "Нова Пошта" використовує різноманітні маркетингові канали, включаючи зовнішню рекламу, рекламу в місцях продажу (POS), телерекламу, соціальні мережі та PR-активності. У соціальних мережах, таких як Instagram та Facebook, компанія має значну аудиторію — понад 371 тисячу підписників, де вона інформує про оновлення в роботі, соціальні проекти, зміни тарифів та пропонує розважальний контент. Компанія активно реагує на запитання та звернення клієнтів у коментарях, забезпечуючи їх залученість та лояльність. "Нова Пошта" також співпрацює з блогерами, які виступають лідерами думок і через укладені договори рекламують послуги компанії своїм читачам і глядачам, тим самим формуючи позитивний імідж та залучаючи нових клієнтів. На YouTube, де у компанії понад 7 тисяч підписників, вона використовує платформу для публікації розважального контенту та навчальних відео, що демонструють як користуватися функціями мобільного застосунку або вебсайту "Нової Пошти". Це допомагає підвищити інформованість клієнтів та забезпечити кращий досвід користування послугами компанії.

"Нова Пошта" розпочала свою міжнародну експансію у 2014 році, відкривши компанії в Грузії та Молдові. Для управління цими підрозділами та розробки стратегії для міжнародної мережі було створено бізнес-напрямок "Нова Пошта Міжнародні Операції". На даний час, "Nova Poshta Moldova" займає лідируючі позиції на ринку експрес-доставки в Молдові, що вдалося частково завдяки виходу з ринку одного з великих логістичних операторів країни, що сталося у той же період. У Грузії, навпаки, компанія не змогла досягти очікуваних результатів, і у 2019 році грузинське представництво було закрито. Однією з причин невдачі могла бути недостатня обізнаність потенційних клієнтів про компанію та її послуги, недостатньо ефективна рекламна кампанія, яка не змогла адекватно інформувати місцеве населення про сильні сторони "Нової Пошти". Незважаючи на невдачу в Грузії, "Нова Пошта" продовжує планувати своє розширення на європейські ринки, зберігаючи стратегію прямого інвестування та відкриття місцевих представництв. Це вказує на амбітні плани компанії та її готовність врахувати попередній досвід при реалізації своїх міжнародних стратегій. "Нова Пошта Молдова" змогла зайняти міцну позицію на ринку Молдови, демонструючи стабільне зростання та регулярне відкриття нових відділень. Положення компанії на ринку та інформація про неї наведена на рис 3.2.

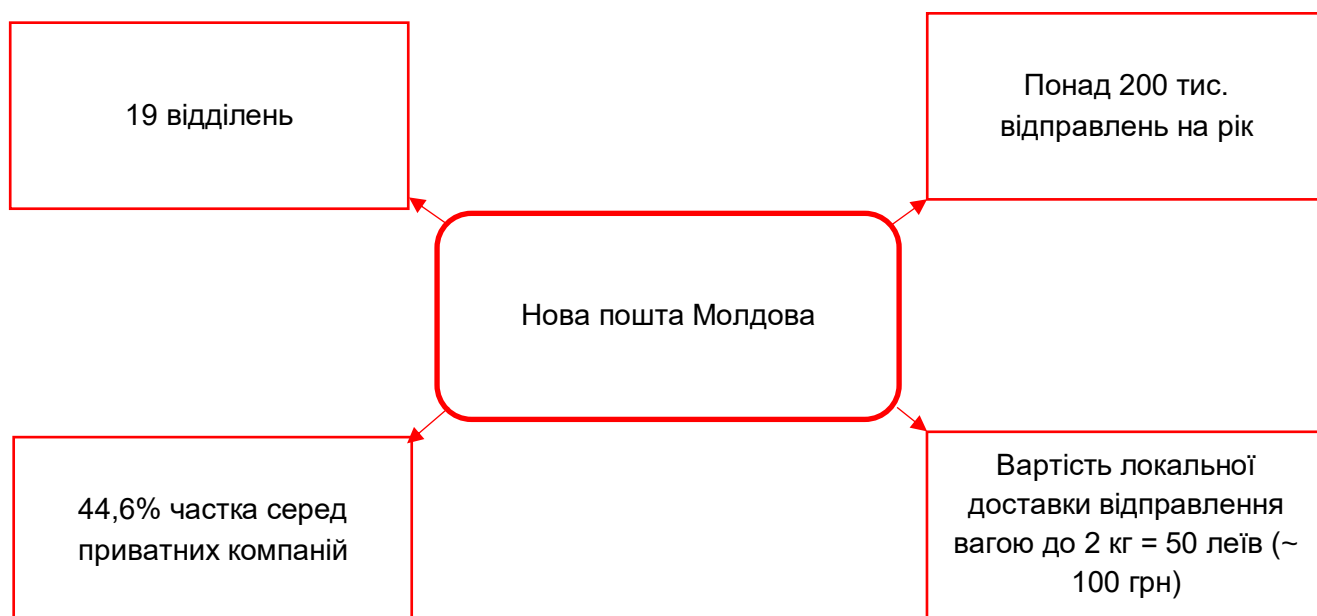


Рисунок 3.2 - Основні дані про компанію «Нова пошта Молдова»

Джерело: [складено автором на основі джерела [49]]

Використовуючи досвід у Молдові, "Нова Пошта" має можливість розробити ефективну стратегію просування для розширення на інші європейські ринки. Важливим аспектом є адаптація маркетингових кампаній до специфіки кожної країни, з урахуванням культурних особливостей та споживчих звичок. Стратегія просування в Молдові, яка включала соціальні мережі, корпоративний сайт та банерну рекламу, може бути адаптована для інших ринків, враховуючи місцеві умови та потреби. Зокрема, враховуючи, що в Молдові компанія стикалася з викликами, пов'язаними з недорозвиненістю логістичного ринку, подібний досвід може бути корисним в країнах з подібними умовами. Рекламні кампанії, спрямовані на зміну споживчих звичок і підвищення обізнаності про переваги послуг компанії, повинні наголошувати на надійності, зручності та якості обслуговування (рис.3.3). Переконливі повідомлення, що враховують місцеві особливості, можуть допомогти "Новій Пошті" здобути довіру та лояльність клієнтів на нових ринках.



Рисунок 3.3 - Банерна реклама «За 24 години у будь-яку точку», яка використовувалась при просуванні послуг на ринку Молдови

Джерело: [49]

Успіх "Нової Пошти" в Молдові свідчить про те, що правильний час входу на ринок, виважена рекламна стратегія та достатнє фінансування можуть забезпечити компанії сильні позиції на європейському ринку. Тому для таких великих компаній як «Нова пошта» логічно продовжувати експансію, використовуючи стратегію прямого експорту, тобто через відкриття філій та розвиток власної мережі відділень в країнах-імпортерах. Такий підхід дає компанії повний контроль над діяльністю своїх представництв, можливість передачі перевіреного управлінського досвіду та мінімізацію репутаційних ризиків, оскільки всі рекламні кампанії та канали розподілу будуть під її чітким контролем. Стратегія виходу на міжнародні ринки може починатися з країн з культурними та соціальними нормами, схожими на українські, щоб згладити можливі ризики та забезпечити більш гладкий перехід. Використання знань про місцеві особливості та врахування культурних відмінностей може сприяти успішній адаптації бізнес-моделі компанії та її послуг до нових ринкових умов.

5. Встановлення партнерств.

Для успішної експансії на міжнародному ринку необхідна співпраця та кооперація з нині вже присутніми на конкретному ринку компаніями. Саме встановлення партнерських стосунків з компаніями допоможе швидко розвинути присутність бренду на ринку та оптимізувати логістичні потоки. Так "Нова пошта" співпрацює з такими корпораціями як Amazon, eBAY, Zappos, ZARA, Aliexpress, iHerb та іншими. Для компанії, яка прагне розширити свою присутність на ринку Європейського Союзу, це може включати наступні кроки:

- Визначення Потенційних Партнерів: шукати компанії з сильними локальними знаннями та репутацією. Розглядати можливості співпраці з іншими логістичними компаніями для досягнення синергії. "Нова пошта" обирає партнерів, які доповнюють послуги один одного та мають спільну клієнтську базу.
- Оцінка Партнерських Можливостей: аналізувати фінансове становище потенційних партнерів. Вивчати культурні та бізнес-процеси потенційних

партнерів для забезпечення сумісності. Проводити ризик-аналіз для оцінки можливих викликів та загроз у співпраці.

- Переговори та Угоди: вести переговори щодо умов співпраці, які вигідні обом сторонам. Укладати угоди, які чітко визначають ролі, відповідальність та очікування кожного з партнерів. Встановлювати юридичні та фінансові рамки співпраці.
- Інтеграція Систем: забезпечити сумісність інформаційних систем для злагодженої логістичної координації. Впровадити єдині стандарти обслуговування клієнтів та якості сервісу. На сьогоднішній день "Нова пошта" надає можливість іншим компаніям інтегрувати дані про логістику на всіх її етапах до найрізноманітніших систем обліку, CRM, корпоративних систем тощо.
- Спільні Маркетингові Зусилля: розробляти спільні маркетингові кампанії для підвищення брендового впізнавання. Узгоджувати промоційні заходи та програми лояльності.
- Моніторинг та Оптимізація Партнерських Відносин: регулярно переглядати ефективність партнерства та шукати шляхи для оптимізації. Встановлювати KPIs (ключові показники ефективності) для моніторингу успіху співпраці. Організовувати регулярні зустрічі та звіти для перевірки виконання зобов'язань та цілей.

За допомогою таких партнерств компанія зможе не тільки розширити свою ринкову присутність, але й забезпечити високий рівень обслуговування, який відповідає очікуванням європейських споживачів.

Рекомендації щодо ефективного розширення діяльності логістичної компанії на глобальному ринку на основі досвіду компанії "Нова Пошта"

З дослідження випливає, що "Нова Пошта", будучи лідером у сфері логістичних послуг на українському ринку, досягла ступеня розвитку, який спонукає її до розширення за межі країни. Міжнародна експансія видається логічним кроком для максимізації використання власних ресурсів та збільшення прибутків. На основі аналізу позиціонування компаній на європейському

логістичному ринку (табл. 3.1), ТОВ "Нова Пошта" можна рекомендувати наступне для покращення своєї конкурентоспроможності:

- Розширити місію компанії: важливо відобразити у місії компанії більш широку перспективу, що включає глобальні цілі та відповідальність. Місія повинна відображати стремління компанії до інновацій, якості обслуговування та її роль на міжнародному ринку.
- Диверсифікація послуг: у європейському контексті важливо акцентувати на тих аспектах сервісу, які найбільше цінуються місцевими споживачами. Це може бути швидкість доставки, наявність зручного додатку для відстеження відправлень, висока якість обслуговування та швидка реакція служби підтримки.
- Соціальна відповідальність та екологічність: споживачі в Європі все більше цінують компанії, які демонструють соціальну відповідальність та екологічні ініціативи. Включення цих аспектів у місію та цілі компанії може підвищити її привабливість та створити позитивний імідж.

В контексті європейського ринку, де емоційні цінності мають велике значення при виборі споживачем компанії, «Нова Пошта» може сформулювати свою місію, що відображає легкість і зручність у використанні їх послуг, а також інноваційність і надійність. Підкреслення комфорту кожного клієнта як основної мотивації компанії може виявитися ключовим у створенні емоційного зв'язку з клієнтами.

Визначення конкурентних переваг є критично важливою для успіху на міжнародних ринках. «Нова Пошта» повинна чітко відповісти на питання, чому клієнти повинні вибирати саме їхні послуги і що робить їх кращими від конкурентів. Це може включати унікальні аспекти сервісу, такі як швидкість доставки, користувацький досвід, інноваційні логістичні рішення, високий рівень обслуговування клієнтів, екологічність послуг, та інші.

Таблиця 3.1 - Порівняння позиціонування найбільших логістичних операторів Європи та ТОВ «Нова Пошта»

Критерій	Конкуренти				
	DHL	Kuehne + Nagel	DB Schenker	UPS	Нова Пошта
USP(Унікальна торгова пропозиція)	Транспортуємо будь-які вантажі, від негабаритних літаками до життєвоважливих малих вантажів за допомогою дронів.	Kuehne + Nagel пишається тим, що його визнали лідером у світовій логістиці.	Ефективність і високі стандарти є ключем до нашого спільного успіху.	Розширюйте свій бізнес з партнером, який надає децю більше, ніж просто послуги з доставки.	Компанія не лише змінює свій вигляд, а запроваджує найпрогресивніші інновації у сфері логістичних послуг, задає новий рівень якості.
Позиціонування	Досконалість. Легкість доставки. Наші продукти та рішення для вас.	Надійна доставка від дверей до дверей.	Створення логістики майбутнього.	Надаємо можливості.	Доставка майбутнього.
Місія	Наша мета – принести радість і процвітання людям, яким ми служимо. Всюди. Кожного дня.	Ми формуємо світ логістики з твердою рішучістю пов'язати людей та товари за допомогою інноваційних та стійких логістичних рішень.	Компанія DB Schenker прагне ламати стереотипи та приймати інноваційні рішення в області організації ланцюжків поставок	Клієнт – наша цінність, працівники – наша сила, інновації – наше натхнення.	Легкість доставки для людей та бізнесу.

Джерело: [складено автором на основі джерела [39]]

Формула бренду «Нової Пошти», яка об'єднує функціональні та емоційні аспекти, допоможе європейським споживачам зрозуміти цінність послуг компанії (рис. 3.4). На основі виявлених конкурентних переваг можна розробити рекламну кампанію, яка буде спрямована на демонстрацію цих переваг та на створення позитивного іміджу компанії на нових ринках.

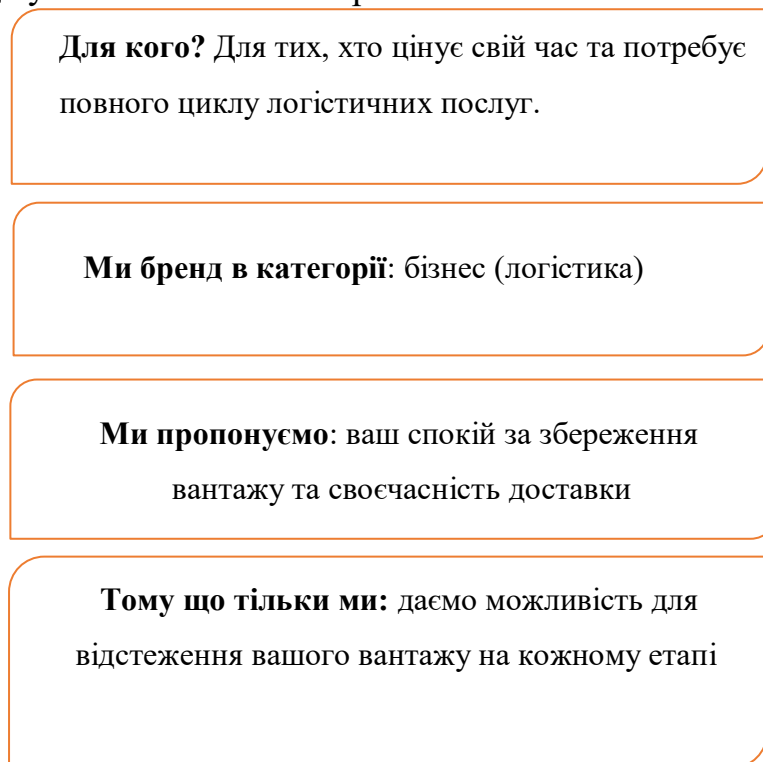


Рис. 3.4 - Формула бренду для ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [складено автором на основі джерела [33]]

Підготовка стратегії просування послуг "Нової Пошти" на європейському ринку вимагає від компанії чіткого розуміння, які послуги вона планує надавати. Експрес-доставка посилок та документів, яка є основним видом діяльності на домашньому ринку, може стати ключовою пропозицією для європейських споживачів. Аналіз конкурентів на європейському ринку, зокрема вартості та термінів доставки, допоможе "Новій Пошті" виявити свої конкурентні переваги. Порівняння вартості доставки відправлення вагою 1 кілограм у межах міста, такого як Мадрид, з вартістю аналогічної послуги в Києві, та конвертація цих цін у національну валюту за офіційним курсом НБУ станом на 08.11.2023 дає змогу більш точно оцінити конкурентоспроможність "Нової Пошти" (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Порівняння вартості експрес-доставки європейських логістичних операторів та ТОВ «Нова Пошта»

Компанія	Вартість доставки у EUR	Вартість доставки у грн.	Терміни доставки, роб. дн.
UPS Europe	13.61	541	2-3
DHL	14.49	576	2-3
Нова Пошта	1.73	70	1

Джерело: [розроблено самостійно на основі даних з офіційних веб-сайтів компаній]

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що вартість аналогічних послуг у країні-члені Євросоюзу та в Україні разюче відрізняється. Тож, компанії варто розраховувати ціну на власну послугу відповідно до прийнятних європейських цін щоб споживач не вважав, що низька ціна послуги свідчить про низький рівень якості її надання. При встановленні власної цінової політики варто також враховувати собівартість виготовлення послуги саме на європейському ринку (ціни на пальне, податкові збори, ціна оренди складських та інших приміщень, ціна оренди обладнання тощо). З проведеного порівняння можна також виокремити таку конкурентну перевагу компанії як швидкість доставки. На підставі цієї переваги мною було розроблено рекламне звернення, яке може бути використане для просування компанії на європейському ринку (рис.3.5).

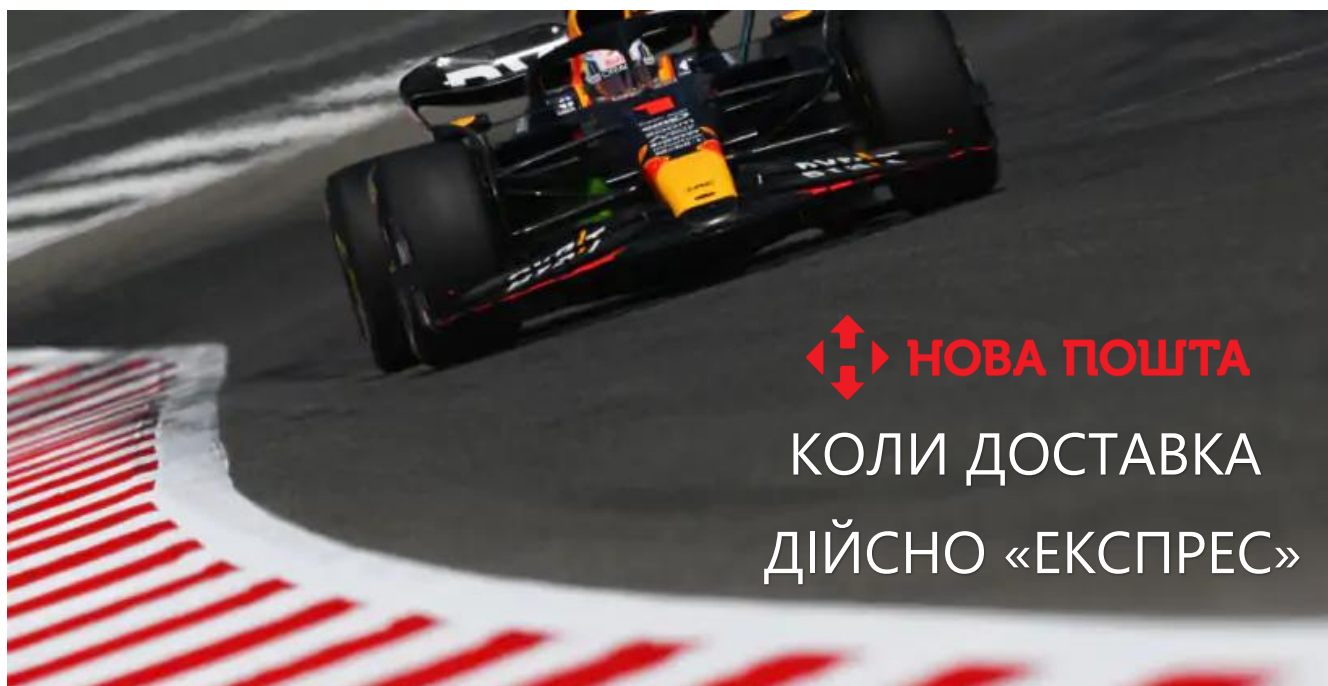


Рис. 3.5 - Приклад рекламного звернення для ТОВ «Нова Пошта»

Джерело: [складено автором]

Враховуючи, що культурні та релігійні особливості потенційних європейських клієнтів в цілому схожі на українські, і що цінності в Європі дедалі більше збігаються з українськими, "Нова Пошта" могла б вибрати стратегію єдиного глобального бренду. Така стратегія передбачає використання однакового брендингу — назви, логотипу, слогану — у всіх країнах, не зважаючи на національні відмінності. Пропозиції на ринку, позиціювання бренду та маркетингові повідомлення залишаються консистентними в кожній країні. Розвиток такої стратегії може починатися з розробки логотипу, що максимально відображає основний бренд, але також враховує специфіку європейського ринку, щоб забезпечити зрозумілість та впізнаваність "Нової Пошти" серед європейських споживачів.

На рисунку 3.6 зображено коло архетипів бренду, яке є візуальним представленням різних архетипів, використовуваних у брендингу та маркетингу для створення особистості бренду. Коло поділене на кольорові сегменти, кожен з

яких представляє певний архетип з відповідними характеристиками та цінностями. На кожному сегменті є зображення особистостей, які символізують кожен архетип.

На зображенні ви можете побачити такі архетипи:

- Невинний, який асоціюється з безпекою та щастям.
- Мудрець, який шукає знання та розуміння.
- Дослідник, який прагне свободи та відкриття нового.
- Вигнанець, який представляє свободу та звільнення.
- Чарівник, який прагне до влади та майстерності.
- Герой, який прагне довести свою силу.
- Коханець, який прагне інтимності.
- Бешкетник, який шукає задоволення та насолоду.
- Звичайна людина, яка шукає приналежності та реальності.
- Турботлива людина, яка надає сервіс та турботу.
- Володар, який прагне контролю та стабільності.
- Творець, який прагне інновацій та створення.

Це коло може допомогти компаніям визначити, яким чином вони хочуть бути сприйняті своїми клієнтами та які цінності та особливості вони хочуть передати через свій бренд.

Визначення архетипу бренду для "Нової Пошти" може стати цінним інструментом для створення глибокого зв'язку з клієнтами. Якщо компанія обирає архетип "Турботлива", то вона може позиціонувати себе як надійного партнера, який завжди готовий прийти на допомогу в складних ситуаціях. Такий підхід дозволить "Новій Пошті" створити образ компанії, яка піклується про своїх клієнтів і гарантує безпеку та своєчасність доставки.

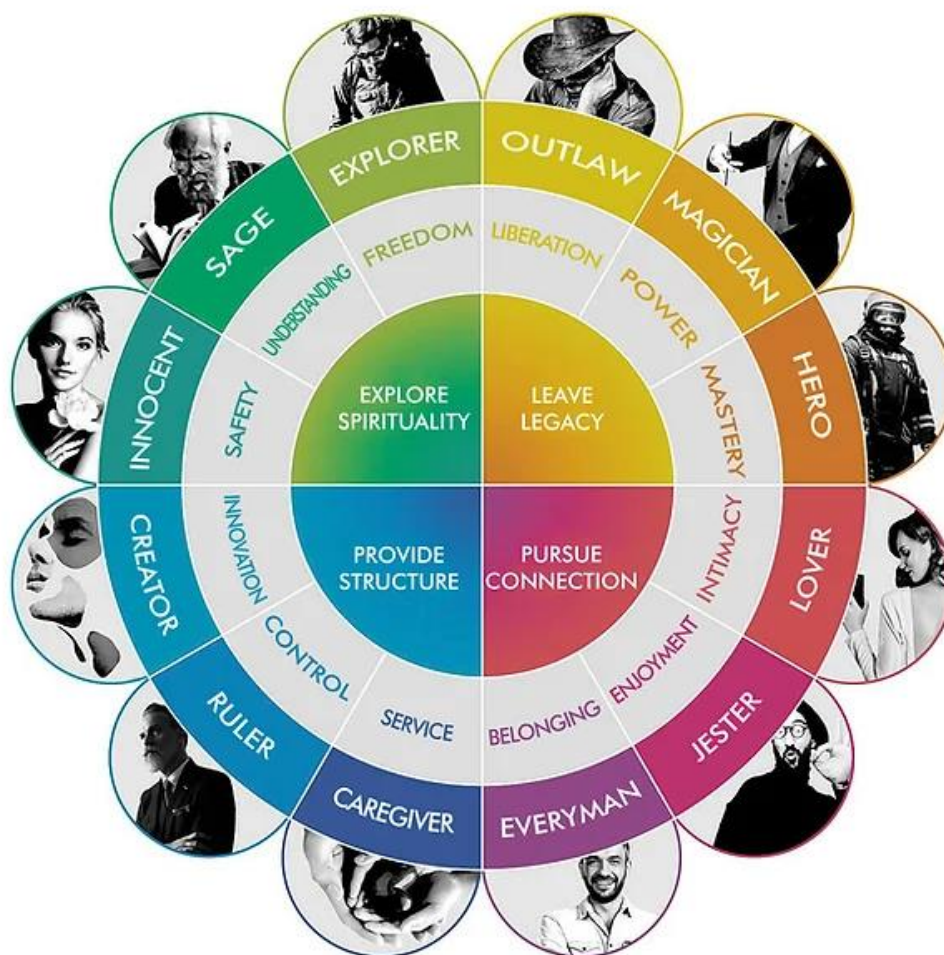


Рисунок 3.6 - 12 архетипів бренду за Карлом Густавом Юнгом

Джерело: [51]

Рекламні слогани "Для тебе зможу я все!" та "Я – для тебе!", що вже використовувались компанією, підкреслюють цю ідею і можуть бути адаптовані для міжнародної аудиторії, щоб передати цінності надійності та турботи на нових ринках.

За допомогою архетипу "Турботлива" компанія може розробити рекламні кампанії, які відзначатимуть її переваги і створюватимуть імідж надійного та дружнього логістичного оператора, сприяючи формуванню стійких асоціацій з надійністю в очах потенційних клієнтів і мотивуючи їх до вибору послуг "Нової Пошти".

Для ефективного розширення "Нової Пошти" на міжнародному ринку важливо орієнтуватися на сучасні світові тренди. Ось кілька ключових рекомендацій:

1. Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів: компанія має супроводжувати клієнта на всіх етапах відправлення, включно з забезпеченням можливості відстеження посилок та інформуванням про терміни доставки.

2. Таргетована онлайн реклама: використовувати сучасні онлайн інструменти для створення персоналізованих рекламних звернень, орієнтованих на різні цільові сегменти.

3. Соціальна взаємодія та залученість: залучення потенційних клієнтів через соціальні проєкти та заходи, які компанія вже успішно реалізує на внутрішньому ринку.

4. Відео реклама: використання відео контенту на телебаченні та в соціальних мережах для залучення уваги та підвищення інтересу до бренду.

5. Соціальні мережі як канал просування: активне використання соцмереж для побудови онлайн спільноти навколо бренду та взаємодії з інфлюенсерами для досягнення молодшої аудиторії.

6. Мобільний контент і додатки: неперервна робота над оптимізацією мобільних застосунків та вебсайту для зручності користувачів, їх дизайну та доступності інформації.

Адаптація цих трендів до стратегії "Нової Пошти" дозволить компанії ефективно конкурувати на міжнародному рівні, пропонуючи послуги, що відповідають очікуванням та потребам сучасних споживачів.

Соціальні мережі пропонують "Новій Пошті" широкі можливості для розповсюдження своїх послуг, дозволяючи точно цілитися в інтереси специфічних споживачів та ефективно комунікувати з різними групами клієнтів. Вони надають можливість для безплатного просування через створення офіційних сторінок та заходів, а також відкривають шлях для швидкої взаємодії з клієнтами. З урахуванням популярності Twitter та Reddit серед європейської молоді, крім використання традиційних соціальних мереж, "Нова Пошта" могла б розширити свою присутність і в цих мережах. Компанія може зацікавити аудиторію за допомогою конкурсів, подкастів, співпраці з відомими особистостями та використання зображень клієнтів у своїх рекламних матеріалах.

Що стосується просування на європейському ринку, компанія повинна підкреслювати свою участь у благодійних заходах та соціальну відповідальність, що відгукується зростаючим попитом на етичне споживання. Наприклад, можна ініціювати акції, де частка від доходів перераховується на благодійність, або співпрацювати з благодійними організаціями.

Окрема увага повинна бути приділена мобільному додатку "Нової Пошти", що є важливим для забезпечення зручності клієнтів, які бажають керувати своїми відправленнями через смартфони. Додаткові знижки для користувачів додатку можуть стати стимулом для їх залучення та утримання. Це допоможе "Новій Пошті" адаптуватися до потреб європейських клієнтів та покращити свої сервіси, підкріплюючи імідж компанії як сучасного та користувацьки-орієнтованого логістичного сервісу.

Отже, основними завданнями для "Нової Пошти" при виході на європейський ринок є створення стійкого міжнародного іміджу та забезпечення високої впізнаваності бренду. Основні стратегічні напрями для розширення компанії включають:

- Оновлення та поглиблення місії компанії: Формування ясної та інтегрованої місії, що відображає цінності та стратегічні цілі "Нової Пошти" на міжнародному рівні.
- Диверсифікація послуг: Адаптація і розширення послуг для задоволення специфічних потреб різних ринкових сегментів у Європі.
- Акцент на соціальній відповідальності: Включення соціальної відповідальності та екологічності у маркетингову стратегію та корпоративну культуру.
- Глобальний бренд: Застосування єдиної брендової стратегії з однаковим іменем, логотипом і слоганом для всіх ринків.
- Пряме інвестування: Відкриття філій та розвиток власної мережі відділень в Європі для забезпечення безпосереднього контролю над операціями.
- Чітка формула бренду: Розробка та комунікація основних цінностей і переваг бренду.

- Архетип бренду: Визначення характеру бренду для створення ефективних рекламних кампаній, що відображають особистість та цінності "Нової Пошти".
- Мобільний застосунок для європейців: Розробка зручного і функціонального додатку, адаптованого до потреб європейських користувачів.
- Соціальні мережі як просування: Інтенсивне використання соціальних медіа для підвищення обізнаності бренду та прямого зв'язку з клієнтами.
- Соціальні проекти для залучення: Реалізація соціальних ініціатив, які підтримують зображення "Нової Пошти" як соціально відповідальної організації та зміцнюють її позиції на ринку.

3.3 Інструменти та механізми диверсифікації європейського ринку логістичних послуг

Диверсифікація європейського ринку логістичних послуг вимагає використання різноманітних інструментів та механізмів, таких як:

1. Розвиток Цифрових Технологій: Впровадження та використання цифрових технологій, таких як інтегровані платформи управління ланцюгами постачання, IoT (Інтернет речей) для відстеження вантажів, та автоматизоване планування маршрутів є ключовими для розширення можливостей логістичних послуг.
2. Розвиток Міжмодального Транспорту: Сприяння інтеграції різних видів транспорту (наприклад, дорожнього, залізничного, морського) для створення ефективних міжмодальних транспортних рішень. Це підвищує гнучкість та ефективність логістичних операцій.
3. Впровадження Екологічних Рішень: Екологізація логістики через використання електромобілів, водного транспорту та зменшення вуглецевого сліду від логістичних операцій. Це не лише підвищує стійкість, але й відповідає зростаючому попиту на "зелені" логістичні послуги.

4. Розробка Спеціалізованих Логістичних Рішень: Посилення фокусу на нішевих та спеціалізованих логістичних послугах, як-от холодильні перевезення, перевезення небезпечних матеріалів або високотехнологічного обладнання.

5. Стратегічні Партнерства та Співпраця: Встановлення партнерських відносин між логістичними операторами, виробниками, роздрібними продавцями та іншими зацікавленими сторонами для створення інноваційних логістичних рішень.

6. Розширення Географічної Присутності: Виход на нові ринки та розширення географічної присутності, в тому числі через міжнародне співробітництво, може допомогти компаніям розширити свої логістичні послуги та клієнтську базу.

7. Інвестиції в Навчання та Розвиток: Інвестиції в навчання персоналу та розвиток навичок, зокрема у сферах цифрових технологій, управління ланцюгами постачання та екологічної стійкості, є ключовими для підтримки інноваційності в логістиці.

8. Регулятивні Ініціативи: Підтримка та розвиток регулятивних ініціатив, які сприяють інноваціям, безпеці та стійкості у логістиці, також є важливим аспектом для забезпечення зрівноваженого розвитку ринку.

Ці інструменти та механізми дозволяють не тільки підвищити ефективність і гнучкість логістичних послуг, але й забезпечують їх адаптацію до змінюваних умов ринку та потреб клієнтів. Наразі можна спостерігати певні тенденції в сфері експрес-доставки, які мають вплив на ринки Європи та України (див. рисунок 3.7). Останнім часом, ключовим фактором у сфері експрес-доставки є розвиток електронної комерції (E-commerce), яка є основним стимулюючим фактором. В період суворих карантинних обмежень з 2019 по 2021 роки спостерігалось збільшення попиту на доставку товарів, а електронна комерція виступає як основний двигун цього тренда. Згідно досліджень, у 2020 році Україна зайняла друге місце в Європі за темпами розвитку електронної комерції. У цьому ж році українці придбали товари та послуги через

інтернет на суму понад 107 мільярдів гривень, що становить зростання більше ніж на 40% порівняно з 2019 роком.

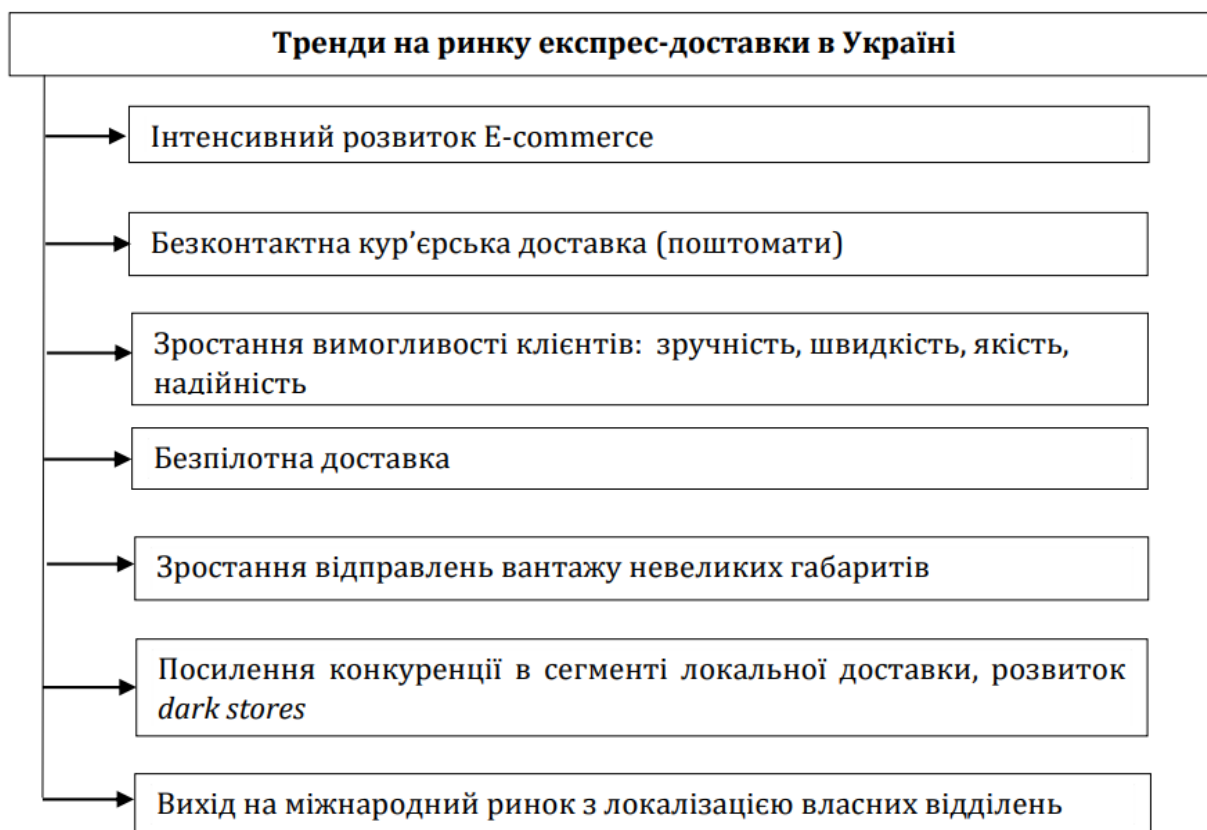


Рисунок 3.7 - Основні тренди експрес-доставки в Україні

Джерело: [складено автором]

Аналіз роботи компаній, які займаються експрес-доставкою, виявив, що у періоди посилення карантинних заходів спостерігалось зростання попиту на доставку на 10-20% додатково до вже існуючого збільшення. Таке збільшення відбувалося через перехід продажів із фізичних магазинів до онлайну (рис.3.8). Після послаблення карантинних заходів багато споживачів продовжують залишатися з онлайн-покупцями.

Експерти прогнозують, що онлайн-ритейл в Європі буде продовжувати рости у наступні два-три роки, що в свою чергу сприятиме зростанню ринку експрес-доставки. Для порівняння з українським ринком можна взяти Польщу. Минулого року поляки здійснили в 1,7 рази більше онлайн-покупок, ніж українці,

незважаючи на те, що в Україні та Польщі рівень використання Інтернету та частка онлайн-покупців майже однакові.



Рисунок 3.8 - Темпи приросту/падіння офлайн та онлайн покупок в Україні протягом 2020 р.

Джерело: [52]

Безконтактна кур'єрська доставка стала одним з основних трендів сьогодення. Споживачам пропонується широкий вибір товарів з можливістю безконтактної доставки прямо додому. У період пандемії, щоб уникнути відвідування громадських місць, багато покупців готові заплатити на 5-10% більше за товари, які доставляються швидко (протягом 1-3 днів).

Компанія «Нова пошта» активно працює над зменшенням людської участі у процесі видачі посилок. Процес видачі посилок тепер може проходити без участі людини, зростає популярність поштоматів, які в майбутньому можуть мати різноманітний дизайн і конструкцію.

На сьогодні, 85% інтернет-покупців в Естонії та половина в Литві та Латвії віддають перевагу доставці в поштомати. Крім того, концепція доставки «поза домом» також широко поширена в скандинавських країнах, Франції, Німеччині та Польщі, де приблизно 40% посилок доставляються до відділень або поштоматів. Навіть із швидким розвитком, поштомати та пункти доставки "поза домівкою" все ще потребують додаткового розвитку. Так, лише 5 з 28 країн Євросоюзу досягли показника у 10 пунктів на кожні 10,000 людей. Якщо порівняти це з Україною, то і вона не може похвалитися достатньою кількістю таких відділень та поштоматів. Фінляндія є лідером у цій сфері, маючи 20 пунктів на кожні 10,000 осіб. Фінляндія, Словенія та Чехія лідирують за щільністю розташування відділень, а Естонія,

Фінляндія та Данія - за кількістю поштоматів. Поштові оператори мають активно інвестувати в розвиток своїх мереж «поза домівкою», і більшість операторів ринку експрес-доставки вже активізували свою діяльність у цьому напрямку.

Ще одним важливим трендом є зростаючі вимоги клієнтів до швидкості, якості, надійності та цілодобової доступності послуг. Точність та гнучкість доставки стають ключовими вимогами: відправлення повинні забиратися і доставлятися в точно визначений час, з можливістю обирати мінімальний часовий інтервал, що відповідає основним принципам логістики. Клієнти хочуть не тільки отримати посилку вчасно та швидко, але й самі керувати своєю доставкою. Важливою стає діджиталізація сервісів, як от оформлення посилки в мобільному додатку, можливість безконтактної оплати та безконтактного отримання посилки в поштоматі, та інші технології самообслуговування. В ланцюгу постачання "продавець – покупець" доставка тепер орієнтована на покупця, роблячи клієнтоорієнтованість основним пріоритетом для операторів ринку експрес-доставки. Цей тренд стане ключовим фактором зростання для операторів експрес-доставки та відіграватиме роль захисту від конкуренції.

У відповідь на зростаючі вимоги клієнтів до швидкості доставки сформувався новий тренд у сфері експрес-доставки – безпілотна доставка. В усьому світі дрони активно використовуються у логістичній галузі. Наприклад, в Китаї щодня з їхньою допомогою доставляють до 1000 відправлень. Amazon не лише успішно здійснює доставки за допомогою безпілотних літальних апаратів (БПЛА), але також патентує ідеї повітряних складів-дирижаблів та інші ідеї, пов'язані з безпіотною доставкою. Являючись одним із лідерів світової логістики, Amazon інтенсивно займається патентуванням технологій, що стосуються управління дронами.

Український ринок також відповідає на цей тренд. Наприклад, ТОВ «Нова пошта» ввела в експлуатацію поштові дрони. Ці дрони, розроблені спеціально для перевезення посилок, зараз проходять остаточні льотні випробування. Тестовий безпілотник може перевозити до 4 кг вантажу на відстань до 350 км. Розробник

апарату на замовлення «Нової пошти» працює над створенням дрона, здатного перевозити до 400 кг посилок, а згодом і до 1 тони.

Іншим важливим трендом є зміни у параметрах відправлень, зокрема зменшення ваги посилок. У структурі доставки спостерігається збільшення кількості невеликих відправлень (до 30 кг) і одночасне скорочення обсягів перевезень великогабаритного вантажу (фрахту, палет, вантажів вагою понад 200 кг). У компанії «Нова пошта» обсяги доставки великогабаритних вантажів знизилися на 20%. Це зумовлено двома факторами: по-перше, зростанням онлайн-торгівлі, де переважає малий посилковий формат, і по-друге, зниженням попиту та обсягу B2B-відправок, оскільки компанії почали скорочувати свої запаси та виробляти під замовлення.

Посилення конкуренції у сегменті локальної доставки стало ще одним з трендів українського ринку експрес-доставки. Оскільки ринок експрес-доставки є недостатньо насиченим та інтенсивно розвивається, це призводить до загострення конкурентної боротьби. Відповідь на це зростання включає підвищену активність та впровадження інноваційних процесів з боку операторів ринку експрес-доставки, особливо в контексті розвитку власної доставки провідними компаніями сегмента e-commerce. Наприклад, Glovo, яка розпочала розвивати цей напрямок у 2020 році, пропонує швидку доставку менш ніж за півгодини за допомогою мікрофулфілмент центрів, відомих як dark stores. Ці центри є складами-магазинами, де кур'єри збирають замовлення. В Іспанії під брендом Glovo Express вже працює швидка доставка, де замовлення доставляються в середньому за 12 хвилин. В Україні Glovo запустила перший мікрофулфілмент центр у Києві.

Після пандемії наступним викликом для українського ринку експрес-доставки стала війна. Понад 2,5 тис. співробітників ТОВ «Нова Пошта» пішли обороняти Україну, понад 20 відділень було зруйновано, компанія зазнала збитків на пів мільярда гривень. Компанія створила спеціальний штаб для керування бізнес-процесами, оптимізувала логістичні маршрути, та продовжила свою діяльність навіть під час війни. Вона займалася не лише доставкою вантажів, але й консультувала щодо відкриття відділень, організовувала перевезення устаткування

з небезпечних регіонів, а також брала участь у формуванні та оптимізації гуманітарних потоків.

З огляду на значне переміщення населення за межі України, ТОВ «Нова Пошта» зосередилася на іноземному ринку, хоча український ринок залишається пріоритетним. Компанія вже повернула об'єм продажів до 90% та інвестує в нові напрямки. Зростання відправлень у міжнародному напрямку стало очевидним, і ТОВ «Нова Пошта» активно відкриває свої власні відділення на міжнародному ринку. «Нова пошта» також оприлюднила амбітні плани на відкриття міжнародних відділень в 2024 році, а саме, співзасновниками компанії було заявлено, що до кінця 2023 року «Нова пошта» планує запустити відділення в Парижі та Мілані, а в наступному році – ще 16 точок за кордоном.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота зосереджена на аналізі розвитку міжнародних економічних відносин, особливостей логістичних послуг у Європі та в Україні, а також на можливостях та стратегіях інтеграції вітчизняних компаній у європейський ринок логістики. В дипломній роботі були виконані наступні завдання:

1. Розкрито сутність та роль міжнародних економічних відносин. Визначено роль МЕВ від часів індустріалізації до тепер. Розкрито вплив МЕВ на світову економіку через ключові аспекти. Міжнародні економічні відносини зосереджується на наслідках економічної взаємодії між країнами. Ця взаємодія включає торгівлю товарами, послугами, активами, ідеями та макроекономічні побічні ефекти, а також вплив правил, норм і політик, таких як тарифи і політики, торгові квоти, контроль за міжнародним рухом капіталу і режим обмінного курсу.

2. Надано характеристику розвитку міжнародних економічних відносин між підприємствами. Міжнародні торговельно-економічні відносини є динамічним явищем і тому еволюціонують разом із суспільством. Аналіз цього процесу дозволяє виділити низку ознак, що відрізняють сучасний період розвитку. Процеси міжнародної інтеграції суб'єктів господарювання перетворюються на могутній фактор їх функціонування.

3. Ідентифіковано види стратегій розвитку підприємств в умовах глобалізації. Вміння сформулювати чітку й унікальну стратегію, яка ґрунтується на багатій корпоративній культурі та забезпечує виконання всіх обіцянок бренду, - найважливіше завдання будь-якого підприємства. Ретельне розроблення стратегії потребує часу, тому що сьогодення ринкова ситуація в умовах глобалізації постійно змінюється.

4. Оцінено сучасний стан і динаміку розвитку європейського ринку логістичних послуг. Загальна вартість ринку зросла з 2017 року і, згідно з прогнозами, буде продовжувати зростати до 2029 року. Значення вартості ринку в 2017 році не зазначене, але у 2022 році вона склала приблизно 0.99 трильйона

доларів і очікується, що до 2029 року ця цифра збільшиться до приблизно 1.26 трильйона доларів.

5. Здійснено аналіз регуляторних рамок функціонування європейського ринку логістичних послуг. Хоча на рівні ЄС існує багато нормативних актів, окремі країни-члени також мають власні набори правил і норм, що стосуються логістики. Для логістичних провайдерів, які працюють в Європі, вкрай важливо знати як європейські, так і національні норми, що регулюють їхню діяльність.

6. Визначено стан і особливості вітчизняного ринку логістичних послуг. Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році, безсумнівно, вплинуло на всі аспекти економічного життя України, принісши особливі виклики для логістичної галузі. Порівнюючи нинішню ситуацію з початком повномасштабного вторгнення, можна сказати, що спостерігається тенденція до стабілізації. Отже можна сподіватись, що логістична галузь зможе хоча б зберігати ту активність та темп, який є зараз.

7. Обґрунтовано проблеми і перспективи розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС. Щодо найголовнішої перспективи, то це в першу чергу - поліпшення інфраструктури. Вступ до ЄС зазвичай супроводжується значними інвестиціями в інфраструктуру, що може покращити дорожню мережу, залізничний транспорт та портові споруди в Україні. Серед проблем варто виділити гармонізацію національного законодавства з ЄС.

8. Окреслено інтеграцію вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії «Нова Пошта». Інтеграція вітчизняної логістичної компанії, такої як "Нова пошта", на європейський ринок є багатовимірним процесом, який включає як внутрішній організаційний розвиток, так і зовнішню адаптацію до стандартів та ринкових умов Європи. Основними завданнями для "Нової Пошти" при виході на європейський ринок є створення стійкого міжнародного іміджу та забезпечення високої впізнаваності бренду.

9. Виявлено інструменти та механізми диверсифікації європейського ринку логістичних послуг. Розвиток цифрових технологій, розвиток міжмодального транспорту, впровадження екологічних рішень, розробка спеціалізованих логістичних рішень, стратегічні партнерства та співпраця, розширення

географічної присутності, інвестиції в навчання та розвиток, регулятивні ініціативи – все це може бути використано для диверсифікації власної діяльності на ринку логістичних послуг.

На сьогоднішній день важливою є адаптація до глобальних тенденцій та розвиток підприємства на міжнародній арені. Про це свідчить успішний досвід компанії ТОВ «Нова пошта» та багато інших. Варто зазначити, що ретельно пропрацьований аналіз ринку, своїх можливостей та правильно підібрана стратегія інтеграції в ту чи іншу країну є запорукою успіху в розширенні міжнародних меж компанії.

СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаєва Р.І. Стратегічне планування і стратегічний менеджмент. М.: Фінанси і статистика, 2006. - 200 с.
2. Лабіринти стратегії. Олександр Паньков, Дмитро Хохлов. - М. : Манн, Іванов і Фербер, 2016. - 144 с.
3. Томпсон-мол.А.А., Стрікленд III А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та ситуації для аналізу. М.: Вільямс, 2006.
4. Якушева В. В. Розроблення стратегії розвитку організації. Молодий вчений. - 2017. №51. - 201-204 с.
5. М. А. Дудченко, М. Ю. Рубцова. Міжнародні економічні відносини. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т./Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. - К.:Знання України, 2004 - Т.2 - 812с.
6. В.В.Копійка. Інтеграція міжнародна. Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. /Редкол.:Л. В. Губерський (голова) та ін. - К: Знання України, 2004 - Т.1 - 760с
7. Бочан І.О. Глобальна економіка. І.О. Бочан, І.Р. Михасюк. – К.: Знання, 2007. – 403 с.
8. Гражевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін. – К.:Знання, 2008. – 431 с.
9. Єременко А.В. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів ВТО: Монографія. А.В. Єременко Ред. Т.М. Циганкова – К.:КНЕУ, 2003.
10. Кизим М.О. Можливості і загрози від членства України в СОТ у зовнішній торгівлі продукцією високотехнологічних галузей в умовах співпраці з країнами ЄС і Митного союзу ЄврАзЕс. М.О. Кизим, І.Ю. Матюшенко, В.Є. Хаустова, О.В.Козирева, Д.М. Костенко, Ю.М. Моїсеєнко, І.Ю. Бунтов. Проблеми економіки – 2014 - №1. – С. 6-25.
11. Світова економіка: підручник. А.С. Філіпенко, О.І.Рогащ, О.І. Шнирков [ті ін.] – К.: Либідь, 2000. – 582 с.

12. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. А.А. Чухно. – К.: Логос, 2003. – 631 с

13. Архієреєв С.І., Волоснікова Н.М., Климова С.О. Міжнародна економіка і міжнародні економічні відносини: навчальний посібник. за ред. проф. Архієреєва С.І., – Харків: НТУ «ХПІ», 2019. – 234 с.

14. МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ: Підручник за ред. проф. Голікова А.П., проф. Довгаль О.А. URL: <http://international-relations-tourism.karazin.ua/themes/irtb/resources/da1e84517cfd25b5ad61025384ff017.pdf>

15. Article in International Journal of Innovative Research in Science Engineering and Technology. November 2022

16. Литвиненко Ю. І., к. е. н. Приварникова І. Ю. ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ ТА ЇЇ ОСОБЛИВОСТІ В ЗЕД. URL: https://confcontact.com/2014_02_meshko/44_Litvynenko.htm

17. Europe Freight And Logistics Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2029

18. АНАЛІЗ РОЗМІРУ ТА ЧАСТКИ РИНКУ ПЕРЕВЕЗЕНЬ ТА ЛОГІСТИКИ В ЄВРОПІ - ТЕНДЕНЦІЇ ЗРОСТАННЯ ТА ПРОГНОЗИ ДО 2029 РОКУ. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/european-freight-logistics-market>

19. Wikipedia. Діаграма участі країн у міжнародних договорах і наднаціональних європейських організаціях. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7_%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D0%A1%D0%BE%D1%8E%D0%B7%D1%83

20. Майбутній розвиток Спільної транспортної політики: Глобальний підхід до побудови спільнотної структури сталої мобільності - Біла книга. COM (92) 494 final, 2 грудня 1992 р. Бюлетень Європейських Співтовариств, Додаток 3/93. Комісія ЄС - документ COM. URL: <https://aei.pitt.edu/1116/>

21. Біла книга – Європейська транспортна політика на 2010 рік: час приймати рішення. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52001DC0370>

22. WHITE PAPER Дорожня карта до єдиного європейського транспортного простору – на шляху до конкурентоспроможної та ресурсоефективної транспортної системи. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0144>

23. Pro-consulting. Аналіз ринку логістики 2022р. URL: <https://pro-consulting.ua/bases/obzor-rynka-logistiki-ukrainy-2022-god-5>

24. eCMR: краще знати дематеріалізовану товарно-транспортну накладну URL: <https://www.dashdoc.com/en/blog/ecmr-definition-advantages>

25. Політика ЄС щодо залізничного транспорту. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/130/rail-transport>

26. Зелена угода: екологізація вантажних перевезень для отримання більшої економічної вигоди з меншим впливом на навколишнє середовище. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/green-deal-greening-freight-more-economic-gain-less-environmental-impact-2023-07-11_en

27. ВИЧЕРПНИЙ ПОСІБНИК ІЗ ПРАВИЛ АВТОМОБІЛЬНИХ ВАНТАЖНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ. URL: <https://radiuslogistics.co.uk/guide/road-freight-regulations/>

28. Огляд українських служб доставки. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/obzor-ukrainskikh-sluzhbb-dostavki/>

29. Поза конкуренцією: Нова пошта в три рази популярніше інших служб доставки (інфографіка). URL: <https://rau.ua/analytics/rating-delivery/>

30. Доставка «день у день» і покриття по всій країні: топ поштових операторів України. URL: <https://thepage.ua/ua/business/top-5-ukrayinskih-poshtovij-operatoriv-rejting-na-den-poshti>

31. Ринок доставки під час війни: чи є можливості розвитку? URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/rynok-dostavky-pid-chas-vijny-chy-ye-mozhlyvosti-rozvytku/>

32. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua/>
33. «Бізнес-модель «Нова пошта» можна відточити на локальному ринку і реплікувати на інші країни». URL: <https://web.archive.org/web/20170118215356/http://ua.lawyers.ua/biznes-model-nova-poshta-mozhna-vidtochiti-na-lokalnomu-rinku-i-replikuvati-na-inshi-krayini.html>
34. Група компаній Нова пошта сьогодні. URL: https://novaposhta.ua/o_kompanii/nova_poshta_sogodni
35. «Нова пошта» пішла в Польщу. Як вона збирається захоплювати переповнений потужними гравцями ринок. URL: <https://forbes.ua/inside/nova-poshta-yde-do-polshchi-yak-vona-zbiraetsya-zakhoplyuvati-perepovneniy-potuzhnimi-gravtsyami-rinok-25072022-7236>
36. Авіакомпанія "Нової пошти" розпочне польоти у квітні 2022 року. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/27/681006/>
37. “Нова пошта” почала тестувати власну систему цифрових адрес для відділень та поштоматів. URL: <https://itc.ua/ua/novini/nova-poshta-pochala-testuvati-vlasnu-sistemu-tsifrovih-adres-dlya-viddilen-ta-poshtomativ/>
38. Аналіз розміру та частки ринку ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ - Тенденції та прогнози зростання (2023 - 2028) URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/europe-postal-services-market>
39. Dmytro Naumenko, Oleksandra Bulana, Snizhana Diachenko. Досвід вступу до ЄС країн Західних Балкан: уроки для України. Київ, 2022. URL: https://ucep.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/western_balkans_accession_to_eu_lessons_for_ukraine_09.11.2022_final.pdf
40. ЗВІТ ЄРПЗ ПРО ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ ДЛЯ МОНІТОРИНГУ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПОШТОВОГО РИНКУ. 22 DECEMBER 2020. URL: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/44305/attachments/1/translations/en/rendition/s/native>
41. Державна служба статистики України. Обсяги експорту та імпорту за 2023 рік. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

42. Державна служба статистики України. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/posl/arh_dpsp21.html

43. Європейська комісія. Звіт про рівень наближення законодавства України до законодавства ЄС. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/analitichnyy-zvit-yevropeyskoyi-komisiyi-pro-riven-nablyzhennya-zakonodavstva-ukrayiny-do>

44. Урядовий портал. Міністерство інфраструктури працює над упорядкуванням процесу визначення пунктів міжнародного поштового обміну. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248590649>

45. Про поштовий зв'язок: Закон України Про поштовий зв'язок № 2722-IX, чинний, поточна редакція — Прийняття від 03.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2722-IX#Text>

46. Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку: Закон України № 1971-IX, прийнятий 16 грудня 2021 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1971-20#Text>

47. РЕГЛАМЕНТ (ЄС) 2018/644 ЄВРОПЕЙСЬКОГО ПАРЛАМЕНТУ ТА РАДИ від 18 квітня 2018 року про транскордонні служби доставки посилок. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0644>

48. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта Молдова». URL: <https://novaposhta.md/>

49. Фінансова звітність ТОВ «НОВА ПОШТА» за 2017-2019 рр..

50. А. Карніель. Як залучити висококласних споживачів за допомогою чудової ідентичності бренду. URL: <https://www.albertocarniel.com/post/brand-identity>

51. E-commerce. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumky-e-commerce-2019/>

52. В.Карпусь/ Amazon почне доставляти покупки дронами Prime Air вже до кінця цього року (поки що тільки в Каліфорнії). URL: <https://itc.ua/ua/novini/amazon-pochne-dostavlyati-pokupki-dronami-prime-air-vzhe-do-kinczya-czogo-roku-poki-shho-tilki-v-kaliforniyi/>

53. І. Боніфачич. Служба Amazon Prime Air цього року почне доставляти дрони в Каліфорнію. URL: <https://www.engadget.com/amazon-prime-air-lockeford-california-170945262.html>

54. Офіційний сайт ТОВ «Нова пошта». Проекти сталого розвитку. URL: https://novaposhta.ua/social_projects

ДОДАТКИ

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача: Європейської економіки і бізнесу Федірко Олександр...	ID перевірки: 1016055443
Дата перевірки: 11.01.2024 17:53:31 CET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 11.01.2024 17:54:57 CET	ID користувача: 100005726

Назва документа: Каплун М. Р. Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компа...
Кількість сторінок: 105 Кількість слів: 21698 Кількість символів: 169685 Розмір файлу: 3.70 MB ID файлу: 1015756204

25.9% Схожість

Найбільша схожість: 5.57% з Інтернет-джерелом (<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5397>)

20.1% Джерела з Інтернету	380	Сторінка 107
13.6% Джерела з Бібліотеки	287	Сторінка 110

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи	25
------------------	----

КОПІЯ ТЕЗ ДОПОВІДІ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Збірник матеріалів
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

**м. Київ
23 листопада 2023 р.**

УДК 339.9:338.246.88](477)(06)
М 88

Організаційний комітет:

Бурмака Микола Олексійович - к.е.н., доцент
Вінська Оксана Йосипівна – к.е.н., доцент
Галенко Оксана Миколаївна – д.е.н., професор
Козачок Тетяна Сергіївна – к.е.н., доцент
Максименко Анна Вікторівна - к.е.н., доцент
Олійник Вікторія Володимирівна - к.е.н., доцент
Поплюйко Андрій Миколайович – к.е.н., доцент
Прісняк Сергій Олександрович – старший викладач
Сандул Марія Станіславівна - к.е.н., доцент
Солодковський Юрій Мечиславович – к.е.н., доцент
Сталярчук Ярослава Михайлівна - д.е.н., професор
Федірко Олександр Анатолійович – д.е.н., доцент
Циганкова Тетяна Михайлівна - д.е.н., професор
Черницька Тетяна Володимирівна - к.е.н., доцент

(Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана)

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

Міжнародний вимір відновлення економіки України: 36.
М 88 матеріалів студентської наук.-практ. Інтернет-конф. [Електронний ресурс],
23 листопада 2023 р., м. Київ. – Київ: КНЕУ, 2023. – 344 с.
ISBN 978-966-926-461-9

У збірнику подано тези доповідей студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

УДК 339.9:338.246.88](477)(06)

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-461-9

© КНЕУ, 2023

програм з ЄС щодо фінансування відновлення економіки України	
Михальчук Д.В.	145
Сучасні тенденції формування та управління золотовалютних резервів України	
Свенціцький В.В.	148
Роль міжнародних партнерів у післявоєнній відбудові України	
Штабель С.О.	152
Глобальні тенденції розвитку ринку цифрових фінансових послуг	
Леута І.М.	155
Домінантні тенденції цифрового маркетингу провідних міжнародних компаній	
Грицуненко О.В.	158
Використання інноваційних технологій у сучасних міжнародних ланцюгах постачання паперу	
Плахотник О.В.	161
Необхідність і напрями регіональної диверсифікації українського експорту	
Стоколос О.Д.	164
Необхідність європейських інвестиційних проєктів в Україні	
Гриценко К.О.	167
Транснаціональні компанії в глобальній економіці: комплексний огляд їх впливу та викликів	
Котик Є.В.	170
Міжнародна трудова міграція та її наслідки	
Каплун М.Р.	174
Нормативно-правові виклики для вітчизняної логістичної компанії при виході на ринок Європи	
Гузь В.К.	180
Особливості підтримки малого та середнього бізнесу в Італії	
Подрез Ю.В.	184
Ключові фактори конкурентоспроможності компанії «VOLKSWAGEN AG» на глобальному ринку	
Корженівська-Кравченко А.А.	187
Трансформація енергетичного ринку ЄС: вплив війни в Україні на розвиток відновлюваних джерел енергії	
Артюх К.О.	190
Трансформація світової економіки на сучасному етапі розвитку: вплив геоекономічних конфліктів	
Василенко Н.О.	192
Основні засади формування цифрового ринку ЄС	
Міщенко М.А.	194
Особливості зайнятості жінок в ІТ-сфері Європейського Союзу	
Гурін В.В.	197
Шляхи врегулювання міграційної кризи в Європі	
Корсонюк О.П.	201
Конкурентоспроможність української аграрної продукції на ринку ЄС	
Швед А.М.	203
Реалізація європейських інвестиційних проєктів в Україні	
Зайка О.С.	208
Банки як посередники на міжнародному фінансовому ринку	
Вишняк В.Р.	211
Вплив соціальних мереж на міжнародні стратегії в медіа бізнесі	
Стьопич Н.В.	215

URL: <https://www.icmpd.org/file/download/56783/file/ICMPD%2520Migration%2520Outlook%25202022.pdf>

2. World Migration Report 2020 URL:

[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/International Migration 2020_Report.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/International%20Migration%202020_Report.pdf)

3. Лагодієнко В.В., Довгаль О.В. Чинники економічного зростання регіонів в умовах диспропорції ності. «Актуальні проблеми інноваційної економіки» науковий журнал. No 3. 2018. С. 15-21

4. Le Bihan, C., Faucher, V., Le Moing, V., Mehenni, A., Nantes, D., Da Silva, A., ... & Makinson, A. (2021). COVID-19: The forgotten cases of hidden exiles. *Infectious Diseases Now*, 51(4), 387-390.

5. "België maakt 3 miljoen euro vrij voor humanitaire hulp Oekraïne". HLN.be. 27 February 2022. Archived from the original on 1 March 2022. Retrieved 15 March 2022.

Каплун М.Р.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЛОГІСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ПРИ ВИХОДІ НА РИНОК ЄВРОПИ

В умовах глобалізації економіки вітчизняні компанії все активніше прагнуть виходити на зовнішні ринки. Особливий інтерес представляють ринки країн Європейського Союзу, які характеризуються високою платоспроможністю населення, стабільністю економіки та зрозумілими правилами гри. Однак виходити на ці ринки без глибокого розуміння їхньої специфіки може бути ризикованим. Європейський сектор вантажних

перевезень та логістики розділяється за основними напрямками споживання (аграрний сектор, риболовля, лісництво, будівельна сфера, промисловість, нафтогазова галузь, гірництво, оптовий та роздрібний бізнес, тощо). Щодо логістичних функцій, вони включають послуги кур'єрів, експрес-відправлень, транспортування вантажів, експедиторські послуги, а також зберігання.

Розмір європейського ринку вантажних перевезень і логістики оцінюється в 986,65 мільярдів доларів США в 2023 році, і очікується, що він досягне 1255,53 мільярдів доларів США до 2029 року, зростаючи на 4,10% CAGR(сукупний середньорічний темп зростання) протягом прогнозованого періоду [1].

Серед усіх видів транспорту морські та внутрішні водні шляхи є найшвидше зростаючими. Німеччина є найбільшою країною для європейського ринку вантажних перевезень та логістики.

Оптова та роздрібна торгівля є найбільшою галуззю кінцевого споживача на європейському ринку вантажних перевезень та логістики. Обсяг оптової та роздрібною торгівлі склав близько 8,6% ВВП у 2022 році завдяки розширенню європейського бізнесу електронної комерції, головним чином завдяки зростанню онлайн-продажів у регіоні.

У ЄС діє ряд законів, які контролюють умови роботи водіїв, безпеку на дорогах та конкуренцію між перевізниками. Однією з таких норм є Регламент (ЄС) № 561/2006 [2]. Він регламентує, тривалість часу водіння транспортом без перерви, а також встановлює норми щодо періодів відпочинку.

Також компанії не мають стимулювати водіїв до порушень цих правил, виплачуючи їм за додаткову відстань або в формі премій.

Додатково до Регламенту (ЄС) № 561/2006, транспортні компанії також зобов'язані враховувати положення Директиви 2002/15/ЄС [3], відомої як "Директива про робочий час автомобільного транспорту". Ця Директива зосереджена на робочому часі, перервах та умовах нічної роботи водіїв.

Отже, Директива 2002/15/ЄС посилює та доповнює Регламент (ЄС) № 561/2006, стосовно умов роботи водіїв, зокрема щодо їх робочого часу, перерв та роботи в нічний час.

Опитування показують, що велика частина водіїв вантажівок у ЄС уникає нічної роботи, але для певних секторів логістики, таких як кур'єрські служби та експрес-посилки, нічні перевезення є нормою.

Такі відомості важливі для розробки ефективних графіків роботи та стратегій управління персоналом у транспортних компаніях. Вони можуть допомогти компаніям краще планувати робочий час та відпочинок своїх водіїв, оптимізувати маршрути і графіки відправки та доставки, а також забезпечувати дотримання нормативних вимог щодо робочого часу та нічної роботи.

Важливо також, щоб компанії зосереджували увагу на добробуті та здоров'ї своїх водіїв. Враховуючи, що нічна робота може мати негативний вплив на здоров'я та благополуччя працівників, слід розробляти стратегії для мінімізації цього впливу, такі як гнучкі графіки роботи, обмеження тривалості нічних змін, а також надання відпочинку та відновлення працівників. Також варто пам'ятати, що координація та планування нічних перевезень може вимагати додаткових зусиль для забезпечення безпеки, адже нічний час характеризується підвищеним ризиком дорожньо-транспортних пригод через знижену видимість та змінену реакцію водіїв. Враховуючи ці фактори, компанії повинні використовувати дані та дослідження, такі як ті, які були надані Broughton et al., для покращення своїх стратегій управління та планування перевезень, щоб забезпечити безпеку, ефективність та добробут своїх водіїв та інших працівників.

Нові запропоновані стандарти ЄС щодо CO₂ для великовантажних транспортних засобів ((ЄС) 2019/1242) [6] закладають основу для більш стійкого сектору логістики. Цільові показники виражені у відсотках скорочення викидів порівняно із середнім показником ЄС протягом базового

періоду (1 липня 2019 р. – 30 червня 2020 р.). Загалом це означає цільовий показник у 45% до 2030 року (наразі 30%), цільовий показник у 65% до 2035 року та цільовий показник у 90% до 2040 року з проміжною цільовою метою для великотоннажних вантажівок у 15% до 2025 року (рис. 1).

Reduction targets relative to baseline	2025	2030	2035	2040	Annual emissions share
	0%	43%	64%	90%	
	0%	43%	64%	90%	
4x2 and 6x2 trucks 	15%	43%	64%	90%	
6x4 and 8x4 trucks 	0%	43%	64%	90%	
	0%	43%	64%	90%	
	0%	100%	100%	100%	
	0%	15%	15%	15%	n.a.
	0%	7.5%	7.5%	7.5%	n.a.
Unregulated	0%	0%	0%	0%	

Рис. 1 - Плановане зменшення викидів для різних типів транспортних засобів

Джерело: The international console for clean transportation (<https://theicct.org>)

ЄС вважає, що ціль до 2025 року може бути досягнута за допомогою технологій, які вже є на ринку, таких як причепи з кращою аеродинамікою, двигуни з покращеною паливною ефективністю та швидке впровадження транспортних засобів з нульовим рівнем викидів для певних застосувань.

Це додатково підтверджується новими правилами інфраструктури альтернативних видів палива, які передбачають, що до 2030 року зарядні станції для важких транспортних засобів (мінімум 350 кВт) повинні бути доступні кожні 60 км в ядрі TEN-T (Транс'європейська транспортна мережа) і 100 км у всеохоплюючій мережі. Крім того, з 2030 року воднева заправна інфраструктура має бути доступною в усіх міських вузлах і кожні 200 км уздовж основної мережі TEN-T для подорожей по всьому ЄС.

Щоб подолати ці труднощі, компанія може використовувати наступні підходи:

- Глибоке вивчення законодавства: розуміння європейського законодавства в області логістики - перший крок до його дотримання. Компанії варто зосередитися на вивченні директив, регуляторних актів та інших документів, які впливають на їх діяльність;
- Залучення юридичних консультантів: наймання юридичних спеціалістів, які мають досвід роботи в ЄС, допоможе компанії розуміти та дотримуватися місцевого законодавства;
- Сертифікація: отримання відповідних сертифікатів якості та безпеки, які вимагаються від логістичних компаній у ЄС, підвищить довіру клієнтів і партнерів;
- Партнерства з місцевими логістичними компаніями: співпраця з уже існуючими логістичними компаніями в ЄС може забезпечити доступ до їх досвіду та ресурсів, а також допомогти в навігації по місцевому регулюванню;
- Навчання та перепідготовка персоналу: освіта та тренінги для працівників, щоб вони розуміли та дотримувалися європейських стандартів та норм;
- Адаптація бізнес-моделі: можливо, компанії доведеться адаптувати свою бізнес-модель, щоб відповідати європейським вимогам та стандартам;

- Моніторинг та аудит: регулярний моніторинг та аудит внутрішніх процесів з метою виявлення та виправлення будь-яких порушень чи невідповідностей;

- Технологічна підтримка: впровадження сучасних ІТ-систем, які допоможуть відстежувати, аналізувати та дотримуватися європейських норм і стандартів;

Відкритий діалог з регуляторами: прямий діалог із регуляторними органами може допомогти вирішити будь-які питання, які можуть виникнути, та отримати роз'яснення щодо специфічних вимог. З огляду на високий ступінь регулювання в ЄС, підходи до подолання цього виклику повинні бути системними та добре продуманими.

Норми та стандарти Європейського Союзу відіграють важливу роль у регулюванні логістичної діяльності. Для вітчизняної логістичної компанії, яка має намір вийти на ринок ЄС, ці норми та стандарти можуть стати істотними бар'єрами на шляху реалізації її бізнес-цілей. Високий ступінь регулювання в ЄС передбачає не тільки дотримання стандартів якості, безпеки, екологічних вимог, але й необхідність адаптації до місцевих культурних, правових та бізнес-особливостей. Тому, перш ніж виходити на іноземні ринки треба ретельно провести аналіз того чи іншого регіону, країни та сформувати стратегію масштабування враховуючи рекомендації та підходи описані вище.

Список літератури:

1. EUROPE FREIGHT AND LOGISTICS MARKET SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2029. (n.d.).
URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/european-freight-logistics-market>

2. European Union. (2006). Regulation (EC) No 561/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:02006R0561-20150302>
3. European Union. (2002). Directive 2002/15/EC. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002L0015:EN:HTML>
4. Broughton, et al. (2015). Employment Conditions in the International Road Haulage Sector. URL: <https://policycommons.net/artifacts/1336505/employment-conditions-in-the-international-road-haulage-sector/1943730/>
5. European Commission. (2017). EU Labour Force Survey. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/7870049/9518973/KS-FT-19-001-EN-N.pdf/82999927-d333-44b6-8743-49210af40882?t=1548240521000>
6. European Union. (2019). Proposed Standards on CO2 (EU) 2019/1242. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/1242/oj>

Гузь В.К.

ОСОБЛИВОСТІ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ІТАЛІЇ

Одним із факторів економічної стабільності країни є забезпечення максимальної зайнятості населення. Як свідчить досвід розвинених країн світу, найбільш ефективним інструментом ринкового реформування економіки є розвиток малого та середнього бізнесу. За рахунок відкриття власної справи та самозайнятості знижується рівень безробіття в країні та одночасно збільшується рівень доходів населення, що в свою чергу призводить до зростання сукупного попиту та знову збільшує виробництво.

Малі та середні підприємства (МСП; англ. Small and Medium-sized Businesses (SMB), Small and Medium-sized Enterprises (SMEs)) — група підприємств, які не перевищують визначені показники. Класифікація

Наукове видання

МІЖНАРОДНИЙ ВИМІР ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

**Збірник матеріалів
студентської науково-практичної Інтернет-конференції**

23 листопада 2023 р.

Видано в авторській редакції

Підписано до друку 04.12.23. Формат 60×84/8
Друк. арк. 14,33. Зам. № 23-5807

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
03680, м. Київ, проспект Берестейський, 54/1

Свідцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

E-mail: litera@kneu.edu.ua

АНОТАЦІЯ

Каплун М.Р. Стратегія виходу вітчизняної компанії на зовнішній ринок (на прикладі компанії «Нова пошта»). – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини», 2023

Магістерська робота присвячена дослідженню розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобалізації. Проаналізовано вплив науково-технічної революції на економічні відносини між підприємствами. Виділені основні стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації.

Досліджено сучасний стан і особливості ринку логістичних послуг в Європі та Україні. Розглянуто регулювання європейського ринку логістичних послуг.

Окреслено перспективи та проблеми розвитку ринку логістичних послуг України як частини ринку ЄС. Розглянуто процес інтеграції вітчизняної логістичної компанії до європейського ринку на прикладі компанії “Нова пошта”. Надані рекомендації для успішного виходу компанії на європейський ринок. Досліджено інструменти диверсифікації для компанії на європейському ринку логістичних послуг.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини, науково-технічна революція, ринок логістичних послуг, інтеграція, диверсифікація, глобалізація.

ANNOTATION

Kaplun M.R. Strategy of the domestic company's entry into the foreign market (on the example of the company "Nova Poshta") - Manuscript.

Qualifying master's thesis in speciality 292 "International Economic Relations", 2023

The master's thesis is devoted to the study of the development of international economic relations in the context of globalisation. The impact of the scientific and technological revolution on economic relations between enterprises is analysed. The main strategies for enterprise development in the context of globalisation are highlighted.

The current state and features of the logistics services market in Europe and Ukraine are studied. The regulation of the European market of logistics services is considered.

The prospects and problems of development of the Ukrainian logistics services market as part of the EU market are outlined. The process of integration of a domestic logistics company into the European market on the example of Nova Poshta is considered. Recommendations for the company's successful entry into the European market are provided. Diversification tools for the company in the European market of logistics services are studied.

Keywords: international economic relations, scientific and technological revolution, logistics services market, integration, diversification, globalisation.