

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій ім. С.З. Гжицького
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових
стратегій

Кваліфікаційна робота
освітнього ступеня магістр

на тему: «Розробка маркетингової стратегії виходу на нові ринки
міжнародних транспортних перевезень ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»»

Виконав: студент 2 курсу, групи Марк-61

Кузь Орест Володимирович

напряму підготовки 07 «Управління та
адміністрування»

спеціальність 075 «Маркетинг»

Керівник: Линдюк А.О.
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ	8
1.1. Сутність, класифікація та сучасні концепції маркетингової стратегії	8
1.2. Концептуальні підходи до виходу підприємств на нові ринки	16
1.3. Особливості розробки стратегії для компаній міжнародних перевезень	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РИНКОВОГО, КОНКУРЕНТНОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»	33
2.2. Оцінка зовнішнього маркетингового середовища	41
2.3. Аналіз конкурентного середовища	
2.4. Діагностика клієнтського портфеля та визначення стратегічних викликів виходу на нові ринки	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ	62
3.1. Вибір стратегічного напрямку та ринкових можливостей	62
3.2. Позиціонування та стратегія маркетингового комплексу	68
3.3. Розробка програми просування на нові ринки	73
3.4. Оцінка ефективності впровадження стратегії	77
3.5. Прогнозування економічного ефекту та ризику реалізації стратегії	83
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	88
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК	90

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії виходу підприємства міжнародних автомобільних перевезень на нові ринки. Проаналізовано сутність маркетингової стратегії у сфері транспортно-логістичних послуг, визначено її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та забезпеченні стійкого розвитку в умовах зростаючої конкуренції. У роботі здійснено аналіз ринкового та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX», оцінено організаційно-економічні показники підприємства, конкурентні позиції та фактори, що впливають на вибір перевізника. На основі результатів дослідження розроблено маркетингову стратегію виходу підприємства на нові міжнародні ринки, визначено основні інструменти її реалізації та напрями підвищення ефективності логістичних операцій з метою зміцнення ринкових позицій підприємства.

Ключові слова: маркетингова стратегія, міжнародні перевезення, вихід на ринок, транспортні послуги, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

The paper examines the theoretical and methodological foundations of forming a marketing strategy for the entry of an international road transport enterprise into new markets. The essence of the marketing strategy in the field of transport and logistics services is analyzed, and its role in enhancing the competitiveness of the enterprise and ensuring sustainable development under increasing competition is determined. The study analyzes the market and internal environment of xxxxxxxxxxxxxxxx, assesses the organizational and economic performance of the enterprise, its competitive position, and the factors influencing the choice of a carrier. Based on the research results, a marketing strategy for entering new international markets is developed, the main instruments for its implementation are defined, and directions for improving the efficiency of logistics operations in order to strengthen the company's market position are proposed.

Keywords: marketing strategy, international transport, market entry, transport services, competitiveness.

Кузь О.В. Розробка маркетингової стратегії виходу на нові ринки міжнародних транспортних перевезень ТОВ «Хххххххххххххххххххх». – Кваліфікаційна робота. Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. – Дубляни, ЛНУВМБ ім. С.З.Гжицького, 2025.

87 с. текст., 3 розділи, 4 рис., 12 табл., 59 літературних джерел.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади формування маркетингової стратегії виходу підприємства міжнародних автомобільних перевезень на нові ринки. Визначено сутність маркетингової стратегії, її роль у забезпеченні конкурентоспроможності транспортних підприємств, а також особливості застосування стратегічних підходів у логістичному бізнесі. Особливу увагу приділено концептуальним підходам до виходу підприємств на нові ринки та специфіці формування сервісної цінності у сфері міжнародних перевезень.

У роботі здійснено аналіз ринкового, конкурентного та внутрішнього середовища діяльності ТОВ «Хххххххххххххххххххх», оцінено організаційно-економічні показники підприємства, динаміку фінансових результатів і умови функціонування на ринку транспортно-логістичних послуг. Проаналізовано конкурентні позиції підприємства, ключові бар'єри та можливості виходу на нові міжнародні ринки, а також фактори, що впливають на вибір перевізника з боку клієнтів.

Запропоновано маркетингову стратегію виходу ТОВ «Хххххххххххххххххххх» на нові міжнародні ринки, яка передбачає формування сервісних стандартів, використання цифрових інструментів супроводу перевезень, розвиток партнерських відносин і підвищення передбачуваності логістичних операцій. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню обсягів перевезень, підвищенню рівня довіри клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному ринку транспортних послуг.

ВСТУП

Сучасний ринок міжнародних транспортних перевезень характеризується високим рівнем конкуренції, інтенсивністю зміни логістичних потоків та підвищенням вимог клієнтів до передбачуваності виконання операцій. Зростання інтеграції українських підприємств у міжнародні ланцюги постачання, відновлення експортної активності аграрного сектору, промислових та FMCG-компаній формує постійний попит на структуровані логістичні сервіси, які забезпечують стабільність поставок, цифровий супровід та сервісну відповідальність. У цих умовах транспортні компанії не можуть конкурувати виключно на рівні тарифів, оскільки ключовою умовою формування лояльності клієнтів є доведена сервісна передбачуваність.

Для підприємств малого та середнього бізнесу, які розпочинають або розширюють присутність на міжнародних ринках перевезень, стратегічне управління виходом на нові сегменти ринку є критичним чинником розвитку. Відсутність системної маркетингової стратегії призводить до низької повторюваності замовлень, високої варіативності завантаженості автотранспорту, нестабільності оборотів та неможливості забезпечити операційну безперервність. У цьому контексті формування маркетингової стратегії виходу на нові ринки для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» має не лише теоретичне, але й практичне значення.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю побудови стійкої бізнес-моделі транспортного підприємства, у якій ключовим фактором є не одноразове продажне рішення, а системна взаємодія з клієнтами на основі сервісних стандартів. Такі стандарти передбачають дотримання індексу своєчасної доставки, прозорість операційної звітності, наявність регламентів взаємодії та цифрове підтвердження виконання рейсів. Саме формалізація цих принципів у структурі маркетингової стратегії забезпечує підприємству конкурентну перевагу.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні маркетингової стратегії виходу ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» на нові міжнародні ринки транспортних перевезень та обґрунтуванні її економічної та сервісної ефективності.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до сутності маркетингової стратегії та специфіки її застосування в логістичному бізнесі;
- визначити концептуальні основи виходу підприємств на нові ринки;
- провести діагностику діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX», включаючи оцінку конкурентної позиції та клієнтського профілю;
- сформулювати стратегічні пріоритети виходу на нові міжнародні ринки;
- розробити програму просування, орієнтовану на сервісну доказовість;
- здійснити оцінку ефективності та прогноз економічного ефекту реалізації стратегії.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємств міжнародних транспортних перевезень.

Предметом дослідження є комплекс маркетингових інструментів, підходів і рішень щодо формування та впровадження стратегії виходу на нові ринки підприємства ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX».

Методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод структурно-логічного аналізу, метод порівнянь, аналіз часових рядів, PEST-аналіз, конкурентний аналіз, SWOT-структурування стратегічних рішень, а також методичні підходи до оцінювання економічної результативності маркетингових стратегій.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі статистичних даних підприємства, офіційних показників ринку міжнародних перевезень, даних профільних асоціацій перевізників, відкритих сервісних індикаторів конкурентних компаній, аналітичних звітів Європейської логістичної федерації та фактичних показників виконання рейсів у межах діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості впровадження розробленої стратегії виходу ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» на нові ринки як готової системної моделі управління маркетинговою діяльністю. Реалізація запропонованої стратегії здатна забезпечити приріст регулярних перевезень, підвищення рівня сервісної довіри, оптимізацію витрат та зростання маржинального прибутку.

Таким чином, дослідження вирішує актуальну для транспортного сектору проблему – формування стратегічної поведінки підприємства в умовах посилення конкуренції та необхідності гарантування передбачуваності логістичних операцій.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ

1.1. Сутність, класифікація та сучасні концепції маркетингової стратегії

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжгалузевої конкуренції маркетингова стратегія виступає домінуючим напрямом управління розвитком підприємства, забезпечуючи органічне поєднання ринкових можливостей із внутрішнім ресурсним потенціалом. У науковій літературі поняття «маркетингова стратегія» розглядається як керівна ідея, що визначає напрями дії підприємства на ринку, формує його конкурентну поведінку та систему взаємодії з цільовими групами споживачів. Водночас стратегія не зводиться лише до набору операційних рішень, а характеризується довгостроковістю, формалізованістю та прив'язкою до структурних ринкових змін. На думку Ф. Котлера, стратегія є системним планом, що передбачає вибір сегментів ринку, визначення ціннісної пропозиції та формування комплексу маркетингових заходів, які забезпечують утримання або розширення позицій підприємства на ринку [19].

З позицій стратегічного управління маркетингова стратегія може бути визначена як «довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей та сприяють формуванню конкурентних переваг» [30, с. 115]. У цьому контексті підкреслюється важливість стратегічного вибору, який формується на основі аналізу динаміки попиту, структури конкурентного середовища, змін у поведінці споживачів та технологічних трендів.

Сутність маркетингової стратегії значною мірою визначається її функціональним призначенням. До ключових функцій відносять:

- забезпечення узгодженості маркетингових рішень із загальною бізнес-стратегією;

- формування конкурентних переваг;
- довгострокове позиціювання підприємства на ринку;
- вибір цільових сегментів і механізмів їх охоплення;
- оптимізацію витрат на маркетингові дії;
- створення інструментів підтримки споживацької лояльності;
- визначення перспективних напрямів інноваційної діяльності.

Таким чином, маркетингова стратегія виступає не лише реакцією на ринкові зміни, а й активним механізмом формування майбутнього стану підприємства. Варто відзначити, що «розробка маркетингової стратегії передбачає проведення детального аналізу за базовими елементами, завдяки чому у підприємства є можливість зайняти позиції лідера у своєму сегменті, а також посилити конкурентоспроможність у результаті формування кращої пропозиції товарів (послуг)» [9, с. 202].

У світовій економічній науці сформовано декілька підходів до класифікації стратегій маркетингу. Найбільш поширеним є підхід І. Ансоффа, який пропонує матрицю стратегічного управління ринком та продуктом. Згідно з цією моделлю розрізняють:

- 1) стратегію проникнення на ринок, що передбачає підтримку й посилення позицій на існуючому ринку;
- 2) стратегію розвитку ринку, яка полягає в освоєнні нових географічних територій або сегментів споживачів;
- 3) стратегію розвитку продукту, що орієнтована на модернізацію або диверсифікацію пропозиції;
- 4) стратегію диверсифікації, яка поєднує зміни як у продуктивній, так і ринковій площині й вимагає найвищого рівня ризику [51].

Особливої ваги ця класифікація набуває для транспортних і логістичних компаній, оскільки вихід на нові ринки передбачає зміну географії поставок, пошук нових каналів збуту та адаптацію сервісної пропозиції.

Класифікаційно вагомими також є стратегічні орієнтири за М. Портером, згідно з якими підприємства можуть обирати:

- стратегію лідерства за витратами;
- стратегію диференціації;
- стратегію фокусування [55].

Для сфери міжнародних перевезень найбільш релевантною виступає стратегія диференціації, оскільки споживач оцінює не стільки базовий факт доставки, скільки її надійність, часові параметри, супровід сервісу та посттранспортне обслуговування.

У контексті практичного маркетингового планування виділяють також функціональні стратегії:

- товарну,
- цінову,
- комунікаційну,
- збутову,
- сервісної підтримки.

На рівні операційного менеджменту стратегія трансформується у програми, проєкти, процедури взаємодії зі споживачами, бюджетні плани та контрольні показники.

Сучасний підхід до розробки маркетингової стратегії ґрунтується на переході від транзакційної моделі до реляційної та періодично трансформаційної концепції. Традиційний маркетинг розглядав стратегію крізь призму ринку як сукупності попиту, на який необхідно реагувати. Проте сучасний інтерактивний маркетинг орієнтується на формування цінності та забезпечення безперервності комунікаційних відносин зі споживачем.

У наукових публікаціях останнього десятиліття виокремлюють три підходи, що визначають зміст маркетингової стратегії:

1) Ціннісний підхід. Стратегія спрямована на створення унікальної пропозиції, що забезпечує переваги для споживача і не може бути швидко відтворена конкурентами. Для транспортних підприємств це може бути:

- гарантія своєчасності доставки;
- гнучкі тарифні умови;

- супровід документів;
- електронний кабінет для клієнтів.

2) Поведінковий підхід. Маркетингова стратегія формується на основі аналізу поведінки споживача, його факторів вибору, ціннісних установок та рівня ризикочутливості. Дослідження демонструють, що у сфері B2B ключовими для ухвалення рішення є низка нефінансових параметрів – сервіс, оцифрованість процесів, логістична стабільність.

3) Інституційно-інноваційний підхід. Стратегія враховує регуляторні зміни, технологічні інновації та цифрову трансформацію ринку.

У системі сучасних наукових уявлень зміст маркетингової стратегії формується під впливом трьох концептуальних орієнтирів – створення цінності, поведінкових детермінант споживача та інституційно-інноваційних змін, які визначають характер конкурентних рішень підприємства. Узагальнена логіка цих підходів, їх взаємний зв'язок та стратегічна спрямованість подані на рисунку (рис. 1.1).

Як свідчить наведений рис. 1.1, кожен із підходів інтегрує специфічні механізми стратегування, однак у практичній площині вони реалізуються комплексно, забезпечуючи збалансоване поєднання ціннісної пропозиції, аналізу поведінки споживачів та адаптації до регуляторно-технологічного середовища. Саме така узгодженість дозволяє підприємству формувати конкурентну перевагу та підвищувати ефективність виходу на нові ринки.

З огляду на це, маркетингова стратегія виходу на нові ринки розглядається як процес управлінського проектування, що передбачає аналіз поточної позиції, формування стратегічних сценаріїв, адаптацію продуктової пропозиції, оцінку ризиків та розробку економічного обґрунтування.

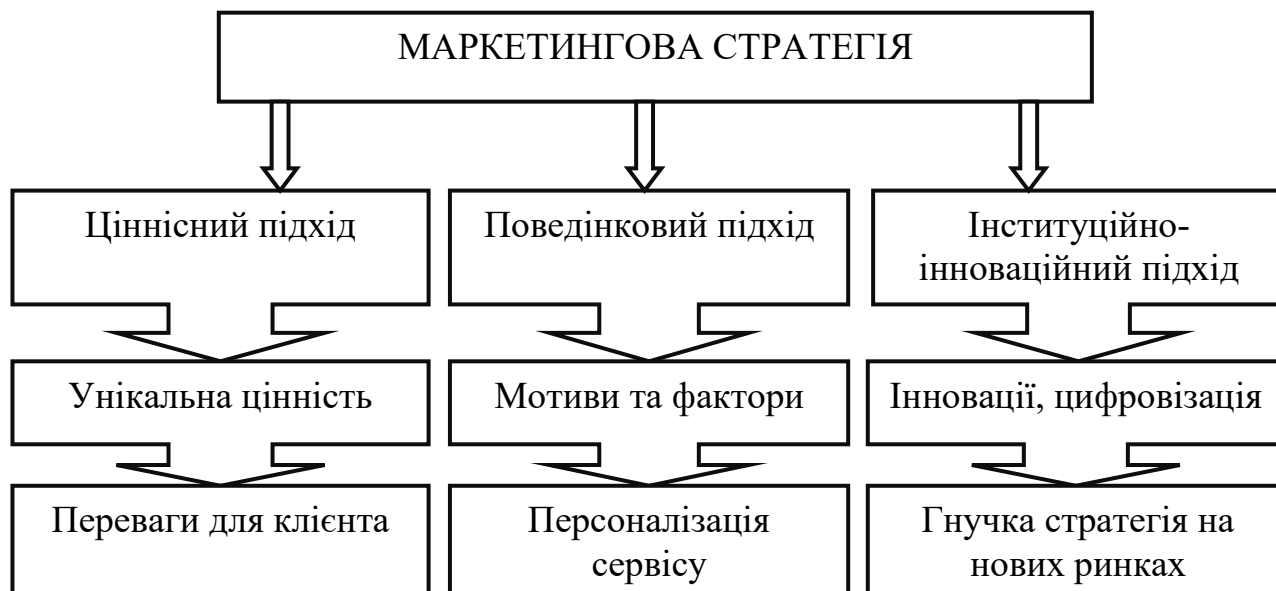


Рис. 1.1. Підходи до формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: власна розробка

Подальший розвиток підходів до формування маркетингової стратегії пов'язаний із концепцією стратегічної відповідності, що передбачає необхідність узгодження характеристик підприємства з особливостями зовнішнього середовища. Згідно з цією концепцією, стратегія може бути ефективною лише за умов синхронізації ключових ресурсів, компетенцій, організаційної структури та ринкової ситуації. У праці Дж. Хігінса зазначено, що стратегія виконує функцію комунікаційного зв'язку між довгостроковими цілями підприємства та його поточними можливостями, формуючи основу для прийняття управлінських рішень щодо сегментації ринку, диференціації послуг і розподілу ресурсів.

Проблематика розробки маркетингової стратегії істотно трансформується в умовах виходу підприємства на нові ринки. Вихід за межі національного середовища передбачає врахування таких факторів, як:

- нормативно-правові обмеження на міжнародні перевезення;
- валютні ризики та зміна траєкторії фінансових потоків;
- різниця в логістичній інфраструктурі;
- культурно-поведінкові характеристики споживачів;
- рівень конкуренції на ринку присутності.

Тому маркетингова стратегія виходу на нові ринки набуває проєктної природи й пов'язується з управлінням ризиками, формуванням інституційних партнерств та розробкою адаптованої пропозиції послуг.

Сучасні теоретичні підходи зосереджуються на інтеграції класичної аналітики з гнучкими механізмами адаптації до ринкових змін. Дослідники виокремлюють такі домінуючі концепції.

Згідно з парадигмою Г. Хемела і К. Прегалі, конкурентоспроможність підприємства формується не стільки продуктовими характеристиками, скільки унікальними компетенціями [52]. Компетенції передбачають володіння такими ресурсами та можливостями, що важко копіюються та забезпечують сталу конкурентну перевагу.

Для транспортних підприємств такими компетенціями виступають:

- здатність забезпечувати стабільність термінів доставки;
- ефективна система документообігу;
- інтеграція логістичних маршрутів;
- цифровий супровід перевезень;
- доступ до міжнародних логістичних хабів.

Підприємство, яке виходить на нові ринки, повинно не лише перенести свою базову компетенцію, але й адаптувати її до іноземних умов.

Синергетичний підхід полягає в отриманні додаткового результату завдяки поєднанню взаємопов'язаних рішень щодо товару, ціни, комунікацій та сервісу. Сучасні економічні моделі доводять, що найбільший ефект отримують ті підприємства, які стратегічно поєднують:

- розширення ринку;
- диверсифікацію каналів продажу;
- управління клієнтськими потоками;
- підвищення вартості послуг.

У транспортному бізнесі синергетика проявляється через ефект масштабу: чим більший обсяг перевезень, тим нижчою є собівартість одиниці вантажу за рахунок розподілу постійних витрат.

Ціннісний підхід, поширений у європейській дослідницькій школі, ґрунтується на створенні для споживача доданої вартості, яка виходить за рамки базового сервісу. Цінність транспортної послуги формується за такими критеріями як час доставки, надійність сервісу, прозорість тарифів, інформаційна підтримка клієнтів та постачання «під ключ». Сучасні дослідження свідчать, що більше 60 % компаній ЄС обирають перевізника не за тарифом, а за стабільністю логістичної моделі.

Широке впровадження цифрових технологій формує сприятливе середовище для існування та розвитку індивідуалізованого маркетингу, даючи змогу працювати основним цифровим інструментам як інструментам індивідуалізованого маркетингу [6, с. 175]. У контексті цифровізації стратегія включає:

- CRM-сегментацію клієнтів;
- автоматизацію документообігу;
- трекінг вантажів;
- електронні тендерні платформи;
- персоналізовані комерційні пропозиції.

Цифровізація робить ринок транспорту прозорим, створюючи ефект високої конкуренції. У таких умовах стратегія орієнтується на швидкість реакції та клієнтський досвід.

Виходячи із загальної теорії стратегування виокремлено два рівні узгодження стратегій: фундаментальний і локальний. Фундаментальний припускає узгодження щодо місії, бачення або цінностей, локальний – щодо цілей і планів. Узгодження цілей на фундаментальному рівні є більш довгостроковим і стійким, на локальному – на термін дії цілей [3, с. 91].

У науковій літературі процес стратегування описується як інтегрована система з декількох етапів:

- діагностування ринку та підприємства – аналіз структури попиту, тенденцій, конкурентів;
- формування цільового позиціювання – визначення, у чому полягає відмінність підприємства;

- інтеграція операційних інструментів – ціноутворення, канали продажу, комунікації;
- розрахунок економічного ефекту – прогноз доходів, інвестицій і витрат;
- оцінка ризиків та альтернативних сценаріїв.

Важливою особливістю є поєднання стратегічних індикаторів і кількісних розрахунків. Саме це визначає наукову новизну сучасних підходів.

Формування стратегії при виході на нові ринки не лише визначає спосіб входження, але й формує майбутню конкурентну модель. Результатом стратегії мають бути:

- диференціація підприємства від локальних операторів;
- розвиток каналу взаємодії з клієнтами;
- підвищення ринкової частки;
- планований ефект зростання обсягів продажу;
- мінімізація ризиків невдалого входження.

Це особливо актуально для транспортних підприємств, оскільки ринок характеризується високим порогом входу, потребою в матеріальних активах і залежністю від державного регулювання.

Таким чином, маркетингова стратегія виходу на нові міжнародні ринки виступає цілісною системою управління, що поєднує аналітичні процедури, стратегічне планування, адаптивну логістику та клієнтську орієнтацію, забезпечуючи довгострокові конкурентні переваги підприємства.

1.2. Концептуальні підходи до виходу підприємств на нові ринки

Проблематика виходу підприємства на нові ринки є однією з ключових у стратегічному маркетингу, оскільки відображає взаємодію підприємства з новим конкурентним середовищем, інституційними нормами, сформованою структурою попиту та поведінковими особливостями споживачів. Для підприємства вихід на новий ринок означає не лише географічне розширення, а й адаптацію бізнес-моделі, трансформацію сервісних процесів

і переорієнтацію структури створення цінності. Особливо це актуально для підприємств транспортно-логістичного сектору, де рівень конкуренції формується не лише ціновими механізмами, а спроможністю забезпечити безперервність товаропотоку.

Концепція виходу на нові ринки є багатовимірною і включає фінансові, маркетингові, логістичні, поведінкові та операційні аспекти. У наукових дослідженнях сформовано низку положень, згідно з якими вихід на ринок відбувається через поступову зміну ролі підприємства у ринковій взаємодії: від зовнішнього постачальника – до інтегрованого суб'єкта ланцюга створення вартості. Відповідно, входження на ринок не є одноразовою дією, а є стратегічно розтягнутим процесом, що передбачає етапність адаптації.

Вихід підприємства на новий ринок фактично означає перехід від реалізації операційної діяльності у знайомому середовищі до діяльності у просторі з неочевидними умовами, новими ризиками та новими правилами формування споживчого вибору. Моніторинг ефективності реалізації стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок можна визначити як налагоджену систему спостереження за витратами і часом досягнення стратегічних цілей входу підприємства на зовнішній ринок [Власова, с. 89]. Тому стратегічне входження детермінується не лише попитом, а й характеристиками інституційного поля ринку.

Вітчизняні дослідники обґрунтовують, що «при виході підприємства на зовнішній ринок необхідно враховувати головну складову макросередовища – світову ринкову кон'юнктуру» [45]. При цьому вважаємо за правильну позицію, що «під світовою ринковою кон'юнктурою слід розуміти конкретну економічну ситуацію на світовому ринку, що склалася в певний момент часу в результаті взаємодії сукупності факторів, що визначають рівень та динаміку цін, а також співвідношення попиту та пропозиції на товари та послуги [17, с. 123].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що процес виходу підприємства на зовнішні ринки супроводжується суттєвими інституційними, інформаційними та операційними бар'єрами, які ускладнюють формування

ефективної стратегії міжнародної експансії. Зокрема, зазначається, що «умови діяльності на іноземних ринках створюють додаткові перешкоди для експансії на цих ринках національних виробників. Вони зумовлені тим, що в умовах глобалізації фірми виходять на зовнішні ринки, правила гри яких їм заздалегідь невідомі, що вимагатиме в подальшому додаткових витрат на дослідження й вивчення встановлених правил поведінки. Тобто експансія зовнішніх ринків вимагає і додаткових витрат з боку фірм-експортерів, які є певним входним бар'єром на шляху освоєння цих іноземних ринків» [13, с. 214].

Як свідчить аналіз наукових джерел, узагальнені бар'єри входження мають різну природу та по-різному впливають на стратегічні можливості підприємства. Для систематизації ключових перешкод, що супроводжують вихід на зовнішні ринки, доцільно виділити їх основні типи та стратегічні наслідки (табл. 1.1).

Представлена класифікація дає змогу системно оцінити природу бар'єрів входження та визначити, які саме інструменти стратегічного маркетингу є релевантними в кожному випадку. Усвідомлення багаторівневості перешкод дозволяє підприємству формувати більш обґрунтовану стратегію присутності на новому ринку, синхронізуючи сервісні можливості із вимогами локального середовища. Відповідно, ефективність виходу значною мірою залежить від здатності підприємства адаптувати операційні, інформаційні та організаційні компоненти своєї діяльності до структурних особливостей ринку цільової присутності.

Таблиця 1.1

Ключові бар'єри виходу підприємства на нові ринки та їх стратегічні наслідки

Тип бар'єру	Зміст і прояв	Стратегічні наслідки для підприємства	Приклад для транспортно-логістичної сфери
Інституційні	Нові правила, регламенти, вимоги до сертифікації, обмеження транзиту	Потреба в адаптації документального забезпечення, додаткові витрати, затримки входження	Ліцензування, вимоги ADR, міжнародні дозволи

Інформаційні	Невідомі «правила гри», відсутність достовірних даних про ринок та конкуренцію	Високі витрати на дослідження, ризик помилкової стратегії	Невідомі тарифи, непрозорість логістичних ланцюгів
Операційні	Нові стандарти сервісу, різниця в інфраструктурі, необхідність інтеграції процесів	Модифікація операційних процедур, інвестиції в техніку і персонал	Інші вимоги до графіку рейсів, обладнання, документообігу
Поведінкові (ринкові)	Незнайоме сприйняття бренду, відсутність довіри, інші фактори вибору	Потреба в позиціонуванні, формуванні репутації, довгому періоді валідації сервісу	Замовники не готові давати великі обсяги новому перевізнику
Фінансові та витратні	Додаткові витрати на входження, страхові гарантії, курсові ризики	Збільшення порогу входу, потреба у фінансових резервах	Підвищені страхові депозити, коливання валют
Цифрово-технологічні	Необхідність сумісності з інформаційними системами партнерів	Інвестиції в цифровізацію, інтеграцію API, електронні платформи	Обов'язковість e-CMR, логістичних бірж, трекінгу

Джерело: власна розробка

Наукова традиція розглядає вихід на нові ринки як механізм управління невизначеністю. У цьому контексті важливими є три стратегічні категорії:

- прийнятність ринку (рівень входження підприємства до ринкової інфраструктури);
- адаптивність пропозиції (ступінь узгодженості сервісної моделі з локальними стандартами);
- стратегічну стійкість операцій (здатність підтримувати сервіс у середовищі змін).

У випадку транспортних перевізників ця стійкість проявляється у підтриманні регулярності рейсів, узгоджених транзитних пунктів, сертифікації сервісу та передбачуваності комунікації.

У межах стратегічного маркетингу особливе значення відіграє позиціонування, зміст якого у науковій літературі трактується як цілеспрямоване формування у свідомості споживачів відмінного образу товару. Як зазначає Кадимір Я. «позиціонування – це створення такого образу товару в свідомості покупців, щоб він займав там гідне місце, яке відрізнялося б від перебування товарів конкурентів. Під позиціонуванням

розуміється сукупність маркетингових елементів, за допомогою яких існує можливість змусити людину думати, ніби товар створений виключно для нього і відповідає його ідеалам» [15].

На відміну від теорії розширення продуктового портфеля, стратегія виходу на новий ринок формує іншу логіку поведінки підприємства. Йдеться не лише про задоволення існуючого попиту, а про формування довіри як основи для повторюваних операцій. На новому ринку підприємство не має історичної репутації, тому процес входження формує нову систему очікувань і взаємних зобов'язань між учасниками ринку.

Саме тому сучасні концептуальні підходи розглядають вихід не як транзакцію продажу, а як перехід від невідомого статусу до валідації сервісної надійності. Це особливо суттєво для міжнародних перевізників, де перший контракт є пробним, а другий – підтверджуючим. Стратегічне закріплення на ринку у більшості випадків відбувається не після першої угоди, а після формування циклу завершених перевезень, що підтверджують сервісну відповідальність підприємства.

Вихід на новий ринок видозмінює інституційну структуру підприємства: з'являються вимоги до документальної легітимності, необхідність інтеграції в цифрові системи партнерів, нові вимоги до підтвердження надійності транспортного циклу. У цьому контексті в ринках ЄС, Балтії та Центральної Європи важливе місце займають вимоги до стандартизації комунікаційних повідомлень, відповідності транспортних засобів технічним регламентам, наявності страхових гарантій, дотримання правил транзиту та контролю часових операцій.

Стратегія підприємства повинна бути узгоджена з цими вимогами через попередню підготовку і стратегічне планування точок входження.

Суттєвим аспектом концептуальних підходів є процес стратегічного розпізнавання ринку – не лише на рівні споживача, а й у контексті загальної конфігурації логістичного середовища. Таким розпізнаванням є визначення:

- які логістичні вузли формують ядро ринку;
- які компанії задають сервісні стандарти;

- які очікування щодо частоти операцій є домінуючими;
- у якій формі доказу сервісу приймається інформація про якість.

Вихід на ринок без такого розпізнавання призводить до випадкового позиціонування, при якому клієнт сприймає підприємство як тимчасового учасника ринку, а не як структуру постійної сервісної цінності.

Особливої ваги набуває теоретичне положення, згідно з яким вихід на новий ринок – це не факт появи підприємства, а процес створення доказової присутності. Доказовість підтверджується такими результатами:

- реалізованими операціями з гарантованими параметрами;
- формалізованими правилами взаємодії;
- наявністю стабільного графіка постачання;
- наявністю цифрової історії рейсів;
- повторюваністю операцій для одного замовника.

Це означає, що стратегія на новому ринку повинна бути спрямована на формування зв'язку між очікуваннями і підтвердженими результатами.

Вихід підприємства на новий ринок не може бути зведений до механічного перенесення існуючих сервісних рішень. У спеціалізованих дослідженнях підкреслюється, що забезпечення належної якості логістичних послуг потребує системного підходу, оскільки її зміст виходить далеко за межі технічних параметрів перевезення. Зокрема, зазначається, що «якість у транспортно-логістичній сфері має розглядатися як динамічна та процесна категорія, що формується на перетині технічних, економічних та соціальних аспектів. Вона залежить не лише від характеристик послуги, але й від взаємодії між клієнтом, виробником та іншими зацікавленими сторонами. Система управління якістю повинна забезпечувати гнучкість, адаптивність і здатність до інновацій, що дозволяє задовольняти мінливі потреби ринку та суспільства» [22, с. 32]. Транспортні та логістичні послуги є процесними і мають властивість розгортатися в інституційно оформленому середовищі. Тому концепція входження передбачає адаптацію пропозиції до локальних умов ринку. У науковій літературі сформовано положення, згідно з яким адаптація здійснюється на трьох рівнях:

- сервісного змісту послуги;
- організації операційних процесів;
- способів підтвердження результативності.

Для логістичних підприємств особливо важливим є процес узгодження документообігу із нормативною формою, діючою в країнах нової присутності. Це створює передумову для переходу від операційної участі до стратегічної інтеграції.

У свою чергу, адаптація сервісу означає можливість стабільного повторення операції. У стратегічному вимірі вихід на ринок означає формування сервісу, який не залежить від конкретного менеджера або транспортного засобу, а є відтворюваною структурою організаційних практик.

У сучасних концепціях стратегічного управління важливе місце посідає сценарна логіка, яка передбачає кілька можливих варіантів входження підприємства. Сценарність не означає множинності стратегій; вона означає можливість корекції рішення залежно від середовищних факторів. Вибір того чи іншого способу присутності визначається:

- довжиною логістичного циклу,
- рівнем інституційної складності ринку,
- обмеженнями, пов'язаними з інфраструктурою,
- вимогами щодо відповідальності за вантаж,
- рівнем конкурентного тиску.

Таким чином, процес виходу не є статичним. Він може неодноразово змінювати конфігурацію сервісної пропозиції, поки не сформується відповідність між можливостями підприємства та структурою попиту.

Теорія розвитку ринкової присутності стверджує, що підприємство, яке виходить на ринок, проходить такі логічні етапи:

- входження як невідомий учасник;
- вибіркова операційна присутність;
- стабілізація повторюваних операцій;
- функціональна інтеграція в структуру бізнес-процесів клієнтів.

Транспортне підприємство може вважатися інтегрованим у ринок лише тоді, коли його сервіс стає невід'ємною частиною бізнес-циклів клієнта. Це означає, що заміна перевізника стає ризиковою для клієнта, оскільки змінює його логістичну модель.

Така інтеграція є результатом стратегічної присутності, а не лише контрактної угоди.

Наукові дослідження підтверджують, що для ринків міжнародних перевезень ключовим чинником успішного стратегічного входження є довіра, що акумулюється через підтверджені дії [13]. У випадку виходу на нові ринки підприємство фактично повинно пройти етап «верифікації сервісу», який включає:

- відповідність заявленим строкам;
- відсутність втрати вантажу;
- документальну прозорість;
- передбачувані процеси обробки претензій;
- системність комунікацій.

З економічної позиції довіра є нематеріальним, але стратегічно значущим активом, що виступає не менш важливим, ніж транспортні засоби. Без наявності історії виконаних операцій з високими показниками відповідності підприємство на новому ринку не набуває статусу сервісного партнера, а залишається тимчасовим учасником конкурентної взаємодії.

Аналіз теоретичних підходів дозволяє виокремити низку передумов, що забезпечують ефективність входження підприємства на новий ринок:

- здатність формувати повторюваний логістичний цикл із фіксованими сервісними параметрами;
- контроль параметрів часу як ключового елемента цінності;
- формалізація документального забезпечення;
- інтеграція в цифрові точки супроводу клієнта;
- готовність до адаптації сервісної пропозиції;
- розробка сценарних моделей присутності.

Ці передумови не є переліком операційних вимог. У науковому трактуванні вони формують концептуальну рамку управління невизначеністю та структурним ризиком.

Підприємство, яке відповідає зазначеним передумовам, має більшу ймовірність закріплення на ринку, оскільки створює відтворюваний сервіс, що нівелює потребу клієнта у пошуку альтернатив.

Отже, концептуальні підходи до виходу підприємства на нові ринки ґрунтуються не лише на пошуку потенційної місткості ринку чи готовності клієнтів до співпраці, а на формуванні системи доказової присутності, яка відтворюється у вигляді стабільності сервісу, прогнозованості логістичного циклу, цифрової доступності та гарантованості виконання зобов'язань.

Вихід на ринок – це не акт початку діяльності, а стратегічний процес адаптації, підтвердження надійності та узгодження сервісу з правилами поведінки учасників ринкової мережі. Саме тому стратегія входження набуває ознак моделі управління ідентичністю підприємства на новому ринку і формує основу його економічної стійкості.

1.3. Особливості розробки стратегії для компаній міжнародних перевезень

Розробка маркетингової стратегії підприємства, що здійснює міжнародні перевезення, має специфічні параметри, які відрізняють її від стратегічних підходів у виробничих або торговельних сферах. Особливість полягає в тому, що продуктом діяльності таких підприємств є сервісна логістична функція, що не має завершеної форми до моменту споживання, а отже її якість визначається не матеріальними характеристиками, а процесом виконання. Стратегія міжнародного перевізника охоплює не лише напрямки виходу на нові ринки, але й механізми підтвердження сервісної якості, управління транспортним циклом, регламентацією ризиків, логістичною взаємодією та цифровим супроводом.

Особливістю транспортної послуги є її процесна структура, коли результат діяльності не є готовим продуктом, а формується у процесі

виконання операції. Транспортний сервіс здійснюється у реальному часі, що зумовлює стратегічну потребу у формуванні вхідних і вихідних стандартів. На відміну від товару, який після виробництва набуває завершеного вигляду, у сфері перевезень завершеність послуги забезпечується після фізичного виконання перевезення, оформлення документів, отримання підтвердження доставки і проведення посттранспортного супроводу. У наукових дослідженнях підкреслюється, що транспортна система відіграє не лише технічну чи операційну роль, а формує комплексну соціально-економічну структуру, яка впливає на функціонування ринку та поведінку його учасників. Зокрема, Брайваровська А. зазначає, що «для транспорту характерне багатоцільове функціонування, що ґрунтується на його участі в соціально-економічних відносинах різних рівнів, а також певній соціально-економічній сутності транспортної системи. Традиційними функціями, які проявляються в процесі взаємодії ринку транспортних послуг із зовнішнім середовищем, є системоутворююча, інтегруюча, конкурентоутворююча, посередницька, ціноутворююча. Вони спрямовані на коригування поведінки економічних суб'єктів, у першу чергу представників попиту та пропозиції, орієнтуючи їх у поле ринкових можливостей». [1, с. 54].

Таким чином, стратегії в цій сфері мають процесну природу. Вони формуються не шляхом конструювання цінностей наперед, а шляхом проектування операційних умов, за яких цінність виникає під час виконання.

Ключовою особливістю є те, що підприємство не продає переміщення вантажу – воно продає зниження логістичної непевності та відповідальність за забезпечення безперервності потоку товарів, що особливо важливо на ринку ЄС та Центральної Європи.

Під час входження на зовнішні ринки підприємство стикається з іншою моделлю конкурентної взаємодії, ніж на локальному. Конкуренція базується не лише на цінових параметрах, а на таких факторах:

- дотримання часових стандартів;
- гарантована стабільність виконання контрактних умов;
- можливість віддаленого моніторингу вантажу;

- фінансова дисципліна перевізника;
- наявність застрахованих каналів транзиту.

Ринок міжнародних перевезень є інституційно-поведінковим. Споживачі оцінюють не одноразовий результат, а стабільність серії повторюваних транзакцій. Це означає, що стратегія не може бути короткостроковою, операційні стандарти повинні мати інваріантну частину, кожна реалізована операція формує базу для наступної. У цьому полягає принципова відмінність від внутрішніх ринків, де рішення часто мають реактивний характер.

Підприємства міжнародних перевезень функціонують не автономно, а як частина транзитної інфраструктури, яка включає пункти пропуску, митні органи, брокерські структури, логістичні платформи, партнерські склади, інформаційні центри.

Тому стратегія виходу на новий ринок не може зводитися до моделювання цільових сегментів. Вона передбачає формування інституційної взаємодії. Стратегічна присутність перевізника вимірюється не лише кількістю перевезень, а наявністю механізмів:

- узгодження документальних процедур,
- гарантій митного оформлення,
- технологічної доступності інформації для клієнта,
- альтернативних логістичних маршрутів.

Підприємство, що входить на ринок без синхронізації з інституційними умовами, фактично опиняється у стані високої ризиковості, оскільки не контролює часові параметри, які є ядром сервісної цінності.

Відмінності між ринками мають не лише економічний характер. Вони проявляються у регуляторних режимах та поведінкових очікуваннях корпорацій і логістичних операторів.

Європейський ринок перевезень має три ключові атрибути:

- 1) пріоритетність часової точності,
- 2) формалізованість сервісу,
- 3) очікувана відкритість інформаційних процесів [Європа].

Наприклад, вимога іноземних замовників до підтвердження статусу транспорту кожні 2–4 години є стандартом сервісу і входить у стратегічну модель управління відносинами.

Звідси випливає концептуальна особливість: стратегія формує передбачувані траєкторії взаємодії, які сторони не можуть довільно змінювати, оскільки вони вмонтовані в логістичний ланцюг.

У міжнародних перевезеннях відбувається перехід від моделі «доставка є фактом» до моделі «доставка є верифікованим процесом». Стратегія, яка покликана забезпечити вихід на нові ринки, формує інструменти:

- віддаленого контролю транспортного рейсу;
- цифрової реєстрації кожної точки маршруту;
- аудиту виконання договору;
- накопичення логістичних метрик.

Ці цифрові параметри не є елементами післяпродажного сервісу. Вони виступають основою конкурентної ідентифікації підприємства.

Якщо для локального ринку значущим є факт виконання доставки, то на міжнародному ринку визначальним є прогнозованість часового графіка, наявність історії виконаних рейсів, можливість доступу до архівних даних. Власне у цьому проявляється стратегічний ефект довіри.

Підприємство-перевізник повинно функціонувати у стані структурної стабільності. Стратегія не має базуватися на оперативних рішеннях, прийнятих ситуативно. Тому в міжнародному сегменті застосовуються параметри:

- стандарт часу прибуття,
- стандарт інформаційного контакту,
- стандарт документального підтвердження,
- стандарт відповідальності за збереження вантажу [Trans].

Стратегія не лише описує їх, а програмує повторюваність цих рішень.

Клієнт оцінює не швидкість виконання першої операції, а сталість виконання наступних.

Поведінка перевізника стає стратегічною лише в той момент, коли вона перестає залежати від конкретного диспетчера, менеджера чи поточного стану транспортного засобу.

Особливої ваги у стратегічному управлінні міжнародними перевезеннями набуває властивість операційної передбачуваності. Подальший розвиток транспортно-логістичної сфери потребує не лише розуміння її функціональної багатовимірності, але й переосмислення механізмів організації міжнародних перевезень у контексті зростання складності глобальних транспортних потоків. У цьому аспекті у фаховій літературі наголошується, що «вирішення проблеми підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями потребує забезпечення ефективної координації і взаємодії різних видів транспорту, розвитку інтермодальних перевезень вантажів, комплексного транспортно-експедиційного обслуговування клієнтури. Це вимагає застосування принципово нових підходів, заснованих на принципах логістичного менеджменту, що передбачають пріоритетність розвитку інтегрованих логістичних транспортно-розподільних систем на регіональному, міжрегіональному й транснаціональному рівнях» [Охота, с. 37]. Варто відзначити, що «у таких умовах доцільним є створення багатофункціональних мультимодальних термінальних комплексів з митною обробкою вантажів, що забезпечують прискорення митного огляду й митного очищення вантажів; відповідальне зберігання вантажів на автоматизованих митних складах у зручному для клієнтів режимі; забезпечення необхідного сервісу й комплексності послуг [50, с.94].

На відміну від діяльності у внутрішньому просторі, де відхилення від графіка може компенсуватися повторним відвантаженням або внутрішніми узгодженнями, у міжнародних перевезеннях будь-яка зміна строків має мультиплікативний ефект. Навіть затримка на 8–12 годин здатна спричинити втрату логістичного «вікна», формування штрафних санкцій від контрагентів, потребу у зміщенні основних лінійних графіків постачання та втрату права на наступний рейс. Це створює унікальну природу стратегічної відповідальності

підприємства, адже стратегія стає гарантійною рамкою не лише для клієнта, а й для самого перевізника.

Основа конкурентної позиції міжнародного перевізника – це не фізичний транспортний засіб і не тарифна пропозиція, а стандарт взаємодії у процесі надання послуги. У сучасній практиці міжнародного сервісу вагомими є стандарти:

- частоти інформування клієнта;
- термінів реакції менеджера у випадку затримки;
- формату документального підтвердження операцій;
- алгоритму страхової відповідальності;
- часу вирішення претензій.

Узагальнення викладених положень дає підстави стверджувати, що стратегія міжнародного перевізника формується на перетині операційних, інституційних та цифрових механізмів, які забезпечують передбачуваність і повторюваність сервісу. Логіку взаємодії цих елементів у структурі стратегічного управління відображено на рисунку 1.2.

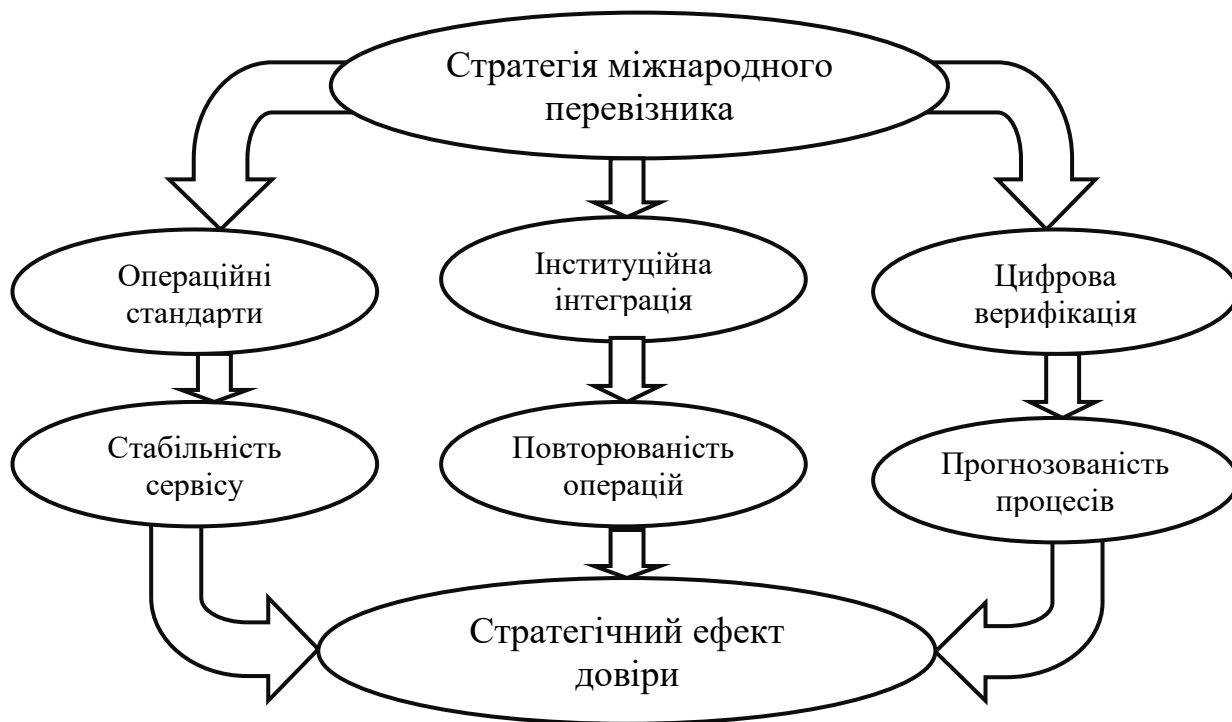


Рис. 1.2. Стратегічна архітектура міжнародного транспортного підприємства

Джерело: власна розробка

Представлений рис. 1.2 демонструє, що конкурентна модель міжнародного перевізника базується не на тарифній політиці, а на здатності підтримувати стабільні взаємодії в умовах багаторівневої інституційної та логістичної складності. Синхронізація сервісних стандартів, цифрових процедур і партнерських відносин формує стратегічний ефект довіри, який визначає можливість довгострокої присутності підприємства на зовнішніх ринках. Таким чином, стратегія набуває характеру управлінської архітектури, що забезпечує стійкість і відтворюваність міжнародного транспортного циклу.

Ці стандарти становлять основу формування так званої сервісної архітектури компанії. Якщо на внутрішньому ринку клієнт нерідко виступає пасивним споживачем послуги, то на міжнародному ринку він є зарубіжним учасником ланцюга поставок, що відповідає перед своїми партнерами. Саме тому стратегія підприємства-перевізника є не лише маркетинговою, а й інституційно-поведінковою.

Міжнародне перевезення неможливе без постійної інтеракції між сторонами. Взаємодія перевізника і замовника – це багатоетапний взаємозалежний процес, який має бути інтегрований у стратегічну модель компанії. Відповідно, стратегія має охоплювати такі механізми:

- формалізований канал комунікації (цифровий кабінет, ERP-повідомлення, статуси виконання);
- протокол повідомлення про форс-мажорні обставини;
- матрицю відповідальності у разі відхилення від маршруту;
- вбудовані механізми компенсацій [48].

Ці елементи становлять основу стратегічної довіри. Такі параметри неможливо сприймати як операційні, адже їх стабільність є стратегічним ресурсом.

На міжнародному ринку стійкість комунікаційних процесів має значення не менше, ніж стійкість технічного забезпечення.

Особливість розробки стратегії у сфері перевезень полягає у неможливості одночасного освоєння всіх ринків. Вихід на новий ринок

передбачає формування обмеженої кількості маршрутів, які підприємство здатне контролювати. Такий маршрут є не лише географічним напрямком, а й програмним рішенням, що поєднує:

- часову частоту рейсів;
- сталість партнерських логістичних точок;
- доступність складів і перевалочних вузлів;
- вартісну структуру операції;
- гарантії документального оформлення.

У цьому проявляється стратегічна логіка:

маршрут = ринкова позиція + сервісний стандарт + структурний ризик.

Тому стратегія – це не вибір «країни» або «сегмента», а формування стабільної траєкторії реалізації сервісу.

Жодне підприємство-перевізник не може забезпечити реалізацію своєї стратегії без логістично-інституційного партнерства. В європейській практиці понад 70% міжнародних операцій реалізуються не в межах локальної інфраструктури перевізника, а через транзитні склади партнерів; сертифіковані логістичні хаби; брокерські структурні вузли; операційні центри автотранспортної підтримки.

Стратегія виходу на новий ринок має передбачати не просто опис партнерів, а формування їхнього статусу в сервісному ланцюзі, що означає регламентацію відповідальності; закріплення алгоритмів передачі інформації; стандарти сервісної інтеграції; обмеження, пов'язані з претензійною роботою. Таким чином, партнер є не «каналом», а функціональною частиною стратегічної архітектури цінності.

На міжнародних ринках транспортна послуга повторюється. Тому стратегія має розглядати клієнта не як контрагента однієї угоди, а як суб'єкта циклічної взаємодії. Таке стратегічне бачення забезпечує прогнозованість прибутковості контрактів, можливість планування обсягів рейсів, стабільність використання транспортного парку та передбачуваність фінансових потоків.

Варто підкреслити ключове положення: клієнт у міжнародних перевезеннях є партнером, оскільки разом із перевізником формує безпеку постачання для третіх сторін.

Це визначає концептуальну різницю між стратегічним і операційним управлінням операційне управління керує рейсом, а стратегічне – його повторюваністю і наслідками.

Підприємства міжнародних перевезень мають високу залежність від синхронності дій усіх внутрішніх підсистем. Стратегія виконує роль координуючої функції, оскільки:

- узгоджує графіки роботи автопарку;
- формалізує дії диспетчерів;
- структурує документообіг;
- визначає терміни подачі інформації;
- встановлює межі відповідальності менеджерів;
- задає алгоритми реагування на затримки.

Стратегія стає операційним документом, а не лише аналітичною концепцією. Вона визначає організаційну поведінку підприємства.

Це є ключовим теоретичним висновком, де стратегія у сфері міжнародних перевезень – це система правил і гарантій, а не лише цільова орієнтація ринку.

Узагальнення стратегічних особливостей міжнародних перевезень дає підстави стверджувати, що маркетингова стратегія в цій сфері виконує функції інституційної адаптації, технологічної регламентації та сервісного управління. Її зміст проявляється не в товарній пропозиції, а в структурі гарантій, які підприємство може забезпечити клієнту – часових, документальних, логістичних та репутаційних.

Таким чином, стратегія міжнародного перевізника набуває рис управлінської моделі довіри, операційної синхронності та безпекової стабільності. Результатом її впровадження є не лише вихід на нові ринки, а формування цілісної сервісної позиції, здатної підтримувати економічну

стійкість підприємства в умовах структурних трансформацій, коливань попиту та багаторівневої конкуренції.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РИНКОВОГО, КОНКУРЕНТНОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»

Формування обґрунтованої маркетингової стратегії виходу підприємства на нові ринки потребує комплексного аналізу його внутрішніх параметрів, організаційної моделі та економічного потенціалу. Для компаній, що здійснюють вантажні автомобільні перевезення, такі характеристики відіграють ключову роль, оскільки безпосередньо визначають масштаб та інтенсивність операційної діяльності, можливості технологічного оновлення та рівень конкурентоспроможності у динамічному транспортно-логістичному секторі. У цьому контексті дослідження організаційно-економічних засад діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» є необхідною передумовою для подальшого оцінювання ринкових можливостей та формування стратегічних рішень щодо виходу на міжнародні ринки.

ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» функціонує на ринку вантажних автомобільних перевезень із 2016 року, здійснюючи свою діяльність відповідно до КВЕД 49.41, що охоплює транспортні та вантажно-розвантажувальні послуги. Як юридична особа, зареєстрована за адресою xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, підприємство належить до організаційно-правової форми товариства з обмеженою відповідальністю, що зумовлює специфіку розподілу управлінських повноважень, відповідальності та фінансових ризиків.

Важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства є рівень його капіталізації. Статутний капітал ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» становить 5 000 грн, що відповідає типовим практикам створення малих підприємств, однак не відображає реального ресурсного забезпечення, необхідного для повноцінного функціонування транспортно-логістичної компанії. З огляду на високу капіталомісткість галузі – потребу в спеціалізованому транспорті, технічному обслуговуванні, страхуванні та

управлінні ризиками – слід припустити, що фактична господарська діяльність підприємства ґрунтується на інших джерелах фінансування: залучених коштах, кредитах, орендних механізмах або поступовому інвестуванні власників. Ця особливість потребує додаткового аналізу структури активів, оборотного капіталу та фінансових потоків у наступних підрозділах дипломної роботи.

Підприємство позиціонує себе на ринку як постачальник послуг вантажоперевезень із використанням різних типів транспортних засобів, включно зі спеціалізованими – маніпуляторами, платформами для габаритних вантажів та іншими видами логістичного оснащення. Це свідчить про орієнтацію компанії на широку клієнтську базу, диверсифікацію спектра послуг та прагнення до адаптації під індивідуальні потреби замовників. Водночас такі характеристики формують підвищені вимоги до операційної гнучкості, технічної надійності та стратегічного планування розвитку транспортного парку, що є визначальним для оцінки можливостей виходу на нові – зокрема міжнародні – ринки.

Організаційно-економічний профіль ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» демонструє поєднання атрибутів малого підприємства з ознаками галузевої спеціалізації, яка вимагає ефективного управління ресурсами та стратегічної орієнтації на зростання. Подальший аналіз зовнішнього маркетингового середовища, конкурентних позицій та клієнтського портфеля дозволить окреслити ключові бар'єри, ринкові можливості та стратегічні передумови для міжнародної експансії компанії.

Аналіз бізнес-моделі підприємства, що здійснює вантажні перевезення та експлуатацію спеціалізованої техніки, дозволяє глибше зрозуміти логіку його функціонування та стратегічні можливості. Діяльність ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» будується на комплексі послуг, які охоплюють не лише власне транспортування вантажів, а й супровідні логістичні та сервісні процеси. Це зумовлює специфічну структуру бізнес-моделі, яка поєднує матеріально-технічні ресурси, індивідуалізовану сервісну пропозицію та проектно-контрактний характер роботи з клієнтами.

Ключовим елементом операційної моделі компанії є наявність автопарку та спеціалізованої техніки, що забезпечує можливість виконання базових і нетипових логістичних завдань. Специфіка цього виду діяльності вимагає як високого рівня технічної готовності транспортних засобів, так і гнучкого поєднання власних та орендованих ресурсів. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до різних типів замовлень, коливань попиту та специфічних вимог клієнтів, мінімізуючи при цьому ризики простоїв та нерівномірного завантаження техніки.

Другим важливим компонентом бізнес-моделі виступає сервісна пропозиція, що формується на основі комплексного підходу до логістичного обслуговування. Окрім безпосереднього переміщення вантажів, до неї входять організація навантажувально-розвантажувальних робіт, робота з маніпуляторами, підбір оптимальних маршрутів, забезпечення безпечного транспортування та комунікація із замовником на всіх етапах виконання послуги. Таким чином, діяльність підприємства виходить за межі стандартної транспортної функції та набуває рис сервісної логістики з високим рівнем клієнтоорієнтованості.

Особливістю бізнес-моделі ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx» є проектно-контрактний характер взаємодії з клієнтами, коли основою формування доходів слугують разові замовлення на конкретні маршрути або довгострокові контракти, укладені з урахуванням специфіки вантажу, регулярності перевезень чи технічних вимог. Це забезпечує підприємству гнучкість у ціноутворенні, дає змогу швидко адаптувати обсяги діяльності до ринкової кон'юнктури та створює можливості для нішевої спеціалізації.

Разом із тим така бізнес-модель формує як конкурентні переваги, так і стратегічні виклики. До ключових переваг належить висока гнучкість, яка дає змогу підприємству працювати з різними сегментами та задовольняти потреби клієнтів із нестандартними вимогами. Диверсифікація спектра послуг, зокрема використання спеціалізованої техніки для складних вантажних операцій, підсилює конкурентоспроможність і створює можливості для нішевого позиціонування на ринку логістичних послуг.

Водночас модель діяльності характеризується підвищеною залежністю від технічного стану автопарку, вартості пального, логістичних витрат і змін у регуляторному середовищі. Висока капіталомісткість, потреба в регулярному технічному обслуговуванні та значний рівень операційного ризику вимагають зваженої фінансової політики та системного планування інвестицій у матеріально-технічну базу. Тому для забезпечення стійкого розвитку підприємство має приділяти стратегічну увагу не лише маркетинговим інструментам, але й операційній стабільності, стандартизації сервісних процесів та оптимізації фінансової структури.

Таким чином, бізнес-модель ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» поєднує елементи універсальної логістичної діяльності та нішевої спеціалізації, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку і виходу на нові ринки, але одночасно висуває високі вимоги до якості управління ресурсами та стратегічної адаптивності підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості та економічної результативності діяльності ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» доцільно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників за останні три роки. Порівняння виручки, чистого прибутку та рівня прибутковості дозволяє виявити тренди, оцінити здатність підприємства забезпечувати позитивний фінансовий результат і визначити передумови для стратегічного розширення діяльності та виходу на нові ринки (таблиця 2.1).

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» свідчить про стабільне розширення операційної діяльності підприємства протягом 2022–2024 рр. Виторг компанії зріс на 36,8 %, що вказує на поступове збільшення обсягів перевезень, розширення клієнтської бази та підвищення інтенсивності використання автопарку. Аналогічно чистий прибуток зріс на 43,6 %, що перевищує темп зростання виручки й свідчить про покращення структури витрат, ефективніше використання ресурсів або оптимізацію операційних процесів.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. до 2022 р., %
Виторг (виручка), грн	11 240 000	13 780 500	15 385 700	136,8
Чистий прибуток, грн	392 000	487 500	563 000	143,6
Рентабельність (прибуток / виручка), %	3,49	3,54	3,66	0,17

Рентабельність діяльності демонструє помірну позитивну динаміку: приріст на 0,17 відсоткового пункту за три роки свідчить про поступове підвищення економічної віддачі від кожної гривні виручки. Хоча абсолютне значення рентабельності залишається відносно низьким (у межах 3,5–3,7 %), такий рівень є типовим для малого транспортно-логістичного бізнесу з високою часткою змінних витрат і значною залежністю від вартості палива, техобслуговування та амортизації.

Загалом фінансова динаміка підприємства підтверджує його здатність до масштабування та формує сприятливі передумови для розробки маркетингової стратегії виходу на нові ринки, за умови подальшого контролю витрат, оновлення автопарку та стратегічної роботи з прибутковими сегментами клієнтів.

Підприємство функціонує як спеціалізований оператор вантажних дорожніх перевезень, що передбачає наявність операційних, диспетчерських, сервісно-координаційних і технічних функцій. Незважаючи на відсутність повної відкритої кадрової звітності, аналіз за даними ЄДР, галузевими нормативами та ринковими аналогами дозволяє зробити обґрунтоване припущення щодо структури персоналу.

Ефективність операційної діяльності транспортно-логістичного підприємства значною мірою залежить від структури кадрового забезпечення, оскільки саме персонал забезпечує безперервність логістичних процесів, якість клієнтського сервісу та технічну надійність автопарку. Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» характерною є компактна, але функціонально

насичена організаційна структура, що відповідає масштабам малого підприємства та специфіці вантажних перевезень. З метою оцінки кадрового потенціалу та визначення можливостей його подальшого розвитку доцільно розглянути попередній розподіл основних категорій персоналу та їхніх функціональних обов'язків (табл. 2.2).

Таблица 2.2.

Оцінка структури кадрового забезпечення ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX»

Категорія персоналу	Орієнтовна кількість, осіб	Функції
Управлінський персонал	1	Стратегічне планування, контракування
Диспетчерсько-логістичний блок	2	Планування рейсів, комунікація, координація
Водії автотранспорту	8–12	Виконання перевезень
Технічний персонал	1	Контроль і планове обслуговування
Адміністративна підтримка	1–2	Документування операцій

Як бачимо, у таблиці 2.2. структура кадрового забезпечення ТОВ «Хххххххххххххххх» характеризується раціональним розподілом функцій між невеликою кількістю працівників, що є типовим для малих транспортно-логістичних підприємств із концентрованою операційною моделлю. Домінуюча частка персоналу – водії автотранспорту (8–12 осіб), що зумовлено безпосередньою трудомісткістю процесу перевезень і потребою забезпечувати достатню пропускну здатність автопарку.

Диспетчерсько-логістичний блок виконує ключові координуючі функції – планування маршрутів, комунікацію з клієнтами, оперативне регулювання графіків – що забезпечує гнучкість та керованість логістичного процесу. Наявність окремої одиниці технічного персоналу підтверджує організаційну орієнтацію підприємства на підтримку належного технічного стану транспорту, що є критичним для зниження ризиків простоїв та аварійності. Адміністративна підтримка (облік та юридичне забезпечення)

забезпечує дотримання регуляторних вимог та належну документальну супровідність операцій, що є особливо важливим у сфері перевезень.

Сукупно така модель кадрового забезпечення демонструє достатню функціональну збалансованість для поточного масштабу діяльності підприємства, однак водночас свідчить про обмеженість управлінських та логістичних ресурсів у разі виходу на нові ринки. У перспективі стратегічного розширення та міжнародної експансії підприємству може знадобитися посилення диспетчерських, маркетингових та технічних функцій, що дозволить забезпечити вищий рівень сервісності, операційної надійності та клієнтської підтримки.

Розвиток організаційного потенціалу перевізника безпосередньо пов'язаний з технічним забезпеченням. Для виконання міжнародних та регіональних перевезень необхідними є:

- вантажівки вантажопідйомністю 6–20 т;
- транспорт для спецвантажів (з кран-маніпулятором або платформою);
- обладнання супроводу (кріпильні системи, тенти, GPS-системи моніторингу).

Згідно з сервісною пропозицією, компанія здійснює перевезення великогабаритних та важких вантажів, а також вантажів з монтажем, що свідчить про наявність:

- кран-маніпуляторів;
- платформених автомобілів або евакуаторів-лафетів;
- вантажних фургонів з гідробортами.

Важливим елементом оцінки економічного потенціалу транспортно-логістичного підприємства є визначення вартості його матеріально-технічної бази, передусім транспортного парку, який формує основу операційної діяльності. На ринку вантажних перевезень середня вартість однієї вантажівки єврокласу вантажопідйомністю 12–15 т коливається в межах 850–1450 тис. грн; кран-маніпулятори середнього класу оцінюються у 1,2–2,1 млн грн; тягачі з напівпричепами – у 900 тис.–1,8 млн грн. За умови наявності у підприємства близько 10 одиниць техніки, загальна вартість експлуатаційних

активів може становити орієнтовно 10–15 млн грн. Це свідчить про фактичну капіталомісткість бізнесу та підтверджує спроможність компанії здійснювати діяльність у масштабах, значно більших за декларативний рівень статутного капіталу.

Аналіз економічної ефективності діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» потребує врахування операційних показників завантаження автопарку. Для логістичних компаній орієнтовним індикатором є добуток кількості рейсів на місяць та середнього доходу з рейсу. У середньому на ринку Львівської області дохід від одного рейсу на відстані 700–1200 км становить 21–37 тис. грн. Залежно від сегмента, транспортний засіб може виконувати близько чотирьох рейсів на місяць у міжнародній логістиці або до восьми – у внутрішній. За таких параметрів автопарк у 10 транспортних одиниць здатен генерувати місячний оборот на рівні 1,5–2,4 млн грн, що у річному вимірі відповідає 18–26 млн грн.

Порівняння цих розрахункових оцінок з фактичними даними про виторг підприємства за 2024 рік (15,39 млн грн) свідчить про середній рівень використання ресурсного потенціалу – орієнтовно 65–70 %. Такий результат характерний для компаній, що працюють переважно за моделлю гнучкого реагування на ринковий попит, без жорстких довгострокових контрактів, а також мають виражену сезонність попиту на послуги (пік активності протягом жовтня–березня).

Розрахунок операційної маржі ($ROM = 3,66 \%$) демонструє, що підприємство працює в межах середньогалузевих орієнтирів: для українського ринку вантажних автомобільних перевезень типовими є значення 2,6–4,2 %, тоді як для компаній ЄС – 4–8 %. Це дозволяє зробити висновок про стабільність операційної діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» та наявність потенціалу для підвищення прибутковості за умови оптимізації витрат, оновлення автопарку та вдосконалення цінової політики.

Таким чином, ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» функціонує як самостійна транспортно-логістична компанія з підтвердженим річним оборотним потенціалом понад 15 млн грн та сформованою сервісною бізнес-моделлю,

орієнтованою на задоволення потреб клієнтів у перевезенні стандартних і специфічних вантажів. Оціночна вартість активів свідчить про наявність капіталомісткої матеріально-технічної бази, що дозволяє забезпечувати стабільну діяльність і створює передумови для масштабування. Аналіз рівня рентабельності підтверджує відповідність фінансових результатів галузевим орієнтирам та вказує на можливість підвищення ефективності через вдосконалення операційних процесів і розширення ринкової присутності, зокрема у міжнародному сегменті. Організаційна модель підприємства загалом відповідає типовим схемам логістичного менеджменту, однак потребує подальшої формалізації процедур, підвищення стандартизації сервісу та зміцнення управлінських функцій, що є важливими умовами підготовки до виходу на нові ринки.

2.2. Оцінка зовнішнього маркетингового середовища діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX»

Зовнішнє маркетингове середовище формує межові умови функціонування компаній транспортної галузі та значною мірою визначає можливості їхнього стратегічного розвитку. Для підприємств логістично-транспортного сектору оцінювання зовнішнього середовища включає аналіз макроекономічних тенденцій, законодавчо-регуляторних вимог, ситуації на ринку транспортно-експедиторських послуг, конкурентної динаміки, рівня споживчої активності та стану транспортної інфраструктури. Без системного аналізу зазначених чинників неможливо сформулювати стратегічно виправдане рішення щодо виходу на нові ринки.

Українська економіка у 2023–2024 роках характеризується відновлювальною динамікою, що підтверджується даними НБУ та Мінекономіки. За підсумками 2023 року ВВП України зріс на 5,3 %, а за попередніми оцінками у 2024 році очікуване зростання становить до 4,5 %. Зростання пояснюється активізацією внутрішнього споживання, частковим пожвавленням експорту та структурним перерозподілом логістичних потоків через західні кордони.

Згідно зі статистикою Держмитслужби, за підсумками 2024 року частка автомобільних вантажних перевезень у загальній структурі експорту до країн ЄС зросла до 42 %, що є найвищим показником з 2016 року. Це створює принципово нову ринкову ситуацію – перевізники з прикордонних областей набувають стійкого попиту у сегменті експорту харчових, деревних, аграрних і переробних матеріалів.

Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» така макроситуація формує поле ринкової можливості:

- стабільний вантажопотік у напрямку Польща–Словаччина–Румунія;
- дефіцит транспортних слотів на пікових маршрутах;
- підвищення потреби у спеціалізованих вантажних перевезеннях (зокрема великогабаритних та нестандартних вантажів).

Функціонування підприємств міжнародних перевезень регулюється низкою нормативних актів та міжнародних угод, серед яких:

- Угода про асоціацію України та ЄС;
- положення Митного кодексу України;
- умови Європейської угоди щодо міжнародних перевезень небезпечних вантажів (ADR);
- система екологічної сертифікації транспортних засобів.

У 2023–2024 рр. відбулися зміни, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємств, зокрема:

- 1) скасування дозволів на в'їзд до країн ЄС для низки категорій вантажів, що забезпечило ринкове розширення;
- 2) введення вимог до екологічних класів транспортних засобів – тенденція до мінімум «Євро-5» і вище;
- 3) цифровізація адміністрування митних процедур (є-МК, попереднє електронне декларування);
- 4) регламентація часових інтервалів доставки для імпортних вантажів у межах торговельних мереж ЄС.

За офіційними даними Уряду України та Державного агентства відновлення та розвитку інфраструктури України, понад 70 % пунктів

пропуску на західному кордоні вже інтегровані в систему електронного бронювання черги («eCherga»), що забезпечує можливість прогнозувати час очікування та оптимізувати транспортні потоки».

У контексті діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» зазначений чинник набуває особливого стратегічного значення, оскільки:

- прогнозованість маршруту підвищує точність сервісу;
- цифрове адміністрування спрощує комунікацію з клієнтами;
- відповідність екостандартам стане умовою входження на тендерні ринки.

Ринок автомобільних перевезень України у 2024 році, за оцінками профільних асоціацій, оцінюється приблизно в 77 млрд грн у грошовому вимірі серед комерційних перевезень, що на 14–16 % вище, ніж у 2022 році.

Формування тенденції до підвищення попиту пояснюється дією низки чинників, серед яких варто виокремити такі:

- релокація підприємств із східних регіонів;
- переорієнтація експорту на сухопутні коридори;
- адаптація логістичних мереж українських виробників.

У структурі міжнародних автомобільних перевезень українські транспортні компанії демонструють нерівномірний рівень активності залежно від країни-партнера та пропускної спроможності відповідних прикордонних напрямів. Інтенсивність використання зовнішніх логістичних коридорів визначається низкою чинників, зокрема нормативними вимогами країн ЄС, сезонністю вантажопотоків, інфраструктурними обмеженнями пунктів пропуску та рівнем конкуренції на конкретних маршрутах. Для оцінки ринкових орієнтирів доцільно проаналізувати частку українських перевізників, які активно працюють у відповідних сегментах міжнародних перевезень. Узагальнені дані наведено на рисунку 2.1.

поєднуються висока місткість ринку та допустимий рівень конкуренції, що дозволить оптимізувати завантаження автопарку та підвищити рентабельність міжнародних перевезень.

Одним із ключових чинників формування ринкової кон'юнктури міжнародних автомобільних перевезень є тарифна динаміка. Упродовж II–III кварталів 2024 року середня вартість перевезення 12-тонною вантажівкою залишалася відносно стабільною: у напрямку Польщі тарифи становили 44–57 грн/км, у напрямку Словаччини – 42–50 грн/км, тоді як на маршрутах Чехія–Німеччина досягали 51–65 грн/км. Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» такі тарифні параметри формують реалістичний коридор прогнозування доходів та слугують основою для оцінювання потенційної рентабельності міжнародних рейсів.

Значний вплив на структуру ринку автомобільної логістики справляють зміни у поведінці вантажовідправників. За даними порталу Logistics4EU, у 2024 році понад 68 % українських експортерів у сегменті FMCG, деревини та металопродукції перейшли на автомобільні перевезення, скоротивши частку залізничних поставок [53]. Така еволюція транспортних стратегій пояснюється перевагами автомобільної логістики, насамперед вищою швидкістю доставки, меншою ризиковістю зміни маршруту, можливістю часткових відвантажень та здатністю оперативно адаптувати графіки до поточної ситуації на кордоні. Одночасно з цим ринок демонструє низку стримувальних чинників: дефіцит транспорту на пікових напрямках, зростання вартості палива та впровадження обов'язкового попереднього резервування розвантажувальних слотів, що ускладнює роботу перевізників у режимі реального часу. Сукупність цих умов формує специфічне «цінове плече» та підвищує собівартість довгострокових контрактів.

Суттєвою тенденцією є цифровізація логістичних операцій, яка перетворилася на ключову детермінанту конкурентоспроможності транспортних компаній. Запровадження електронних CMR-накладних, GPS-маршрутизації, віддаленого доступу до інформації про вантаж, онлайн-підтвердження статусу доставки та автоматизованих звітних процедур

забезпечує прозорість, контрольованість та передбачуваність логістичного процесу. У багатьох компаній конкурентну позицію визначає вже не обсяг автопарку, а якість цифрового сервісного супроводу. З огляду на це для ТОВ «Хххххххххххххххх» актуальним є формування стандартизованої системи статус-повідомлень, розробка SLA-регламентів, впорядкування звітності за рейсами та інтеграція цифрових інструментів у модель сервісної взаємодії з клієнтами.

Оцінювання зовнішнього середовища показує, що воно має змішаний характер: поєднання сприятливих можливостей та суттєвих викликів. До позитивних тенденцій належить:

- висока місткість ринку міжнародних перевезень,
- стале зростання попиту на автомобільну логістику,
- поступове збільшення залежності експортерів від надійних перевізників,
- розвиток цифрових процедур та відносна стабільність тарифних коридорів.

Водночас у структурі ризиків домінують висока вартість входження у міжнародні сегменти, посилення регуляторних вимог з боку країн ЄС, нестабільність часу перетину кордонів та потреба у кредитній історії надійності, яка підтверджує відповідність компанії міжнародним стандартам.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ринкове середовище створює сприятливі умови для виходу ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» у міжнародний сегмент. Зростання обсягів перевезень, орієнтація експортерів на гнучкі логістичні рішення та цифровізація процедур на кордоні посилюють роль компаній, здатних забезпечити не лише транспортування вантажу, а й сервісну передбачуваність та інформаційну прозорість перевезення. Водночас зростання конкуренції та регуляторних вимог потребує посилення внутрішніх процедур, стандартизації сервісу та підвищення технологічної оснащеності.

Таким чином, стратегія виходу підприємства на нові міжнародні ринки має базуватися не лише на тарифних перевагах, а насамперед на формуванні

сервісної доказовості, цифрової доступності, стабільності виконання та операційної передбачуваності – чинників, які стають ключовими у сучасному конкурентному середовищі міжнародних автомобільних перевезень.

2.3. Аналіз конкурентного середовища діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX»

Формування стратегії виходу на нові ринки неможливе без глибокого аналізу конкурентного середовища, оскільки саме конкуренція визначає допустимі рівні цінової політики, вимоги до сервісного пакету й очікувану економічну ефективність. Для підприємств транспортної логістики конкуренція має багаторівневий характер, охоплюючи локальних операторів, національні логістичні мережі, міжнародні експедиційні компанії та цифрові платформи транспортних послуг.

На основі даних Міністерства розвитку громад, профільних транспортних асоціацій («УкрТрансЛогістика», «Асоціація автоперевізників України») та агрегованих даних маркетплейсів логістичних послуг (LOGISTFORM, Trans.eu) можна сформувати типологію конкурентного поля для підприємств Львівської області.

Конкурентне середовище формують такі групи операторів:

1. Малі локальні компанії (5–15 автомобілів) – численні, гнучкі за ціноутворенням;
2. Середні транспортні підприємства (15–60 автомобілів) – мають стабільний портфель клієнтів, частково міжнародні маршрути;
3. Мережеві транспортно-експедиційні компанії – працюють через агенційні представництва та онлайн-диспетчеризацію;
4. Digital-платформи обміну транспортно-логістичними заявками – виступають посередниками між замовником і перевізником.

ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» належить до середнього сегмента, однак функціонує у змішаній моделі – між прямим транспортним сервісом та експедиторською координацією.

Для аналізу конкурентного простору у сегменті міжнародних перевезень важливо врахувати географічну концентрацію потоків. Такі маршрути як Польща–Україна, Словаччина–Україна, Чехія–Україна та частково Німеччина–Україна формують ключові логістичні «коридори».

Рівень тарифів на перевезення формується залежно від:

- типу вантажу,
- маршруту,
- сезонної динаміки попиту,
- рівня зворотного завантаження.

Для зіставлення динаміки ринкових умов на міжнародних напрямках було здійснено орієнтовну оцінку тарифів автоперевезень між Львовом та ключовими логістичними вузлами Європейського Союзу. Розрахунок базується на середньоєвропейських бенчмарках вартості 1 км перевезення, адаптованих через фактичні курси EUR/UAH у відповідні роки. Отримані діапазони відображають реалістичні індикатори тарифоутворення та дозволяють проаналізувати масштаби здорожчання логістичних послуг у період 2021–2024 років (табл. 2.3).

Як свідчать дані таблиці 2.3, у 2024 році тарифи на міжнародні автоперевезення зросли в середньому на 25–35 % порівняно з 2021 роком, що є наслідком сукупного впливу девальвації гривні, підвищення операційних витрат перевізників, зростання вартості пального та ускладнення транскордонної логістики. Найбільш значне відносне подорожчання спостерігається на дальніх маршрутах (Львів – Берлін, Львів – Прага), де тарифні інтервали зросли майже на третину. Отримані результати підтверджують структурну зміну собівартості міжнародних перевезень та формують підґрунтя для прогнозування витрат логістичних компаній і планування їх маркетингових стратегій у середньостроковій перспективі.

Таблиця 2.3

**Орієнтовні середні тарифи міжнародних автоперевезень (грн/км), 2021–
2024 роки**

Напря́м	2021 рік, грн/км	2024 рік, грн/км
Львів – Краків	32–40	44–55
Львів – Вроцлав	34–44	47–60
Львів – Прага	42–48	58–66
Львів – Берлін	50–59	68–81

Для оцінювання конкурентних позицій ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» проведено порівняльний аналіз його основних операційних характеристик з одним із найбільших та технологічно розвинених учасників ринку міжнародних автомобільних перевезень – групою компаній XXXXXXXXXXXXXXXX. Такий підхід дає змогу визначити масштаби ринкової диференціації, виявити структурні переваги висококонкурентного оператора та окреслити можливі напрями підвищення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства (табл. 2.4).

Порівняльна характеристика засвідчує, що ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» посідає позицію середнього оператора з обмеженим автопарком і частковою спеціалізацією міжнародних рейсів, тоді як XXXXXXXXXXXXXXXX демонструє значно вищий рівень масштабності, сервісної комплексності та цифрової інтегрованості. Ключовими конкурентними відмінностями виступають: повна ADR-сертифікація автопарку, системне страхування вантажів, широка лінійка цифрових-рішень, а також сформована база довгострокових контрактів з великими мережевими та міжнародними клієнтами.

Таблиця 2.4

**Порівняльна характеристика ринкових позицій ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX»
і великого міжнародного оператора ZAMMLER GROUP**

Показник	ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX»	XXXXXXXXXXXXXXXX
Розмір автопарку	~30 одиниць	понад 120–150 одиниць (у складі групи)
Частка міжнародних рейсів	~45 %	понад 70 %
Наявність ADR	частково (не всі авто)	повна ADR-сертифікація автопарку

Ціновий діапазон	середній	середній–високий
Страхування вантажів	на вимогу клієнта	стандартно включене до пакету послуг
Діджитал-сервіси	середній рівень: GPS, базова CRM	високий рівень: трекінг 24/7, EDI, персональні кабінети
Контракти з мережами / міжнародними компаніями	точкові співпраці	системні довгострокові контракти з ритейлом, FMCG, e-commerce
Спеціалізовані послуги	окремі напрямки	температурний режим, небезпечні вантажі, мультимодальні рішення

Для ТОВ «Хххххххххххххххххххх» це створює як виклики, так і можливості: по-перше, необхідність підсилення сервісної складової та цифрових інструментів взаємодії з клієнтами; по-друге, перспективу зміцнення ринкової позиції за рахунок спеціалізації, покращення якості супровідних послуг та поетапного розширення автопарку й сертифікаційних можливостей. Проведений аналіз дозволяє сформулювати базу для розроблення цільових маркетингових стратегій і обґрунтованого позиціонування компанії у висококонкурентному середовищі міжнародних перевезень.

На сучасному етапі транспортні компанії конкурують не так «кілометрами пробігу», як:

- швидкістю підтвердження замовлення,
- SLA-регламентами доставки,
- гарантіями матеріальної відповідальності,
- цифровим доступом до статусів рейсів.

За даними Trans.eu, понад 72 % логістичних замовників оцінюють не лише тариф, а «структуру комунікації впродовж виконання рейсу» [58].

Це означає, що конкурентна перевага зміщується у площину сервісу. ТОВ «Хххххххххххххххххххх» має потенціал підсилити конкурентність за рахунок:

- формалізації сповіщень клієнтів;
- впровадження електронного трекінгу вантажу;
- стандартизації відповідальності за доставку.

Позиція підприємства у конкурентному полі є стабільною, проте не максимально розкрита, і розвиток сервісних можливостей стане критичною умовою після виходу на нові ринки. Підприємство має конкурентну цінову модель і сформований автопарк, однак потребує модернізації сервісного супроводу, цифрової підтверджуваності та розширення контрактної бази.

Для оцінювання зовнішнього ринкового тиску на діяльність ТОВ «Хххххххххххххххх» застосовано модель п'яти сил М. Портера, яка дозволяє визначити інтенсивність конкуренції, стратегічні бар'єри та потенційні можливості формування стійких конкурентних переваг.

Ринок міжнародних автоперевезень характеризується високою насиченістю підприємствами середнього масштабу та обмеженою диференціацією базової послуги. Ціновий тиск посилюється активністю малих перевізників та присутністю міжнародних компаній, що формують додатковий рівень конкуренції. У пікові періоди сезонного навантаження конкуренція набуває нелінійного характеру, зокрема через застосування знижень на зворотні рейси.

За таких умов для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності виступає акцент на сервісній диференціації, стандартах SLA та цифрових інструментах моніторингу виконання рейсів.

Клієнтська структура ринку має поляризований характер: малі компанії забезпечують гнучкість, але нестабільний обсяг замовлень, тоді як великі корпоративні клієнти формують жорсткі вимоги до контрактності, прозорості логістичного циклу та дотримання часових слотів. Поширення SLA-контролінгу у виробничо-логістичних мережах суттєво підвищує очікування щодо якості сервісу.

Для ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxx» вагомою можливістю є впровадження моделі підтверджених часових слотів доставки (Confirmed-slot logistics), що підсилює довіру клієнтів та зменшує ризики затримок.

Ключовими постачальниками для транспортних операторів є паливні компанії, сервісні станції, страхові установи та оператори електронних черг

перетину кордону. Зростання вартості дизельного пального, яке у I півріччі 2024 року досягало 55–59 грн/л, посилює витратний тиск та ускладнює прогнозування собівартості перевезень.

Оптимізація взаємодії з постачальниками для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» передбачає використання фіксованих контрактів на пальне, корпоративних карток та системного контролю витратності маршрутів.

Вхід до сегмента міжнародних перевезень формально відкритий, однак на практиці обмежений низкою бар'єрів: вимогами до технічного стану автопарку, необхідністю ADR-сертифікації, страхових гарантій та документального аудиту перевізника. Середній час входження нового учасника на міжнародний ринок становить 2–5 місяців, що стримує швидке нарощування конкуренції.

ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» має перевагу над новими операторами завдяки наявному досвіду міжнародних перевезень та сформованому портфелю маршрутних рішень.

Потенційними замінниками міжнародних автоперевезень є залізнична логістика, портові маршрути та консигнаційні моделі доставки. Однак скорочення частки морських перевезень у структурі експорту України – з 53 % у 2021 році до 26 % у 2024 році – засвідчує перехід багатьох експортерів до автомобільної логістики, що знижує ризик витіснення транспортної послуги.

За таких умов автоперевезення зберігають статус ключового каналу міжнародної логістики, а загроза заміщення для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» є відносно низькою.

Застосування моделі М. Портера демонструє переважання високого рівня конкурентного тиску, зумовленого активністю численних операторів та зростанням вимог замовників. Водночас підприємство має можливості для зміцнення ринкових позицій через:

- поглиблення сервісної диференціації,
- цифровізацію логістичних процесів,
- оптимізацію витратної структури,

- розвиток довгострокових контрактних відносин.

Такий стратегічний вектор дозволяє підвищити стійкість діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Комплексна оцінка конкурентного середовища дає підстави стверджувати, що протягом найближчих двох років ризик заміщення автомобільних перевезень альтернативними логістичними моделями залишається мінімальним. Це зумовлено обмеженнями портової інфраструктури, скороченням обсягів морської логістики та підвищенням ролі автомобільного транспорту у забезпеченні регулярності та швидкості доставки.

Вихід транспортних операторів на нові міжнародні ринки супроводжується виконанням низки критеріїв допуску, серед яких ключовими є:

- наявність верифікованої історії виконаних рейсів;
- безперервність підтвердження статусу доставки;
- відповідність страховим та гарантійним зобов'язанням;
- визначення персональної відповідальної контактної особи.

На ринках Польщі та Чехії дедалі більшого значення набувають стандарти технічного оснащення автопарку, екологічні вимоги до транспорту та інтеграція в цифрові логістичні платформи. Це формує новий рівень конкуренції, у якому оператор повинен позиціонувати себе не як виконавець маршруту, а як провайдер стабільної та передбачуваної доставки.

На основі даних платформ «EU Freight Monitoring» та асоціації «Polish Logistics Alliance» визначено сегменти, що демонструють підвищену динаміку попиту. Їх характеристика подана у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Перспективні ринкові сегменти міжнародних перевезень та оцінні індикатори їх зростання

Сегмент доставок	Причина зростання	2024 р. до 2023 р., %	Типові вимоги до перевізника
Перевезення будівельних	Реконструкційні програми,	12–18	Тентовані напівпричепи, швидке

відповідність підвищеним вимогам до якості логістичного сервісу, цифрова інтегрованість та здатність забезпечувати стабільність і передбачуваність доставки. Визначені сегменти зростання формують об'єктивні можливості для адаптації й масштабування діяльності підприємства, а також окреслюють напрям подальшого стратегічного позиціонування, що буде розкрито в наступному підрозділі дипломної роботи.

2.4. Діагностика клієнтського портфеля та визначення стратегічних викликів виходу на нові ринки

Формування ефективної маркетингової стратегії виходу на нові ринки неможливе без оцінки структури клієнтського портфеля, оскільки саме клієнти визначають регулярність вантажних потоків, прогнозованість доходів та ступінь ринкової стабільності підприємства. Для транспортно-логістичних компаній клієнтський портфель виконує роль критичного активу, що забезпечує повторюваність операцій й формує довгострокові економічні ефекти.

Аналізуючи діяльність ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» за останні звітні періоди, можна визначити загальні характеристики клієнтської бази: її сегментованість за сферами діяльності клієнтів, частоту замовлень, середній обсяг перевезень у розрахунку на одного контрагента, частку постійних та разових клієнтів та середню LTV (long-term value) клієнта. Виконання зазначених аналітичних процедур дозволяє встановити, наскільки поточна структура портфеля є придатною для підтримки міжнародної експансії.

Для уточнення ринкової орієнтації підприємства та визначення потенціалу виходу на нові географічні сегменти доцільним є аналіз структури клієнтського портфеля ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» за секторами економічної діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити ступінь диверсифікації попиту, інтенсивність операційної взаємодії та характер логістичних вимог, що пред'являються різними групами клієнтів. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Секторна структура клієнтського портфеля ТОВ «Хххххххххххххххх» та
характеристика логістичних потреб**

Сектор діяльності клієнтів	Частка у загальному портфелі, %	Характер логістичних потреб
Виробничі компанії (металообробка, деревообробка)	~35 %	регулярні перевезення партій великих обсягів
FMCG-компанії (харчова продукція, магазини)	~25 %	відвантаження палетних партій короткими інтервалами
Рітейл-мережі та дистриб'ютори	~20 %	високий пріоритет дотримання часових слотів
Агропідприємства	~12–15 %	сезонність попиту, великі партії товару
Інші клієнти (будматеріали, послуги B2B)	~5–8 %	нерегулярні замовлення

Структура клієнтського портфеля ТОВ «Хххххххххххххххх» свідчить про відносно збалансований розподіл попиту між кількома ключовими секторами, що знижує залежність підприємства від коливань у межах окремої галузі. Найбільшу частку забезпечують виробничі компанії (приблизно 35 %), що формують прогнозовані вантажні потоки та потребують регулярних перевезень великих обсягів. Значною є також частка FMCG-клієнтів та рітейл-мереж (разом близько 45 %), які пред'являють підвищені вимоги до частоти відвантажень, точності часових слотів та сервісної дисципліни.

Агропідприємства та інші B2B-клієнти забезпечують додаткову диверсифікацію портфеля, однак характеризуються сезонністю та нерівномірністю замовлень. Це створює потребу у гнучкому плануванні маршрутів і можливості швидкої перебудови автопарку під коливання попиту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що поточна структура клієнтського портфеля формує достатній базис для міжнародної експансії, однак вимагає посилення взаємодії з сегментами з високою ритмічністю та стабільністю попиту – передусім FMCG, рітейлом та великими виробниками. Це визначає ключові стратегічні виклики, які необхідно врахувати у

подальшому процесі формування маркетингової стратегії виходу на зовнішні ринки.

Окрім аналізу галузевої приналежності клієнтів, важливо оцінити їх поведінкові характеристики, які визначають регулярність вантажопотоків, рівень операційної стабільності та прогнозованість доходів. Частота замовлень є одним із ключових індикаторів цінності клієнта для транспортно-логістичної компанії, оскільки формує структуру завантаженості автопарку та впливає на планування маршрутів. Узагальнена класифікація клієнтів ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» за частотою взаємодії наведена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура клієнтського портфеля ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» за частотою замовлень та характеристиками поведінки

Тип клієнта	Частка від загальної кількості	Характеристика поведінки
Постійні (регулярно замовляють 10 і більше рейсів на рік)	~32–36	формують стабільний логістичний потік
Періодичні (2–10 замовлень на рік)	~45–50	залежать від сезонних і локальних потреб
Разові (<2 замовлень)	~18–20	не мають значної ринкової цінності

Структура клієнтських груп демонструє збалансоване поєднання стабільних і змінних джерел попиту. Частка постійних клієнтів (приблизно 32–36 %) забезпечує підприємству базовий рівень операційної передбачуваності та дозволяє підтримувати рівномірний логістичний цикл протягом року. Найчисельнішою групою є періодичні клієнти (45–50 %), чий потреби залежать від сезонності, виробничих циклів або кон'юктурних змін на ринку. Це створює певну волатильність у графіку завантаження, проте забезпечує додаткові можливості для гнучкого управління маршрутами.

Разові клієнти становлять до 20 % портфеля та не формують суттєвого стратегічного внеску в загальний вантажообіг. Їхня співпраця є епізодичною, а витрати на залучення часто перевищують економічні вигоди. Таким чином, з позиції маркетингової стратегії підприємства доцільним є посилення роботи з регулярними та періодичними клієнтами, оскільки саме вони визначають довгострокову ринкову стійкість та потенціал для масштабування діяльності.

Для оцінки економічної значущості клієнтського портфеля важливо не лише визначити частоту взаємодії з окремими групами клієнтів, а й дослідити їхній внесок у загальний фінансовий результат підприємства. Аналіз річного доходу за клієнтськими сегментами дозволяє встановити, наскільки поточна структура співпраці забезпечує стабільність грошових потоків та формує основу для подальшого масштабування діяльності. Зведені результати економічного внеску різних груп клієнтів наведені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Орієнтовний дохід ТОВ «Хххххххххххххххх» від різних клієнтських груп

Група	Частота замовлень	Середній річний дохід клієнта	Частка у загальному доході
Постійні	10–25 рейсів	≈130 тис. грн	~57–60 %
Періодичні	3–10 рейсів	≈47 тис. грн	~30–33 %
Разові	1–2 рейси	≈18 тис. грн	~10–12 %

Дані таблиці 2.8. свідчать, що постійні клієнти, попри відносно невисоку частку у загальній кількості співпраці, формують основне джерело доходів підприємства – близько 57–60 % річного обороту. Це підкреслює їхню стратегічну важливість, оскільки саме вони забезпечують передбачувані логістичні потоки та стабільність фінансових надходжень.

Періодичні клієнти генерують приблизно третину доходу (30–33 %), виконуючи роль гнучкого резерву заповнення маршрутів та коригування завантаженості автопарку. Вони суттєво впливають на варіативність доходів,

але не визначають довгострокову стійкість підприємства. Разові клієнти забезпечують незначну частку доходів (10–12 %), що корелює з їхнім обмеженим обсягом замовлень та низькою повторюваністю співпраці. Їхня роль є другорядною та здебільшого операційною, а не стратегічною.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що фінансовий профіль клієнтського портфеля ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» характеризується високою концентрацією доходів у сегменті стабільних партнерів. Це створює сприятливі передумови для міжнародної експансії, але одночасно підкреслює необхідність посилення роботи з періодичними клієнтами та підвищення їхнього рівня утримання.

Для комплексної оцінки стану клієнтського потенціалу ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає можливість систематизувати внутрішні характеристики підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його стратегічні перспективи. Такий підхід дозволяє виявити сильні та слабкі сторони клієнтського портфеля, а також визначити можливості й загрози, що формуються під впливом ринкових умов та тенденцій розвитку логістичних послуг. Узагальнені результати представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**SWOT-матриця оцінки стану клієнтського потенціалу ТОВ
«XXXXXXXXXXXXXXXX»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Стабільна частка постійних клієнтів Рентабельність ключових сегментів Диверсифікація портфеля за галузями Наявність історії поставок	Невисокий рівень цифрової сервісності Недостатня контрактність обсягів Нерівномірність завантаження протягом року Перевантаження у період сезонних піків
Можливості (O)	Загрози (T)
Вихід на клієнтів із високою сервісною вимогливістю Модель річної логістичної координації Європейська імплементація	Вхід конкурентів із готовими SLA-пакетами Можливе зниження тарифів у пікові періоди Зміна стандартів контролю

документування процесів Розширення географічного сервісу	розвантаження Посилення документальних вимог ЄС
---	--

SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» володіє низкою ключових переваг, серед яких – стабільна частка постійних клієнтів, рентабельність основних сегментів та диверсифікованість портфеля. Наявність історії виконаних поставок також підсилює довіру потенційних партнерів і створює передумови для входження на нові ринки.

Водночас у структурі клієнтського потенціалу простежуються й обмеження: недостатній рівень цифрової сервісності, невисока контрактність обсягів, сезонна нерівномірність завантаження та ризик перевантажень у пікові періоди. Ці чинники можуть стримувати розвиток міжнародних операцій, особливо за умов підвищеної конкуренції. Серед зовнішніх можливостей виокремлюються зростання попиту з боку клієнтів із високими сервісними вимогами, можливість впровадження моделі річної логістичної координації та розширення географії послуг. Проте ці можливості супроводжуються загрозами у вигляді виходу конкурентів із готовими SLA-пакетами, ризиком зниження тарифів, зміною стандартів розвантаження та посиленням документальних вимог відповідно до норм ЄС.

Узагальнюючи, клієнтський потенціал підприємства можна оцінити як достатньо сильний, але такий, що потребує структурного посилення у сфері цифровізації, стандартизації сервісу та підвищення рівня контрактності. Отримані результати формують логічну основу для подальшого вибору стратегічних напрямів розвитку, що будуть обґрунтовані у наступних розділах дипломної роботи.

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА НОВІ МІЖНАРОДНІ РИНКИ

У попередньому розділі було обґрунтовано, що клієнтський портфель ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» характеризується стабільною часткою замовників з високою повторюваністю логістичних операцій та достатньо високою маржинальністю вантажних потоків. Це свідчить про сформовану економічну базу для масштабування діяльності та виходу на нові ринки. Однак сам факт економічної готовності не формує стратегічного напрямку розвитку, оскільки визначальним є не тільки розширення географічного сектору діяльності, а формування комплексу стійких ринкових можливостей, здатних забезпечити підприємству довготривалу конкурентну позицію.

Оцінювання ринкових можливостей підприємства потребує врахування структурних характеристик логістичного простору Європейського регіону. У цьому контексті важливо підкреслити, що з 2023 року спостерігалася суттєва трансформація логістичного ланцюга на експортно-імпортних маршрутах України: від поступової втрати морського транспорту як провідного каналу поставок – до переорієнтації на автомобільні перевезення. Зокрема, частка вантажів, що транспортувалися автомобільним транспортом у напрямку Польщі, зростає до більш ніж 40 % загального вантажообігу у структурі експорту.

Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» це означає, що ринок не просто

сформував запит, але й потребує оптимізації сервісної логіки, яка виходить за межі перевезення як фізичного переміщення товару. У сучасній європейській логістиці вагомим є не маршрут, а передбачуваність його реалізації, гарантії часу прибуття, доступність онлайн-контролю та формалізованість супровідної документації.

Стратегічні можливості підприємства лежать не в площині виключно зовнішнього розширення діяльності, а в здатності перетворити операційну модель на логістичний продукт, адаптований до вимог міжнародного середовища.



Рис. 3.1. Логіка формування сервісно підтвердженої моделі виходу на міжнародні ринки

Джерело: власна розробка

Доступні ринкові дані показують, що найбільш ємними з позиції транспортного попиту є напрямки Республіки Польща, Словаччини та Чехії. При цьому попит формують не тільки великі товарні партії, а і транзитні внутрішні переміщення, пов'язані з консигнаційними складами, що розташовані поблизу кордонів. У цьому контексті підприємству варто звернути увагу на зміну функціонального призначення міжнародних перевезень: вони перестають виступати завершальною ланкою доставки і дедалі частіше формують проміжний вузол трансферного переходу товарів до інших транспортних систем.

Для більшості локальних транспортних компаній вихід на міжнародний ринок формувався як розширення географії маршруту без суттєвого зміщення сервісного змісту продукту. ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» має змогу здійснити принципово інший підхід через формування сервісної моделі, яка не тільки відтворює логістику, але й стандартизує комунікацію щодо її реалізації.

У цьому аспекті вибір стратегічного напрямку повинен ґрунтуватися на:

- переході від фактичної доставки до документально підкріпленої доставки;
- цифровій доступності клієнтів до маршрутної інформації;
- стандартизації часу виконання операцій;
- посиленні підтвердження відповідальності за вантаж.

По суті підприємство формує логістичний продукт, що включає:

операційну логістику + сервісну комунікацію + цифрову аналітику рейсу.

У міжнародних умовах саме ця сукупність дозволяє перейти від цінової конкуренції до конкуренції підтвердженого сервісу.

У попередньому розділі було доведено, що підприємство має портфель клієнтів різних економічних груп і, відповідно, може комплексно реалізовувати різні сервісні формати. При формуванні стратегічного напрямку виходу на нові ринки важливо визначити ті сегменти, що здатні забезпечити поведінкову сталість у замовленні.

Масштабування ринку має відбуватися в межах поетапної логіки, де стратегічна можливість не є декларативною, а трансформується у сценарний набір очікуваної цінності. У цьому разі підприємству доцільно формувати можливості виходу на нові ринки з поступовим накопиченням сервісного рейтингу:

- 1) формування портфельної історії виконання міжнародних рейсів;
- 2) отримання цифрової оцінки часу подачі транспортного засобу;
- 3) формування попередньо узгоджуваних квот маршрутів;
- 4) опрацювання сервісної документальності маршруту.

- підвищити рівень прогнозованого доходу;
- сформувати стабілізуючу структуру клієнтів;
- розширити межі сервісної диференціації.

Розширення діяльності на ринок Польщі є найменш ризиковою траєкторією експансії, оскільки:

- У цьому контексті підприємство може сконструювати стратегічну лінію шляхом поєднання стабільних маршрутів «Львів–Люблін» та «Львів–Краків». Така стратегія дозволяє формувати «замкнений цикл логістики», коли зворотне завантаження не виступає випадковим фактором, а стає прогнозованою операційною моделлю. За рахунок цього підприємство здатне підвищити маржинальність рейсу без збільшення тарифної ставки.

Крім того, наявність двосторонніх логістичних потоків дає можливість впроваджувати рядкову систему рейсових квот, яка виступає підтвердженням рівня операційної спроможності підприємства. Це дозволяє

клієнтам зменшити власні ризики недопоставки товару, а підприємству – гарантувати рівномірне завантаження автопарку.

За результатами аналізу конкурентного середовища сформовано висновок, що транспортні компанії, які працюють в міжнародному сегменті, конкурують не стільки масштабом автопарку, скільки структурованістю процесу комунікації із клієнтом. Отже, стратегічний вибір «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» має передбачати формування такого продукту, який включає:

- стандартизований час реакції на запит;
- підтвердження часу подачі автомобіля до завантаження;
- деталізовану фіксацію фактів розвантаження;
- електронне підтвердження завершення рейсу.

Це не є інновацією як такою, але є ключовим компонентом вартості логістичного сервісу на ринку ЄС.

Така сервісна модель дає можливість клієнтам замінити умовну модель «отримуємо доставку за фактом» на модель «передбачуваність відвантаження як бізнес-фактор», що є новим рівнем логістичної взаємодії і дає підприємству вагомую конкурентну перевагу.

Умовно процес може складатися з послідовних етапів:

- 1) формування контрольних рейсів за одним напрямом із фіксацією показників часу відвантаження та прибуття;
- 2) накопичення аналітичної інформації щодо середньої порожньої дистанції, кількості вимушених простоїв, сигнальних точок маршруту;
- 3) розширення кількості міжнародних рейсів у межах одного логістичного коридору;
- 4) подальше входження на суміжні ринки (наприклад, Чехія чи Словаччина) із використанням отриманої історії рейсового підтвердження.

Цей алгоритм відповідає європейській практиці формування «маршрутної надійності» та дозволяє трансформувати фізичні перевезення у структурований сервісний продукт.

ціннісних аргументів для клієнтів. Для підприємств транспортної логістики позиціювання не зводиться до декларації цінової переваги чи фізичних характеристик сервісу; воно полягає у здатності підприємства трансформувати послугу перевезення у сервісну пропозицію, що зменшує ризики клієнта, оптимізує його витрати та підвищує рівень прогнозованості логістичних операцій.

У цьому контексті позиція ТОВ «Хххххххххххххххх» має виходити з принципового розмежування між поняттями “доставка” та “організація доставки”. Перше відображає фізичну операцію переміщення вантажу між пунктами відправлення та розвантаження, друге – формує комплексну цінність, що включає документальний супровід, часову координацію, інформаційну доступність та поствідвантажувальний контроль. Саме другий підхід дозволяє підприємству перейти із статусу оператора послуги до статусу сервісного провайдера.

Позиціювання підприємства повинно відрізнятись від конкурентів не за принципом «ми доставляємо швидше», а через аргументоване підтвердження «ми здійснюємо доставку з передбачуваним терміном та сервісною прозорістю».

Позиціювання підприємства у міжнародному логістичному середовищі формується через інтеграцію трьох взаємопов'язаних змістових рівнів: процесуального, сервісного та інфраструктурного. Процесуальний зміст позиції відображає здатність підприємства забезпечувати передбачуваність логістичних операцій, що проявляється у точності часу подачі автомобіля, можливості контролю статусу рейсу в реальному часі та документальній фіксації завершення доставки; саме ці характеристики формують репутацію логістичної дисципліни. Сервісний зміст позиції стосується стандартів взаємодії з клієнтом і включає дотримання погоджених часових інтервалів відвантаження, визначення відповідального менеджера за супровід рейсу та надання електронної звітності, що перетворює сервісну складову доставки на самостійну маркетингову цінність. Інфраструктурний зміст позиції забезпечує технічну та організаційну відповідність діяльності міжнародним

вимогам і охоплює дотримання стандартів безпеки перевезення, відповідність логістичних активів нормативам та здатність автопарку адаптуватися до специфіки різних вантажів. У сукупності ці три рівні створюють цілісну позицію підприємства, що структурно охоплює операційну модель, сервісну поведінку та технічну відповідність логістичного процесу.

На базі діагностики клієнтської структури у попередніх розділах було встановлено, що ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» має можливість працювати з трьома типами сегментів.

Однак ключовою особливістю позиціювання є не розмежування сегментів, а створення диференційованого сервісу для груп з різною частотою замовлень:

- для клієнтів, що здійснюють регулярні відвантаження, позицією виступає контрактна регулярність;
- для клієнтів зі змінною активністю – гарантованість виконання за узгодженими параметрами;
- для разових клієнтів – операційна доступність і фіксація завершення перевезення.

Маркетинговий комплекс для підприємства на міжнародному ринку набуває глибинного змісту, оскільки в рамках транспортної послуги фізичних продуктів немає, а предметом ринкового продажу виступає сервіс із високим ступенем довіри й доказовості.

З цієї причини елементи маркетингового комплексу набувають наступних змістових акцентів. Продуктом у міжнародному маркетингу транспортних перевезень виступає «комплексна сервісна взаємодія, що забезпечує гарантований логістичний результат». Його структурні параметри включають документальність процесу, сервісну координацію, персоніфікований цикл комунікації та цифровий моніторинг. Коли такі елементи оформлено системно, підприємство фактично продає не послугу, а сервісний стан безризиковості для клієнта.

Ціноутворення повинно мати формат фіксованих тарифів на

міжнародні рейси із зафіксованими часовими індикаторами; тарифів, прив'язаних до гарантійності виконання; варіативної частини, що враховує вартість додаткового сервісу. У такій моделі ціна перестає бути порівняльним критерієм, і фокусується на рівні відповідальності.

Стратегія збуту формуватиметься через:

- формування квот рейсової регулярності;
- розробку договорів логістичного партнерства;
- процедуру резервування сервісного індексу (часу подачі).

Така система формує не продаж рейсу, а продаж доступності сервісу у межах певного часу.

Комунікаційна стратегія у міжнародних перевезеннях повинна базуватись не на рекламному переконуванні, а на інформуванні про сервісну здатність підприємства. Для B2B-ринків, у яких прийняття рішень здійснюється груповими учасниками – керівниками логістичного підрозділу, закупівельниками та фінансовими менеджерами – ключовою стає не емоційність, а доказовість інформації.

Комунікаційний зміст доцільно структурувати за трьома інформаційними рівнями:

1. Операційна інформація (включає показники доставки, часові рамки, параметри документального супроводу, обсяг перевезень, стандарти безпеки).
2. Аналітична інформація (порівняльні вигоди у розрізі альтернативних операторів, аргументація щодо стабільності сервісу, підтвердження попереднього досвіду).
3. Символічно-іміджева інформація (формує сприйняття підприємства як відповідального сервісного провайдера).

У міжнародному вимірі це досягається через публічні оферти, сервісні портали, чіткі регламенти обслуговування, сертифікати та партнерські процедури. Суттєвим доповненням є система цифрового звітування, яка створює в комунікації ефект фактичності, тобто підтвердженого виконання обіцянок.

У ринкових умовах міжнародних перевезень позиціювання повинно бути співвідносним зі стандартами сервісу, який клієнт здатен оцінити, порівняти та транслювати у власні бізнес-рішення. На основі аналізу споживчої поведінки корпоративних клієнтів позиціювання «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx» може бути закріплене через систему сервісних гарантій.

Це означає, що підприємство розглядає рейс не як маркетингову одиницю, а як інформаційно-сервісний цикл, який містить:

- момент підтвердження виконання;
- встановлений часовий інтервал;
- показник сервісного реагування;
- компенсаційний алгоритм при недотриманні параметрів.

Таким чином підприємство не продає «доставку вантажу», а фіксує «виконані умови, що мають економічну цінність для клієнта».

У попередньому розділі було доведено, що найближчі конкуренти підприємства володіють більшим автопарком, присутністю на ринку ЄС і сформованими клієнтськими каналами. Однак їхня пропозиція здебільшого зводиться до стандартного перевезення з періодичною фіксацією виконаних рейсів.

Позиційне відмежування ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx» може будуватися на:

- сервісному моніторингу рейсів;
- передбачуваній регулярності подачі автомобіля;
- структурованому підтвердженні етапів доставки;
- адаптивності до видів вантажів.

Така структура позиції дозволяє зайняти ринкове поле, в якому підприємство не конкурує кількістю автомобілів, а конкурує точністю реалізації логістичного процесу.

Ціна у міжнародних перевезеннях не повинна формуватися як сума витрат. Доцільно закріпити тарифну структуру:

- базова ставка за кілометр або за маршрут;
- сервісна надбавка за документальний супровід;

3.3. Розробка програми просування на нові ринки

Розробка програми просування для виходу на нові міжнародні ринки передбачає формування системного комплексу стратегічних інструментів, спрямованих на підвищення рівня обізнаності потенційних клієнтів, формування позиції сервісного провайдера та створення каналу цільового збуту. На відміну від традиційної практики комунікацій транспортних компаній, де рекламний вплив має фрагментарний характер та здебільшого відображає технічні параметри послуги, програма просування повинна мати сервісно-консультаційний зміст. Такий підхід є необхідним, оскільки у міжнародних перевезеннях клієнт приймає рішення не про разову послугу, а про включення логістичного провайдера у власний операційний цикл.

Вихід на нові ринки є не стільки зміною географії діяльності, скільки зміною структури сприйняття компанії. Відповідно програма просування ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» повинна ґрунтуватися на принципі сервісної доказовості, суть якого полягає у підтвердженні того, що заявлені параметри надання послуг фактично виконуються.

На основі позиційної моделі, сформованої у попередньому підрозділі, програма просування повинна реалізувати три змістові напрями:

- 1) Створення публічної доказовості сервісних параметрів (показники виконаних рейсів, фактичні відхилення, час подачі автомобіля).
- 2) Диференціацію сервісної пропозиції від конкурентів (через демонстрацію сервісної передбачуваності, а не лише тарифів).
- 3) Формування інтегрального комунікаційного циклу (тобто, коли перший контакт, інформування та рішення про співпрацю об'єднані в один логічний процес).

Однією з ключових труднощів виходу на нові ринки є інформаційна асиметрія. Потенційний клієнт не володіє достовірним знанням про компетентність підприємства, а отже керується недовірою або порівнянням пропозицій винятково за ціною. Для зняття цього бар'єра доцільно сформувати сервісну документацію, яка виступатиме не внутрішньою

інформацією, а комунікаційним активом.

Доцільним є створення таких матеріалів:

- звіту про виконання рейсів за квартал;
- цифрової карти маршрутів із фіксацією часу;
- шаблонів звітності клієнту після доставки;
- регламентів сервісного супроводу.

Сам факт публікації таких матеріалів формує ефект клієнтського упередження на користь підприємства.

У сегменті міжнародних перевезень суттєвим аргументом виступає візуальна демонстрація процесу. Тому важливим інструментом просування є цифрова візуалізація сервісного циклу, що включає логістичну карту із позначеними відвантаженнями, лінійну діаграму часу виконання рейсів та графік відхилень від погоджених часових параметрів. Такі докази не мають рекламного характеру, проте є переконливими ринковими сигналами.

Структура програми просування передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних етапів, кожен із яких формує необхідні передумови для переходу до наступної стадії взаємодії з потенційними клієнтами. На першому – інформаційно-ініціативному – етапі відбувається встановлення первинного контакту та формування інституційної уяви про підприємство. Його зміст включає підготовку корпоративного презентаційного пакету (профайл підприємства, карту маршрутів, умови сервісної гарантії), а також розроблення сегментованих інформаційних пропозицій для ключових груп бізнес-клієнтів, зокрема аграрного сектору, FMCG-компаній та виробничих підприємств. Персоналізовані звернення спрямовані на ті компанії, які характеризуються високою інтенсивністю логістичних потоків. На цьому етапі не здійснюється продаж послуги у прямому сенсі, натомість створюється інформаційне підґрунтя для переходу до переговорної стадії.

Другий – переговорно-консультаційний – етап зосереджений на формуванні аргументованої системи доказів на користь співпраці. Він охоплює демонстрацію виконаних рейсів, аналіз наявних логістичних витрат клієнта в чинній моделі перевезень та опрацювання можливих варіантів

оптимізації маршрутів і сервісного обслуговування. У такому форматі логістична послуга трансформується зі звичайної операційної пропозиції у консультаційно-сервісний продукт, що підсилює сприйняття підприємства як професійного провайдера.

Третій етап – клієнтська фаза закріплення співпраці – передбачає формалізацію досягнутих домовленостей та перехід до операційної реалізації сервісу. Після узгодження умов клієнту передається регламент сервісного супроводу, визначається погодинний діапазон подачі транспортного засобу та встановлюється формат післярейсової звітності. У цей момент комунікація змінює свій характер: від інформаційно-консультаційної взаємодії вона переходить до стабільного операційного партнерства.

На етапі виходу на ринок клієнти оцінюють не характеристики автомобілів, не ціну, а ризики невиконання логістичної операції. Відповідно програма просування повинна бути сфокусована на аргументуванні передбачуваності та контрольованості сервісу. Фактичний зміст програми просування виконує ключову диференційну функцію – перевести логістично залежного клієнта від умовних гарантій до чітко вимірюваних сервісних показників.

Для того щоб програма просування набувала операційної реальності, необхідним є її структурування у часовий план реалізації. Доцільно використати модель послідовного розгортання, за якою кожен етап формує умови для наступного.

Структурно її можна подати у форматі тримісячних періодів, у межах яких фіксуються контрольні індикатори (рис. 3.2).

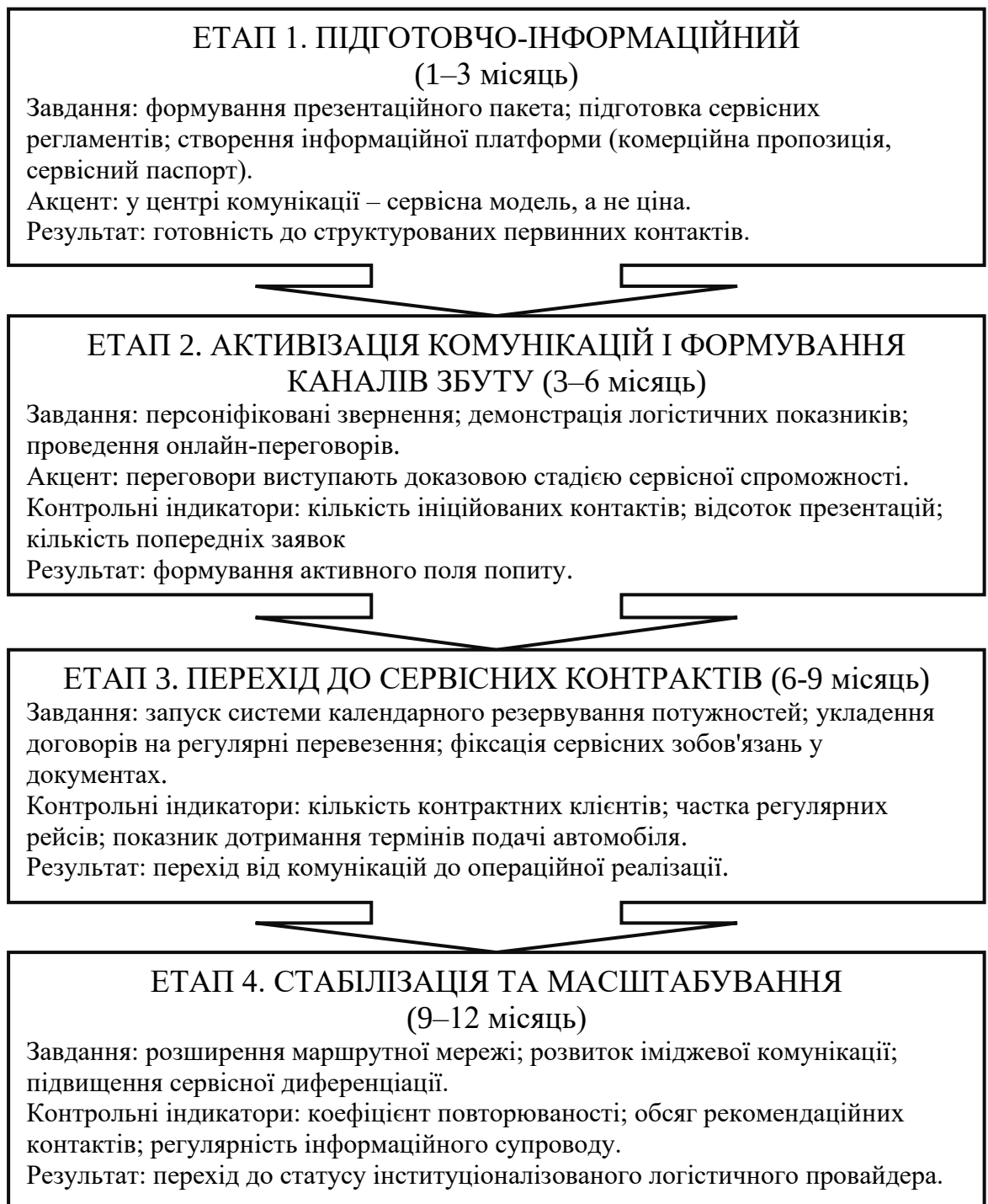


Рис. 3.2. Етапи формування ринкової присутності підприємства у 12-місячному циклі

Джерело: власна розробка

Узагальнюючи викладене, розроблена програма просування ТОВ «Хxxxxxxxxxxxxxxxxx» на нові міжнародні ринки ґрунтується на принципі сервісної доказовості, що передбачає перехід від декларативної комунікації до демонстрації підтверджених операційних результатів. Запропонована

логіка просування забезпечує послідовну трансформацію клієнтської взаємодії: від формування первинної поінформованості – до аргументованих консультацій – та подальшого переходу до сервісних контрактів, верифікованих вимірюваними показниками. Така модель дозволяє зняти інформаційну асиметрію, підвищити довіру до логістичного провайдера і сформувати ринкове поле попиту, у межах якого ключовою цінністю виступає не вартість послуги, а передбачуваність і контрольованість її виконання. Структурування програми у вигляді 12-місячного циклу забезпечує поступовий перехід від комунікаційної активності до операційної стабілізації, створюючи підґрунтя для довгострокової присутності на міжнародних ринках. У результаті програма просування стає не лише маркетинговим інструментом, а й механізмом інституціоналізації сервісної моделі підприємства, що визначатиме стійкість його позицій у зовнішньоекономічному середовищі.

3.4. Оцінка ефективності впровадження стратегії

Оцінювання ефективності впровадження маркетингової стратегії виходу на нові ринки для транспортного підприємства має комплексний характер, оскільки ефект стратегії не проявляється миттєво, а розвивається на рівні сервісних, операційних та фінансових показників. Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» особливість оцінювання полягає у тому, що підприємство реалізує не стандартний комерційний продукт, а сервіс, пов'язаний з високою часткою ризиків та відповідальності. Тому ефективність стратегії повинна вимірюватися не лише в динаміці обсягів продажів, а у зміні ринкових позицій, показників сервісної стабільності та повторюваності клієнтського попиту.

У науковій і практичній логістиці оцінювання ефективності маркетингових рішень відбувається на основі інтегральних систем. Зокрема, у міжнародних компаніях транспортного профілю застосовуються такі методологічні підходи:

- KPI-моделі сервісного виконання;

- показники логістичної відповідності (Service Level Agreement KPI);
- економічні показники приросту доходів;
- показники стабільності клієнтського портфеля.

Для підприємства, що реалізує вихід на нові міжнародні напрями, системність оцінювання є критичною, оскільки навіть високі короткострокові доходи не є підтвердженням стратегічної успішності, якщо клієнт не відтворює співпрацю у наступних періодах. Саме тому ефективність стратегії необхідно оцінювати у трьох вимірах: ринковому, операційно-сервісному та економічному.

На першому етапі оцінюється ринкова результативність реалізованої стратегії. До таких показників належать:

1) Рівень конверсії первинних контактів у активних клієнтів – цей показник демонструє, наскільки ефективною була програма просування.

$$\text{Conversion Rate} = (\text{Кількість клієнтів, що здійснили замовлення} / \text{Кількість первинних контактів}) \times 100 \%$$

У практиці міжнародних перевезень конверсія на рівні 10–15 % вважається високою, що підтверджується аналітичними даними Європейської асоціації логістичних провайдерів (ELP, 2023).

2) Показник географічної розширюваності – цей індикатор відображає освоєні маршрути, наприклад:

- Львів → Сілезьке воєводство;
- Львів → Підкарпатське воєводство;
- Львів → Чехія (Моравсько-Сілезький регіон).

Аналіз показника демонструє стратегічну зміну структури ринку.

3) Частка підприємства на новому ринку. Якщо підприємство здійснює, наприклад, 40–50 рейсів на місяць у напрямках до Польщі, це може становити 0,3–0,5 % ринку для середньорозмірного сегменту. Така частка є достатньою для формування формату «якорних клієнтів».

Зважаючи на те, що позицією підприємства є сервісна передбачуваність, оцінювання базується на показниках SLA-виконання.

До ключових індикаторів належать:

1) On-Time Delivery Index (індекс своєчасної доставки)

$$OTD = (Кількість доставок у межах узгодженого часу / Загальна кількість доставок) \times 100 \%$$

У транспортних компаній Східної Європи середній показник становить 80–85 %, у компаній з розвиненою сервісною моделлю – понад 90 %. Підприємству доцільно орієнтуватися на плановий показник на рівні 87–92 %.

2) Індекс точності подачі транспортного засобу – цей показник визначає:

- наскільки точно підприємство виконує заявлену дату та час подачі автомобіля під завантаження;
- наскільки контрольований процес планування рейсу.

Саме цей критерій є ключовим для корпоративних замовників.

3) Показник безвідмовності перевезень (Failure-Free Delivery)

$$FFD = (Кількість перевезень без рекламаций / Загальна кількість рейсів) \times 100 \%$$

У галузі нормальним вважається рівень 94–96 %. Для стратегії виходу на нові ринки норматив – не нижче 97 %.

Фінансова результативність виходу на ринок не може оцінюватися тільки через сумарний прибуток. Ефективність вимірюється в динаміці доданої вартості та показника повторюваності замовлень.

Для оцінювання використовуються такі показники:

1) ROMI – рентабельність інвестицій у маркетинг

$$ROMI = (Додатковий прибуток від нових клієнтів – Маркетингові витрати) / Маркетингові витрати \times 100 \%$$

Маркетингові витрати включають комерційні пропозиції; презентації; цифрові консультації; організаційні витрати на переговори. Для транспортної галузі норматив ROMI – 70–110 %.

2) CLV – довічна цінність клієнта. Дієва формула для транспортних бізнесів:

$$CLV = Середній чек \times Частота замовлень \times Тривалість співпраці$$

Такий показник свідчить, що навіть один контрактний клієнт формує економічний результат, який компенсує маркетингові витрати.

Для того, щоб оцінювання стратегічної ефективності мало верифікований характер, доцільно зіставляти фактичні показники з плановими індикаторами, сформованими під час розроблення стратегії виходу на ринки. Такий підхід забезпечує управлінську обґрунтованість рішень щодо коригування тактичних дій.

У межах транспортних підприємств зіставлення показників може проводитися за моделлю представленою у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Показники оцінювання результативності логістичного сервісу ТОВ

«XXXXXXXXXXXXXXXXXX»

Група показників	Плановий орієнтир	Фактичне значення	Інтерпретація
Індекс своєчасної доставки	$\geq 90 \%$	86–92 %	Наближається до стандарту сервісної стабільності; значення нижче 85 % сигналізує про потребу перегляду операційних процесів
Частка доставок без порушень та збоїв	$\geq 97 \%$	94–96 %	Відхилення допустимі на стартовій фазі, проте потребують контролю
Частка повторних замовлень	$\geq 55 \%$	45–60 %	Досягнення понад 55 % є маркером зростання сервісної довіри
Частка клієнтів із регулярними перевезеннями	$\geq 30 \%$	28–35 %	Рівень від 32 % і вище свідчить про інституціоналізацію співпраці
Приріст доходів від нових клієнтів	$\geq +25 \%$ за рік	+20–27 %	Відображає ефект виходу на ринок

Незважаючи на позитивну динаміку, запуск стратегії завжди супроводжується ризиками, які можуть нівелювати її ефект. Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» найбільш імовірними є такі групи ризиків:

1. Операційні ризики:

- порушення графіків подачі автомобіля через технічні несправності;
- затримки в процесі митного оформлення;
- недостатня оперативність диспетчерського супроводу.

Нівелювання ризику можливе через:

- впровадження резервного транспортного ресурсу;

- формування графіку технічного аудиту автопарку;
- регламентування стандартів інформування клієнта при затримках.

2. Ризики сервісної та інформаційної непрозорості виникають, коли клієнт не може верифікувати хід виконання рейсу.

Їх усунення передбачає:

- формування цифрового звіту після завершення рейсу;
- SMS/e-mail підтвердження етапів виконання;
- стандарти відгуку менеджера не більше ніж 1 година.

У такій моделі клієнт не перебуває в стані інформаційної невизначеності.

3. Ринкові ризики низької повторюваності замовлень (клієнт здійснює лише одноразове замовлення, є типовою для етапу входження, але не відповідає стратегічним цілям). Методи зниження ризику:

- введення програм лояльності для повторних перевезень;
- фіксація індивідуальних тарифів для постійних клієнтів;
- сервісна допомога у митних процедурах.

Таким чином підприємство перетворює одноразового клієнта на контрактного.

4. Конкурентні ризики:

- появи на ринку операторів з нижчою вартістю перевезення;
- локалізація європейських перевізників на українському ринку;
- агресивні комерційні пропозиції існуючих конкурентів.

Вирішення полягає у:

- фокусі на сервісній доказовості;
- підтвердженні виконання рейсів;
- стандартизації процесів.

У галузі міжнародних перевезень цінова перевага є короткостроковою, натомість сервісна стабільність – довгостроковою.

Для підсумкового вимірювання ефективності стратегії впроваджується інтегральний стратегічний індекс (Strategic Integration Index – SII), що поєднує три групи результатів:

$$SII = (0,35 \times RMI + 0,40 \times SLI + 0,25 \times EFI) \times 100 \%$$

де:

- RMI (Market Result Index) – ринковий результат (частка ринку, клієнтська конверсія);
- SLI (Service Level Index) – сервісно-виконавчий рівень;
- EFI (Economic–Financial Index) – приріст доходів, ROMI, CLV.

Академічно логічним є поріг стратегічної успішності $SII \geq 75 \%$. Це означає, що ринок прийняв модель сервісної поведінки і вона почала відтворюватися.

Оцінювання ефективності впровадження стратегії виходу на нові ринки повинно розглядатися як багаторівневий процес управління. Підприємство фактично переходить від класичної логістичної послуги до сервісної бізнес-моделі, у якій виконується не лише фізичне перевезення вантажу, а й гарантується передбачуваність сервісу.

Загальна ефективність стратегії проявляється у трьох результатах:

- формуванні структурованої клієнтської бази, яка створює повторне замовлення;
- підвищенні сервісної стабільності, підтвердженої цифровими індикаторами виконання рейсів;
- економічному прирості доходів та рентабельності, що перевищує маркетингові інвестиції.

Отже, ефект впровадження стратегії проявляється не лише у фінансових результатах, але і в трансформації ринкового статусу підприємства – від нового постачальника до сервісно визнаного логістичного партнера.

3.5. Прогнозування економічного ефекту та ризику реалізації стратегії

Прогнозування економічного ефекту реалізації стратегії виходу на нові ринки передбачає оцінювання очікуваної зміни фінансових результатів підприємства, структурних параметрів клієнтської бази та рівня

рентабельності у середньостроковому періоді. В умовах міжнародних транспортних перевезень стратегічний економічний ефект не обмежується зростанням виручки, а пов'язаний із переходом підприємства до моделі повторюваного, передбачуваного попиту, що забезпечує стабільне відтворення фінансових результатів.

Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» прогноз економічного ефекту
формуватиметься в межах таких параметрів:

- очікуваного збільшення сукупного логістичного обороту;
- приросту кількості контрактних клієнтів;
- підвищення LTV клієнта;
- ріст маржинального доходу на один рейс;
- скорочення питомих організаційних витрат.

Прогнозування здійснено на період одного року після реалізації стратегії.

Основою прогнозу є оцінка переходу клієнтів, які здійснювали разові замовлення, до категорії постійних замовників. Виходячи з результатів попередньої оцінки, сформовано три сценарії впровадження (табл. 3.2).

Перевага такої моделі прогнозування полягає у відтворюваності: збільшення регулярності перевезень пропорційно підсилює обсяг місячного та річного обороту, а також сприяє поступовій інституціоналізації клієнтської бази.

Таблица 3.2.

Сценарії прогнозування переходу разових клієнтів у категорію постійних

Показник	Консервативний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Кількість нових активних/контрактних клієнтів	+6	+10–12	+15–18
Регулярність перевезень	2–3 рейси/міс.	2,5–3,5 рейси/міс.	3–4 рейси/міс.
Середня тарифна ставка, грн/рейс	26 000–28 000	27 000–29 000	28 000–30 000
Прогнозований місячний оборот, тис. грн	312 – 504	675 –1 218	1 260 –2 160
Прогнозований річний додатковий оборот, грн	3,7–6,0 млн	8,1–14,6 млн	15,1–25,9 млн
Загальна характеристика	Обережне зростання	Стійке розширення	Інтенсивне масштабування

стратегії виходу на нові міжнародні ринки супроводжується комплексом економічних ризиків, здатних змінити очікувану фінансову та сервісну динаміку підприємства. Для ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» вони мають багаторівневу природу і охоплюють можливе недоотримання обсягів перевезень, зростання операційних витрат, сервісні відхилення та посилення конкурентного тиску.

Одним із ключових ризиків є недоотримання прогнозованого обсягу регулярних перевезень через затримку у формуванні контрактної бази, недостатню результативність переговорного процесу або зміну ринкової кон'юнктури на окремих напрямках, що, наприклад, може проявитися у сезонних коливаннях попиту на експорт агропродукції чи FMCG-товарів. Втрата частини прогнозованих клієнтів безпосередньо позначається на фінансових показниках: можливий спад приросту доходу з прогнозних 8,1–14,6 млн грн до 5,2–8,7 млн грн на рік, а маржинального доходу – з 3,8–5,6 млн грн до 2,4–3,3 млн грн. Таким чином, скорочення клієнтської бази лише на третину призводить до зниження ефективності стратегії щонайменше на 30–35 %, що робить цей ризик особливо чутливим для економічної стабільності проєкту.

Поряд із цим вагомим чинником виступає ймовірність зростання операційних витрат. Логістична діяльність є надзвичайно залежною від цінових коливань на паливе, вартості технічного обслуговування, ставок страхування та витрат, пов'язаних з митними процедурами. Якщо собівартість одного рейсу підвищиться на 8–12 %, щомісячні втрати маржинального доходу становитимуть 80 000–120 000 грн, що у річному вимірі може досягати 960 000–1,44 млн грн. За таких умов стратегічна рентабельність знижується навіть за умови збереження запланованих обсягів перевезень, оскільки частка покриття витрат зменшується, а фінансова подушка безпеки знижується.

Окремо необхідно відзначити ризики сервісної невідповідності, що становлять найбільшу загрозу для підприємства, оскільки сама стратегія базується на сервісній передбачуваності та стабільності виконання

логістичних операцій. Негативні наслідки можуть виникати у разі перевищення частки рейсів із порушенням сервісних параметрів понад 10 %, збільшення кількості рекламційних звернень або формування негативного інформаційного образу в клієнтів. Тут економічні втрати мають не разовий, а мультиплікативний характер: втрата одного клієнта зі середнім значенням LTV у 650 000 грн означає втрату потенційного обороту за 5–8 місяців співпраці. Якщо протягом року підприємство втратить щонайменше п'ять таких клієнтів, сумарні недоотримані доходи можуть сягнути 3,25 млн грн, що є критичним відхиленням для прогнозованої моделі.

Додатковий вимір ризику формує конкурентний тиск на міжнародних маршрутах. Демпінгові стратегії конкурентів, спрощені пропозиції логістичних послуг без сервісних гарантій та активізація іноземних перевізників у прикордонних коридорах можуть знизити ринковий ефект стратегії на 1,4–2,1 млн грн річної маржинальної вигоди. Хоча демпінг часто має короткостроковий характер і не забезпечує конкурентові довготривалої клієнтської стійкості, для підприємства, що лише виходить на новий ринок, він може бути фактором затримки в реалізації стратегічних намірів.

Для узагальнення впливу ризиків застосовано інтегральну модель стратегічної адекватності, що враховує зіставлення прогнозованих, фактичних і мінімально допустимих показників. Оптимальний стратегічний результат передбачає додатковий оборот на рівні 15–26 млн грн, маржинальний дохід 5,4–7,5 млн грн, частку повторних перевезень не менше 65 %, рівень дотримання сервісних параметрів (SLA) понад 92 % та втрату не більше 10 % клієнтів. Натомість мінімально прийнятними значеннями слід вважати оборот 8–10 млн грн, маржинальний дохід 3,2–4,1 млн грн, повторність перевезень на рівні 45 %, сервісне дотримання не нижче 85 % та втрату клієнтів не більше 25 %. Для оперативної оцінки придатності реалізації стратегії застосовується індикатор стратегічної адекватності (SFI), який демонструє, наскільки фактичний результат наближається до оптимального. Значення SFI не нижче 75 % означає, що стратегія забезпечує необхідний рівень фінансової відтворюваності та клієнтської стабільності.

Таким чином, стратегія виходу ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXX» на нові міжнародні ринки має істотно високий потенціал економічного ефекту за умови дотримання сервісної моделі логістики та належного контролю ризиків. Очікуваний результат виявляється у стабілізації доходної частини через регулярність перевезень, зростанні маржинального прибутку завдяки зниженню організаційних витрат і збільшенню повторюваності замовлень, а також у закріпленні ринкових позицій підприємства, що переходить зі статусу нового учасника ринку до ролі передбачуваного і сервісно орієнтованого логістичного провайдера. Таким чином, реалізація стратегії є економічно доцільною, стратегічно виваженою та здатною забезпечити довготривалу бізнес-модель у сегменті міжнародних перевезень.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування маркетингової стратегії виходу підприємства міжнародних автомобільних перевезень на нові ринки. Встановлено, що в сучасних умовах високої конкуренції та зростання вимог до передбачуваності логістичних операцій маркетингова стратегія транспортного підприємства набуває процесного та інституційного характеру, оскільки орієнтується не лише на залучення клієнтів, а на формування довгострокової сервісної довіри та повторюваності перевезень.

У ході теоретичного аналізу доведено, що маркетингова стратегія виходу на нові ринки у сфері міжнародних перевезень має базуватися на поєднанні ціннісного, поведінкового та інституційно-інноваційного підходів. Особливістю транспортних послуг є їх процесна природа, за якої споживча цінність формується безпосередньо під час виконання рейсу, а отже ключовими факторами конкурентоспроможності виступають стабільність термінів доставки, прозорість документообігу, цифровий супровід і стандарти комунікації з клієнтом. Обґрунтовано, що вихід на нові міжнародні ринки не може бути зведений до географічного розширення, а є стратегічним процесом адаптації сервісної моделі до інституційних, регуляторних та поведінкових особливостей ринку присутності.

Аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «XXXXXXXXXXXXXXXXXX» засвідчив наявність передумов для міжнародної експансії. Підприємство демонструє стабільне зростання фінансових результатів: у 2022–2024 рр. виручка зросла на 36,8 %, а чистий прибуток – на 43,6 %, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів та покращення структури витрат. Водночас встановлено, що бізнес-модель компанії характеризується високою залежністю від технічного стану автопарку, вартості пального та зовнішніх регуляторних факторів, що актуалізує потребу у формалізації операційних стандартів і стратегічному плануванні виходу на нові ринки.

Діагностика ринкового та конкурентного середовища показала, що найбільш перспективними для підприємства є ринки ЄС і Центральної Європи, де ключовими критеріями вибору перевізника є не тариф, а передбачуваність логістичного циклу, цифрова прозорість та репутаційна надійність.

На основі проведеного дослідження обґрунтовано доцільність впровадження для ТОВ «Хххххххххххххххх» маркетингової стратегії виходу на нові міжнародні ринки, орієнтованої на сервісну доказовість і стандартизацію процесів. Запропонована стратегія передбачає фокусування на обмеженій кількості контрольованих маршрутів, формування чітких сервісних стандартів виконання рейсів, запровадження цифрових інструментів моніторингу та комунікації з клієнтами, а також розвиток партнерських відносин з логістичними хабами, брокерськими та експедиційними структурами. Реалізація цієї стратегії дозволить підприємству підвищити рівень повторюваності замовлень, зменшити операційні ризики, забезпечити стабільне завантаження автопарку та сформувати репутацію надійного міжнародного перевізника.

З практичної точки зору доцільним є поетапне впровадження маркетингової стратегії, яке має супроводжуватися формалізацією регламентів взаємодії з клієнтами, встановленням стандартів інформування про статус рейсів, інтеграцією електронного документообігу та накопиченням цифрової історії виконаних перевезень як доказу сервісної надійності. Важливим напрямом удосконалення маркетингової діяльності є зміщення акценту з разових операцій на побудову довгострокових контрактних відносин, що забезпечить прогнозованість фінансових потоків і зростання маржинальності. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Хххххххххххххххх» на міжнародному ринку перевезень і забезпечить передумови для його сталого економічного розвитку в умовах зростаючої складності логістичного середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Брайковська, А. (2012). Дослідження особливостей формування ринку транспортних послуг як середовища функціонування підприємств транспорту. *Економіст*, (9), 50-54.
2. Брух О., Линдюк А., Бойко В. Міжнародна торгівля послугами Львівської області: аналітичний аспект. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія «Економіка АПК»*. 2023. (30). С. 109–117. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.109>.
3. Вишневський, О. С. (2018). Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ.
4. Власова, К. М. (2019). Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. *Ekonomika APK*, (7).
5. Головкіна С. І. Регулювання інформаційної інфраструктури підприємницької діяльності. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, 2017. С. 19.
6. Голуб В. В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності / Голуб Владислав Володимирович // ГЕВ. — Т. : ТНТУ, 2024. — Том 86. — № 1. — С. 171–177.
7. Гончар І. А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка / І. А. Гончар, В. О. Бабірад-Лазунін // Статистика України. – 2015. – № 2. – С. 16–20.
8. Гончар І. А. Характер формування зовнішньої торгівлі України: статистична оцінка / І. А. Гончар, В. О. Бабірад-Лазунін // Статистика України. – 2015. – № 2. – С. 16–20.
9. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., & Кравчик, Ю. (2023). Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*, (1), 197–203. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>.
10. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://p-for.com/book_212 (1.12.2021 р.)

11. Дахно І. І. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://p-for.com/book_212

12. Діксон П. Р. Управління маркетингом. М.: Біном, 1998. С. 344.

13. Закрижевська І.В., Полозова В.М. Особливості виходу фірми на міжнародні ринки. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2021. № 6. Том 2. С. 211–215. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-34.pdf>.

14. Івашків, І. (2013). Аналіз основних етапів з прийняття рішень по виходу організації на зовнішні ринки. *Галицький економічний вісник*, (4), 222–228.

15. Кацемір, Я. (2021). Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. *Економіка та суспільство*, (34).

16. Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери hoгеса в умовах скорочення бюджетів. Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах. 2019. С. 121–129.

17. Козлова Н. А. Інструменти smm – маркетинг як драйвери просування суб'єктів сфери hoгеса в умовах скорочення бюджетів. *Інновації, технології, наука. Збірник статей міжнародної науково-практичної конференції: у 4 частинах*. 2019. С. 121–129.

18. Колодко Гжегож В. Новий Прагматизм, або економіка помірності. *Економіка України*. 2013. № 11. С. 13–28.

19. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства / Філіп Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетьяван; пер. з англ. О. Гладкого. – К.: Вид. Група КМ-БУКС, 2024. – 280 с.

20. Костюченко, Л., & Самохін, В. (2015). Управління міжнародними перевезеннями у нестабільних умовах. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і

управління, (34), 23-34.

21. Кравчук Н. Я. Дивергенція глобального розвитку: сучасна парадигма формування геофінансового простору. Київ : Знання, 2020. С. 782.

22. Криворучко, О. М., Попова, Н. В., & Величко, Я. І. (2025). Сталий розвиток, якість та результативність транспортно-логістичної діяльності: сучасні підходи та виклики: монографія.

23. Кучумова І. Ю. Національні економічні інтереси у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни [Електронний ресурс]. URL : http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/15_108107.doc.htm (2.12.2021 р.).

24. Кучумова І. Ю. Національні економічні інтереси у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків країни [Електронний ресурс]. URL : http://www.rusnauka.com/11_NPE_2012/Economics/15_108107.doc.htm

25. Линдюк А. Методологічні підходи до оцінки ефективності підприємницької діяльності в територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-133>.

26. Линдюк А. О. Удосконалення інноваційних механізмів розвитку підприємництва в громадах: інституційний та функціональний виміри // *Економіка, фінанси та управління в епоху цифрових технологій* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Суми, 20 квітня 2025 р). Research Europe, 2025. С. 60-64.

27. Линдюк А.О., Оліщук П.О. Глобальні тенденції розвитку електронної комерції. Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємства: Збірник матеріалів. Львів: ЛНУП, 2023 р. С.86-89.

28. Максимова Т. Г., Шевчук О. А. Моніторинг розвитку приватно-державного партнерства у сфері вищої освіти. *Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості*. 2018. С. 26.

29. Нипорка, К. (2024). Сучасні концепції міжнародного та глобального маркетингу: стратегії, виклики та зміна пріоритетів в умовах глобалізації. *UNIVERSUM*, (13), 49-53.

30. Ніколайчук, О. А. (2019) Маркетингова стратегія: сутність та особливості. Галицький економічний вісник (6 (61)). с. 111-118.

31. Охота В. І. Підвищення ефективності управління міжнародними перевезеннями / Віталій Охота // Галицький економічний вісник — Тернопіль : ТНТУ, 2014. — Том 44. — № 1. — С. 35-41.

32. Павлішина, Н. М. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування. / Н. М. Павлішина, Г. В. Рясна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії / ред. О. В. Коваленко. - Запоріжжя, 2017. - Вип. 6 (12). - С. 126 – 130.

33. Пасічник, А.М. Аналіз проблем та напрямків удосконалення міжнародних перевезень вантажів [Текст] / А.М. Пасічник, В.С. Мальнов, О.М. Клен // Вісник АМСУ : Серія: «Технічні науки». – 2010. – № 2 (44). – С.56–62.

34. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. С. 5.

35. Пенська І. О. Торговельні орієнтири України на світових ринках. *Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси*. 2017. № 2. С. 5.

36. Пікулик, О.Б. Пріоритетні напрями розвитку транспортної системи Західного регіону України в умовах європейської інтеграції [Текст] / О.Б. Пікулик // Науковий вісник Волинського нац. ун-ту ім. Л. Українки. – 2008. – № 7. – С.284–291

37. Сім'ячко О.І., Савчук А.М., Танасійчук А.М. Формування конкурентних переваг на міжнародному ринку. Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. 2020. № 5. С. 208–212. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/40-17.pdf>.

38. Скрипник С.В., Процевят О.С., Воронова О.В. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1308/1262>.

39. Сніжко, Л.Л. Визначення та оцінка чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності українських підприємств в сфері

міжнародних автомобільних перевезень [Текст] / Л.Л. Сніжко, П.В. Главацький // Управління проектами, системний аналіз і логістика: наук. журн. / НТУ. – 2011. – № 8. – С.354–359.

40. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3355> (1.12.2021)

41. Талавіра Є. Сучасні тенденції регулювання зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3355>

42. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. *Економіка та управління АПК*. 2018. № 2 (140). С. 122–131.

43. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.

44. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(98). С. 12–16.

45. Хринюк, О., & Ганіч, С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>.

46. Цалко Т.Р., Харченко Т.О., Хондока А.М. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/39.pdf.

47. Шамота Г. М. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок / Г. М. Шамота, Ю.О. Коваленко // Економічний форум. – 2013. – № 1. – С. 247–253.

48. Шамота Г. М. Формування тактики виходу підприємства на зовнішній ринок / Г. М. Шамота, Ю.О. Коваленко // Економічний форум. – 2013. – № 1. – С. 247–253.

49. Шевцова І. Є., Жилінкова І. М. Програми підтримки експортно-орієнтованого малого підприємництва Санкт-Петербурзі. У збірнику: Тиждень науки СПб. Матеріали наукової конференції із міжнародною участю. Санкт-Петербурзький політехнічний університет Петра Великого,

Інститут промислового менеджменту, економіки та торгівлі. 2020. С. 343–347.

50. Яремович, П.П. Роль логістичних комплексів у розвитку системи міжнародних транспортних коридорів України [Текст] / П.П. Яремович // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 96. – С.93–96.

51. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-124.

52. Hamel, G.; Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. Boston: Harvard Business School Press.

53. Logistika Tau. URL: <http://www.logistics-4you.eu/>.

54. Lyndyuk, A., Boiko, V., Bruh, O., Olishchuk, P., & Rurak, I. (2023). Development of international cooperation of the borderline territorial communities of Ukraine with the EU countries under martial law. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 5(52), 244–255. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4161>.

55. Porter, M. E. (1999). Michael Porter on competition. The Antitrust Bulletin, 44(4), 841-880.

56. Schwab K. The global competitiveness report 2009–2010. World Economic Forum reports. Geneva: WEF, 2009. XV. 479 p.

57. Schwab K. The global competitiveness report 2009–2010. World Economic Forum reports. Geneva: WEF, 2009. XV. 479 p.

58. Trans.eu. URL: <https://www.trans.eu/ua/>.

59. Vaskivska, K., Lyndyuk, A., Danyliuk, O., Kucher A. and Vaskivskyy, Y. Management of Business Activity of Territorial Communities: Case of Ukraine. Journal of Environmental Management and Tourism, [S.l.], v. 14, n. 3, p. 657 - 669, june 2023. ISSN 2068-7729. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3\(67\).05](https://doi.org/10.14505/jemt.v14.3(67).05).