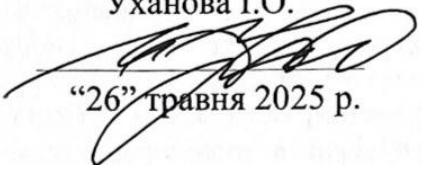


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра міжнародних економічних відносин

Допущено до захисту
Завідувачка кафедри
Уханова І.О.


“26” травня 2025 р.

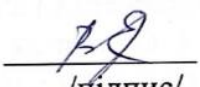
КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини»

**НА ТЕМУ: «УДОСКОНАЛЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ
ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ (НА ПРИКЛАДІ ПП «ФІАЛАН»)»**

Виконавець:
студентка 43 групи ФМЕ
Попазова Дар'я Іванівна


/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н, доцент
Воронова Олена Вікторівна


/підпис/

АНОТАЦІЯ

Попазова Д.І., «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг (на прикладі ПП «Фіалан»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» за освітньою програмою «Міжнародні економічні відносини». - Одеський національний економічний університет. – Одеса 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. Об'єктом дослідження є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері логістичних послуг.

У роботі розглядаються теоретико-методологічні аспекти міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг, узагальнено фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність логістичних підприємств та методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку логістичних послуг.

Проаналізовано конкурентоспроможність компанії «Фіалан», здійснено загальну характеристику діяльності підприємства «Фіалан», проведено аналіз ефективності логістичних послуг підприємства «Фіалан та оцінку конкурентоспроможності підприємства «Фіалан».

Узагальнено напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії «Фіалан», зокрема через визначення стратегічних цілей розвитку компанії в умовах глобального ринку, пошуку напрямів вдосконалення логістичних процесів і сервісу компанії, а також розвитку стратегічних партнерств і розширення бізнес-мережі.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ринок логістичних послуг, логістична компанія, імпорт, приватне підприємство, труднощі з організацією транспортних перевезень, морські, авіаційні, залізничні та автомобільні перевезення.

ANNOTATION

Popazova D.I., «Improving the international competitiveness of enterprises in the logistics services market (using the example of PE «Fialan»)».

Qualification thesis for obtaining the bachelor's degree in specialty 292 «International Economic Relations» within the educational program «International Economic Relations». – Odesa National Economic University. – Odesa, 2025.

The qualification thesis consists of three sections. The object of the research is the process of ensuring international competitiveness of enterprises in the field of logistics services.

The paper examines theoretical and methodological aspects of international competitiveness of enterprises in the logistics services market, generalizes the factors influencing the international competitiveness of logistics enterprises, and presents the methodology for assessing enterprise competitiveness in the international logistics services market.

The competitiveness of the company «Fialan» is analyzed, including a general description of the enterprise's activities, an analysis of the efficiency of the company's logistics services, and an assessment of the enterprise's competitiveness.

Directions for improving the international competitiveness of the company «Fialan» are summarized, in particular through the definition of strategic development goals of the company in the context of the global market, identification of ways to improve the company's logistics processes and services, as well as the development of strategic partnerships and expansion of the business network.

Keywords: competitiveness, logistics services market, logistics company, import, private enterprise, difficulties in organizing transportation, maritime, air, rail and road transportation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4	
Розділ 1	Теоретико-методологічні аспекти міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг.....	7
1.1.	Сутність, підходи та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг.....	7
1.2.	Фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність логістичних підприємств.....	16
1.3.	Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку логістичних послуг.....	20
Висновки до розділу 1		24
Розділ 2	Аналіз міжнародної конкурентноспроможності ПП «Фіалан»	26
2.1.	Загальна характеристика діяльності ПП«Фіалан».....	56
2.2.	Аналіз ефективності логістичних послуг підприємства «Фіалан».....	37
2.3.	Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства «Фіалан».....	43
Висновки до розділу 2		47
Розділ 3	Напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності компанії «Фіалан»	50
3.1.	Визначення стратегічних цілей розвитку компанії в умовах глобального ринку	50
3.2.	Напрями вдосконалення логістичних процесів і сервісу компанії	55
3.3.	Розвиток стратегічних партнерств і розширення бізнес-мережі ..	59
Висновки до розділу 3		65
ВИСНОВКИ		67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		70

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах глобалізації, економічної невизначеності та стрімкого розвитку міжнародних ринків логістика перетворилася на один з ключових секторів, що забезпечує безперервність глобальних товарних потоків, сприяє економічному зростанню та підвищує ефективність функціонування підприємств. Водночас міжнародна конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг є критично важливим показником його спроможності не лише вижити, а й динамічно розвиватися в умовах підвищеної конкуренції, геополітичних ризиків, інфляційного тиску та змін у поведінці споживачів.

Українські логістичні підприємства, зокрема у післявоєнний період, опинилися в надзвичайно складному середовищі, де зовнішні виклики — від порушення глобальних ланцюгів постачання до дефіциту транспортних ресурсів і стрімкого зростання логістичних витрат — поєднуються з внутрішніми структурними проблемами. Це зокрема відсутність достатнього фінансування, старіння інфраструктури, недостатній рівень цифровізації логістичних процесів, а також нестача висококваліфікованих кадрів через мобілізацію та міграцію. У такому середовищі зростає потреба у формуванні чіткої та дієвої стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємств, яка враховує сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація, зелена логістика, сервісна персоналізація та побудова партнерських відносин у ланцюгах постачання.

Особливої актуальності тема набуває в контексті євроінтеграційного курсу України, який передбачає адаптацію національної економіки до стандартів ЄС, а також інтеграцію в спільний логістичний простір. Для досягнення цього завдання українським підприємствам потрібно не лише модернізувати свої операційні процеси, а й навчитися конкурувати з іноземними компаніями за європейськими правилами гри, де важливу роль відіграють прозорість, якість сервісу, дотримання екологічних стандартів і здатність до інновацій. Конкуренція з такими країнами, як Польща, Словаччина чи Німеччина, вимагає від українських логістичних компаній підвищення ефективності, впровадження

сучасних управлінських рішень і побудови високотехнологічної логістичної інфраструктури.

Актуальність теми також зумовлена глибокими трансформаціями на глобальному логістичному ринку, викликаними пандемією COVID-19, збройними конфліктами, нестачею контейнерів і зростанням витрат на морські перевезення. Ці фактори створили безпрецедентний тиск на міжнародні ланцюги постачання та змусили компанії по-новому переглянути питання ефективності, гнучкості та стійкості своєї логістики. У таких умовах здатність підприємства адаптуватися до змін, швидко переналаштовувати логістичні маршрути, диверсифікувати ринки постачання та забезпечувати безперебійну доставку продукції стає ключовою конкурентною перевагою.

У зв'язку з цим, вивчення теоретичних основ, факторів впливу та методів оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері логістики, а також розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення, є надзвичайно актуальним і важливим як з наукової, так і з прикладної точки зору.

Мета і завдання кваліфікаційної роботи. Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів удосконалення міжнародної конкурентоспроможності логістичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити сутність, підходи та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг.
2. Визначити фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність логістичних підприємств.
3. Узагальнити методологію оцінки конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку логістичних послуг.
4. Надати загальну характеристику діяльності компанії «Фіалан».
5. Провести аналіз ефективності логістичних послуг підприємства «Фіалан».
6. Оцінити міжнародну конкурентоспроможність підприємства «Фіалан».
7. Розробити напрями підвищення міжнародної конкурентоспроможності ПП «Фіалан».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері логістичних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств на міжнародному ринку.

Методологічною основою кваліфікаційної роботи стали фундаментальні положення економічної теорії, а також сучасні наукові дослідження в галузі міжнародної конкурентоспроможності та логістики. У процесі написання роботи застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: аналізу, порівняльного аналізу, статистичного узагальнення, а також стратегічні інструменти управління, зокрема SWOT-аналіз і аналіз конкурентного середовища, для оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства використано методи балового оцінювання. Обробку даних виконано за допомогою програмного забезпечення пакету Microsoft Office, зокрема Microsoft Word та Microsoft Excel.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських і зарубіжних вчених з проблем конкурентоспроможності та логістики, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Міністерства економіки України, інформація з офіційного сайту компанії «Фіалан», а також актуальні публікації з профільних Інтернет-ресурсів, періодичних видань та спеціалізованих баз даних.

Публікації та апробація результатів дослідження. За результатами виконання кваліфікаційної роботи опубліковано тези: «Визначення та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг». *Збірник наукових праць кафедри міжнародних економічних відносин ОНЕУ «Світова економіка та міжнародні економічні відносини»*. № 6. Одеса. ОНЕУ. 2025

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменування). Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки. Основний зміст викладено на 59 сторінках. Робота містить 7 таблиць, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність, підходи та особливості міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг

Конкурентоспроможність компаній – це комплексна характеристика, яка відображає їх здатність ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стабільне задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей. Вона визначає здатність підприємства забезпечувати прибутковість і сталий розвиток, випереджаючи конкурентів у якості продукції, ефективності процесів, інноваційності та адаптивності. Конкурентоспроможність є одним із ключових факторів, які впливають на довгостроковий успіх компаній, незалежно від сфери діяльності та ринку, на якому вони працюють [1, с. 6-22].

Конкурентоспроможність охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, цінова конкурентоспроможність означає здатність компанії пропонувати продукцію або послуги за привабливими для споживачів цінами, що досягається шляхом зниження виробничих витрат, оптимізації ресурсів, масштабності виробництва або впровадження сучасних технологій. Важливою також є якість продукції, адже висока якість, надійність і відповідність стандартам сприяють довірі до бренду та лояльності клієнтів, що дозволяє утримувати постійних клієнтів і залучати нових. Інноваційний потенціал компанії забезпечує можливість розробки нових продуктів, послуг або процесів, що дозволяє виділятися на ринку завдяки унікальним характеристикам або більшій ефективності продукції. Значну роль відіграє й організаційна ефективність, тобто здатність компанії раціонально використовувати ресурси, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, включаючи ефективне управління людським капіталом, логістику та сучасні методи менеджменту. Нарешті, бренд і репутація

формують довіру споживачів до компанії та її продукції, а сильний бренд із позитивною репутацією дозволяє залучати більше клієнтів, встановлювати довгострокові партнерські відносини та підвищувати ринкову вартість [2].

Конкурентоспроможність компаній має значний вплив на економічний розвиток як на мікро-, так і на макrorівнях. Важливим напрямком її впливу є зростання продуктивності, адже конкурентоспроможні компанії, як правило, інвестують у нові технології, підвищують ефективність виробництва та вдосконалюють процеси, що призводить до збільшення продуктивності як на рівні окремого підприємства, так і для економіки загалом. Вплив на зайнятість проявляється в тому, що успішні компанії з конкурентними позиціями мають більше можливостей для розширення та найму нових працівників, забезпечуючи економіку новими робочими місцями і знижуючи рівень безробіття. Це, в свою чергу, покращує якість життя, оскільки такі компанії здатні пропонувати товари та послуги високої якості за доступними цінами, що підвищує доступність цих продуктів і рівень життя населення.

Конкурентоспроможність також сприяє залученню іноземних інвестицій, роблячи національний ринок привабливим для інвесторів, готових вкладати кошти в розвиток таких підприємств. Важливим аспектом є інноваційний розвиток економіки, оскільки конкурентоспроможні компанії активно займаються інноваціями, що сприяє загальному технологічному прогресу країни, підвищенню інноваційності економіки та її довготривалому розвитку. Нарешті, завдяки конкурентоспроможності зміцнюються позиції на міжнародному ринку, адже підприємства здатні виходити на зовнішні ринки з якісною продукцією та ефективними бізнес-процесами, що сприяє зростанню експорту, покращенню платіжного балансу й економічним позиціям країни на світовій арені [3].

Конкурентоспроможність компаній – один із головних факторів економічного розвитку. Вона сприяє створенню динамічного бізнес-середовища, у якому конкуренція стимулює підприємства до постійного вдосконалення, адаптації до вимог ринку, пошуку нових можливостей та інновацій. Крім того, високий рівень конкурентоспроможності позитивно впливає на макроекономічні

показники, такі як ВВП, інфляція, торговельний баланс та рівень зайнятості [1, с. 6-12].

Конкурентоспроможність підприємств забезпечує стабільність економічного розвитку і стійкість до зовнішніх викликів. Здатність швидко реагувати на зміни у світовій економіці, адаптуватися до нових технологій і вимог, задовольняти потреби споживачів на різних ринках дозволяє компаніям ефективніше використовувати свої ресурси, збільшувати прибутковість і підтримувати високий рівень життя у суспільстві.

Конкурентоспроможність є одним з ключових понять в економічній теорії, і її трактування змінювалося та розширювалося залежно від історичних обставин, економічних умов і сфери застосування. Існує декілька основних підходів до розуміння конкурентоспроможності, що відображають різні теоретичні школи та акценти, які можуть застосовуватись до окремих підприємств, галузей або національних економік. Кожен із підходів допомагає оцінити різні аспекти конкурентоспроможності та її вплив на економічний розвиток [4, с. 24-48].

У класичній економічній теорії конкурентоспроможність розглядається через призму цінових переваг і якості продукції. За цим підходом, конкурентоспроможність компанії визначається її здатністю пропонувати товари за найнижчими цінами, зберігаючи при цьому якість. Згідно з класичними економістами, такими як Адам Сміт і Девід Рікардо, ціна продукції є основним критерієм у конкурентній боротьбі, а підприємства досягають конкурентоспроможності завдяки зниженню витрат і підвищенню продуктивності [5, с. 56-58].

Класичний підхід до конкурентоспроможності характеризується зосередженістю на зменшенні витрат і підвищенні ефективності виробництва. Основною метою підприємства при цьому є мінімізація витрат, щоб запропонувати продукцію або послуги за нижчою ціною. Такий підхід найкраще працює в умовах досконалої конкуренції, коли ринкова інформація доступна всім учасникам, а продукти є стандартизованими.

Недоліком класичного підходу є його обмеженість, оскільки він фокусується лише на ціновій конкурентоспроможності, ігноруючи важливість якості, інновацій і брендування.

Неокласичний підхід до конкурентоспроможності передбачає включення в аналіз інших чинників, крім ціни, таких як технологічний прогрес і спеціалізація. Наприклад, теорія Хекшера-Оліна розглядає конкурентоспроможність з точки зору порівняльних переваг, що досягаються завдяки особливостям ресурсів, які країна чи підприємство має у своєму розпорядженні. Згідно з цим підходом, економічні суб'єкти здобувають конкурентну перевагу за рахунок доступу до унікальних ресурсів, таких як праця, капітал або природні ресурси.

Неокласичний підхід до конкурентоспроможності ґрунтується на раціональному використанні ресурсів і спеціалізації. Він підкреслює важливість технологічного прогресу як ключового способу забезпечення конкурентних переваг. Цей підхід особливо підходить для аналізу національних економік, які можуть ефективно використовувати свої унікальні ресурси для розвитку конкретних галузей [5, с. 82-83].

Майкл Портер, один із найвідоміших економістів у сфері конкурентоспроможності, розробив модель конкурентних переваг націй, яка отримала назву «діамант Портера». Його підхід пояснює, як країни можуть розвивати конкурентоспроможність не лише через природні ресурси, але й через інновації, освіту, інфраструктуру та інші фактори [6, с. 70-90].

Майкл Портер виділяє чотири основні детермінанти конкурентоспроможності. Першою є факторні умови, які включають наявність важливих ресурсів, таких як кваліфікована робоча сила, капітал і розвинена інфраструктура. Друга детермінанта — умови попиту, де високий рівень вимог місцевих споживачів стимулює підприємства до інновацій та вдосконалення. Третій аспект стосується суміжних і підтримуючих галузей: наявність розвинених супутніх галузей сприяє конкурентоспроможності. Нарешті, четверта детермінанта — це стратегія, структура і конкуренція фірм, оскільки сильна внутрішня конкуренція стимулює компанії до зростання та розвитку. Цей

підхід робить акцент на тому, що конкурентоспроможність – це не лише цінові або ресурсні переваги, а й здатність до постійного інноваційного розвитку [6, с. 70-90].

З розвитком технологій та цифровізації особливого значення набув інноваційний підхід до трактування конкурентоспроможності. Згідно з цим підходом, здатність компанії чи країни створювати інноваційні продукти та процеси стає основним фактором конкурентної переваги. Конкурентоспроможність тут визначається швидкістю адаптації до змін, інноваційною культурою, науково-дослідною діяльністю і розвитком нових технологій.

Інноваційний підхід до конкурентоспроможності зосереджений на інноваційній діяльності як ключовій основі для досягнення довгострокових переваг. Він потребує наявності висококваліфікованих кадрів і розвиненої технологічної інфраструктури. Цей підхід особливо підходить для ринків із високим темпом змін і критичною важливістю інновацій, таких як високотехнологічні галузі [7, с. 103-110].

Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як багатовимірну категорію, що включає комплекс економічних, соціальних і політичних факторів. За цим підходом, конкурентоспроможність підприємства або країни залежить від ефективності усієї економічної системи, зокрема від взаємодії різних галузей, освітньої системи, науково-дослідного сектору, а також від рівня соціальної підтримки. Це підхід, який охоплює як економічні фактори, так і культурні, соціальні, законодавчі чинники, що впливають на конкурентоспроможність.

Системний підхід до конкурентоспроможності передбачає розгляд її як результату взаємодії різних елементів економічної системи. Цей підхід включає аналіз соціально-культурних і політичних факторів, що впливають на економіку. Він також дозволяє оцінювати конкурентоспроможність на макрорівні, враховуючи взаємодію між різними секторами економіки [8, 196-203].

Поведінковий підхід до конкурентоспроможності базується на аналізі мотивацій і поведінкових характеристик працівників, менеджерів і споживачів. Він визнає, що конкурентні переваги компанії можуть формуватись не лише за рахунок ресурсів і технологій, але й через управлінську культуру, мотивацію співробітників, ставлення до роботи та корпоративну етику. За цим підходом, успіх компанії залежить від того, наскільки ефективно вона зуміла створити середовище, яке стимулює розвиток людського потенціалу та корпоративної культури.

Поведінковий підхід до конкурентоспроможності акцентує увагу на мотивації, цінностях і поведінці співробітників. Він підкреслює важливість корпоративної культури та лідерських якостей для створення конкурентних переваг. Також цей підхід враховує психологічні аспекти та соціальну відповідальність як важливі елементи конкурентоспроможності [9, с. 12-21].

Кожен із зазначених підходів має свої сильні й слабкі сторони, а також підходить для різних умов і завдань. Наприклад, класичний та неокласичний підходи більше підходять для оцінки традиційних галузей економіки з стабільним попитом, тоді як інноваційний підхід та підхід Майкла Портера краще застосовуються для високотехнологічних та динамічних галузей. Системний підхід найбільш підходить для національних економік і дає змогу оцінити конкурентоспроможність у широкому контексті.

Таким чином, конкурентоспроможність є багатовимірною категорією, яка потребує комплексного підходу до аналізу. Розуміння та застосування різних підходів дозволяє компаніям і країнам вибудовувати стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, враховуючи їх специфічні ринкові умови, технологічні можливості та внутрішню культуру. У сучасному глобалізованому світі найбільший успіх досягають ті економічні суб'єкти, які можуть об'єднати елементи з різних підходів для створення стійких конкурентних переваг.

Конкурентоспроможність є однією з основних складових, що визначає економічне зростання як для окремих компаній, так і для цілих країн. Вона впливає на здатність економічних суб'єктів адаптуватися до змін у зовнішньому

середовищі, залучати інвестиції, розвивати інновації та забезпечувати стійкий розвиток. Розглянемо детально, як конкурентоспроможність сприяє економічному зростанню на різних рівнях [2].

Високий рівень конкурентоспроможності є важливим чинником, що приваблює іноземні та внутрішні інвестиції. Коли країна або компанія демонструє здатність ефективно конкурувати на ринку, інвестори більш охоче вкладають свої кошти в її розвиток.

Наприклад, країни, що забезпечують стабільність економічної політики, високий рівень інфраструктури та освічену робочу силу, зазвичай приваблюють більше іноземних інвестицій. Прикладом є Сінгапур, який завдяки стабільному законодавству, прозорій економіці та високій якості робочої сили, став одним із найбільш привабливих місць для іноземних інвесторів. Це, в свою чергу, сприяло значному економічному зростанню та розвитку нових галузей, таких як інформаційні технології та фінансові послуги [10].

Конкурентоспроможність безпосередньо пов'язана з інноваційною діяльністю. Компанії, що прагнуть зберегти та зміцнити свої позиції на ринку, змушені інвестувати в нові технології, розробки та дослідження. Інновації, у свою чергу, сприяють зростанню продуктивності, що веде до підвищення економічної ефективності.

Компанія Apple є яскравим прикладом того, як конкурентоспроможність може бути досягнута через інновації. Вона постійно впроваджує нові технології та розробляє продукти, що відповідають потребам споживачів. Це дозволяє Apple не лише залишатися лідером у галузі, але й значно впливати на загальне економічне зростання США через створення робочих місць, податкові надходження та розвиток суміжних галузей [11, с.65-67].

Конкурентоспроможність компаній впливає на загальний рівень продуктивності в економіці. Коли компанії конкурують за споживачів, вони прагнуть знижувати витрати, підвищувати якість продукції та покращувати обслуговування. Це стимулює розвиток нових технологій, поліпшення управлінських практик та оптимізацію виробничих процесів.

В Японії, після економічної реформи 1980-х років, компанії почали зосереджуватися на якості продукції та управлінні процесами. Це призвело до значного зростання продуктивності в автомобільній промисловості, завдяки чому японські автомобілі стали популярними у всьому світі, а економіка країни отримала потужний імпульс для зростання [12, с. 67-88].

Конкурентоспроможність також стимулює розвиток людського капіталу. Компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Це не тільки підвищує їх продуктивність, але й покращує загальний рівень освіти та навичок у суспільстві.

У Південній Кореї держава інвестує значні кошти в освіту та підготовку фахівців, що дозволило країні стати одним із провідних світових гравців у високих технологіях. Розвиток людського капіталу у поєднанні з конкурентоспроможними підприємствами сприяє зростанню економіки та покращенню якості життя населення [13].

Конкурентоспроможність допомагає країнам і компаніям виходити на нові ринки та розширювати свою присутність у міжнародній торгівлі. Коли продукція має конкурентні переваги, це дозволяє підприємствам виходити на глобальні ринки, що призводить до збільшення обсягу експорту та загального економічного зростання.

Німеччина, завдяки своїй високій конкурентоспроможності в автомобільній промисловості, стала одним із найбільших експортерів автомобілів у світі. Це сприяло не лише зростанню економіки країни, а й створенню тисяч робочих місць у суміжних галузях, таких як виробництво комплектуючих та обслуговування автомобілів.

На рівні країн конкурентоспроможність має вирішальне значення для їхнього економічного зростання. Країни, які здатні ефективно конкурувати на глобальному рівні, мають більше шансів залучити інвестиції, розвивати нові технології, покращувати умови для ведення бізнесу та, врешті-решт, підвищувати добробут населення.

Швеція, завдяки своїй високій конкурентоспроможності, є прикладом країни, яка успішно інтегрувала інновації в усі сфери економіки. Це дозволило їй не тільки підтримувати високий рівень життя, але й активно впливати на глобальні економічні тенденції, забезпечуючи стійке економічне зростання.

Роль конкурентоспроможності в економічному зростанні країн і компаній є надзвичайно важливою. Вона впливає на інвестиції, інновації, продуктивність, розвиток людського капіталу та міжнародну торгівлю. Конкурентоспроможність є не лише умовою виживання підприємств на ринку, але й фактором, що забезпечує стійкий розвиток національних економік. Країни, які усвідомлюють важливість конкурентоспроможності та активно працюють над її підвищенням, мають значно більше можливостей для досягнення економічного зростання та підвищення добробуту своїх громадян.

Виходячи з вищенаведеного, визначемо сутність міжнародної конкурентоспроможності підприємств ринку логістичних послуг. Отже, міжнародна конкурентоспроможність логістичного підприємства — це його здатність ефективно функціонувати, розвиватися та зберігати стійкі позиції на глобальному ринку логістичних послуг, забезпечуючи високий рівень обслуговування, адаптацію до зовнішніх умов, використання інновацій та зниження витрат. Це інтегральна характеристика, що поєднує якість логістичних операцій, цінову ефективність, технологічність, надійність і адаптивність до міжнародного середовища.

Серед основних особливостей або специфіки забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на логістичному ринку слід відзначити необхідність високої координованості для підприємств цього ринку або інтеграції в глобальні ланцюги постачання, необхідність в цифровізації обслуговування, необхідність швидкої адаптації маршрутів, логістичних схем, реагування на кризи (війни, пандемії), наявність кваліфікованого персоналу, екологічна відповідальність, оскільки сучасні логістичні компанії змагаються не лише в ефективності, а й у впровадженні екологічних рішень (зелена логістика).

1.2 Фактори, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність логістичних підприємств

Міжнародна логістика відіграє ключову роль у розвитку глобальної економіки, зокрема у забезпеченні постійного потоку товарів між країнами. Зростаючі вимоги до швидкості доставки, надійності перевезень та зниження витрат стимулюють логістичні компанії розвивати нові технології, вдосконалювати операційні процеси та покращувати обслуговування клієнтів. Серед важливих факторів, що впливають на логістичний сектор, можна відзначити:

1. Цифровізацію процесів, бо більшість компаній на ринку активно інтегрують цифрові технології, що дозволяє не лише знижувати витрати, але й покращувати ефективність логістичних операцій. Від систем управління складом до відстеження вантажів в реальному часі — цифрові рішення стали невід'ємною частиною логістики.

2. Інноваційні моделі обслуговування, щоб пропонувати більш гнучкі рішення для своїх клієнтів. Наприклад, поява інструментів фулфілменту дозволяє зменшити витрати на зберігання та доставку товарів, знижуючи при цьому загальну вартість послуг для кінцевого споживача [14, с.93-95].

3. Міжнародна співпраця і регулювання, бо логістичні компанії зосереджені на покращенні міжнародних співвідносин, зокрема щодо митного оформлення і дотримання глобальних стандартів у сфері безпеки товарів. Важливою складовою є не лише швидка доставка, але й відповідність нормативам у кожній країні, в яку ввозяться або вивозяться товари [15].

4. Зростання попиту на швидку доставку, що має тісний зв'язок з розвитком електронної комерції все більше клієнтів вимагають термінових поставок. Це потребує від логістичних компаній постійного вдосконалення своїх процесів для досягнення максимальної швидкості доставки, без шкоди для якості.

5. Сучасні логістичні компанії активно працюють над впровадженням екологічних практик, таких як використання екологічних упаковок, оптимізація маршрутів перевезень для зменшення викидів CO₂, а також інвестиції у «зелені» технології.

6. Багато міжнародних логістичних операторів активно змагаються за ринок, пропонуючи різні варіанти доставки, інноваційні підходи та індивідуальні умови співпраці. Тому компаніям потрібно адаптувати свої стратегії, аби не лише залишатися конкурентоспроможними, а й утримувати лояльних клієнтів.

7. Збір та аналіз великих даних дає можливість прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки, знижувати витрати та покращувати клієнтський сервіс. Використання алгоритмів штучного інтелекту допомагає в реальному часі змінювати плани доставки в залежності від зміни обставин (наприклад, затори на дорогах або зміна погодних умов) [14, с.95-102].

Щодо визначення факторів, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність підприємств ринку логістичних послуг України, то слід відзначити, що логістичний ринок України зазнає суттєвих змін, що загострилися з початком повномасштабного вторгнення РФ. Особливо помітно негативні тенденції почали проявлятися після 2022 року, що призвело до структурних зрушень у функціонуванні всієї логістичної системи країни [16].

У 2023 році, згідно з аналітичними матеріалами, на логістичний сектор України тиснули чотири ключові фактори:

- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- труднощі з організацією транспортних перевезень;
- відновлення дії акцизів на паливо;
- ускладнення в енергетичній сфері.

Найгострішим викликом став саме кадровий дефіцит. Галузь відчуває нестачу як управлінського персоналу, так і виконавчих працівників. Основними причинами цього є мобілізаційні заходи та активна трудова міграція.

З початком активної фази воєнних дій значна кількість українських логістичних компаній була змушена оперативно змінювати усталені логістичні

маршрути. Це особливо стосується сфери міжнародного транспортування, де виникла потреба у перебудові ланцюгів постачання, із ширшим залученням мультимодальних схем. У зв'язку з цим найбільш динамічний розвиток спостерігався саме в сегменті мультимодальних перевезень, який продемонстрував відносну стійкість у 2022–2023 роках [16].

Окремо варто акцентувати увагу на змінах у сфері транскордонних перевезень. Унаслідок втрати доступу до морських портів і припинення дії «зернового коридору», основні логістичні потоки були перенаправлені через території Румунії, Польщі, Німеччини та інших країн ЄС. Утім, зростання навантаження на автотранспортний сегмент призвело до значних черг на митних переходах. Відкриття нових пунктів пропуску й розширення штату митних органів лише частково змогли вирішити проблему надмірної концентрації вантажопотоків.

Водночас, складська логістика поступово адаптувалася до нових умов, хоча залишається у стані постійного стресу. Ситуація ускладнюється поверненням акцизів на паливо, що в сукупності з проблемами в енергетичному секторі значно збільшує собівартість логістичних послуг. Так, упродовж трьох місяців середня ціна пального зросла на близько 10%, а з 1 липня 2023 року підвищилися тарифи на електроенергію для промислових споживачів.

На основі нещодавніх досліджень було побудовано кілька аналітичних графіків, що візуалізують динаміку галузевих змін. Зокрема, на рис. 2.1 наведено порівняльну характеристику логістичної активності підприємств України протягом 2022 року відносно довоєнного 2021-го.

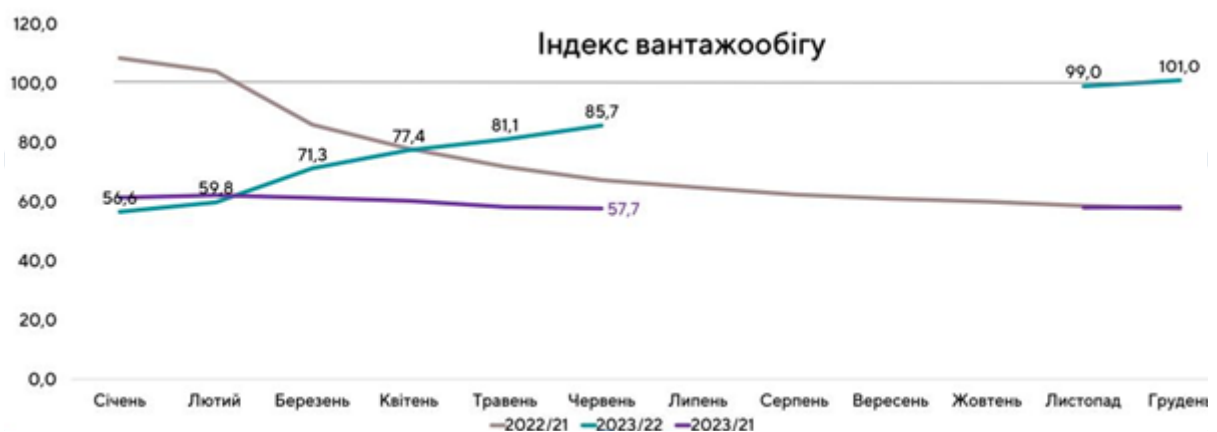


Рис. 1.1. Динамік змін індексу вантажообігу підприємств України
Джерело: складено автором за [17]

Показник індексу вантажоперевезень продемонстрував різке зниження вантажоперевезень вже з перших місяців повномасштабної агресії. Як видно з Рис. 1.1., у 2023 році ситуація частково стабілізувалась, однак значення залишаються нижчими за відповідні періоди 2022 року, не кажучи вже про довоєнний рівень 2021 року.



Рис. 1.2. Динаміка змін обсягу логістичних послуг за видами транспорту України, %

Джерело: складено автором за [17]

Рис. 1.2. демонструє, що у 2023 році частка водного транспорту у структурі вантажоперевезень тимчасово зросла, однак це зростання було пов'язане виключно з функціонуванням зернового коридору. Після його припинення показники знову знизились. Натомість мультимодальні перевезення, які поєднують кілька видів транспорту, продовжують залишатися одним із найстабільніших напрямів [5].



Рис. 1.3. Динаміка індексу фізичного обсягу імпорту в Україну
Джерело: складено автором за [17]

Індекс фізичного обсягу імпорту в Україну (Рис. 1.3.) демонструє зниження після короткочасного зростання у перші місяці повномасштабної війни. У 2023 році показник стабілізувався, однак залишався на рівні 60–65% від значень 2021 року. На зниження вплинули декілька чинників: по-перше, значна частина споживачів залишила територію України, по-друге – скоротилася діяльність підприємств, які працювали з імпортною сировиною та комплектуючими. Лише нещодавно спостерігається поступове пожвавлення імпортової активності.

Підсумовуючи, можна відзначити, що на міжнародну конкурентоспроможність українських логістичних операторів перш за все впливають такі фактори: гострий дефіцит кадрів, структурні зміни у транспортних маршрутах, проблеми транскордонної логістики, енергетичні ускладнення та фінансове навантаження через податкові та тарифні зміни.

1.3 Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємств на міжнародному ринку логістичних послуг

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг використовують комплекс методів і показників, що охоплюють як зовнішні, так і внутрішні фактори діяльності компаній.

До зовнішніх методів належать міжнародні індекси, таким є Logistics Performance Index (LPI). LPI є важливим інструментом, який допомагає країнам і компаніям виявляти слабкі місця та можливості для покращення своєї ефективності у сфері торговельної логістики. Він оцінює країни за шістьма ключовими критеріями, що дозволяє здійснити порівняння між 139 країнами на основі реальних даних, що стосуються швидкості та якості логістичних операцій. LPI надає можливість порівнювати не тільки міжнародні результати, а й позицію країни в межах свого регіону чи групи за доходами, що дозволяє точніше оцінити її конкурентоспроможність у глобальному контексті [18].

Цей індекс складається з шести вимірів, що визначають рівень логістичної ефективності країни:

1. Ефективність митних процедур — оцінка швидкості та простоти оформлення вантажів митними органами, що включає контроль за дотриманням правил і передбачуваність процедур.

2. Якість інфраструктури — рівень розвитку транспортних і торгових шляхів, таких як порти, залізниці, дороги та сучасні інформаційні технології, що забезпечують ефективну логістику.

3. Конкурентоспроможність перевезень — здатність забезпечити транспортні послуги за конкурентоспроможними цінами, що є важливим чинником для будь-якої логістичної компанії.

4. Якість логістичних послуг — оцінка компетентності та ефективності логістичних операторів, включаючи транспортування і митне оформлення.

5. Можливості відстеження вантажів — здатність моніторити та контролювати рух вантажів у реальному часі, що є критично важливим для забезпечення безпеки та своєчасності доставки.

6. Своєчасність доставки — рівень виконання обіцянок щодо часу доставки, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів [18].

Для оцінки конкурентоспроможності також застосовують SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є ефективним інструментом для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, зокрема у сфері логістичних послуг. Ця методика дозволяє підприємствам визначити ключові переваги і недоліки, а також виявити зовнішні можливості та загрози, що можуть вплинути на їх діяльність на міжнародному ринку [19].

Модель SWOT включає чотири основні компоненти:

1. Сильні сторони (Strengths) — внутрішні фактори, що дають компанії конкурентну перевагу, такі як висока якість логістичних послуг, надійність інфраструктури або ефективне управління ланцюгами постачання.
2. Слабкі сторони (Weaknesses) — аспекти, що обмежують потенціал підприємства, наприклад, недостатня гнучкість в обслуговуванні клієнтів або обмеження у використанні сучасних технологій.
3. Можливості (Opportunities) — зовнішні фактори, які можуть бути використані для зростання та розвитку компанії, наприклад, розширення ринку, покращення інфраструктури або впровадження нових технологій.
4. Загрози (Threats) — негативні зовнішні фактори, такі як конкуренція, зміни в регуляціях або економічні коливання, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

Основною метою проведення SWOT-аналізу є виявлення взаємозв'язків між внутрішніми факторами (сильними і слабкими сторонами) та зовнішніми (можливостями і загрозами). За допомогою цього аналізу можна розробити стратегічні орієнтири, які сприяють оптимальному використанню сильних сторін для мінімізації слабких і максимізації можливостей, а також для зниження ризиків від загроз [19].

Алгоритм проведення SWOT-аналізу передбачає три основні етапи:

1. Заповнення матриці SWOT, де на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища визначаються всі елементи, що впливають на діяльність компанії.

2. Обробка та зведення результатів, на основі яких формуються ключові висновки щодо стратегії розвитку.

3. Аналіз результатів для визначення пріоритетних напрямків і формування рекомендацій для подальшої діяльності компанії.

Незважаючи на те, що SWOT-аналіз не дає остаточних відповідей на всі управлінські питання, його результати створюють важливу інформаційну основу для розробки ефективної стратегії. Це дозволяє зібрати необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень в контексті вдосконалення конкурентоспроможності логістичних послуг компанії на міжнародному рівні.

Комбінування міжнародних індексів (LPI), стратегічних методів (SWOT) та експертно-рейтингової оцінки забезпечує комплексну оцінку конкурентоспроможності логістичного підприємства, що враховує як зовнішнє середовище, так і внутрішній потенціал. Такий підхід дає змогу виявити конкретні слабкі місця і можливості розвитку, визначити пріоритетні напрямки оптимізації логістичних процесів, а також сформулювати обґрунтовану стратегію для посилення позицій на міжнародному ринку логістичних послуг.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження сутності міжнародної конкурентоспроможності підприємств у сфері логістичних послуг. З'ясовано, що в умовах посиленої глобалізації, цифрової трансформації та зростання динаміки міжнародної торгівлі, конкурентоспроможність логістичних компаній стає ключовим фактором не лише для їхнього виживання, а й для довгострокового стратегічного зростання.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як внутрішніх чинників (організаційна структура, технології, якість послуг, цінова політика), так і зовнішніх (ринкова кон'юнктура, регуляторне середовище, глобальні логістичні тенденції). Було виявлено, що сучасні логістичні компанії повинні не просто конкурувати за ціною чи швидкістю доставки, а будувати комплексні стратегії, що враховують інноваційність, надійність, адаптивність і сталість бізнес-моделі.

Окрему увагу приділено вивченню впливу глобалізаційних процесів на логістику. Було встановлено, що зростання вимог до прозорості, швидкості, безпеки та екологічності логістичних операцій трансформує традиційні підходи до оцінювання ефективності компаній. Це вимагає застосування нових методів діагностики конкурентоспроможності, які базуються на інтегрованому аналізі як зовнішнього середовища, так і внутрішнього потенціалу підприємства.

Розглянуто найбільш релевантні та практично значущі підходи до оцінки міжнародної конкурентоспроможності логістичних підприємств. Проаналізовано доцільність використання глобального індексу логістичної ефективності (LPI), що дозволяє порівнювати рівень логістичної розвиненості країн; а також стратегічних інструментів, таких як SWOT-аналіз, які дозволяють виявити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити її ринкову позицію та вибудувати сценарії майбутнього розвитку. Експертно-рейтинговий метод передбачає визначений як важлива частина дослідження, бо цей метод дозволяє

врахувати специфіку діяльності конкретної компанії, якість управління, рівень сервісу, інноваційний потенціал, а також інші фактори, що не завжди відображаються у загальнодержавних індексах. Визначено, що результати експертного оцінювання використовують для уточнення стратегічних рішень, визначення пріоритетів і побудови системи показників ефективності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ПП «ФІАЛАН»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПП «Фіалан»

Приватне підприємство «Фіалан» було засноване у 2004 році й за час свого існування зарекомендувало себе як один із лідерів у сфері міжнародної логістики та зовнішньоекономічної діяльності. Компанія функціонує у формі приватного підприємства, що забезпечує їй високий рівень гнучкості у прийнятті управлінських рішень і дає можливість оперативно реагувати на зміни ринку та запити клієнтів [20].

Головний офіс компанії розташований в Україні (Київ, Одеса), що дозволяє координувати логістичні процеси на території країни та забезпечувати якісне обслуговування клієнтів. Однак компанія не обмежується лише українським ринком, адже має власний офіс і штатних співробітників у Китаї (Гуанчжоу). Завдяки цьому «Фіалан» підтримує безпосередній зв'язок з постачальниками та виробниками продукції, що значно спрощує ведення зовнішньоекономічної діяльності та забезпечує високий рівень надання послуг.

Компанія спеціалізується на наданні комплексних логістичних і консалтингових послуг. Її діяльність охоплює різні аспекти міжнародної логістики, включаючи транспортування вантажів різними видами транспорту, організацію митного оформлення, пошук та перевірку постачальників, контроль якості продукції, юридичний супровід зовнішньоекономічних угод, а також консалтинг у сфері міжнародної торгівлі. Окрім цього, компанія надає послуги з організації бізнес-турів до Китаю, що дозволяє клієнтам особисто знайомитися з виробниками та оцінювати якість товарів [21].

Важливо відзначити, що логістичний ринок України останніми роками переживає значні трансформації через ситуацію в нашій країні, яка відбувається вже не один рік, але саме з початком повномасштабного вторгнення значно схилилася в поганий бік [15].

З метою об'єктивного оцінювання змін у діяльності підприємства в умовах зростаючої нестабільності та впливу зовнішніх факторів, у здійснено аналіз фінансових результатів логістичного підприємства «Фіалан» за період 2020–2024 років. Такий аналіз дозволить виявити тенденції змін основних фінансових показників, оцінити вплив зовнішнього середовища на ефективність функціонування компанії, а також сформулювати обґрунтовані висновки щодо адаптації підприємства до нових умов ринку.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів підприємства за 2020–2024 роки (тис. грн)

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Приріст, % (2020– 2024)	Середній темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації продукції	5402,6	6758,1	34680,7	18029,7	19932,5	268,9	34,6
Інші операційні доходи	120,5	60,1	137	6	1263	948,2	74,4
Інші операційні витрати	-4628,7	-7072,6	-31365,3	-17763,3	-21146,2	356,9	37,4
Інші витрати	5523,1	6818,2	34817,7	18035,7	21195,5	284,1	35,8
Разом витрати	-4628,7	-7072,6	-32328,9	-17832,6	-21159,5	357,1	37,5
Фінансовий результат до оподаткування	894,4	-254,4	2488,8	203,1	36	-96	-47,2
Чистий прибуток (збиток)	894,4	-254,4	2488,8	203,1	36	-96	-47,2
Рентабельність продажів (ROS), %*	16,60%	-3,80%	7,20%	1,10%	0,18%	—	—

Джерело: складено автором на основі [22]

У результаті аналізу фінансової звітності ПП «Фіалан» за 2020–2024 роки виявлено як позитивні, так і негативні тенденції, що суттєво впливають на фінансову стійкість та ефективність логістичної діяльності компанії.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається значне коливання доходів: чистий дохід від реалізації зріс з 5402,6 тис. грн у 2020 році до 19 932,5 тис. грн у 2024 році, що становить приріст у 268,9 % із середнім темпом

зростання 34,6 % на рік. Особливо помітне зростання спостерігалось у 2022 році, коли дохід перевищив 34 млн грн, пов'язане з початком повномасштабної війни в Україні. У цей період було введено нульове або значно знижене митне оподаткування на імпорт певних, що стимулювало збільшення обсягів імпорту і перевезень. ПП «Фіалан» активно залучалося до перевезень гуманітарної допомоги та товарів першої необхідності, що призвело до різкого зростання доходів. Водночас у 2023–2024 роках темпи зростання сповільнилися.

Однак, попри зростання доходу, витрати компанії зростали навіть швидшими темпами. Зокрема, інші операційні витрати зросли з -4628,7 тис. грн у 2020 році до -21 146,2 тис. грн у 2024 році (приріст 356,9 %), що значно знизило фінансовий результат. Аналогічна динаміка спостерігається щодо інших витрат. Це свідчить про суттєве навантаження на витратну частину, що знижує прибутковість.

Фінансовий результат до оподаткування має нестійкий характер: у 2020 році зафіксовано прибуток у розмірі 894,4 тис. грн, а вже у 2021 — збиток у 254,4 тис. грн. У 2022 році прибуток знову зріс (2488,8 тис. грн), проте в наступні роки він знижувався до критично низького рівня: лише 36 тис. грн у 2024 році.

Особливе занепокоєння викликає зниження рентабельності продажів — з 16,6 % у 2020 році до всього 0,18 % у 2024 році. Це означає, що компанія практично не отримує чистого прибутку від реалізації кожної гривні продукції. Така динаміка вказує на втрату прибутковості бізнесу попри збільшення обсягів діяльності.

Проаналізуємо географічну структуру поставок компанії за 2020-2024 роки (табл. 2.2., Рис. 2.1.)

Географічна структура поставок ПП «Фіалан» у 2020–2024 роках, %

Рік	Китай	Італія	Франція	Німеччина	Іспанія	США	Індія	Південна Корея	Туреччина	Інші країни
2020	60	7	5	5	4	5	3	2	4	5
2021	62	6	5	5	3	5	3	2	4	5
2022	64	6	5	5	3	4	3	2	4	4
2023	63	7	5	5	3	4	3	2	4	4
2024	65	6	5	5	3	4	3	2	4	3

Джерело: складено автором на основі [21]

Приватне підприємство «Фіалан» з моменту свого заснування спеціалізується на поставках товарів із Китаю. Китай залишається основним партнером компанії, що пояснюється широким вибором продукції, вигідними умовами закупівлі та стабільною логістичною співпрацею. У Китаї функціонує представництво ПП «Фіалан», завдяки чому компанія має можливість ефективно супроводжувати угоди безпосередньо на місці, контролювати якість продукції, вести переговори з постачальниками та надавати консалтингові послуги. Слід зазначити, що консалтингові послуги ПП «Фіалан» надає виключно щодо китайського ринку, оскільки саме в цьому напрямку компанія має найбільшу експертизу та практичний досвід.

Окрім Китаю, ПП «Фіалан» також здійснює поставки з інших країн, таких як Італія, Франція, Німеччина, Іспанія, США, Індія, Південна Корея, Туреччина та інші. Проте обсяги поставок з цих напрямків є значно меншими у порівнянні з Китаєм. Це обумовлено як комерційною доцільністю, так і основною спеціалізацією компанії.



Рис. 2.1. Географічна структура поставок ПП «Фіалан» у 2024 році

Джерело: складено автором за [21]

Організаційна структура компанії «Фіалан» сформована таким чином, щоб забезпечити ефективне функціонування всіх бізнес-процесів та якісне обслуговування клієнтів. Вона включає кілька ключових відділів, кожен із яких виконує специфічні функції, спрямовані на забезпечення безперебійної роботи підприємства.

Відділ логістики займається організацією міжнародних перевезень, вибором оптимальних маршрутів транспортування вантажів, координацією роботи з перевізниками, а також контролем за своєчасністю поставок. Даний відділ працює у тісній співпраці з митними брокерами та складськими комплексами для забезпечення ефективного проходження митних процедур і зберігання товарів.

Відділ продажів відповідає за пошук нових клієнтів, підтримку довготривалих партнерських відносин із існуючими замовниками, розробку та презентацію комерційних пропозицій, а також за укладання договорів на надання логістичних та консалтингових послуг.

Окрему роль у діяльності компанії відіграє відділ контролю якості. Його основним завданням є перевірка продукції на відповідність встановленим стандартам та вимогам клієнтів. Завдяки присутності представників компанії в Китаї, контроль якості може здійснюватися безпосередньо на виробничих потужностях постачальників, що мінімізує ризики отримання неякісного товару.

Юридичний відділ забезпечує правовий супровід зовнішньоекономічних угод, аналізує контракти, займається питаннями митного оформлення товарів, а також консультує клієнтів щодо правових аспектів міжнародної торгівлі.

Фінансовий відділ здійснює контроль за фінансовими потоками підприємства, веде облік доходів та витрат, розробляє стратегії оптимізації витрат і проводить фінансове планування [21].

Окрім вищезазначених структурних підрозділів, важливою ланкою в організаційній структурі компанії «Фіалан» є ІТ-відділ. Його основна функція полягає в забезпеченні безперебійної роботи внутрішніх інформаційних систем, технічної підтримки співробітників, захисту даних та автоматизації бізнес-процесів. ІТ-фахівці займаються впровадженням сучасних цифрових рішень, що сприяють підвищенню ефективності комунікацій, управління замовленнями та обробки клієнтських запитів.

Керівна ланка компанії представлена адміністрацією, до складу якої входить директор та керівники ключових відділів. Адміністрація координує діяльність усіх структурних одиниць, визначає стратегічний курс розвитку компанії, приймає управлінські рішення та контролює їх реалізацію.

Важливу роль у розвитку компанії відіграє відділ маркетингу, який займається дослідженням ринку, аналізом конкурентного середовища, розробкою маркетингових стратегій та заходів із просування послуг компанії.

Одним із ключових напрямків діяльності компанії є міжнародні вантажоперевезення. «Фіалан» пропонує широкий спектр логістичних рішень, включаючи морські, авіаційні, залізничні та автомобільні перевезення. Морські контейнерні перевезення є одним із найбільш затребуваних видів доставки, що

дозволяє компанії транспортувати великі обсяги товарів на далекі відстані з оптимальними витратами.

Авіаційні перевезення забезпечують швидку доставку вантажів, що особливо актуально для клієнтів, які працюють із продукцією високої вартості або товарами, що мають обмежений термін придатності.

Залізничні перевезення використовуються як економічно ефективний спосіб транспортування великих партій товарів, особливо для перевезень між Китаєм та Європою.

Автомобільна логістика є незамінною для доставки товарів безпосередньо до складів клієнтів, особливо в межах Європейського Союзу.

У діяльності ПП «Фіалан» ключову роль відіграє вибір оптимального транспортного засобу для доставки товарів з-за кордону. Компанія враховує низку чинників, зокрема обсяг вантажу, терміни доставки, специфіку товару, наявність логістичних каналів та митних режимів. У 2024 році найбільшу частку в структурі перевезень посіла морська логістика — як найбільш економічно доцільний спосіб для доставки великогабаритних контейнерних вантажів з Китаю.

Автомобільні перевезення використовувались переважно для європейських напрямків. Авіаційний транспорт займає значну частку, застосовується у випадках, коли пріоритетом є швидкість доставки, наприклад, для термінових або дороговартісних вантажів.

Варто зауважити, що через ситуацію в Україні у 2024 році залізничний транспорт не використовувався в логістичних операціях ПП «Фіалан». Це тимчасове обмеження, яке компанія враховує під час планування маршрутів доставки.

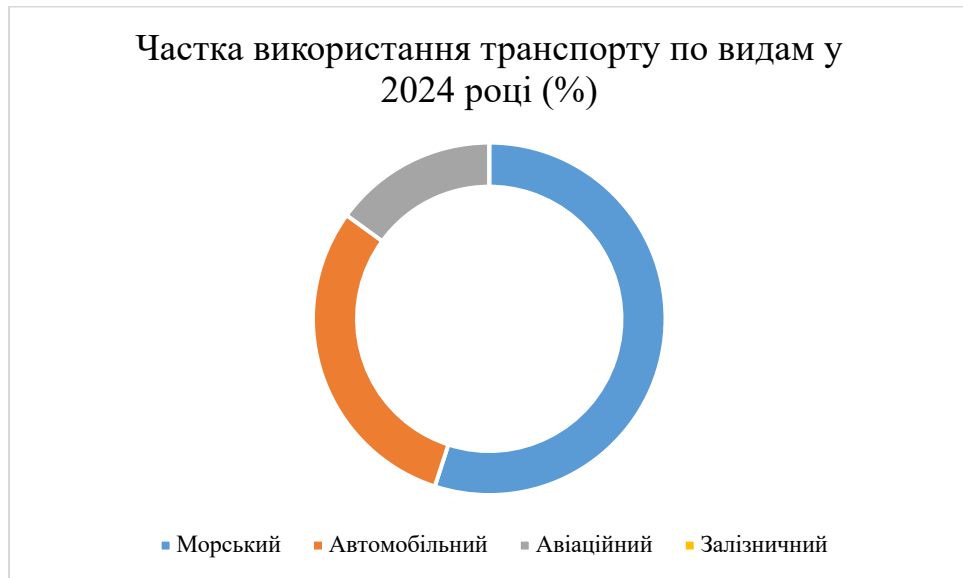


Рис. 2.2. Структура використання транспортних засобів ПП «Фіалан» у 2024 році

Джерело: складено автором за [21]

Визначено, що у 2024 році компанія орієнтувалась насамперед на морські перевезення, що є характерним для зовнішньоекономічної діяльності з азіатським регіоном, зокрема Китаєм. Гнучке використання авіаційних та автомобільних маршрутів дозволило забезпечити стабільність логістичних ланцюгів попри складну геополітичну ситуацію.

У зв'язку з повномасштабною війною в Україні логістичні процеси зазнали значних змін. Закриття українських аеропортів, обмеження доступу до морських портів, а також ризики, пов'язані з безпекою, змусили ПП «Фіалан» переглянути підходи до організації доставки. Одним із найефективніших рішень у цих умовах стало збільшення частки мультимодальних перевезень — використання кількох видів транспорту для доставки одного і того ж вантажу.

У випадку авіаційного транспорту з Китаю вантаж спочатку доставляється літаком до Польщі, після чого відбувається перевезення автомобільним транспортом до складу компанії в Києві. Аналогічний підхід застосовується і при морських перевезеннях — значна частина контейнерів надходить через порти Гданська (Польща) або Констанци (Румунія), а звідти доставляється на територію України автомобільним транспортом.

Попри високі ризики, у 2024 році компанія частково відновила маршрути через порти Одеси та Чорноморська. Важливо зазначити, що самі великі контейнеровози наразі не заходять у ці порти — доставка здійснюється через фідери. Однак багато клієнтів продовжують надавати перевагу більш стабільним маршрутам через польські чи румунські порти, вважаючи їх безпечнішими для вантажів.

З огляду на ці фактори, частка мультимодальних перевезень у загальній структурі логістичних послуг ПП «Фіалан» суттєво зросла в останні роки. Компанія активно адаптується до нових умов, забезпечуючи збереження вантажу, гнучкість маршрутів та максимальну ефективність доставки.

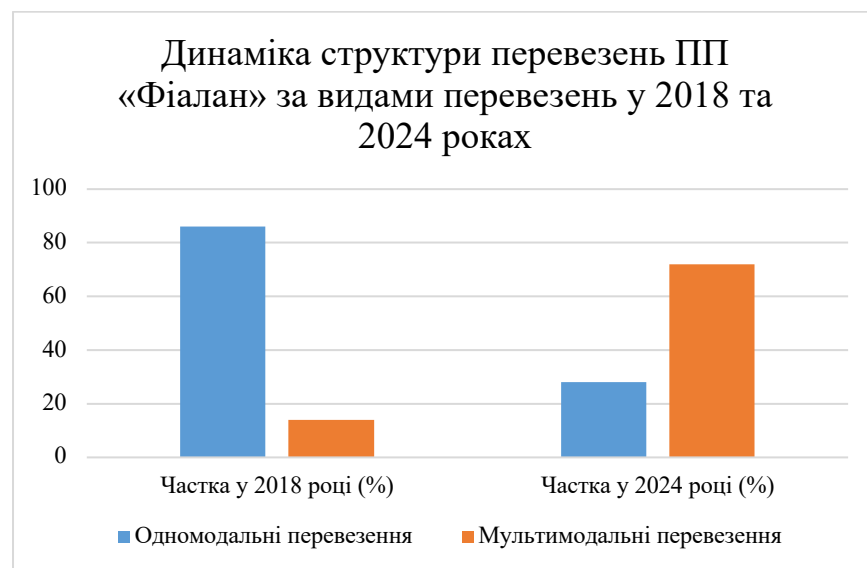


Рис. 2.3 . Динаміка структури перевезень ПП «Фіалан» за видами доставки у 2018 та 2024 роках

Джерело: створено автором за [21]

Визначено, що дуже високий відсоток логістичні операцій у 2024 році були реалізовані за допомогою мультимодального підходу, що свідчить про гнучкість та адаптивність компанії до змін у міжнародному логістичному середовищі.

Окрім логістичних послуг, компанія має багато консалтингових послуг: займається пошуком та перевіркою постачальників тощо. Це включає аналітику ринку, перевірку надійності виробників та аналіз відповідності продукції стандартам якості [20].

Компанія також пропонує послуги митного оформлення вантажів, що передбачає підготовку необхідної документації, проходження митних процедур і розмитнення товарів у найкоротші терміни.

Важливим напрямком діяльності «Фіалан» є юридичний супровід зовнішньоекономічних угод. Компанія допомагає клієнтам у розробці контрактів, аналізі ризиків, вирішенні спірних ситуацій та консультує з питань міжнародного права.

Окрім основних послуг, «Фіалан» організовує бізнес-тури до Китаю, що дозволяє клієнтам безпосередньо знайомитися з виробничими процесами, оцінювати якість продукції та встановлювати довготривалі партнерські відносини з постачальниками.

Компанія працює як з великими корпоративними клієнтами (B2B), так і з малим та середнім бізнесом, що здійснює міжнародну торгівлю. Серед її клієнтів – підприємства різних галузей, зокрема ритейл, промисловість, електроніка, текстиль та багато інших.

Співпраця з постачальниками та підрядниками є важливою частиною діяльності компанії. «Фіалан» співпрацює з перевіреними логістичними операторами, транспортними компаніями, митними брокерами та юридичними консультантами, що дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів та гарантувати надійність виконання замовлень.

На початковому етапі діяльності ПП «Фіалан» спеціалізувалося виключно на наданні транспортно-логістичних послуг. З моменту заснування у 2004 році і до 2010 року компанія здійснювала лише послуги з перевезення вантажів. Проте зі зростанням запитів з боку клієнтів та поглибленням співпраці з китайськими партнерами, з 2010 року компанія почала поступово впроваджувати консалтингові послуги.

Консалтинг у контексті діяльності ПП «Фіалан» передбачає супровід клієнтів у процесі підбору постачальників, перевірки надійності виробників, контролю якості продукції, ведення переговорів на території Китаю, атестація постачальників тощо. Завдяки наявності офісу в Китаї, ці послуги стали не лише

можливими, а й затребуваними. У сучасному глобалізованому середовищі клієнти часто потребують не лише фізичного перевезення товарів, а й аналітики, стратегічних рішень та локальної експертизи на етапі закупівель. Наприклад, замість особистої поїздки в Китай, клієнт може отримати професійний звіт з кількома найкращими варіантами постачальників чи фабрик, що значно економить ресурси та час.

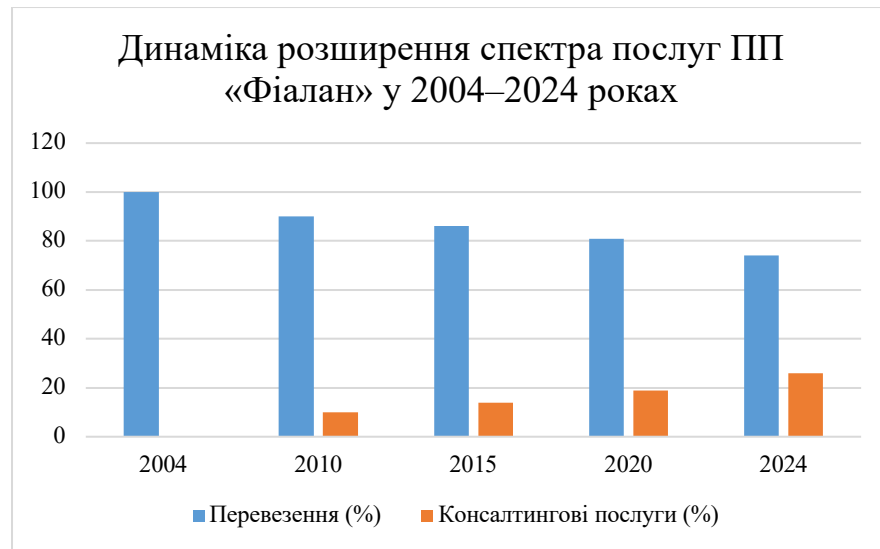


Рис. 2.4. Динаміка розширення спектра послуг ПП «Фіалан» у 2004–2024 роках

Джерело: складено автором за [21]

Рисунок 2.4 показує як за двадцять років діяльності ПП «Фіалан» не лише зберегло основну спеціалізацію в сфері перевезень, але й суттєво розширило спектр послуг, пристосовуючись до нових потреб ринку. У 2024 році вже понад чверть усіх послуг компанії складає консалтинг, що свідчить про зміщення акцентів у напрямку високої доданої вартості та професійної супровідної підтримки клієнтів у роботі з китайським ринком.

Завдяки розвиненій мережі партнерів та широкому спектру послуг, «Фіалан» залишається однією з провідних логістичних компаній, що забезпечує ефективне транспортування та супровід товарів на міжнародному рівні [20].

2.2 Аналіз ефективності логістичних послуг підприємства «Фіалан»

Ефективність логістичних послуг є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства «Фіалан». Вона визначає здатність компанії своєчасно, якісно та економічно вигідно виконувати замовлення клієнтів. Для оцінки ефективності логістичних процесів використовуються такі критерії, як швидкість виконання замовлень, точність дотримання термінів доставки, рівень завантаженості транспорту, операційні витрати, відсоток втрат і пошкоджень вантажів, а також рівень задоволеності клієнтів.

Зробимо детальний аналіз ефективності логістичних процесів підприємства «Фіалан» з використанням системи оцінки від 1 до 10 для кожного з основних критеріїв. У таблиці оцінюються такі аспекти, як швидкість виконання замовлень, точність доставки, рівень завантаженості транспорту, втрати та пошкодження вантажів, а також операційні витрати. Кожна категорія супроводжується поясненням, що дозволяє детально оцінити поточний стан логістичних послуг.

Таблиця 2.3

Оцінка ефективності логістичних процесів підприємства «Фіалан»

Критерій	Оцінка (1-10)	Пояснення
Швидкість виконання замовлення	7	Час виконання замовлень є вищим за середній рівень, але все ще потребує покращень, зокрема, через проблеми з міжнародними перевезеннями та митними процедурами. Оцінка 7 відображає стабільний, але не ідеальний рівень швидкості виконання замовлень, зокрема у часи пікових навантажень або змін у логістичних коридорах.
Точність доставки	8	Підприємство забезпечує високу точність доставки, проте інколи трапляються затримки через зовнішні фактори (митні затримки, погодні умови). Підвищення точності доставки на рівень 9 або 10 потребує впровадження більш ефективних технологій відслідковування і оптимізації маршрутів, особливо в міжнародних перевезеннях.
Рівень завантаженості транспорту	6	Використання транспорту потребує покращення. Підприємство стикається з проблемами недостатньої завантаженості, що може призводити до додаткових витрат на перевезення. Впровадження мультимодальних перевезень і більш ефективного використання транспортних ресурсів допоможе поліпшити цей показник.
Втрати та пошкодження вантажів	9	Втрати та пошкодження вантажів є мінімальними завдяки високим стандартам упаковки та контролю якості транспортування. Відсоток пошкоджених вантажів на даний момент майже нульовий завдяки використанню сучасних

		технологій для контролю за вантажами, таких як GPS-трекінг і система інспекцій.
Операційні витрати	5	Операційні витрати зросли через нестабільну економічну ситуацію та підвищення вартості палива і енергоносіїв. Підприємство працює над зниженням витрат, зокрема шляхом автоматизації процесів та оптимізації складських операцій. Проте витрати ще залишаються високими через складнощі з транспортуванням та зберіганням продукції.

Джерело: складено автором на основі [20, 21, 22, 23]

Пояснення до оцінок:

- Швидкість виконання замовлення (7/10): В підприємства «Фіалан» є певні труднощі з дотриманням термінів доставки, зокрема при міжнародних перевезеннях. Затримки спричинені митними процедурами, погодними умовами або іншими непередбачуваними факторами. Однак компанія активно працює над оптимізацією маршрутів, що дозволяє суттєво скорочувати час виконання замовлень.
- Точність доставки (8/10): Відповідність термінам доставки є одним з сильних аспектів компанії «Фіалан». Проте зовнішні фактори, такі як складні митні процедури або затримки на кордонах, можуть впливати на точність доставки.
- Рівень завантаженості транспорту (6/10): Підприємство стикається з проблемами низької завантаженості транспорту, що веде до додаткових витрат на транспортування. Цей показник потребує вдосконалення для досягнення більшої ефективності.
- Втрати та пошкодження вантажів (9/10): «Фіалан» має мінімальні втрати та пошкодження вантажів завдяки впровадженню технологій та високій якості упаковки.
- Операційні витрати (5/10): Операційні витрати залишаються високими через економічну нестабільність та інші витрати, зокрема на складське зберігання.

Індекс ефективності логістики (LPI) є важливим показником, що вимірює ефективність логістичних систем на рівні країн. LPI складається з кількох компонентів, серед яких оцінка інфраструктури, якість митних послуг,

ефективність транспортування, рівень забезпечення безпеки вантажів та швидкість виконання замовлень [18].

Місце України в глобальному рейтингу LPI відіграє важливу роль для підприємства «Фіалан», оскільки цей показник прямо впливає на ефективність міжнародних перевезень, скорочення витрат і покращення логістичних послуг. В Україні, незважаючи на певні труднощі в логістичній сфері, зокрема у транснаціональних перевезеннях, підприємство може скористатися можливістю оптимізувати свої процеси з урахуванням світових тенденцій та рекомендацій, отриманих на основі оцінки LPI.

Таблиця 2.4

Місце України та інших країн в індексі LPI за 2023 рік

Країна	Ранг LPI	Індекс LPI
Франція	13	3,9
Польща	26	3,6
Україна	79	2,7
Сполучені Штати	17	3,8

Джерело: складено автором на основі [18]

Таблиця 2.5

Логістична ефективність (LPI) країн у 2023 році, виміряна по 6 показникам

Країна	Швидкість митниці	Оцінка інфраструктури	Оцінка міжнародних відправлень за цінами	Оцінка логістичної компетентності	Відстеження та контроль вантажів	Своєчасність доставки
Франція	3,7	3,8	3,7	3,8	4	4,1
Польща	3,4	3,5	3,3	3,6	3,8	3,9
Україна	2,4	2,4	2,8	2,6	2,6	3,1
США	3,7	3,9	3,4	3,9	4,2	3,8

Джерело: складено автором на основі [18]

Індекс ефективності логістики (LPI) є важливим інструментом для оцінки ефективності логістичних систем на рівні країн, і його значення для підприємств, що займаються міжнародними перевезеннями, є критичним. Місце України у глобальному рейтингу LPI, яке складає 79-е місце із значенням 2,7, вказує на

певні труднощі в розвитку логістичної інфраструктури, митного обслуговування та транспортування.

Однак, незважаючи на низький рейтинг, підприємство «Фіалан» має можливість оптимізувати свої процеси, орієнтуючись на світові тенденції та рекомендації, що випливають з результатів оцінки LPI. Зокрема, оцінка компонентів, таких як інфраструктура, митні послуги та транспортування, свідчить про потенціал для покращення цих аспектів в Україні, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню ефективності логістичних послуг підприємства. На основі порівняння з іншими країнами, такими як Франція, Польща та США, «Фіалан» може вдосконалити свої стратегії для підвищення ефективності своїх логістичних операцій та зниження витрат на міжнародні перевезення.

Для всебічного розуміння стратегічного становища компанії ПП «Фіалан» проведемо SWOT-аналіз, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні можливості і загрози. Такий аналіз є важливим інструментом стратегічного планування, адже він допомагає визначити потенціал компанії для подальшого розвитку, адаптації до змін ринку та формування конкурентних переваг. У подальшому подано систематизовану оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність компанії [19].

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ПП «Фіалан»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід роботи у сфері міжнародної логістики понад 20 років. 2. Власні представництва в Китаї та ефективна співпраця з місцевими постачальниками. 3. Висока якість послуг і добросовісна репутація серед українських клієнтів. 4. Впровадження автоматизованих систем логістичного обліку. 5. Успішний досвід адаптації до кризових умов.	1. Обмежена географія діяльності. 2. Високий рівень залежності від митного та економічного середовища України і Китаю. 3. Нерозвинена внутрішня логістика (відсутність складів, власного транспорту). 4. Обмежені інвестиційні ресурси для розширення інфраструктури.
Можливості	Загрози
1. Зростання попиту на імпорт з Китаю. 2. Розширення переліку логістичних послуг (складські, внутрішні перевезення).	1. Зміни в митному регулюванні та зростання митного навантаження.

3. Залучення інвестицій для цифровізації процесів.	2. Девальвація гривні та валютні коливання, що впливають на витрати.
4. Відкриття нових торговельних маршрутів і напрямків співпраці з іншими країнами.	3. Зниження купівельної спроможності в Україні.
5. Розвиток електронної комерції як додатковий стимул для зростання обсягів доставок.	4. Посилення конкуренції серед логістичних компаній, у тому числі міжнародних.
	5. Політична й економічна нестабільність в Україні.
	6. Порушення логістичних ланцюгів через глобальні кризи (війна, пандемії тощо).

Джерело: складено автором на основі [19, 21, 25]

Сформємо зведену SWOT матрицю, в якій буде зіставлено сильні і слабкі сторони з можливостями і загрозами (табл. 2).

Таблиця 2.6

Зведена матриця SWOT-аналізу логістичної компанії ПП «Фіалан»

Поле «Сила-Можливості»	Поле «Слабкість-Можливості»
1. Завдяки багаторічному досвіду роботи на ринку та ефективній співпраці з партнерами у Китаї, компанія «Фіалан» може залучати нових клієнтів, які зацікавлені в зовнішньоекономічній діяльності. 2. Зростання попиту на міжнародну логістику в умовах глобалізації відкриває перспективи розширення спектру послуг компанії. 3. Використання власних представництв у Китаї дозволяє «Фіалан» швидко реагувати на зміну митного та регуляторного середовища, що створює додаткову конкурентну перевагу. 4. Автоматизація процесів обліку та логістики за допомогою ІТ-рішень дозволяє компанії посилити позиції на ринку шляхом підвищення рівня обслуговування.	1. Зростання інтересу до імпорту товарів з Китаю можна використати для поступового вдосконалення сервісу, покращення швидкості доставки та розширення логістичних маршрутів. 2. Часткова залежність від митної ситуації в Україні та Китаї може бути компенсована розширенням переліку країн-партнерів. 3. Обмежена присутність на ринку внутрішньої логістики в Україні може бути подолана через інвестування в нові напрямки діяльності, зокрема внутрішні перевезення та складське обслуговування.
Поле «Сила-Загрози»	Поле «Слабкість-Загрози»
1. Добре налагоджені логістичні процеси дозволяють компанії зменшити ризики, пов'язані зі змінами в міжнародному законодавстві щодо імпорту. 2. Завдяки досвіду роботи у кризових умовах, компанія має напрацьовані рішення для реагування на валютні коливання, інфляцію та нестабільність ринку. 3. Широка клієнтська база з України гарантує відносну стабільність доходів навіть за умов змін у політичному середовищі. 4. Довготривалі контракти з постачальниками в Китаї дозволяють	1. Відсутність глобальної географічної диверсифікації клієнтів підвищує вразливість до внутрішньоекономічних потрясінь в Україні. 2. У випадку загострення ситуації в регіоні чи зниження обсягу імпорту з Китаю, компанія може зазнати втрат, якщо не буде вчасно розроблено альтернативні маршрути чи джерела постачання. 3. Нестабільність на валютному ринку та зростання логістичних витрат без можливості їх повної компенсації в тарифах може погіршити фінансовий результат компанії.

уникнути раптових збоїв у поставках, що особливо важливо в умовах глобальних логістичних криз.	
--	--

Джерело: складено автором на основі [20, 21, 25]

SWOT-аналіз логістичної компанії ПП «Фіалан» дозволив виявити ключові чинники, які визначають її стратегічну позицію на українському ринку міжнародних логістичних послуг. Загальна оцінка сильних і слабких сторін у поєднанні з наявними можливостями та зовнішніми загрозами дала змогу сформуванню цілісного уявлення про поточний стан компанії та вектори її розвитку.

Серед найвиразніших сильних сторін компанії варто відзначити її багаторічний досвід, тісну співпрацю з китайськими постачальниками, стабільну ділову репутацію, впровадження автоматизованих логістичних рішень і здатність оперативно адаптуватися до кризових викликів. Саме ці чинники дозволяють компанії підтримувати високий рівень якості послуг, зміцнювати довіру клієнтів і зберігати конкурентні позиції на ринку.

Слабкі сторони вказують на певні внутрішні обмеження, які стримують розвиток компанії. Основним недоліком є вузька географія діяльності – «Фіалан» працює виключно з українськими клієнтами, не використовуючи потенціал для міжнародної експансії. Висока залежність від зовнішніх чинників, таких як митна політика або валютні коливання, а також недостатній розвиток власної інфраструктури (відсутність складів, транспорту) ускладнюють масштабування бізнесу. Крім того, обмежені інвестиційні ресурси знижують можливість активного впровадження інновацій.

У той же час компанія має вагомі можливості для подальшого зростання. Серед них – зростання попиту на імпорт з Китаю, активний розвиток електронної комерції, залучення інвестицій для розширення послуг, а також відкриття нових міжнародних напрямків. Якщо підприємство скористається цими можливостями, це дозволить йому суттєво підвищити ефективність, розширити клієнтську базу та зменшити залежність від окремих чинників ризику.

Загрози, з якими стикається «Фіалан», потребують постійного моніторингу та своєчасного реагування. До найсерйозніших належать нестабільність політико-економічної ситуації в Україні, девальвація національної валюти, зміни

в митному регулюванні, а також посилення конкуренції з боку інших гравців ринку. Порушення глобальних логістичних ланцюгів через зовнішні шоки (збройні конфлікти, пандемії, торговельні війни) також можуть негативно вплинути на діяльність компанії.

2.3 Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства «Фіалан»

Конкурентоспроможність логістичних компаній залежить від їхньої здатності забезпечувати ефективне транспортування вантажів, оптимізацію витрат клієнтів, дотримання термінів поставок і відповідність сучасним технологічним стандартам. У сфері міжнародної логістики особливу роль відіграють такі чинники, як доступ до глобальних транспортних маршрутів, партнерські зв'язки, надійність виконання контрактних зобов'язань і гнучкість у реагуванні на зміни в законодавстві та економічній ситуації [26].

Компанія «Фіалан» є провідним українським логістичним оператором, що надає послуги з міжнародних перевезень, митно-брокерського супроводу та складської логістики, консалтингу. Оцінка конкурентоспроможності компанії передбачає аналіз її позицій на ринку, ключових переваг, рівня задоволеності клієнтів, ефективності бізнес-процесів та здатності адаптуватися до викликів ринку [27].

На українському логістичному ринку існує висока конкуренція серед компаній, що займаються міжнародними перевезеннями. Однак «Фіалан» має низку характеристик, які дозволяють їй зберігати лідерські позиції. Насамперед це наявність власної логістичної інфраструктури, адже представництва в Китаї дають можливість здійснювати контроль за вантажами ще на етапі їхнього відправлення, сильна експертиза у сфері міжнародної торгівлі, що включає глибоке розуміння митного законодавства та логістичних процесів, що дозволяє уникати затримок і мінімізувати ризики. Довгострокові партнерські відносини з провідними українськими імпортерами забезпечують стабільний попит на послуги компанії. Гнучкість у реагуванні на ринкові зміни, що дозволяє компанії

швидко адаптуватися до змін у митному законодавстві, транспортній інфраструктурі та економічній ситуації [28, с. 62-96].

Аналіз конкурентоспроможності компанії «Фіалан» демонструє її стійке становище на українському ринку логістичних послуг. Основними факторами успіху компанії є її спеціалізація на напрямку Китай – Україна, високий рівень сервісу, гнучкість у виборі логістичних рішень та ефективність роботи. Завдяки поєднанню досвіду, технологічних рішень та клієнтоорієнтованого підходу «Фіалан» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій в Україні [29, 35-63].

Дослідження конкурентів компанії «Фіалан» охоплює аналіз ключових гравців на українському ринку логістичних послуг, зокрема тих, хто спеціалізується на перевезеннях з Китаю, митно-брокерських послугах та складській логістиці. Аналіз враховує такі показники, як масштаби діяльності, спеціалізація, наявність представництв, конкурентні переваги, ціноутворення, технологічні рішення, рівень сервісу та відгуки клієнтів.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз логістичних компаній

Критерій	Фіалан	ZAMMLER	Dolphin Cargo	Укр-Китай Логістика	M3 Cargo
Рік заснування	2004	2007	2005	2007	2004
Масштаби діяльності, основна спеціалізація	Україна, Китай, ЄС	Україна, ЄС, Азія, США	Україна, Китай, Туреччина, Європа	Україна, Китай, Європа	Україна, Китай, Туреччина
Спеціалізація	Логістика, митне оформлення, складська логістика, консалтинг, страхування	Контрактна логістика, авіа- та морські перевезення	Міжнародна доставка, митне оформлення, пошук товарів	Доставка вантажів з Китаю, митне оформлення, страхування	Міжнародна доставка, митне оформлення, складська логістика
Наявність власних складів	Так, в Україні та Китаї	Так, в Україні	Так, у Китаї	Так, у Нінбо, Гуанчжоу, Шеньчжені, Чунціні	Так, в Україні та Китаї
Основні послуги	Морські, авіа- та залізничні	Автомобільні, авіа- та морські	Морські, авіа- та залізничні	Авіа, морські та залізничні перевезення,	Морські, авіа- та залізничні

	перевезення, митне оформлення, пошук товарів, консолідація	перевезення, митно- брокерські послуги	перевезення, митне оформлення, пошук товарів, консолідація	митне оформлення, страхування вантажів	перевезення, митне оформлення
Конкурентні переваги	Представництво в Китаї, широкий спектр послуг, митний супровід	Широкий спектр послуг, склади (багато в Україні), власний автопарк	Повний комплекс послуг, власні склади в Китаї та Європі, гнучкі умови співпраці	Повний документальний супровід, консолідація вантажів, доставка до дверей замовника	Гнучка система цін, наявність складів в Україні та Китаї, швидкість доставки
Цінова політика	Доступні тарифи, індивідуальний розрахунок Середній рівень	Гнучке ціноутворення, залежно від обсягу та виду послуг	Оптимальні ціни, індивідуальний прорахунок	Індивідуальний розрахунок вартості доставки	Залежить від обсягу перевезення та типу послуг
Технологічні рішення	Онлайн-трекінг, додаток, впровадження ІІІ	WMS-системи, автоматизація процесів	Відстеження вантажу в особистому кабінеті, інформаційна підтримка 24/7	Відстеження вантажу, онлайн-розрахунок вартості доставки	Автоматизація логістичних процесів, трекінг вантажу
Рівень сервісу	Високий, орієнтація на бізнес-клієнтів	Високий, гнучкі рішення під потреби різних клієнтів	Високий, персональний підхід, інформаційна підтримка 24/7	Високий, повний супровід клієнта від замовлення до доставки	Високий, гнучкий підхід до кожного клієнта
Відгуки клієнтів	Позитивні, висока якість послуг	Позитивні	Позитивні, понад 2695 постійних клієнтів	Позитивні, відповідальність за вантаж, фінансування закупівлі	Позитивні відгуки, стабільна робота та швидка доставка

Джерело: складено автором на основі [20, 30, 31, 32, 33]

Ринок міжнародної логістики має всі шанси продовжити свій розвиток. Прогнозується, що в найближчі роки він продовжить збільшувати обсяги перевезень завдяки зростанню електронної комерції та посилення попиту на міжнародні доставлення. Зокрема, логістичні компанії зосередяться на таких аспектах, як інтеграція нових технологій, вдосконалення управління ланцюгами поставок та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Очікується також, що

посилення нормативної бази в плані екології, безпеки та забезпечення надійності перевезень буде сприяти оптимізації роботи багатьох гравців ринку [34].

Завдяки цим тенденціям компанії, які можуть швидко адаптуватися до змін і ефективно використовувати нові технології, матимуть значні конкурентні переваги на ринку міжнародної логістики.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи був здійснений комплексний аналіз конкурентоспроможності компанії «Фіалан», який свідчить про її стабільну позицію на українському ринку логістичних послуг. Компанія продовжує утримувати ключові конкурентні переваги завдяки спеціалізації на перевезеннях між Китаєм та Україною, високому рівню обслуговування, а також гнучкості у виборі логістичних рішень. Завдяки досвіду, інноваційним технологіям та орієнтації на потреби клієнтів, «Фіалан» має всі шанси для подальшого зміцнення своїх позицій на ринку. Компанія залишається важливим гравцем на українському ринку міжнародної логістики, забезпечуючи ефективні перевезення для українських імпортерів.

Посилена міжнародна співпраця і регулювання, зокрема в частині митного оформлення і дотримання глобальних стандартів безпеки, мають важливе значення для стабільної роботи логістичних компаній. Швидкість доставки, наявність документального супроводу та відповідність вимогам безпеки в кожній країні є критично важливими для ефективності перевезень.

Не менш важливим є зростання попиту на швидку доставку, зокрема в контексті розвитку електронної комерції, що вимагає від логістичних компаній постійного вдосконалення своїх процесів, щоб забезпечити максимальну швидкість доставки без шкоди для якості. Водночас, екологічні ініціативи стають важливою частиною діяльності сучасних логістичних компаній, що прагнуть впроваджувати екологічні практики, як-от використання екологічних упаковок, оптимізація маршрутів перевезень для зменшення викидів CO₂ та інвестування в "зелені" технології.

Проведений SWOT-аналіз логістичної компанії ПП «Фіалан» дав змогу комплексно оцінити її внутрішній потенціал і зовнішнє середовище функціонування. Завдяки такому підходу було виявлено сильні сторони компанії, зокрема її досвід, налагоджену співпрацю з постачальниками з Китаю, впровадження сучасних ІТ-рішень та здатність адаптуватися до змін. Водночас

аналіз дозволив окреслити слабкі сторони, зокрема обмежену географію діяльності, інфраструктурні недоліки та залежність від зовнішніх чинників. Зіставлення внутрішніх характеристик із ринковими можливостями та загрозами показало, що підприємство має реальні перспективи для розвитку за умови реалізації стратегій диверсифікації, інвестування в логістичну інфраструктуру та виходу на нові ринки.

Конкуренція на ринку логістичних послуг стає все більш інтенсивною, оскільки міжнародні логістичні оператори активно змагаються за ринок, пропонуючи різноманітні варіанти доставки, інноваційні підходи та індивідуальні умови співпраці. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними і утримувати лояльних клієнтів, компанії повинні адаптувати свої стратегії, покращувати якість обслуговування, а також постійно інвестувати в новітні технології.

Дослідження конкурентів компанії «Фіалан» показало, що на ринку міжнародної логістики є багато сильних гравців, які також активно впроваджують інноваційні технології та шукають нові можливості для розвитку. Порівняльний аналіз з іншими компаніями вказує на важливість наявності складів у ключових локаціях, а також на високий рівень обслуговування, що може бути вирішальним фактором для клієнтів. Враховуючи рівень конкуренції на ринку, «Фіалан» має значні переваги завдяки своїй високій репутації, наявності представництв у Китаї, а також розширеному спектру послуг, зокрема митному супроводі та консолідації вантажів.

Цінова політика компанії, яка передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта, також допомагає зберігати конкурентоспроможність. Водночас технологічні рішення, зокрема онлайн-трекінг і використання додатків, дозволяють значно покращити процес доставки та взаємодію з клієнтами. Високий рівень сервісу компанії, орієнтованої на бізнес-клієнтів, допомагає утримувати лояльних партнерів і забезпечує стабільний попит на послуги.

Ринок міжнародної логістики має всі шанси для подальшого розвитку, і компанії, які можуть швидко адаптуватися до нових вимог та ефективно

використовувати новітні технології, зможуть зайняти лідируючі позиції. «Фіалан», завдяки своїм інноваціям і стратегічному підходу, має всі шанси не тільки утримати свої позиції на ринку, а й розширити їх, ставши ще більш конкурентоспроможною на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ «ФІАЛАН»

3.1 Визначення стратегічних цілей розвитку компанії в умовах глобального ринку

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку світових ринків логістичних послуг компанії, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність, мають сформулювати чіткі стратегічні цілі розвитку. Для компанії «Фіалан» стратегічне планування повинно стати ключовим інструментом, що забезпечить не лише адаптацію до нових глобальних умов, а й дозволить закласти основу для сталого зростання та зміцнення позицій на ринку [35, 36].

З метою ефективної діяльності в умовах глобального ринку, компанії «Фіалан» необхідно:

- Розробити оновлену стратегію розвитку, яка враховуватиме глобальні економічні тенденції, технологічні інновації та зміни у поведінці споживачів. Це дозволить сформувати гнучку та стійку бізнес-модель, здатну швидко реагувати на виклики та використовувати нові можливості.
- Інтегрувати стратегічне планування у всі рівні управління, що сприятиме систематизації процесів прийняття рішень, оптимізації інвестиційних пріоритетів та забезпеченню ефективного управління ресурсами [37].

Оскільки логістика є одним із ключових елементів глобальної економіки, важливо, щоб компанія не лише відслідковувала, а й активно впроваджувала актуальні глобальні тенденції у свою діяльність. У цьому контексті доцільними є наступні дії:

- Впровадити новітні інформаційні технології з метою оптимізації логістичних процесів, зменшення витрат та підвищення якості обслуговування клієнтів. Компанії слід інвестувати в автоматизацію, системи управління ланцюгами постачання, а також у впровадження аналітики на основі великих даних для точнішого прогнозування попиту та маршрутизації [39].

- Орієнтувати діяльність на обслуговування сегменту електронної комерції, що стрімко зростає. Компанії «Фіалан» слід розширити спектр послуг для онлайн-магазинів, впровадити рішення для швидкої доставки малогабаритних товарів, оптимізувати логістику останньої милі та розробити гнучкі моделі зберігання та доставки.

- Підвищити гнучкість логістичних процесів у відповідь на змінні умови ринку, зокрема у періоди економічної нестабільності або криз. Необхідно вдосконалити систему управління запасами, впровадити резервні маршрути доставки та адаптувати стратегію до умов непередбачуваних зовнішніх змін.

- Створити антикризові механізми у межах стратегічного планування, які дозволять оперативно реагувати на зовнішні загрози. Це забезпечить стійкість компанії перед впливом політичних, економічних, соціальних та екологічних змін.

В умовах глобалізації, стрімких змін у світовій економіці та технологіях, логістичні компанії змушені адаптувати свої стратегії до нових викликів, щоб зберігати лідерські позиції та забезпечувати стійкий розвиток. Стратегічне планування дозволяє чітко визначити пріоритети розвитку, раціонально інвестувати в інновації та ефективно адаптуватися до потреб ринку і клієнтів [40, с. 123-128].

З огляду на те, що логістика є одним із ключових елементів глобальної економіки, важливо інтегрувати глобальні тенденції та інноваційні рішення у стратегію розвитку компанії. Основні стратегічні напрямки для компанії «Фіалан» мають враховувати сучасні виклики та можливості, пов'язані з трансформаціями на глобальному ринку.

У сучасному контексті логістика переживає глибокі зміни під впливом технологічних, економічних та екологічних чинників. Серед найважливіших глобальних тенденцій, які визначають напрям розвитку галузі, варто виділити:

- Впровадження нових інформаційних технологій, що дозволяє оптимізувати управління ланцюгами постачання, зменшувати витрати й підвищувати якість обслуговування. Для компанії «Фіалан» це означає

необхідність інвестування в автоматизацію логістичних процесів, впровадження систем аналітики великих даних для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки.

- Зростання електронної комерції, що веде до підвищення попиту на швидку й надійну доставку. Це створює нові можливості для спеціалізації компанії у сфері e-commerce, розвитку послуг для малогабаритних відправлень, а також оптимізації процесів зберігання й логістики останньої милі.

- Необхідність гнучкої адаптації до коливань ринку. У нестабільних економічних умовах компанії повинні мати змогу швидко змінювати маршрути, управління запасами й логістичні моделі. Гнучкість є однією з ключових характеристик стратегії компанії «Фіалан».

- Зростання вимог до екологічної відповідальності. Використання екологічно безпечного транспорту, оптимізація логістичних процесів з урахуванням скорочення викидів і дотримання екологічних стандартів – це нові виклики, які повинна враховувати стратегія компанії на глобальному ринку.

Стратегічне планування дозволяє компанії адаптуватися до змін ринкового середовища. Логістична галузь є надзвичайно чутливою до змін попиту, що може бути спричинено сезонністю, валютними коливаннями, економічними спадами або змінами в законодавстві. Наприклад, нові міжнародні торговельні угоди чи економічна рецесія можуть суттєво вплинути на попит на логістичні послуги. Компанія «Фіалан» може своєчасно адаптуватися до таких змін завдяки регулярному аналізу глобальних і регіональних тенденцій [35].

Стратегічне планування також передбачає впровадження гнучких моделей управління, які дозволяють ефективно перерозподіляти ресурси – транспорт, склади, персонал – залежно від актуального попиту. Сценарне моделювання можливих ринкових ситуацій дозволяє компанії підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

Стратегічне планування допомагає відповідати нормативно-правовим змінам. Зміни в національному або міжнародному законодавстві, нові екологічні вимоги, зміни у митному регулюванні чи податковій політиці можуть мати

значний вплив на логістичну діяльність. Компанія «Фіалан» повинна забезпечити відповідність новим вимогам шляхом постійного моніторингу законодавчих ініціатив, створення внутрішніх систем відповідності та взаємодії з регуляторними органами.

Зростання конкуренції на міжнародному ринку є ще одним важливим викликом. Нові гравці, інноваційні моделі обслуговування, технологічні стартапи – усе це змінює логістичний ландшафт. Для збереження конкурентних переваг компанія «Фіалан» має постійно аналізувати дії конкурентів, впроваджувати інновації у свої логістичні процеси, диверсифікувати послуги, пропонуючи спеціалізовані рішення для різних категорій клієнтів.

Особливу роль у стратегічному плануванні відіграє управління ризиками. Політична нестабільність, коливання валютних курсів, зростання цін на енергоносії – усе це становить потенційні загрози для логістичних компаній.

Не менш важливою складовою стратегічного планування є підвищення ефективності управління в умовах конкурентного середовища. Компанія «Фіалан» повинна оптимізувати витрати, ефективно управляти ресурсами та постійно покращувати якість послуг. Для збереження конкурентних переваг необхідно забезпечити високий рівень оперативності у прийнятті рішень, бути гнучкою у зміні стратегії та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [36].

Для досягнення стратегічних цілей компанії «Фіалан» потрібно чітко визначити та впровадити ключові фактори успіху, серед яких особливу увагу слід приділити інноваціям, партнерствам і розвитку кваліфікованих кадрів.

Компанії слід постійно впроваджувати нові технології в управління ланцюгами постачання і автоматизувати процеси для підвищення ефективності роботи, зниження витрат і оптимізації ресурсів. Потрібно інвестувати у новітні інформаційні технології, системи управління ланцюгами постачання, а також використовувати передові технології для моніторингу вантажопотоків. Це дозволить підвищити точність і швидкість виконання замовлень, зменшити людський фактор, знизити ймовірність помилок та скоротити час доставки.

Також компанії слід розвивати інтелектуальні системи для аналізу даних, що допоможуть прогнозувати попит, оптимізувати маршрути доставки та зменшувати викиди вуглекислого газу, відповідно до екологічних вимог. Необхідно інтегруватися з платформами електронної комерції та розширювати цифрові сервіси, щоб залучати нових клієнтів і покращувати доступ до послуг для існуючих.

Для розширення присутності на міжнародних ринках «Фіалан» має активно створювати і розвивати стратегічні партнерства з місцевими компаніями, міжнародними логістичними гігантами, постачальниками технологій, перевізниками, митними брокерами та агентами. Це дозволить отримати доступ до нових клієнтських баз, знизити операційні витрати, спільно використовувати ресурси, а також створити інтегровані ланцюги постачання для підвищення якості послуг і зниження їх вартості.

Компанії потрібно активно інвестувати в розвиток кваліфікованих кадрів, залучати і навчати фахівців з глибокими знаннями логістичних процесів, технологій і нормативно-правових вимог. Працівники повинні бути готові швидко адаптуватися до змін на ринку та ефективно реалізовувати стратегію розвитку компанії [40, с. 123-128].

Для досягнення стратегічних цілей компанії «Фіалан» потрібно не лише наймати кваліфікованих фахівців, а й забезпечувати їх постійне навчання та розвиток. Необхідно впровадити програми професійного розвитку, тренінги, сертифікації та навчальні курси, які допоможуть підтримувати високий рівень компетенції працівників. Працівники повинні отримувати необхідні навички для роботи з новітніми технологіями, управління ланцюгами постачання та ефективного використання ІТ-рішень, що є основою розвитку компанії.

Компанії слід регулярно оновлювати та розширювати освітні програми, щоб відповідати вимогам глобалізації і швидких технологічних змін. Для цього «Фіалан» має організовувати навчальні сесії, залучати зовнішніх експертів і стимулювати працівників до проходження сертифікацій, які підвищують їх професійну кваліфікацію.

Також «Фіалан» повинна активно залучати талановитих і досвідчених фахівців для створення сприятливого робочого середовища. Важливо впровадити систему мотивації, яка включатиме не лише конкурентну заробітну плату, але й додаткові стимули: бонуси за досягнення, премії, додаткові відпустки та інші винагороди. Це допоможе підвищити мотивацію працівників, знизити плинність кадрів і зберегти знання і досвід у компанії.

Потрібно систематично нагороджувати не лише великі досягнення, а й регулярну підтримку високих стандартів роботи на всіх рівнях, створюючи корпоративну культуру визнання заслуг. «Фіалан» має підтримувати атмосферу, де кожен працівник відчуває свою цінність, що сприятиме їхній лояльності і продуктивності.

Узагальнено, що компанія повинна адаптувати свої стратегічні цілі до сучасних трендів у логістиці, акцентуючи увагу на інноваціях, партнерствах і кваліфікованих кадрах як ключових факторах успіху. Для цього необхідно впроваджувати ефективне стратегічне планування, яке дозволить оперативно реагувати на зміни конкурентного середовища і підтримувати стабільний розвиток на міжнародному ринку логістичних послуг.

3.2 Напрями вдосконалення логістичних процесів і сервісу компанії

Для компанії «Фіалан», яка спеціалізується на логістиці міжнародного рівня, надзвичайно потрібно постійно вдосконалювати логістичний ланцюг. Це означає не просто перегляд окремих етапів транспортування, а комплексну роботу з усіма процесами — від моменту прийняття замовлення до його доставки кінцевому клієнту. Перш за все, компанія має регулярно здійснювати аудит усіх логістичних операцій з метою виявлення «вузьких місць», які спричиняють затримки або зайві витрати.

Компанія «Фіалан» повина підвищити ефективність логістичного ланцюга завдяки зменшенню кількості проміжних ланок, вибору надійніших перевізників та впровадженню гнучкої моделі планування перевезень [41, с. 90-95].

Система відстеження доставки у режимі реального часу є невід’ємною складовою якісного логістичного сервісу. В сучасних умовах клієнти очікують повної прозорості — вони хочуть знати, де перебуває їхнє замовлення, коли саме воно буде доставлене та що робити в разі затримки. Компанія «Фіалан» повинна вдосконалити свою систему моніторингу, інтегрувавши GPS-трекери з клієнтськими платформами, щоб забезпечити максимально точну інформацію про пересування вантажів.

Крім цього, компанія повинна налаштувати автоматичне інформування клієнтів за допомогою SMS, email чи месенджерів про статус доставки. Також необхідно розширити функціонал онлайн-кабінету, щоб клієнт міг бачити історію своїх замовлень, трекінг, контактну інформацію менеджера, а також повідомляти про скарги або побажання. Такий рівень сервісу не лише підвищує лояльність клієнтів, але й знижує навантаження на відділ підтримки.

Компанія «Фіалан» уже активно використовує ІТ-інструменти, однак потрібне подальше їхнє удосконалення — вдосконалення мобільного додатку і створення різних інноваційних платформ — відкриває нові горизонти для зростання операційної ефективності [39].

Якість обслуговування клієнтів часто є визначальним фактором при виборі логістичного партнера. Компанія «Фіалан» розуміє цю потребу і вже демонструє високий рівень сервісу, однак у контексті глобальної конкуренції постійне вдосконалення залишається критичним. Йдеться не лише про швидкість обробки замовлень, але й про гнучкість у роботі з клієнтами, здатність вирішувати нестандартні задачі та персоналізоване обслуговування.

Компанії «Фіалан» потрібно розширити комунікаційні можливості, впровадити багатомовну підтримку для іноземних партнерів, запустити систему оцінювання задоволеності клієнтів, а також розвивати програму лояльності.

У сучасних умовах клієнти шукають комплексні логістичні рішення. Тому компанії «Фіалан» необхідно розглянути напрям фулфілменту — повного обслуговування e-commerce клієнтів, включно зі зберіганням, пакуванням,

обробкою замовлень та доставкою. Це дасть змогу залучити все більше малий та середній бізнес, що працює на маркетплейсах або має власні інтернет-магазини.

У логістичному секторі України на сьогодні представлено близько двадцяти компаній, які надають стандартний набір послуг — забір вантажу у постачальника, доставка в Україну, митне оформлення «під ключ». Проте в умовах жорсткої конкуренції клієнтам дедалі важливіше отримати не просто доставку, а комплексне рішення, яке знімає з них усі ризики, пов'язані з постачанням продукції з Китаю. Саме тому компанія «Фіалан» запустила в тестовому режимі нову логістичну послугу — «Доставка+», що поєднує кілька ключових переваг, яких не пропонує жоден інший гравець на українському ринку [29].

Цей продукт створено як сервіс повного циклу, який не лише доставляє вантаж із Китаю, а й гарантує безпеку, контроль, передбачуваність і комфорт для клієнта на кожному етапі — від виробника до українського складу. Усі умови ретельно продумані з урахуванням реальних труднощів, з якими стикаються імпортери. Послуга «Доставка+» включає попередній контроль товару на складі постачальника, фото- та відеофіксацію, перевірку кількості й зовнішнього вигляду продукції до її відправлення. Це дозволяє уникнути помилок, пов'язаних з браком або невідповідністю [21].

Особливою перевагою є фіксований тариф на логістику, який не змінюється навіть при коливаннях у вазі чи об'ємі вантажу (до 10%). Таким чином, клієнт завчасно знає вартість послуги та уникає непередбачених витрат. Крім того, за умови порушення строків доставки (більше 21 дня для авіа або 75 днів для моря), компанія бере на себе відповідальність і компенсує клієнтові збитки, що є унікальним явищем для українського ринку.

Юридичний супровід також є невід'ємною частиною нового продукту. Всі операції укладаються через офіційне представництво «Фіалан Шанхай», що забезпечує повну прозорість і можливість вирішення будь-яких спірних питань у Китаї без участі замовника. Під час доставки клієнт має постійний контакт із

персональним менеджером, який відповідає 24/7 та супроводжує вантаж від моменту замовлення до вручення.

Окремо варто підкреслити, що до складу пакету входить також безкоштовна консолідація вантажів на складі в Китаї — зручна послуга для тих, хто працює з дрібними партіями. Усі вантажі отримують пріоритетне завантаження, що скорочує час перебування у черзі на відправлення. Крім того, клієнт може оплатити логістику вже після отримання товару в Україні, що особливо зручно для бізнесів, які мають обмежений обіг коштів.

На даний момент сервіс «Доставка+» перебуває на етапі тестування, але вже зараз компанія отримує позитивні відгуки клієнтів, які відзначають високу передбачуваність і зручність нового формату логістики. У перспективі — масштабування цього продукту на всі напрямки та автоматизація процесів для ще більшої зручності.

Запровадження «Доставка+» — це не просто додаткова послуга, це новий стандарт логістики, який може змінити уявлення українських імпортерів про те, якою має бути сучасна, відповідальна та клієнтоорієнтована доставка [21].

Компанія «Фіалан» демонструє прагнення до постійного вдосконалення логістики та сервісу, що є запорукою її стійкого розвитку в умовах динамічного ринку. Реалізація сучасних підходів — від оптимізації ланцюгів постачання та цифровізації послуг до запуску комплексного продукту «Доставка+» — дозволяє не лише покращити якість обслуговування, а й зміцнити довіру клієнтів. Така стратегія орієнтована на зниження ризиків, підвищення ефективності та створення зручного сервісу, який відповідає сучасним очікуванням бізнесу.

Компанії необхідно зосередитися на внутрішньому вдосконаленні управлінських процесів: покращення структури управління, делегування повноважень, створення системи мотивації для персоналу, підвищення кваліфікації працівників, впровадження сучасних методів управління проектами. Також можна розглянути зміни в корпоративній культурі, підвищення комунікаційної взаємодії між відділами та створення системи контролю якості логістичних послуг.

3.3 Розвиток стратегічних партнерств і розширення бізнес-мережі

У сучасних умовах логістичного ринку стратегічне партнерство стає одним із ключових факторів забезпечення стабільного зростання компанії, підвищення її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змінних викликів глобальної економіки. Для компанії «Фіалан», яка вже має досвід успішної міжнародної логістичної діяльності, подальший розвиток партнерських зв'язків є пріоритетним завданням, що дозволить зміцнити позиції на ринку та підвищити якість сервісу [42].

По-перше, компанії необхідно зосередитися на налагодженні тісної і довгострокової співпраці з ключовими учасниками логістичного ланцюга. До них належать транспортні компанії, митні брокери, страхові агентства, складські оператори як у Китаї, так і в Україні, а також платформи електронної комерції. Така співпраця дозволить значно підвищити оперативність і надійність логістичного обслуговування, скоротити час доставки та зменшити ризики, пов'язані з виконанням міжнародних перевезень.

Для досягнення цієї мети компанії «Фіалан» слід укласти довгострокові угоди з ключовими перевізниками та логістичними операторами. Ці угоди відкриють доступ до пріоритетного обслуговування, більш гнучких тарифних умов і дозволять оперативно вирішувати нестандартні ситуації, зокрема пов'язані із затримками на кордоні або необхідністю швидкої зміни маршрутів через геополітичні чи економічні фактори. Завдяки об'єднанню ресурсів у таких партнерствах компанія зможе забезпечити стійкість своїх логістичних процесів навіть в умовах нестабільності.

Другим важливим напрямом розвитку для «Фіалан» є створення партнерських альянсів із локальними логістичними компаніями в нових регіонах. Це дозволить розширити географію доставки, а також ефективно покрити ринки, що раніше були недоступні. Зокрема, слід розглянути можливість виходу на ринки Середньої Азії, Кавказу та Балкан через спільні

підприємства або мережеві платформи, які поєднуюватимуть інфраструктуру та експертизу обох сторін. Для підтримки цього напряму доцільно активно брати участь у міжнародних логістичних кластерах, форумах та виставках, що сприятиме встановленню нових ділових контактів, формуванню стратегічних зв'язків та підвищенню впізнаваності бренду «Фіалан» на світовому рівні [39].

Крім географічного розширення, компанії слід впроваджувати партнерства, які сприятимуть диверсифікації послуг. Необхідно налагодити співпрацю з компаніями, що спеціалізуються на пакуванні, фулфілменті, автоматизації складських процесів та ІТ-інтеграції. Це дозволить розширити спектр логістичних рішень, що надаються клієнтам, і підвищити якість обслуговування за рахунок застосування інноваційних технологій.

Особливу увагу варто приділити розвитку партнерств у сфері «зеленої» логістики, яка наразі набирає значної популярності. Компанії необхідно розглянути можливість співпраці з постачальниками електровантажівок, компаніями, що займаються утилізацією пакувальних матеріалів, та виробниками екологічних матеріалів для доставки. Впровадження таких екологічних рішень відповідатиме зростаючим вимогам до екологічної відповідальності бізнесу, покращить імідж бренду на міжнародному рівні та відповідатиме очікуванням сучасних клієнтів щодо сталого розвитку.

Компанії слід інтегрувати свої інформаційні системи з системами партнерів, забезпечуючи синхронізацію трекінгових платформ, обмін електронними документами та використання хмарних сервісів. Це сприятиме підвищенню прозорості, безперервності та оперативності логістичних процесів [39].

Реалізація зазначених заходів зі стратегічного розвитку партнерств дозволить компанії «Фіалан» значно підвищити операційну ефективність, розширити бізнес-мережу, вийти на нові перспективні ринки та посилити конкурентні позиції. Водночас це допоможе сформувати ціннісну пропозицію, що відповідає сучасним вимогам клієнтів: надання зручного, прозорого, безпечного та екологічно відповідального логістичного сервісу.

Для компанії «Фіалан» розвиток таких партнерств є одним із ключових інструментів для розширення бізнес-мережі, підвищення якості обслуговування та відкриття нових можливостей у сфері міжнародних вантажоперевезень.

Одним із важливих напрямів зміцнення позицій «Фіалан» є тісна та довгострокова співпраця з постачальниками товарів, пакувальних матеріалів, обладнання, витратних логістичних ресурсів і професійних сервісів. Сьогодні логістична компанія вже не просто виконує функції перевізника вантажу — вона стає активним посередником між виробником і кінцевим споживачем, тому отримує стратегічні переваги від ефективної кооперації з усіма учасниками ланцюга постачання.

Партнерські угоди з постачальниками дозволяють формувати вигідні умови для клієнтів «Фіалан». Компанія повинна укласти договори з китайськими виробниками або оптовими базами для першочергової комплектації та відвантаження товарів, що значно скорочує строки обробки замовлень. Також можливе надання знижок на пакувальні матеріали, які традиційно входять у вартість логістики, або на брендову упаковку за ціною звичайної. Важливим є й співробітництво з постачальниками складського обладнання — сканерами, вагами, маркувальними системами — що сприяє підвищенню ефективності обробки замовлень [42].

Особлива увага приділяється екологічним партнерам, які пропонують перероблену упаковку, енергоефективні рішення або інноваційні матеріали. Це дозволяє «Фіалан» впроваджувати «зелені» логістичні рішення, наприклад, доставку у пакуванні з біорозкладного пластику або картону, що відповідає зростаючим екологічним вимогам та підвищує імідж компанії.

Ще один перспективний напрям — розробка спільних комплексних пропозицій для клієнтів певних категорій товарів (електроніки, косметики, одягу). Завдяки домовленостям з великими постачальниками у Китаї компанія може пропонувати спеціальні умови доставки: знижки, прискорену логістику або преміальні сервіси. Це розширює спектр послуг і робить «Фіалан» привабливішим партнером з доданою вартістю.

Компанія може розвивати партнерства з постачальниками популярних товарів — електроніки, одягу, аксесуарів — створюючи спеціальні пропозиції або комбо-сервіси, де доставка певних категорій товарів здійснюється зі знижками або пріоритетною швидкістю. Це допоможе залучити нову цільову аудиторію та поглиблювати взаємозв'язки між логістикою і дистрибуцією.

Компанії «Фіалан» потрібно активно співпрацювати з впливовими особистостями в онлайн-середовищі — з відомими блогерами, підприємцями та лідерами думок, які працюють у товарному бізнесі, дропшипінгу чи імпорті з Китаю. Цю співпрацю слід реалізовувати через рекламні огляди, відеоінструкції про процес доставки, поради з організації бізнесу з Китаю, а також через партнерські марафони та навчальні курси, де «Фіалан» виступатиме експертом у сфері логістики. Завдяки цьому компанія зможе охопити широку аудиторію потенційних клієнтів, які вже зацікавлені в міжнародному бізнесі, але шукають надійного логістичного партнера [40].

Потрібно налагоджувати активну співпрацю з блогерами і підприємцями для формування ком'юніті навколо бренду — створювати спільноту клієнтів, які зможуть обмінюватися досвідом, давати поради один одному та формувати запити на нові послуги. Це дозволить отримувати цінний зворотний зв'язок, на основі якого слід вдосконалювати сервіс, впроваджувати нові опції доставки та кастомізувати послуги під потреби конкретних сегментів клієнтів.

В умовах стрімкого розвитку інтернет-торгівлі та соціальних мереж компанія має максимально використовувати можливості співпраці з блогерами, інфлюенсерами, тітокерами і підприємцями, які активно розвивають товарний бізнес або популяризують міжнародну комерцію, для розширення охоплення цільової аудиторії.

Компанії потрібно працювати з підприємцями-початківцями, які дізнаються про логістику через блоги, YouTube-канали та Instagram-сторінки інфлюенсерів. Через співпрацю з такими особами «Фіалан» має бути присутньою на ранньому етапі формування бізнес-ідей потенційних клієнтів та завойовувати їх довіру за допомогою особистих рекомендацій.

Рекомендується використовувати різні формати співпраці:

- створювати оглядові відео, де блогери на власному прикладі демонструють використання послуг «Фіалан»: оформлення доставки, отримання вантажу, митне оформлення;
- організовувати спільні марафони та навчальні курси, де компанія буде офіційним партнером освітніх програм для новачків у товарному бізнесі та надаватиме експертні поради щодо міжнародної логістики;
- впроваджувати промокоди та спеціальні умови для підписників блогерів, які отримуватимуть знижки, пріоритетне обслуговування або бонуси за першу доставку через «Фіалан»;
- проводити інтерв'ю з експертами компанії у форматі публікацій та прямих ефірів, щоб розповісти про нюанси логістики, проблеми на митниці, важливість правильного пакування та страхування;
- публікувати кейси і історії успіху з реальними прикладами співпраці, де будуть продемонстровані результати у цифрах — зміни у швидкості доставки, витратах і надійності.

Потрібно усвідомлювати, що така співпраця має не лише просувальне значення, а й допомагає формувати довіру до бренду, створювати професійну спільноту навколо компанії, підвищувати її авторитет серед підприємців. Завдяки цьому «Фіалан» позиціонується не просто як сервіс доставки, а як партнер у розвитку малого бізнесу.

Блогери мають бути залучені до ініціатив з розробки нових сервісів, функцій або акцій, які відповідають потребам їхньої аудиторії. Це дозволить компанії постійно адаптуватися до ринку, тестувати нові формати взаємодії з клієнтами і залишатися максимально близькою до їхніх запитів.

Компанія має ініціювати створення партнерських платформ або альянсів, що об'єднуватимуть перевізників, постачальників, митних брокерів і ІТ-компанії. Такі об'єднання дадуть змогу реалізовувати комплексні логістичні рішення — від фулфілменту на складах до фінальної доставки з митним

оформленням в Україні. Це суттєво спростить роботу малого та середнього бізнесу, який не має власного логіста, але хоче ефективно працювати з Китаєм.

Компанія має формувати партнерства з фокусом на цифровізацію, автоматизацію та впровадження екологічних технологій, аби відповідати глобальним змінам у сфері логістики [39].

«Фіалан» потрібно розвивати стратегічні партнерства і бізнес-мережі, що дозволить укріпити операційну спроможність, розширити географію обслуговування та створити цінність для клієнтів через вигідні пропозиції, нові сервіси і довіру, яку формує співпраця з лідерами галузі. У сукупності ці дії стануть потужним інструментом для зміцнення ринкових позицій і сталого розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було запропоновано комплексний підхід до підвищення міжнародної конкурентоспроможності логістичної компанії «Фіалан», який враховує сучасні тенденції розвитку логістичної галузі, виклики глобального середовища та внутрішні можливості підприємства. Компанії «Фіалан» потрібно спиратися на результати аналізу своїх сильних і слабких сторін, а також на стратегічні завдання розвитку, щоб визначити пріоритетні напрямки вдосконалення.

По-перше, потрібно встановити і чітко формулювати стратегічні цілі в умовах глобалізації. До них слід віднести розширення частки на міжнародному ринку логістичних послуг, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів, підвищення ефективності управління логістичними процесами та посилення впізнаваності бренду компанії на міжнародному рівні. Для досягнення цих цілей потрібно активно впроваджувати інновації, проводити цифрову трансформацію бізнес-процесів і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

По-друге, слід впроваджувати практичні заходи для вдосконалення логістичних процесів. Важливо розвивати індивідуалізований сервіс, який враховує специфіку очікувань різних клієнтів. Це дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність та краще відповідати на потреби ринку.

По-третє, необхідно розвивати стратегічні партнерства і створювати бізнес-мережі з міжнародними логістичними операторами. Це має допомогти підвищити гнучкість діяльності, розширити географію обслуговування, знизити логістичні витрати і забезпечити доступ до нових ринків.

Потрібно реалізувати запропоновані стратегічні ініціативи, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності компанії на міжнародному ринку, зміцненню її позицій, формуванню стійких конкурентних переваг і забезпеченню довгострокового сталого розвитку. Для цього слід застосовувати системний підхід до вдосконалення логістичних процесів і управління стратегічними ресурсами, що дасть змогу ефективно реагувати на динамічні

зміни глобального логістичного середовища і задовольняти зростаючі вимоги міжнародних клієнтів.

ВИСНОВОК

У процесі виконання кваліфікаційної дипломної роботи на тему «Удосконалення міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку логістичних послуг (на прикладі ПП «Фіалан»))» було всебічно розглянуто теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування й посилення конкурентоспроможності логістичних компаній у сучасних умовах глобалізованого ринку. Вивчення проблематики міжнародної конкурентоспроможності в логістиці набуває особливої актуальності в контексті нестабільної геополітичної ситуації, глибоких трансформацій у глобальних ланцюгах постачання, а також потреби українських підприємств у адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу.

У першому розділі роботи було ґрунтовно проаналізовано наукові підходи до трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» у міжнародному вимірі. Узагальнено еволюцію поглядів провідних економістів на природу конкурентних переваг, охарактеризовано класичні, неокласичні, інноваційні, поведінкові та системні підходи до оцінювання конкурентоспроможності. У цьому контексті також визначено, що в умовах цифровізації, розвитку «зеленої» логістики та сервісної персоналізації конкурентоспроможність набуває нових вимірів, що вимагає від підприємств гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення.

У межах другого розділу роботи проведено глибокий аналіз діяльності приватного підприємства «Фіалан», яке спеціалізується на міжнародній логістиці та зовнішньоекономічному консалтингу. Встановлено, що компанія має стійкі позиції на ринку логістичних послуг, зокрема в напрямку поставок із Китаю, що підтверджується як наявністю представництва в м. Гуанчжоу, так і широким спектром супутніх сервісів (митне оформлення, пошук постачальників, контроль якості тощо). Аналіз фінансової звітності підприємства за 2020–2024 роки виявив неоднозначну динаміку: попри суттєве зростання обсягів реалізації у 2022 році, пов'язане з логістичними потребами на тлі війни, у наступні роки спостерігається зниження прибутковості та рентабельності, що свідчить про

збільшення витратної складової та недостатній рівень операційної ефективності. Зокрема, показник рентабельності продажів у 2024 році становив лише 0,18%, що є критично низьким для компанії, яка працює в умовах підвищених ризиків і конкурентного тиску.

Поглиблений SWOT-аналіз діяльності ПП «Фіалан» дозволив виявити сильні сторони підприємства (гнучкість, досвід, наявність закордонного представництва), а також окреслити внутрішні слабкості (залежність від одного ринку, нерівномірність фінансових результатів, нестабільна рентабельність). Серед зовнішніх можливостей виділено цифровізацію логістичних процесів, розвиток мультимодальних перевезень, зростання попиту на логістичні послуги в період післявоєнного відновлення країни. До загроз віднесено нестабільність митної політики, дефіцит кваліфікованих кадрів, енергетичні ризики та високий рівень конкуренції з боку міжнародних операторів.

У третьому розділі роботи запропоновано напрями удосконалення міжнародної конкурентоспроможності компанії. Сформульовано стратегічні цілі розвитку підприємства, які мають відповідати новим вимогам глобального логістичного середовища: орієнтація на сервісну інноваційність, розвиток екосвідомих логістичних рішень. Наголошено на необхідності впровадження цифрових інструментів управління логістикою, удосконалення CRM-систем, платформ для трекінгу вантажів. Окрему увагу приділено питанню стратегічного партнерства: розширення бізнес-мережі, налагодження нових B2B-зв'язків, участь у міжнародних логістичних альянсах можуть стати чинниками формування стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що міжнародна конкурентоспроможність логістичного підприємства є багатофакторним явищем, яке вимагає постійного моніторингу, адаптації до ринкових умов і впровадження стратегічних змін. Практичні рекомендації, розроблені в межах даної роботи, можуть бути використані у діяльності ПП «Фіалан» для оптимізації логістичних процесів, зниження витрат, покращення якості сервісу та підвищення його позицій на міжнародному ринку логістичних послуг. Водночас

сформульовані підходи мають потенціал до масштабування та застосування в діяльності інших логістичних компаній, що працюють у подібному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
2. Бечко П. К., Голобородько Я. О. Теоретичні засади сутності економічних категорій "конкуренція" і "конкурентоспроможність". *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4191>
3. Крахмальова Н. А., Марченко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств : тези. 2018. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9567>
4. Ревак І. О., Кіржецький Ю. І., Кіржецька М. С., Мельник С. І. Основи економічної теорії : навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 191 с.
5. Павленко Н. В. Основи економічної теорії : навч. посіб. для слухачів заочної форми навчання / Н. В. Павленко ; Харківський нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2016. 150 с.
6. Портер М. Е. Кластери та нова економіка конкуренції. *Harvard Business Review*. 1998. Листопад-грудень. С. 70–90.
7. Максимова І. І. Роль цифровізації у підтримці глобальних ESG-ініціатив: перехід міжнародного бізнесу до кліматичної нейтральності. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. № 6. С. 103–110. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.103>
8. Мних О. Б. Актуальні проблеми формування інтегрованої системи стратегічного управління розвитком підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Сер. «Логістика». 2004. № 499. С. 196–203.
9. Волик С. В. Конкуренція: наукові підходи до визначення при побудові систем управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка і управління підприємствами*. 2024. № 188. С. 12–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-12>

10. Чому Сінгапур багатий і залишиться багатим. Asia Times. URL: <https://www.asiatimes.com>
11. Правдива А. В. Сучасні тенденції розвитку конкурентних переваг компанії "Apple" // Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України : матеріали VI Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 19–20 березня 2015 р. Київ : НУХТ, 2015. С. 65–67.
12. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства) : навч. посіб. у питаннях і відповідях. Харків : Право, 2022. 312 с.
13. Лі К. Роль освіти та людського капіталу в економічному зростанні Південної Кореї. URL: <https://www.globalpress.com/south-korea-economic-growth>
14. Міщенко С. В. Формування конкурентних переваг логістичних компаній в умовах глобалізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37(1). С. 93–102. URL: <https://visnyk-econom.uzhnu.edu.ua/article/view/234234/242130>
15. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>
16. Васильців Н. М. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2912>
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>
18. World Bank. Індекс ефективності логістики (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/>
19. SWOT – важливий аналіз в бізнесі. Школа бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlivij-analiz-v-biznesi>
20. Fialan – Ваш надійний партнер у міжнародній логістиці. URL: <https://fialan.ua/ua/>

21. Фіалан, ПП. Внутрішні статистичні дані щодо логістичної діяльності підприємства за 2020–2024 рр. Неопублікований документ. Надано автору під час проходження практики. Київ, 2025. 182 с.
22. Фіалан, ПП. Фінансова звітність за 2020–2024 роки. Внутрішній документ підприємства. Неопубліковане джерело. Київ, 2025. Надано автору під час проходження практики.
23. Мультиmodalні перевезення: що це і які в них особливості. URL: <https://ktf.com.ua/multymodalni-perevezennya-i-yikh-osoblyvosti/>
24. Що таке логістика. URL: <https://ukrautologistic.com.ua/scho-take-mizhnarodna-logistika/>
25. Лозова Г. М., Клименко В. В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. № 1 (42). С. 142–155.
26. Цифрова логістика : навч.-метод. комплекс дисципліни : навч. посіб. / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. Я. О. Колешня. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с.
27. Разумова К. М., Новак В. О., Новальська Н. І. Аналіз діяльності та шляхи підвищення конкурентоспроможності транспортного підприємства "Укрзалізниця" в контексті євроінтеграції. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). № 5.
28. Латунова Д. А. Аналіз ринку логістичних провайдерів України // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Суми, 27 трав. 2015 р. Суми : СумДУ, 2015. С. 118.
29. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань : навч. посібник у схемах. Київ, 2023. 268 с.
30. ZAMMLER. URL: <https://www.zammler.com.ua/>
31. Dolphin Cargo. URL: <https://dolphincargo.com.ua/>
32. Укр-Китай Коммунікейшин. URL: <https://ukr-china.com/>
33. M3 Cargo. URL: <https://m3cargo.com/ua/>

34. UNICEF. COVID-19: оцінка впливу на глобальну логістику та постачання / UNICEF Supply Division. 2021. URL: <https://www.unicef.org/supply/documents/covid-19-impact-assessment-global-logistics-and-supplies>
35. Томчук О., Головченко Я. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-90>
36. Міжнародна логістика: особливості і нюанси. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/mizhnarodna-logistika-osoblivosti-i-nyuansi>
37. Логістика в Україні: зміна фокуса та перспективи відновлення. URL: https://propertytimes.com.ua/industrialnaya_nedvizhemost/logistika_v_ukrayini_zmi_na_fokusa_ta_perspektivi_vidnovlennya
38. Кирлик Н. Ю., Герзанич В. М. Транспортно-логістична система України: аналіз ринку та ключові гравці. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 11 (269). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/11/11.23._topic_Natalia-Yu.-Kyrlyk-Vitaly-M.-Herzanych-35-39.pdf
39. Птащенко О., Шершенюк О., Кізілов І. Вплив цифрової трансформації на інноваційну активність логістичних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). URL: <https://www.researchgate.net/publication/386349949>
40. Савченко Т. Г. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності логістичних підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52. С. 123–128. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2349/2255/>
41. Литвиненко Я. С. Вплив цифрової трансформації на діяльність логістичних компаній. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 68. С. 90–95. URL: http://bses.in.ua/journals/2022/68_2022/20.pdf
42. Пономарьова Ю. А. Роль стратегічних партнерств у розвитку логістичних компаній в Україні. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 112–117. URL:

https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-112_117.pdf