

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

**Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародного менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Міжнародний бізнес
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

**Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної
галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL)**

здобувача: Дехтієвського Артема Дмитровича

Науковий керівник: к.е.н., доцент _____ Кулик Ю.Є.

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

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент _____ Бурмака М.О.

Київ 2024

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

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

«Міжнародний бізнес»

07 Управління та адміністрування

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

О.О. Євдоченко

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

М.О. Бурмака

(підпис) (ініціали, прізвище)

20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Дехтієвському Артему Дмитровичу

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL)

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_22_" __02_ 2024 р. № 344-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

наукових статей та публікацій, офіційних статистичних даних, інтернет-видань, звітів, доповідей та аналітичних записок міжнародних організацій, державних органів та підприємств.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (назва розділу)
Розділ 2	Системно-структурний аналіз забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0 (назва розділу)
Розділ 3	Стратегія забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0 (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності галузевого підприємства.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичні та науково-практичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL).
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Теоретичне обґрунтування та вироблення науково-практичних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL).

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

У розділі 1	визначити сутність забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі; описати складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0; надати порівняльну характеристику методичним підходам до оцінювання складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0;
У розділі 2	проаналізувати складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL; провести SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та його конкурентів;
У розділі 3	сформулювати концептуальні аспекти розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0; запропонувати механізм реалізації стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0
Завдання підготував науковий керівник	(підпис) Ю.Є. Кулик (ініціали, прізвище) « ____ » _____ 2024 р.
Завдання одержав здобувач	(підпис) А. Д. Дехтєвський (ініціали, прізвище) « ____ » _____ 2024 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 23 таблиці, 8 рисунків, список використаних джерел з 53 найменувань.

«Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL)»

Об'єктом дослідження є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності галузевого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL).

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – теоретичне обґрунтування та вироблення науково-практичних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL).

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- визначити сутність забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі;
- описати складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0;
- надати порівняльну характеристику методичним підходам до оцінювання складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0;
- проаналізувати складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL;
- провести SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL;
- оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та його конкурентів;

- сформулювати концептуальні аспекти розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0;
- запропонувати механізм реалізації стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблених концептуальних аспектах стратегії та механізму забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 на прикладі компанії DHL на основі запропонованого комплексного методичного підходу, який включає в себе SWOT-аналіз, моделі стратегічного конкурентного аналізу Shell/DPM, BCG, а також таксономічну методику багатовимірної аналізу (методом відстаней від еталона).

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024.

Рік захисту роботи: 2024.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, підприємство, транспортно-логістична галузь, Індустрія 4.0, Smart Logistics.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

_____ Дехтієвського Артема Дмитровича _____

(прізвище, ініціали здобувача вищої освіти)

на тему _____ Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL) _____

(назва теми)

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів): Індустрія 4.0 вводить нові технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), автономні транспортні засоби та аналітика даних, що революціонізують підходи до управління логістикою та перевезеннями. Ці технології дозволяють компаніям збільшувати ефективність у плануванні маршрутів, відстеженні вантажів та управлінні запасами. 10 балів
2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів): Автором виконано різносторонній аналіз теоретичних концепцій, проведено якісний аналіз джерел інформації. 10 балів
3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): Робота характеризується наявністю аналітичних математико-економічних розрахунків, автором побудовано SWOT-матрицю впровадження технологій Індустрії 4.0 у систему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL 10 балів.
4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження, рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): Рекомендації щодо розробки конкурентної стратегії компанії DHL мають практичну спрямованість та можуть бути впроваджені в діяльність компанії. 15 балів
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): полягає в розроблених концептуальних аспектах стратегії та механізму забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0. 10 балів.

1. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): 10 балів.
2. Позитивні сторони дипломної роботи: Робота містить себе SWOT-аналіз, моделі стратегічного конкурентного аналізу Shell/DPM, BCG, а також таксономічну методику багатовимірною аналізу.
3. Недоліки роботи: Існують певні резерви для розробки математичних моделей для прогнозування фінансово-економічного стану компанії DHL в умовах Індустрії 4.0.

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): 65 балів.

Допущення КБР до захисту перед ЕК: робота допущена до захисту перед ЕК.

Науковий керівник _____

(посада, учене звання, науковий ступінь)

_____ (підпис)

_____ (прізвище, ініціали)

“ ____ ” _____ 20__ р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0	6
1.1 Сутність забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі.....	6
1.2 Складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно- логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0	11
1.3 Методичні підходи до оцінювання складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0	16
РОЗДІЛ 2 СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ DHL В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0	21
2.1 Аналіз складових забезпечення міжнародної конкуренто-спроможності компанії DHL...	21
2.2 SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL	26
2.3 Оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів	31
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ DHL В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0	36
3.1 Концептуальні аспекти розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0	36
3.2 Механізм реалізації стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0	44
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що в сучасному світі конкуренція в сфері транспортно-логістичних послуг надзвичайно висока. Зростання глобальної торгівлі створює підвищену потребу у швидкому, ефективному та надійному транспортуванні товарів. З появою нових ринків та розвитком електронної комерції, компанії зі світовим масштабом постійно прагнуть оптимізувати свої логістичні процеси, щоб задовольнити зростаючі потреби клієнтів. Зокрема, у зв'язку зі зростанням попиту на швидкі та надійні доставки, компанії шукають нові способи оптимізації ланцюгів поставок та зменшення часу доставки.

Індустрія 4.0 вводить нові технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), автономні транспортні засоби та аналітика даних, що революціонізують підходи до управління логістикою та перевезеннями. Ці технології дозволяють компаніям збільшувати ефективність та точність у плануванні маршрутів, відстеженні вантажів та управлінні запасами. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам знижувати витрати на логістику, що стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі.

На прикладі компанії DHL, одного з головних гравців у світі в галузі логістики та транспорту, можна побачити, як впровадження новітніх технологій і стратегій дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність. DHL активно використовує технології Індустрії 4.0, такі як автономні роботи в складах, дрони для доставки та системи моніторингу в реальному часі для оптимізації маршрутів доставки. Це дозволяє компанії забезпечувати швидкість, точність та ефективність у всіх аспектах її послуг, що є критичним у світі, де клієнти дедалі більше вимагають миттєвості та прозорості у логістичних процесах.

Отже, дослідження обраної теми є надзвичайно актуальним, оскільки воно дозволить розібратися в тому, як сучасні технології впливають на стратегії та конкурентоспроможність гравців на ринку, і як це може стати ключовим фактором успіху у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною базою дослідження слугували праці: зарубіжних вчених, таких як J. Tongzon [1], L. Xiaohong [2], Ch. Hyuksoo, L. Jungsun [3], M. Cichosz [4], S. El Hamdi, A. Abouabdellah [5], O.K. Efthymiou, S.T. Ponis [6], E. Glistau, N.I. Coello Machado [7], M. Akkaya, H. Kaya [8], İ. Bakan, Z. Şekkelı [9], S. Pan, R.Y. Zhong, T.Qu [10]; вітчизняних вчених, таких як Г.М. Лозова, В.В. Клименко [11], К.М. Разумова, В.О. Новак, Н.І. Новальська [12], М.І. Стегней, І.В. Гринчак, Б.А. Мейсар [13], Я.О. Колешня [14], О.І. Зоріна, О.В. Сиволовська [15] та ін. У наведених працях досліджувалися фактори та детермінанти міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичних компаній, зарубіжний досвід її забезпечення, а також методичні підходи до оцінювання їх міжнародної конкурентоспроможності. Крім цього, в цих працях досліджено вплив цифрових технологій та компонентів Індустрії 4.0 на транспортно-логістичні компанії та результати цього впливу, а саме формування системи управління логістичною компанією “Smart Logistics”.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та вироблення науково-практичних засад забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL).

Виходячи з мети сформульовано такі **завдання**:

- визначити сутність забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі;
- описати складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0;
- надати порівняльну характеристику методичним підходам до оцінювання складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0;
- проаналізувати складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL;
- провести SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL;

- оцінити рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та його конкурентів;
- сформулювати концептуальні аспекти розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0;
- запропонувати механізм реалізації стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності галузевого підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL).

Методи дослідження. Для досягнення мети, в ході дослідження було використано загальнонаукові методи дослідження, такі як: порівняльний аналіз та синтез, системно-структурний аналіз, абстрагування, індукція, дедукція, моделювання, декомпозиція, прогнозування, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, матриця BCG, матриця Shell/DPM, метод п’яти конкурентних сил М. Портера, таксономічний метод на основі відстаней від еталону.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні та аналізі забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 на прикладі компанії DHL.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні дані компанії DHL, її фінансова та нефінансова звітність, матеріали та аналітичні звіти міжнародних організацій та урядів, наукові дослідження та публікації, монографії та підручники.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

1.1 Сутність забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі

Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності для підприємств, що здійснюють міжнародну економічну діяльність у певній галузі, є ключовим фактором для їх успішності і стійкості на світовому ринку. Це стає визначальним для їхнього виживання та процвітання в умовах глобалізації та інтенсивного конкурентного середовища. Перш за все, міжнародна конкурентоспроможність дозволяє підприємствам зберегти свої позиції на ринку та здобувати нові, проникаючи на зовнішні ринки. Конкурентоспроможність означає не лише здатність конкурувати з іншими гравцями, але й перевершення їх за різними параметрами, такими як якість, цінова привабливість, інноваційність тощо. Це забезпечує стабільний потік прибутків і підтримує розвиток підприємства [1].

По-друге, міжнародна конкурентоспроможність є важливим чинником для розвитку та модернізації вітчизняного виробництва. Потреба конкурувати на міжнародному ринку стимулює підприємства до пошуку нових технологій, вдосконалення виробничих процесів та підвищення якості продукції. Цей пошук інновацій є важливим для забезпечення конкурентоспроможності і водночас сприяє підвищенню ефективності всього галузевого сектора. Крім того, міжнародна конкурентоспроможність підприємств сприяє створенню робочих місць та збільшенню соціального економічного розвитку. Підприємства, які успішно конкурують на міжнародному ринку, мають потенціал для зростання

обсягів виробництва, що в свою чергу вимагає залучення додаткових працівників. Це створює нові робочі місця та забезпечує росту зайнятості в країні [1].

Отже, забезпечення міжнародної конкурентоспроможності є важливим завданням для підприємств, що здійснюють міжнародну економічну діяльність у певній галузі. Це не лише забезпечує їхнє власне виживання і успіх, але й сприяє розвитку економіки країни в цілому.

У зв'язку з цим важливо визначити загальні теоретичні засади забезпечення міжнародної конкурентоспроможності для галузевих підприємств та для галузей в цілому. Безумовно, основою теоретичних засад об'єкта дослідження виступає його понятійно-категоріальний апарат. Ключовим поняттям у рамках досліджуваної теми є забезпечення міжнародної конкурентоспроможності ринкових суб'єктів: галузевих підприємств та галузей в цілому. Це поняття є комплексним та потребує декомпозиції на такі економічні категорії: «галузь економіки», «підприємство», «господарське забезпечення», «міжнародна господарська діяльність», «міжнародний ринок», «міжнародна конкуренція», «міжнародна конкурентоспроможність». Почергово розкриємо сутність кожної з цих економічних категорій.

Згідно з Господарським кодексом України (ГКУ), галузь економіки – це «сукупність усіх виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види виробничої діяльності» [16, ст. 260]. Під виробництвом у контексті цього визначення, взятого із ГКУ, розуміється процес створення матеріальних і суспільних благ для реалізації у вигляді товарів, робіт, послуг.

Відповідно до ст. 62 ГК України, підприємство — це «самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами» [16, ст. 62]. З цього визначення випливає, що забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства галузі є

господарським та класифікується в залежності від виду господарської діяльності (буває виробничим, науково-дослідним, торговельним та ін.).

Під господарською діяльністю, згідно зі ст. 3 ГКУ, «розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність» [16, ст. 3, ч. 1]. «Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку» [16, ст. 3, ч. 2]. Звідси під міжнародною господарською діяльністю комерційного підприємства пропонуємо розуміти систематичну діяльність суб'єкта господарювання на міжнародному ринку щодо реалізації переміщеної через кордон виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) з метою максимізації прибутку. У цьому визначенні термін «міжнародний ринок» українські вчені Л.Л. Носач, В.О. Козуб та П.Л. Гринько пропонують описати, як «сукупність тих частин національних ринків країн, що взаємодіють між собою з приводу купівлі-продажу товарів та послуг» [17, с. 5], що узгоджується зі схемою, представленою на рис. 1.1 [18].

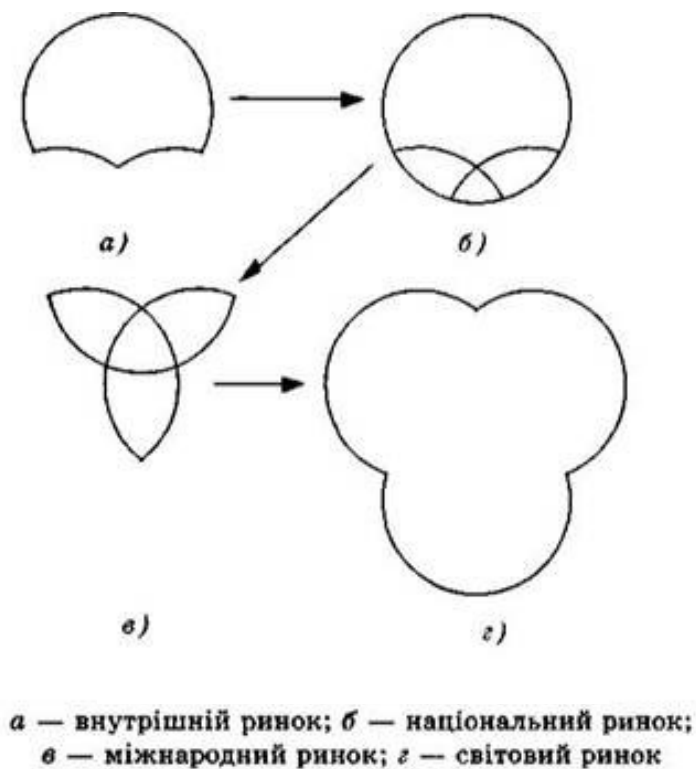


Рисунок 1.1 – Еволюція форм ринку [18]

З наданих вище визначень впливають такі наслідки:

- 1) головною метою господарської діяльності комерційних підприємств галузі економіки (об'єднаних однією виробничою сферою господарської діяльності) на міжнародному ринку є максимізація прибутку від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), обмін якої відбувається через національні кордони між країнами;
- 2) звідси комерційні підприємства галузей економіки, що здійснюють самостійну підприємницьку діяльність, є ринковими суб'єктами;
- 3) оскільки міжнародний ринок має обмежену ємність споживачів (виходячи з рис. 1.1 [18]), то, через безмежні потреби підприємств щодо максимізації прибутку від господарської діяльності на цьому ринку, між цими підприємствами як самостійними суб'єктами господарювання виникає ринкове суперництво за максимальну частку споживачів на міжнародного ринку, яке й прийнято називати в науковій літературі вченими-економістами міжнародною конкуренцією (від лат. “concurrentia” – суперництво, боротьба, зіткнення);
- 4) таким чином, міжнародна конкуренція – це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за споживачів на міжнародному ринку з метою збільшення реалізації виробленої продукції для максимізації прибутку;
- 5) у загальному вигляді спроможність ринкових суб'єктів до здійснення міжнародної конкуренції позначається поняттям міжнародної конкурентоспроможності ринкових суб'єктів: підприємств на мікрорівні, галузей на мезорівні та держави на макрорівні.

На основі проведення структурно-послідовної декомпозиції поняття забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі на окремі економічні категорії зроблено висновок про доцільність окремого аналізу трактувань вченими міжнародної конкурентоспроможності ринкових суб'єктів на мікрорівні (підприємств) та на мезорівні (галузей), оскільки забезпечення міжнародної конкурентоспроможності досліджуваної транспортно-логістичної галузі є результуючою забезпечення цієї економічної характеристики для окремих підприємств в межах цієї галузі.

Визначення вченими-економістами цих двох понять систематизовані та наведені в табл. В.1 [19-22] та табл. В.2 [23-27] Додатку В. З табл. В.1 [19-22] Додатку В видно, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства пов'язується наведеними вченими з такими економічними характеристиками, як здатність, можливість, продуктивність та ефективність. Це означає, що міжнародна конкурентоспроможність підприємства як його спроможність до міжнародної конкуренції є вираженням його фактичної здатності до міжнародної конкуренції, потенційної можливості реалізовувати конкурентні переваги та досягати продуктивності та ефективності в зовнішньоекономічній діяльності завдяки їх реалізації. З наведених у табл. В.2 [23-27] Додатку В визначень, які стосуються поняття міжнародної конкурентоспроможності галузі, можна зробити висновок, що економічні характеристики міжнародної конкурентоспроможності підприємства екстраполюються на галузь у цілому, однак на рівні галузі з'являються також і додаткові характеристики як наявність господарських, зокрема організаційно-економічних, умов на галузевому рівні, які дають змогу забезпечити міжнародну конкурентоспроможність підприємств цієї галузі.

На основі аналізу визначень вчених-економістів, наведених у табл. В.1 [19-22] та табл. В.2 [23-27] Додатку В, пропонуємо під забезпеченням міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі (як господарських ринкових суб'єктів) розуміти сукупність матеріально-технічних засобів, а також надійних та достатніх [28] інвестиційних, інноваційних, інформаційних, фінансових, людських, інтелектуальних, часових, інституційних, організаційних, управлінських тощо ресурсів та умов, необхідних для їх спроможності конкурувати на міжнародних ринках за реалізацію споживачам своєї продукції (товарів, робіт, послуг) завдяки наявним фактичним конкурентним перевагам, а також конкурентному потенціалу до їх стійкого підтримання та сталого розвитку.

Таким чином, у результаті визначення сутності забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі в наступному пункті роботи розкриємо його складові для підприємств транспортно-логістичної галузі як суб'єктів міжнародного ринку в умовах Індустрії 4.0.

1.2 Складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0

Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності для галузевих підприємств та галузей в цілому базується на кількох ключових складових, що визначають їхню успішність на міжнародному ринку. Наведені нижче складові систематизовані на основі аналізу зарубіжних наукових праць [1-3], наведених у Додатку А. По-перше, це стратегічне управління, яке включає в себе аналіз міжнародного середовища, конкурентного ландшафту та ресурсів підприємства. Важливо визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що існують на міжнародному ринку. На основі цього аналізу розробляються стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, такі як розвиток нових продуктів, використання інноваційних технологій або оптимізація виробничих процесів.

Другою важливою складовою є якість продукції та послуг. Висока якість є ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному ринку, оскільки споживачі в усьому світі стають все більш вимогливими щодо якості товарів. Забезпечення високої якості виробів та послуг дозволяє підприємствам здобувати та утримувати лояльність клієнтів, що є важливим аспектом конкурентоспроможності.

Третя складова – інновації. Постійне впровадження нових ідей, технологій та методів виробництва дозволяє підприємствам не лише займати лідируючі позиції на ринку, але й створювати нові ринки та відчувати себе впевнено в умовах змінного середовища.

Крім того, ефективне управління ресурсами, такими як людські, фінансові, технологічні та природні, є необхідною передумовою для забезпечення конкурентоспроможності. Оптимальне використання ресурсів дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність виробництва.

Нарешті, підтримка держави та розвиток інфраструктури також впливають на конкурентоспроможність галузей в цілому. Запровадження сприятливих умов для бізнесу, відкриття нових ринків та підтримка наукових досліджень і розвитку нових технологій можуть значно підвищити конкурентоспроможність галузей в міжнародному масштабі.

Отже, складові забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств та галузей включають стратегічне управління, якість продукції, інновації, ефективне управління ресурсами та підтримку держави і розвиток інфраструктури. Перелічені складові мають свої особливості під впливом Індустрії 4.0. Аналіз наукових праць [4-10] у Додатку А показав, що транспортно-логістична галузь особливо відчуває вплив Індустрії 4.0, оскільки вона пов'язана з ефективним переміщенням товарів і інформації через різноманітні ланцюги поставок. Технології Індустрії 4.0, які впливають на міжнародну конкурентоспроможність транспортно-логістичної галузі, наведені на рис. 1.2 [29, с. 7].

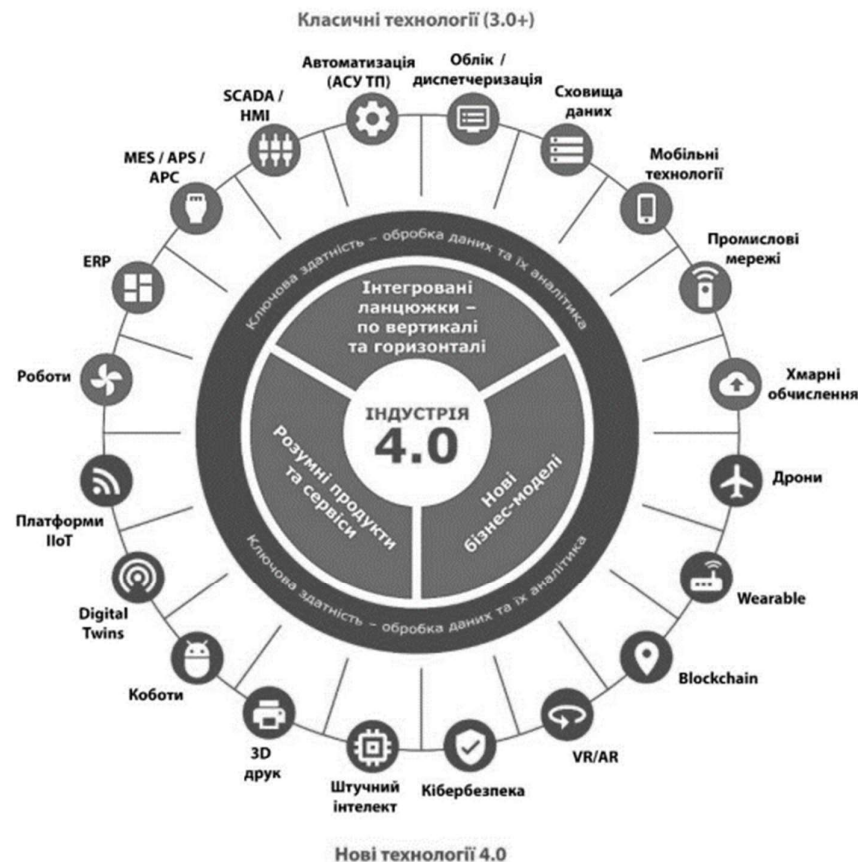


Рисунок 1.2 – Основні технології Індустрії 4.0 [29, с. 7]

Наведені на рис. 1.2 технології Індустрії 4.0 активно використовуються в межах такого компоненту забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі, як Smart Logistics [14]. Місце цього компоненту в системі сегментів Індустрії 4.0 представлено на рис. 1.3 [29, с. 5].

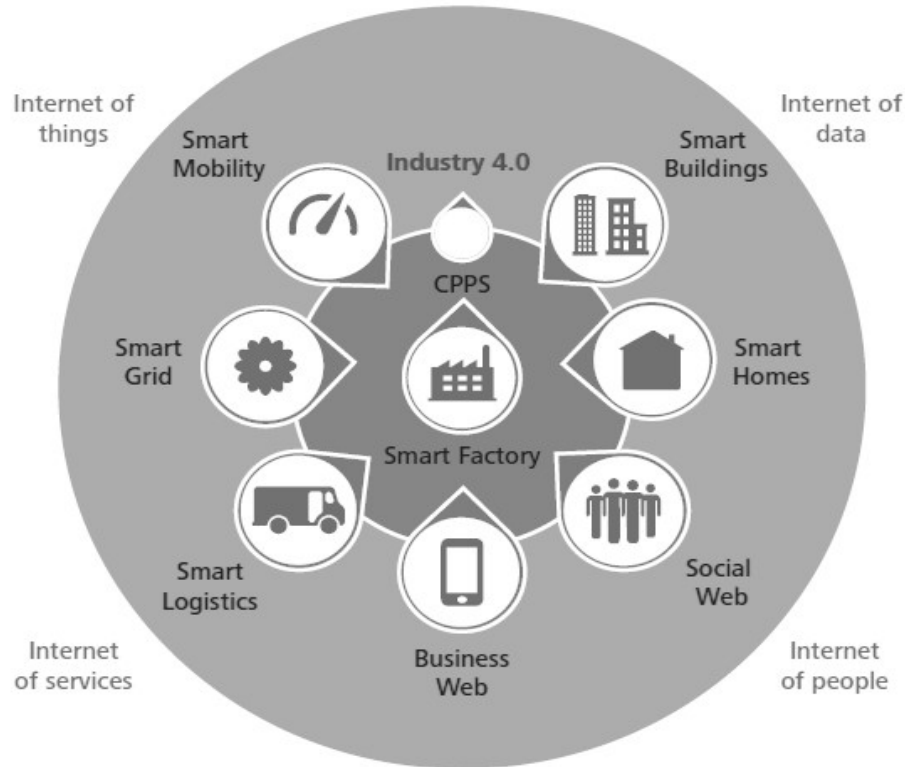


Рисунок 1.3 – Місце Smart Logistics у системі сегментів Індустрії 4.0 [29, с. 5]

З рис. 1.3 видно, що Smart Logistics є важливим сегментом Індустрії 4.0, який спрямований на оптимізацію логістичних процесів та підвищення ефективності постачання. Це концепція, яка включає в себе застосування розумних пристроїв у логістичних процесах та діяльностях. Логістика 4.0 допомагає забезпечити прозорість, автоматизацію та оптимізацію логістичних операцій, таких як відстеження вантажів, оптимізація маршрутів та автоматизація складських операцій. Концепція Smart Logistics є одним із основних компонентів побудови Smart Factory, ціль якої – оптимізація виробничих процесів за допомогою розумних систем та автоматизації. Також у межах транспортно-логістичної галузі важливою складовою забезпечення її міжнародної конкурентоспроможності є концепція Smart Mobility, суть якої полягає в розробці розумних транспортних засобів та

розумної транспортної інфраструктури на основі використання таких компонентів, як: Інтернет речей (IoT) (підключення різних пристроїв та об'єктів до мережі для обміну даними); Інтернет даних (аналіз та використання великих обсягів даних для прийняття рішень); Інтернет людей (взаємодія між людьми та системами); Інтернет послуг (постачання різних послуг через мережу) [14].

Для забезпечення функціонування цих компонентів у межах транспортно-логістичної галузі доцільно використовувати технології Індустрії 4.0, наведені вище на рис. 1.2. Серед наведених на рис. 1.2 опишемо в табл. 1.1 найбільш значущі технології Індустрії 4.0, які сприяють ефективному забезпеченню міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в парадигмі стрімкого інноваційного розвитку [4-10; 14].

Таблиця 1.1 – Технології Індустрії 4.0 у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі

Технології Індустрії 4.0 у Smart Logistics	Вплив цих технологій на забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі
Цифрові технології у керуванні логістичними процесами	Забезпечують оптимізацію процесів, зниження витрат та підвищення ефективності ланцюгів поставок.
Автоматизація та роботизація	Забезпечують підвищення швидкості, точності та зниження витрат у складській діяльності та транспортних процесах.
Електронна комерція та зміна споживчих звичок	Вимагають швидкої та ефективної доставки товарів, що стимулює розвиток нових логістичних рішень та сервісів.
Мультиmodalність та інтеграція транспортних систем	Сприяють оптимізації маршрутів, зниженню витрат та покращенню обслуговування клієнтів.
Кібербезпека	Важлива для захисту цифрових систем від кібератак та збереження даних про клієнтів і партнерів.
Інтеграція блокчейн технологій	Забезпечує безпеку та недоторканість даних у логістичних ланцюгах, що полегшує співпрацю між сторонами.
Використання штучного інтелекту	Дозволяє прогнозувати попит, оптимізувати маршрути, вирішувати проблеми в реальному часі.
Використання Big Data для аналізу та оптимізації	Дозволяє аналізувати великі обсяги даних для здійснення стратегічних рішень, виявлення тенденцій та удосконалення логістичних процесів.

Складено на основі: [4-10; 14]

Враховуючи особливості застосування технологій Індустрії 4.0 у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної, уваги потребують описані нижче аспекти цього забезпечення [13].

1. Стратегічне управління:
 - аналіз мінливості міжнародного логістичного середовища;
 - розробка стратегій, що спрямовані на ефективне використання цифрових технологій для оптимізації логістичних процесів, включаючи автоматизацію складської та транспортної діяльності.
2. Якість послуг:
 - висока якість послуг у сфері логістики, включаючи швидкість та надійність доставки, стеження за вантажем та клієнтську підтримку;
 - використання технологій Індустрії 4.0, таких як Internet of Things (IoT) та Big Data Analytics, для підвищення ефективності логістичних процесів.
3. Інновації:
 - постійне впровадження новітніх технологій, таких як автономні транспортні засоби, дрони для доставки та штучний інтелект для прогнозування попиту та оптимізації маршрутів;
 - розвиток інноваційних рішень у сфері мультимодальних транспортних систем для оптимізації ланцюгів поставок.
4. Ефективне управління ресурсами:
 - використання аналітики даних для планування потреб у транспортних ресурсах, оптимізації маршрутів та зменшення витрат на паливе;
 - інтеграція зелених технологій у логістичні процеси для зменшення викидів та впливу на навколишнє середовище.
5. Підтримка держави та інфраструктурний розвиток:
 - стимулювання державними програмами та ініціативами, спрямованими на розвиток цифрової інфраструктури у галузі логістики;
 - забезпечення впровадження новітніх технологій у логістичних процесах та розвитку мультимодальних транспортних систем.

Загалом, успішна міжнародна конкурентоспроможність в транспортно-логістичній галузі в умовах Індустрії 4.0 вимагає комплексного підходу, що орієнтований на використання передових технологій, інновацій та ефективне управління ресурсами з підтримкою держави та інфраструктурного розвитку.

1.3 Методичні підходи до оцінювання складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0

Оцінка конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 потребує комплексного підходу, що враховує сучасні технологічні та інноваційні тенденції.

Питання оцінювання складових міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 в науковій економічній літературі [11, 12, 15] є недостатньо висвітленим з кількох причин.

По-перше, Індустрія 4.0 – це порівняно нове явище, яке лише починає впроваджуватися в транспортно-логістичній галузі. Як наслідок, наукові дослідження, які б глибоко вивчали вплив Індустрії 4.0 на конкурентоспроможність підприємств, ще не були проведені в значних обсягах.

По-друге, оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах Індустрії 4.0 є складним завданням, оскільки воно потребує врахування багатьох нових факторів, таких як рівень впровадження цифрових технологій, гнучкість та адаптивність до змін, дані та їх аналітика.

По-третє, на даний момент не існує єдиної методики, яка б дозволяла комплексно оцінювати міжнародну конкурентоспроможність підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0.

Незважаючи на ці виклики, дослідження даної теми є дуже важливим, адже воно може допомогти українським підприємствам транспортно-логістичної галузі підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Наприклад, О.В. Гук [30] пропонує застосовувати при оцінці складових міжнародної конкурентоспроможності галузі SWOT-аналіз. SWOT-аналіз (аналіз Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу, використовуваним для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство чи галузь [31].

Оформимо у табл. 1.2 переваги та недоліки SWOT-аналізу в оцінці конкурентоспроможності підприємств в умовах Індустрії 4.0 [30, 31].

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки SWOT-аналізу в оцінці конкурентоспроможності підприємств галузі в умовах Індустрії 4.0

Переваги SWOT-аналізу в оцінці конкурентоспроможності в умовах Індустрії 4.0	Недоліки SWOT-аналізу в оцінці конкурентоспроможності в умовах Індустрії 4.0
1. Простота і зрозумілість: SWOT-аналіз легко розуміти та використовувати, що робить його доступним для широкого кола користувачів без спеціальних навичок.	1. Суб'єктивність: оцінка факторів у SWOT-аналізі може бути суб'єктивною і залежати від точки зору аналітика. Різні особи можуть оцінити одні й ті ж фактори по-різному.
2. Комплексність: цей метод дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на об'єкт аналізу, що допомагає зрозуміти його потенціал та ризики.	2. Спрощення: використання SWOT-аналізу може привести до спрощення складних проблем і не враховувати всіх аспектів ситуації.
3. SWOT-аналіз допомагає підприємствам та галузям зосередитися на своїх конкурентних перевагах та можливостях, а також на вирішенні проблем і підвищенні ефективності.	3. Брак системності: SWOT-аналіз не завжди дозволяє адекватно врахувати взаємозв'язок між різними факторами та їх вплив на стратегічне розвиток.

Складено на основі: [30, 31]

У контексті оцінки міжнародної конкурентоспроможності галузі в умовах Індустрії 4.0, SWOT-аналіз може бути корисним інструментом для ідентифікації переваг та можливостей, пов'язаних з використанням сучасних технологій Індустрії, а також слабкостей і загроз, що виникають внаслідок цього трансформаційного процесу. Також цей метод є універсальним та підходить для підприємств будь-якої галузі. Однак, важливо розуміти, що це лише один з методів, який може бути доповнений іншими аналітичними інструментами для отримання більш повного та об'єктивного розуміння ситуації.

Тому наступним методом, який потрібно використати при оцінюванні міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0, є факторний аналіз. Він є статистичним методом, спрямованим на визначення важливих факторів, які впливають на певні явища чи процеси. У контексті оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0, факторний аналіз може бути

корисним для ідентифікації ключових чинників, що впливають на їх успішність та конкурентну позицію на міжнародному ринку. Факторний аналіз дозволяє виявити ключові аспекти, такі як технологічні інновації, ефективність логістичних процесів, гнучкість у виробництві та постачанні, які можуть визначити успіх підприємства в умовах Індустрії 4.0. Також факторний аналіз дозволяє встановити, які фактори взаємодіють між собою та як це впливає на конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, як впровадження інноваційних технологій може покращити логістичні процеси та збільшити клієнтське задоволення [32].

З факторним аналізом тісно пов'язаний і інший метод – стратегічний маркетинговий (ринковий) аналіз [33]. Найяскравіша методика, що використовує цей тип аналізу, – це аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера. Цей метод дозволяє оцінити привабливість та конкурентну силу певної галузі чи ринку. Нижче наведено п'ять сил конкуренції М. Портера [34].

1. Сила нових учасників на ринку. Аналізується ймовірність входу нових конкурентів на ринок та їх вплив на конкурентну боротьбу. Це може включати оцінку бар'єрів для входу на ринок, таких як високі витрати на входження, потенційна реакція існуючих учасників тощо.

2. Сила субститутів (товарів-замінників). Досліджується можливість заміщення продуктів або послуг іншими альтернативами. Це може бути конкуренція з боку інших продуктів, заміщення технологічними або іншими інноваціями, або вплив інших факторів на попит.

3. Сила покупців. Оцінюється вплив покупців на ціни та умови продажу. Це включає аналіз впливу обсягів покупок, ступеня інформованості покупців, їхньої схильності до перемовин та інших факторів.

4. Сила постачальників. Досліджується вплив постачальників на умови постачання та ціни. Це може включати аналіз концентрації постачальників, доступність альтернативних джерел постачання, їхню силу переговорів.

5. Сила конкуренції в галузі. Аналізується ступінь конкуренції між існуючими учасниками на ринку. Це включає оцінку кількості конкурентів, їхню якість та інноваційність, ступінь диференціації продуктів та інші фактори.

Методика аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера допомагає підприємствам галузі отримати глибше розуміння їхнього ринкового середовища та визначити стратегічні напрямки розвитку, враховуючи вплив різних конкурентних чинників. В контексті Індустрії 4.0 цей аналіз може бути особливо корисним для розуміння впливу цифровізації на конкурентну динаміку галузі.

Також важливими інструментами при оцінці міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 є матриці BGC [35] та Shell/DPM [36].

У контексті оцінювання міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 застосування методів BCG та Shell/DPM може мати деякі особливості.

1. Методика BCG [35].

— В контексті Індустрії 4.0, методика BCG може допомогти ідентифікувати та оцінити інноваційні технології та рішення, що впливають на транспортно-логістичну галузь.

— Застосування методу BCG дозволяє виявити, які технології вже мають високу частку ринку або потенціал для швидкого зростання у даному секторі.

2. Модель Shell/DPM [36].

— В умовах Індустрії 4.0, модель Shell/DPM може бути корисною для оцінки впливу цифрових технологій та змін у політиці управління на конкурентоспроможність транспортно-логістичних підприємств.

— Враховуючи велику кількість даних та складність взаємодії між різними факторами в Індустрії 4.0, модель Shell/DPM може допомогти виявити пряму залежність між управлінськими рішеннями та результатами діяльності.

Інтегральне рангове оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства (методика якого запропонована С. Юрпаловим [37]) транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 через ранговий показник, сформований в результаті використання методу відстаней від еталону. Основна ідея полягає в тому, щоб порівняти конкурентоспроможність різних підприємств з

використанням відстаней від еталону, тобто стандартного показника чи ідеального стану, який визначається на основі певних критеріїв.

Кроки методу включають:

- 1) визначення ключових критеріїв x_i конкурентоспроможності, таких як ефективність, якість обслуговування, інновації тощо;
- 2) призначення ваг k_i для кожного критерію залежно від їхнього впливу на конкурентоспроможність з допомогою експертів;
- 3) створення ідеального стандарту за допомогою вагової суми критеріїв, де кожен критерій має максимальне значення;
- 4) розрахунок відстаней між кожним підприємством і еталоном для кожного критерію;
- 5) сумування відстаней для отримання інтегрального рангового показника для кожного підприємства;
- 6) ранжування підприємств в порядку зростання отриманого рангового показника.

Під час застосування цього методу використовуються формули нижче:

$$L_{ji} = \frac{x_i - x_{\min_i}}{x_{\max_i} - x_{\min_i}} \quad (1.1)$$

$$L_{ji} = \frac{x_{\max_i} - x_i}{x_{\max_i} - x_{\min_i}}, \quad (1.2)$$

$$R_j = \sqrt{k_1 x_1^2 + k_2 x_2^2 + \dots + k_n x_n^2}, \quad (1.3)$$

Обрахунок індексу міжнародної конкурентоспроможності підприємства транспортно-логістичної галузі може базуватися на ряді оцінок ключових показників x_i , які відображають різні аспекти його діяльності: відгуки та оцінки клієнтів щодо якості послуг, рівня обслуговування, вчасності доставки та інших аспектів; показники фінансової стійкості та ефективності, такі як обороти, прибуток, маржі, рентабельність; оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку порівняно з конкурентами, включаючи частку ринку.

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ DHL В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

2.1 Аналіз складових забезпечення міжнародної конкуренто-спроможності компанії DHL

DHL – це глобальний лідер у сфері логістики та поштових послуг, що пропонує інноваційні рішення для найскладніших викликів у сфері постачання, доставки та експедиції. Заснована у 1969 році в Санкт-Вендельні (Німеччина), компанія DHL стала взірцем надійності на світовому ринку логістики. DHL об'єднує понад 380 тисяч співробітників по всьому світу, мета яких – забезпечити найвищу якість обслуговування для мільйонів клієнтів. Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку, морську та повітряну експедицію, консультування з логістики та інтегровані логістичні рішення.

DHL як глобальна логістична компанія з величезним обсягом бізнесу має значну кількість кваліфікованих працівників у своєму штаті в 600 тис. робітників, оскільки їх успішна діяльність на міжнародному ринку потребує високого рівня експертизи та професіоналізму [38].

Одним із основних принципів DHL є стійке зобов'язання до сталого розвитку. Компанія активно працює над зменшенням вуглецевого сліду та покращенням екологічних показників своїх операцій, впроваджуючи ініціативи щодо використання альтернативних палив та оптимізації маршрутів доставки.

Завдяки своєму сильному фокусу на клієнта, інноваціям та сталому розвитку, DHL продовжує займати лідерські позиції у галузі логістики та залишатися невід'ємною частиною глобальної економіки.

DHL надає різноманітні логістичні послуги, враховуючи потреби клієнтів, характеристики вантажів та вимоги ринку. Компанія використовує стратегію диференціації цін, пропонуючи різні рівні обслуговування з різними ціновими пакетами [39]. Компанія встановлює різні цінові пакети для різних видів обслуговування, що дозволяє клієнтам вибирати оптимальний варіант. Диференціація цін також відбувається шляхом надання додаткових послуг, таких як вантажні страхування, консолідація вантажів та індивідуальне обслуговування. Компанія також встановлює різні ціни залежно від географічного розташування, типу вантажу та терміну доставки. Гнучкість цінових пакетів дозволяє компанії конкурувати на різних ринках з різними рівнями доходів. DHL адаптує свої цінові стратегії до різних регіональних ринків, враховуючи економічні умови та рівень конкуренції в кожному регіоні. DHL постійно аналізує ринкові тенденції та змінює свої цінові стратегії відповідно до потреб клієнтів та конкурентного середовища, що допомагає їй залишатися конкурентоспроможною.

Маркетингове позиціонування компанії DHL як провідної міжнародної мережі експрес-доставки "від дверей до дверей" дійсно є однією з її ключових конкурентних переваг [40]. Завдяки власній мережі продажів і експрес-доставки, DHL може забезпечити швидку та надійну доставку вантажів "від дверей до дверей". Це робить її привабливим вибором для клієнтів, які шукають ефективні та оперативні логістичні рішення.

Авіадоставка є ключовим сегментом логістики компанії DHL. Особливо це стосується її послуг експрес-доставки "від дверей до дверей", які включають швидку доставку вантажів по всьому світу. Цей сегмент діяльності є важливим, оскільки дозволяє компанії забезпечувати швидку та ефективну доставку товарів для своїх клієнтів у різних куточках світу. Авіадоставка дозволяє DHL здійснювати перевезення великих обсягів вантажів на великі відстані за короткий проміжок часу, що є критично важливим для багатьох клієнтів, особливо у сфері експрес-доставки. Крім того, завдяки авіадоставці, DHL може швидко реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати високий рівень обслуговування, що є ключовим аспектом

в конкурентному світі логістики. Отже, авіадоставка відіграє важливу роль у стратегії DHL та є ключовим сегментом її логістичного бізнесу.

DHL постійно розширює свою мережу маршрутів, що вимагає збільшення парку літаків для забезпечення покриття нових регіонів та маршрутів. DHL зуміла сформувати величезний парк літаків у 252 од. завдяки активному інвестуванню в розвиток власної авіаційної інфраструктури, придбанню нових літаків та модернізацію існуючих; укладанню стратегічних угод з авіакомпаніями та виробниками літаків для отримання спеціальних умов при закупівлі або лізингу літаків. DHL ретельно аналізує ринок та потреби вантажних перевезень, щоб вибирати оптимальні моделі літаків для свого парку. Це дозволяє компанії адаптуватися до змін в попиті та ефективно використовувати свої ресурси.

Компанія DHL могла знайти такі величезні інвестиції в свій авіапарк завдяки кільком факторам.

1. Стабільність та прибутковість бізнесу: DHL є однією з найбільших та найприбутковіших логістичних компаній у світі. Її бізнес модель базується на високій ефективності та широкій клієнтській базі, що забезпечує стабільний потік прибутку для інвестицій.

2. Фінансові інструменти: DHL може використовувати різноманітні фінансові інструменти, такі як корпоративні облігації, кредити, лізингові угоди тощо, для залучення необхідних фінансових ресурсів для розвитку свого авіапарку.

3. Партнерські угоди та спонсорство: DHL може укладати партнерські угоди з виробниками літаків або лізинговими компаніями для отримання спеціальних умов при закупівлі або лізингу літаків. Також компанія може вести переговори з потенційними інвесторами або спонсорами для отримання фінансової підтримки у розвитку авіапарку.

Загалом, DHL має доступ до різноманітних джерел фінансування, що дозволяє їй здійснювати величезні інвестиції в свій авіапарк. Впровадження різноманітних транспортно-логістичних систем в міжнародну практику DHL у ніші експрес-доставки допомогло компанії відповідати потребам клієнтів та збільшити прибуток, зосереджуючись на додаткових перспективних видах бізнесу.

Однак, компанія DHL має проблеми з такою складовою конкурентоспроможності DHL, як якість сервісу, що підтверджується відгуками на низці релевантних популярних веб-сайтів [41-43].

Негативні відгуки клієнтів про компанію DHL частіше всього стосуються таких проблем її сервісу:

1) проблеми з доставкою: затримки чи проблеми з доставкою посилок через різноманітні причини, такі як погодні умови, проблеми з маршрутами або обсягом роботи у певному регіоні.

2) поганий контакт з представниками компанії: користувачі вказують на недостатню допомогу та неприємний ставлення з боку служби підтримки клієнтів, що призводить до втрати часу та розчарування;

3) проблеми з логістикою: затримки чи проблеми в логістичному ланцюгу;

4) недоліки в інформації: деякі клієнти стикаються з недостатньою чи неправильно інформацією щодо оплати мита та оформлення документів для міжнародних відправлень, невідповідністю інформації про статус доставки тощо, що призводить до невдоволення та поганих вражень.

Загалом, зазначені вище проблеми негативно впливають на репутацію компанії DHL та, як наслідок, на її конкурентоспроможність на світовому ринку, оскільки задоволеність клієнтів якістю обслуговування є ключовою її складовою.

Попри наявність великої кількості негативних інтернет-відгуків, компанія продовжує займати лідерські позиції на світовому ринку перевезень, доставляючи 1,668 млн посилок щорічно в понад 220 країн світу [38]. З таким великим обсягом перевезень, навіть невеликий відсоток негативних відгуків від обсягу цих перевезень в абсолютному вимірі репрезентує їх велику кількість.

Окрім цього, існують і суб'єктивні причини негативних відгуків для такої великої компанії:

1) розмаїття клієнтської бази: із розширенням своєї діяльності DHL обслуговує різні типи клієнтів, які можуть мати різні очікування та досвід користування послугами;

2) підвищені вимоги споживачів: у світі інтернет-комерції споживачі мають високі очікування щодо швидкості, точності та якості доставки, і навіть незначні затримки або непорозуміння можуть призвести до негативних відгуків;

3) неоднорідність досвіду користувачів: досвід користувачів може значно відрізнятися в залежності від регіону, виду послуги та інших факторів.

Окремо слід зупинитися на явищі відомому, як "відбіркова зміщеність" в онлайн-відгуках. Задоволені клієнти частіше мають меншу мотивацію залишати відгуки, оскільки вони вже отримали очікувані послуги та не відчують потреби висловлювати свою думку. Натомість незадоволені клієнти частіше мають мотивацію поділитися своїм негативним досвідом, щоб попередити інших або висловити свою розчарованість. Крім того, деякі відгуки можуть бути створені троями або ботами, які не представляють реальних думок клієнтів. Такі відгуки можуть переколювати загальний образ компанії, надаючи перевагу негативним або необ'єктивним оцінкам. Таким чином, хоча негативні відгуки можуть бути важливими для компанії, їх треба розглядати з урахуванням можливої відбіркової зміщеності та можливості існування штучних або необ'єктивних відгуків.

Безумовно, низькі рейтинги компанії за відгуками споживачів на веб-сайтах мають негативний вплив на репутацію компанії та сприйняття клієнтами її сервісів. З іншого боку, ці конкурентні недоліки компанії переколюються такими її конкурентними перевагами:

1) величина ринку та обсяг бізнесу: навіть при наявності низьких рейтингів на певних веб-сайтах, обсяги перевезень та клієнтська база DHL залишаються значними та охоплюють глобальну мережу, що дозволяє компанії підтримувати високий рівень конкурентної діяльності на міжнародному ринку;

2) репутація в інших сферах: DHL має високу репутацію серед певних груп клієнтів чи в інших аспектах бізнесу, наприклад, в ефективності логістичних рішень, інноваційності та екологічності в технологіях.

Отже, навіть при наявності низьких рейтингів, компанія DHL може залишатися конкурентоспроможною на світовому ринку перевезень завдяки іншим факторам успіху та конкурентним перевагам.

2.2 SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL

DHL відома своєю активною інноваційною діяльністю, що дозволяє їй рухатися вперед у динамічному світовому ринку логістики. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (AI) та автоматизованих систем допомагає компанії підтримувати високий рівень ефективності та точності у всіх аспектах її операцій.

Впровадження технологій Індустрії 4.0 в компанії DHL безумовно є перевагою, особливо в контексті посилення її міжнародної конкурентоспроможності. Проте, щоб досягти максимальних результатів і уникнути можливих негативних наслідків, необхідно провести SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз, або аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, є важливим інструментом управління стратегічним плануванням. В контексті впровадження технологій Індустрії 4.0 в DHL, SWOT-аналіз дозволить виявити: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities), загрози (Threats). SWOT-аналіз допоможе DHL визначити свої стратегічні переваги, а також потенційні ризики та виклики, пов'язані з впровадженням технологій Індустрії 4.0. Це є типовим підходом системного аналізу, оскільки він включає в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів (у вигляді загроз та можливостей), що впливають на компанію, для формування стратегії її розвитку. SWOT-аналіз складається з 3 етапів.

1. Формування SWOT-матриці. На цьому етапі аналізуються внутрішні сильні і слабкі сторони компанії (Strengths & Weaknesses), а також зовнішні можливості та загрози (Opportunities & Threats). Ці фактори записуються у відповідні чотири квадранти SWOT-матриці для подальшого визначення стратегічних напрямків.

2. Перехресний SWOT-аналіз. На цьому етапі вивчається взаємодія між факторами, що були ідентифіковані на першому етапі. Досліджується, як внутрішні

сильні сторони можуть бути використані для максимізації можливостей і як вони можуть допомогти уникнути або зменшити загрози. Також аналізується, як слабкі сторони можуть вплинути на реалізацію можливостей та виявитися вразливими перед загрозами.

3. Динамічний SWOT-аналіз. На цьому етапі SWOT-аналіз оцінюється в контексті змін у внутрішньому середовищі компанії та зовнішніх ринкових умовах. Аналізуються тенденції, тренди та прогнози, які можуть вплинути на стратегічне положення компанії, та вносяться відповідні корективи у стратегічні плани.

Почнемо з першого етапу та побудуємо SWOT-матрицю впровадження технологій Індустрії 4.0 у систему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL (табл. 2.1) [44].

Таблиця 2.1 – SWOT-матриця впровадження технологій Індустрії 4.0 у систему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL

Сильні сторони	Можливості
Повна автоматизація і роботизація.	Завдяки хмарним технологіям DHL може надавати свої послуги в будь-де, де є доступ до Інтернету.
Гнучкість у налаштуванні.	
Гнучкість у відповіді на зміни у виробництві.	Інтеграція розумних технологій дозволяє логістичним компаніям автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи час, необхідний для виконання завдань і знижуючи витрати.
Більш швидке та легке масштабування операцій.	
Динамічне масштабування.	Використання технології блокчейн може забезпечити високий рівень безпеки, автентифікацію та прозорість в ланцюгу постачання та фінансових транзакціях.
Висока автономія.	
Максимальне використання великих обсягів даних.	За допомогою аналітики даних і прогностичних моделей можна краще прогнозувати попит на товари і мати краще управління запасами.
Точність та ефективність роботи.	
«Розумність» кіберфізіологічної системи.	
Великі обсяги даних і аналітика.	
Слабкі сторони	Загрози
Високі витрати на впровадження та підтримку технологій Індустрії 4.0.	Ризик кібератак та порушень безпеки даних, пов'язаних із використанням цифрових технологій.
Необхідність навчання персоналу для роботи з новими системами.	Поява нових конкурентів, які ефективно використовують технології Індустрії 4.0.
Складність інтеграції нових технологій з існуючими системами.	Можливі збої в роботі нових технологій, що може призвести до порушень у логістичних ланцюжках.
Залежність від стійкості інтернет-з'єднання, стабільного електроживлення, постійного технічного обслуговування.	Деякі логістичні центри можуть бути не готові до впровадження технологій Індустрії 4.0 через застарілу інфраструктуру.
Складність адаптації до нових регуляторних вимог та стандартів.	Потенційна загроза для приватності та конфіденційності даних.

*) Складено на основі: [44]

На основі SWOT-матриці (табл. 2.1) проведемо перехресний SWOT-аналіз (табл. 2.2 та табл. 2.3) [44].

Таблиця 2.2 – Перехресний SWOT-аналіз сильних сторін, можливостей та загроз забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії-перевізника DHL Group в умовах Індустрії 4.0

Сильні сторони впровадження технологій Індустрії 4.0	Як конкурентні можливості компанії DHL посилюють сильні сторони впровадження технологій Індустрії 4.0?	Як конкурентні загрози компанії DHL зменшують сильні сторони впровадження технологій Індустрії 4.0?
Повна автоматизація і роботизація	Можливість ефективно використовувати автоматизовані процеси у логістиці, що дозволяє підвищувати продуктивність та знижувати витрати.	Зменшення сильних сторін внаслідок автоматизації може виникати в разі технічних збоїв або кібератак.
Гнучкість у налаштуванні	Можливість швидко адаптувати технології до конкретних потреб клієнтів, що дозволяє залучати нових клієнтів та збільшувати лояльність існуючих.	Конкуренти можуть швидко наслідувати або підвищувати рівень гнучкості у своїх послугах.
Гнучкість у відповіді на зміни у виробництві	Можливість швидко реагувати на зміни у виробництві та попиті, що дозволяє забезпечувати надійні та ефективні логістичні послуги.	Непередбачувані зміни у глобальній економіці можуть створювати складнощі у плануванні та виконанні послуг.
Висока автономія	Використання автономних систем дозволяє знижувати залежність від людського фактору та забезпечує надійність та стабільність послуг.	Проблеми з безпекою даних та приватністю можуть виникнути при використанні автономних систем.
Динамічне масштабування	Можливість швидко збільшувати або зменшувати масштаби операцій у відповідь на зміни у попиті, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів.	Несправності або нестабільність масштабування можуть впливати на якість та надійність послуг.

*) Складено на основі: [44]

З табл. 2.2 видно, що конкурентні можливості міжнародної транспортно-логістичної компанії-перевізника DHL Group, такі як швидка адаптація до потреб клієнтів та ефективна реакція на зміни в галузі, підсилюють сильні сторони впровадження технологій Індустрії 4.0, забезпечуючи їх ефективне використання та максимальну вигоду. Конкурентні загрози, такі як технічні збої, конкурентна підвищення рівня гнучкості та непередбачувані зміни в глобальній економіці, можуть зменшити сильні сторони впровадження технологій Індустрії 4.0, створюючи складнощі в їх використанні та ефективності.

Таблиця 2.3 – Перехресний SWOT-аналіз слабких сторін, можливостей та загроз забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії-перевізника DHL Group в умовах Індустрії 4.0

Слабкі сторони	Як конкурентні можливості компанії DHL нівелюють слабкі сторони впровадження технологій Індустрії 4.0?	Як конкурентні загрози компанії DHL погіршують слабкі сторони впровадження технологій Індустрії 4.0?
Високі витрати на впровадження та підтримку технологій Індустрії 4.0.	Використання хмарних технологій: знижує капітальні витрати на впровадження та обслуговування нових систем, роблячи їх більш доступними.	Поява нових конкурентів: збільшує конкурентний тиск, змушуючи DHL інвестувати в нові технології.
Необхідність навчання персоналу для роботи з новими системами.	Програми навчання та розвитку: забезпечують персонал необхідними знаннями та навичками для роботи з новими технологіями, роблячи їх більш залученими та продуктивними.	Нестача кваліфікованих кадрів: ускладнює пошук та утримання кваліфікованих фахівців, які можуть працювати з новими технологіями, що може призвести до затримок у впровадженні та ризиків кібербезпеки.
Складність інтеграції нових технологій з існуючими системами.	Використання відкритих стандартів та інтерфейсів: полегшує інтеграцію нових технологій з існуючими системами, зменшуючи витрати та час на впровадження.	Несумісність систем: може призвести до проблем з інтеграцією нових технологій з існуючими системами, що може призвести до затримок у впровадженні та додаткових витрат.
Залежність від стійкості інтернет-з'єднання, стабільного електроживлення, технічного обслуговування.	Інвестування в резервні системи та інфраструктуру: забезпечує безперебійну роботу нових технологій навіть у разі збоїв або перебоїв в електропостачанні.	Кібератаки та порушення безпеки: можуть призвести до збоїв у роботі нових технологій, що може призвести до значних фінансових втрат та пошкодження репутації.
Складність адаптації до нових регуляторних вимог та стандартів.	Співпраця з державними органами та регуляторами: допомагає DHL залишатися в курсі нових вимог та стандартів, а також полегшує процес їх впровадження.	Зміни в регулюванні: можуть призвести до необхідності значних змін у нових технологіях, що може призвести

*) Складено на основі: [44]

DHL ідентифікує слабкі сторони, такі як високі витрати на впровадження, необхідність навчання персоналу, складність інтеграції та залежність від інфраструктури. Проте, компанія впроваджує стратегії, щоб нівелювати ці слабкі сторони, такі як використання хмарних технологій, навчальні програми, використання відкритих стандартів та інвестиції в резервні системи. Однак,

конкурентні загрози, такі як зміни в регулюванні та кібератаки, можуть продовжувати погіршувати ці слабкі сторони, наголошуючи на необхідності постійного удосконалення та збалансованого підходу до управління ризиками.

Тепер проведемо динамічний SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 у систему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL (табл. 2.4) [44].

Таблиця 2.4 – Динамічний SWOT-аналіз впровадження технологій Індустрії 4.0 у систему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності DHL

Питання	Зміна за останні 5 років
Як змінилися сильні сторони технологій Індустрії 4.0 у логістиці компанії?	Збільшення гнучкості та масштабованості логістичних операцій. Покращення точності та ефективності роботи логістичних систем. Підвищення рівня автономності та автоматизації логістичних процесів. Зменшення витрат на експлуатацію та обслуговування логістичних систем.
Як змінилися слабкі сторони технологій Індустрії 4.0 у логістиці компанії?	Зниження рівня залежності від людського фактора. Покращення кібербезпеки та стійкості логістичних систем до збоїв. Зниження складності інтеграції нових технологій з існуючими системами.
Як змінилися конкурентні можливості компанії внаслідок впровадження технологій Індустрії 4.0?	Збільшення швидкості та гнучкості реагування на зміни ринкового попиту. Покращення якості обслуговування клієнтів та рівня їх задоволеності. Зниження ризиків та витрат, пов'язаних з логістичними операціями. Підвищення прозорості та контрольованості логістичних ланцюгів постачання.
Як змінилися конкурентні загрози компанії внаслідок впровадження технологій Індустрії 4.0?	Збільшення конкуренції з боку компаній, які також впроваджують технології Індустрії 4.0. Необхідність постійного оновлення та вдосконалення логістичних систем. Ризики кібератак та порушення.

*) Складено на основі: [44]

З табл. 2.4 видно, що за останні роки впровадження технологій Індустрії 4.0 в систему забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL принесло значні переваги. Покращення гнучкості, масштабованості та ефективності логістичних операцій, а також зменшення витрат на їх експлуатацію є основними сильними сторонами. Впровадження технологій Індустрії 4.0 збільшило конкурентні можливості DHL, зокрема, швидкість та гнучкість реагування на зміни ринкового попиту, підвищення якості обслуговування клієнтів. Проте відчуються загрози у вигляді ризику кібератак.

2.3 Оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів

Проаналізуємо діяльність ключових компаній-конкурентів DHL на світовому ринку транспортно-логістичних послуг.

United Parcel Service (UPS) є однією з найбільших компаній у сфері транспортних та логістичних послуг. Вона є світовим лідером у галузі доставки пакетів та логістичних рішень. Ось деякі ключові аспекти компанії UPS.

1. Масштаби та зони покриття послугами: UPS має широку глобальну присутність і надає свої послуги в більш ніж 220 країнах та їх територіях. Вона має розгалужену мережу дистрибуційних центрів, складів та транспортних флотів, які забезпечують доставку посилок у будь-який куточок світу.

2. Транспортні послуги: UPS пропонує широкий спектр транспортних послуг, включаючи експрес-доставку, наземні перевезення, повітряні та морські перевезення. Компанія має власний авіафлот та мережу автомобільних доставок, що дозволяє забезпечувати швидку та надійну доставку пакетів.

3. Логістичні рішення: UPS пропонує широкий спектр логістичних послуг, які включають керування ланцюгом постачання, складські послуги, управління запасами, обробку повернення товарів та інтеграцію систем управління логістикою. Компанія допомагає підприємствам оптимізувати свої логістичні процеси та покращити ефективність свого бізнесу.

4. Технологічні інновації: UPS активно впроваджує технологічні рішення для поліпшення своїх послуг. Вона розробляє та використовує розумні системи маршрутизації, відстеження вантажів, електронні інструменти керування логістикою та інші інновації, щоб забезпечити надійність та ефективність доставки.

5. Соціальна відповідальність: UPS приділяє велику увагу сталому розвитку та екологічній відповідальності. Компанія впроваджує програми з енергоефективності, використання альтернативних палив, управління викидами вуглецю та інші ініціативи з метою зменшення впливу на навколишнє середовище.

FedEx (Federal Express) також є однією з провідних компаній у галузі транспортно-логістичних послуг, є світовим лідером у сфері експрес-доставки та надає широкий спектр послуг. Ось деякі ключові аспекти компанії FedEx.

1. Експрес-доставка: FedEx спеціалізується на швидкій та надійній експрес-доставці. Вона має розгалужену мережу логістичних центрів та складів, що дозволяє забезпечити оперативну обробку та доставку пакетів у всьому світі. Компанія пропонує різні варіанти доставки, включаючи наземні, повітряні та міжнародні перевезення.

2. Широкий спектр послуг: FedEx надає не тільки експрес-доставку, але й інші логістичні послуги. Це включає доставку важкого та негабаритного вантажу, логістичне планування, митне оформлення, управління запасами та багато іншого. Компанія пропонує рішення, що відповідають потребам різних видів бізнесу.

3. Технологічні інновації: FedEx активно використовує технології для покращення своїх послуг. Вона розробляє та використовує розумні системи відстеження вантажу, електронні інструменти керування логістикою, цифрові рішення для клієнтів та інші інновації, щоб забезпечити зручність та ефективність усіх процесів.

4. Глобальна присутність: FedEx має широке глобальне покриття та надає свої послуги в більш ніж в 200 країнах та їх територіях. Компанія має розвинуту мережу транспортних флотів, складів та логістичних центрів, що дозволяє забезпечувати доставку міжнародних вантажів з високою швидкістю та надійністю.

5. Корпоративна відповідальність: FedEx приділяє увагу сталому розвитку та соціальній відповідальності. Компанія впроваджує екологічно чисті технології, раціональне використання палива та зменшення викидів вуглецю. Вона також активно займається благодійністю та волонтерською роботою, сприяючи соціальному розвитку та підтримці спільнот людей.

Українська компанія "Нова Пошта" також виступає конкурентом компанії DHL на міжнародному логістичному ринку. Вона спеціалізується на доставці посилок та експрес-пересиланні. Важливо врахувати, що "Нова Пошта" розширює свою діяльність за кордон, маючи філії у різних країнах. Це створює пряму

конкуренцію для DHL, оскільки обидві компанії пропонують схожі послуги експрес-доставки. На сьогоднішній день "Нова Пошта" має філії в таких країнах, як Польща, Словаччина, Угорщина, Чехія, Італія.

Ключові показники по ключовим конкурентам компанії DHL наведені в табл. 2.5, а дані по розширеному переліку показників, а також по ширшому колу конкурентів компанії представлені в Додатку Д (табл. Д.1).

Таблиця 2.5. Порівняльний аналіз показників міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів на світовому ринку

Показник	DHL	UPS	FedEx	Нова Пошта
Місце на світовому ринку вантажоперевезень	1	3	2	-
Ринкова частка, %*	43	23	30	Менше 1
Географічне охоплення, країн/територій	>220	>220	>220	Близько 200
Строки доставки, днів	1-5	1-5	1-5	1
Якість сервісу, 1-5	1,2	1,2	1,3	2,9

*) Складено на основі: []

З табл. 2.5 видно, що порівнянні з UPS та FedEx, DHL посідає перше місце за ринковою часткою на світовому ринку транспортно-логістичних послуг. Разом з UPS та FedEx, DHL охоплюють понад 220 країн та територій, тобто де факто весь світ. На основі аналізу табл. 2.5 також можна зазначити, що компанія-конкурент "Нова Пошта", яка нещодавно стала українською транснаціональною корпорацією, має деякі відмінності в порівнянні з міжнародними гігантами логістики DHL, UPS та FedEx. Хоча ринкова частка "Нової Пошти" є меншою за компаніями DHL, UPS та FedEx, та її географічне охоплення також менше, охоплюючи близько 200 країн порівняно з понад 220 у конкурентів, варто звернути увагу на інші показники. "Нова Пошта" відзначається більш швидкими строками доставки та вищою якістю сервісу за 5-ти бальною шкалою, що може створювати конкурентні переваги на ринках, де вона діє. Таким чином, хоча "Нова Пошта" має більше обмежене глобальне покриття, її фокус на якості та швидкості може допомогти їй зайняти важливу нішу на ринках, де вона діє. Таким чином, «Нова Пошта» є компанією, що

тільки починає завойовувати певну незначну частку світового логістичного ринку та не є прямим конкурентом DHL, а отже, виключається з подальшого оцінювання.

Тепер проаналізуємо дані по DHL та розширеному переліку її компаній-конкурентів у подібних сферах діяльності за розширеною вибіркою показників (Додаток Д, табл. Д.1, табл. Д.2). З цієї вибірки виключені показники якості сервісу через їх нерелевантність, а також строків доставки, через їх відносну однаковість для всіх компаній та високу волатильність через залежність від умов доставки. Що стосується ринкової частки, то вона розглядається в якості результуючого показника та буде порівняна з інтегральним показником міжнародної конкурентоспроможності кожної компанії, порахованим за допомогою методу відстаней від еталону, представленому в підрозділі 1.3.

Аналізуючи табл. Д.1 конкурентів DHL, можна визначити декілька ключових аспектів. По-перше, DHL має значно більшу кількість працівників порівняно з іншими компаніями, зокрема, має найбільший флот повітряних судів та кількість країн, у яких працює. Наприклад, згідно з таблицею, кількість працівників у DHL становить 600 000, що на 562 000 більше за UPS та на 437 000 більше за FedEx. З іншого боку, DHL має 252 одиниці повітряних судів, тоді як UPS та FedEx мають 563 та 684 відповідно, тобто в 2-3 рази більше. Також UPS та FedEx мають більшу ринкову капіталізацію, що може вказувати на їхню вищу фінансову стабільність та привабливість для інвесторів. Наприклад, ринкова капіталізація DHL становить \$50.57 млрд, тоді як у FedEx вона складає \$65.4 млрд. Однак, варто зазначити, що DHL показує стабільний приріст доходів та вартості товарів протягом останніх фінансових років, що свідчить про успішну діяльність компанії. Наприклад, за фінансовий рік 2023 приблизний дохід DHL склав \$88.20 млрд, що вище, ніж дохід UPS та FedEx. Крім того, DHL володіє великою кількістю підписників у Twitter та високим рівнем взаємодії у мережі, що свідчить про активну комунікацію з клієнтами та зацікавленість громадськості у діяльності компанії. Наприклад, кількість підписників у Twitter DHL складає 29.4 тис., тоді як у FedEx – 323.9 тис. У порівнянні з конкурентами, DHL показує високу ефективність у використанні соціальних медіа для спілкування з аудиторією.

Кінцеві результати інтегрального оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів методом відстані від еталону, отримані в результаті низки етапів обрахунків, проміжні результати кожного з яких наведені у табл. Ж.2-Ж.5 на основі бази даних 16 параметрів у табл. Ж.1, представлені в табл. Ж.6 Додатку Ж, а їх коротка версія – у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати обчислень інтегральної оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів

Результати обчислень		Інтегральна оцінка міжнародної конкурентоспроможності, 0-1	Інтегральна оцінка міжнародної конкурентоспроможності, 0-100
Компанії	DHL	0,667	66,7
	XPO	0,370	37,0
	DASCHER	0,451	45,1
	USPS	0,588	58,8
	IDS (Royal Mail)	0,445	44,5
	UPS	0,743	74,3
	FedEx	0,759	75,9

*) Розробка автора

Аналізуючи результати оцінювання, представлені в табл. 2.6, можна зробити висновок, що компанія DHL поступається за рівнем забезпечення конкурентоспроможності компаніям UPS та FedEx, що корелюється з їх оцінками на сайті Gartner Peer Insights: UPS та FedEx мають вищі оцінки на цьому сайті, ніж DHL (табл. Ж.1, Додаток Ж). З іншого боку, попри те, що компанія DHL має нижчий рівень забезпечення конкурентоспроможності на світовому логістичному ринку, вона наразі має більшу частку, ніж компанії UPS та FedEx (табл. 2.5, рис. И.1, рис. И.2 Додатку И). Однак, за умови збереження тенденції щодо нижчого рівня забезпечення міжнародної конкурентоспроможності, ніж у двох ключових конкурентів, компанія DHL ризикує втратити частину свого конкурентного потенціалу, що негативно вплине на її конкурентні переваги, а отже і на ринкову частку. Навпаки, компанії UPS та FedEx демонструють високий конкурентний потенціал, що дає їм перспективу перехоплення ініціативи щодо захоплення світового логістичного ринку у компанії DHL.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ DHL В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0

3.1 Концептуальні аспекти розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0

При розробці стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0 ключовим є використання концептуальних основ, які базуються на економічному моделюванні. Ці основи включають в себе моделі BCG, Shell/DPM, п'яти сил конкуренції М. Портера, а також результати порівняльного оцінювання й ранжування DHL та її конкурентів методом відстаней від еталону. Ці концептуальні основи дозволяють зрозуміти поточні та потенційні фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії DHL у контексті мінливого бізнес-середовища. Аналіз моделей та порівняльна оцінка з конкурентами допоможуть ідентифікувати переваги та недоліки компанії, а також визначити можливості для поліпшення. На основі цих концептуальних основ можна розробити стратегію, спрямовану на зміцнення позицій DHL на міжнародному ринку експрес-доставки в умовах Індустрії 4.0.

Спочатку перед розробкою стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL ми побудуємо модель BCG (табл. 3.1-3.3, рис. 3.1) для стратегічного планування її позиціонування серед конкурентів. Ця модель дозволить нам оцінити ринкову привабливість та конкурентну позицію компанії, ідентифікувати стратегічні пріоритети та розробити ефективні стратегії для міжнародного конкурентного середовища. Аналіз матриці BCG допоможе визначити сильні та слабкі сторони DHL порівняно з конкурентами, а також виявити можливості для подальшого зростання та розвитку.

Таблиця 3.1 – Дані DHL і конкурентів для побудови матриці BCG за 2021 р.

2021 рік						
№	Назва компанії	Обсяг продажів, млрд дол. США	Обсяг продажів найсильнішого конкурента (тів), млрд дол. США	Темп зростання ринку, %	Відносна частка ринку	Абсолютна частка ринку
1	DHL	18,189	12,69	182,33%	1,43	0,43
2	FedEx	12,69	18,19	199,44%	0,70	0,30
3	UPS	9,729	18,19	199,44%	0,53	0,23
4	Інші	1,692	40,61	190,11%	0,04	0,04
	Всього	42,30				1

*) Пораховано автором на основі: [51-52]

Таблиця 3.2 – Дані DHL і конкурентів для побудови матриці BCG за 2017 р.

2017 рік			
№	Назва компанії	Обсяг продажів найсильнішого конкурента (тів), млрд дол. США	Абсолютна частка ринку
1	DHL	6,96	0,38
2	FedEx	9,12	0,29
3	UPS	9,12	0,22
4	Інші	21,36	0,11
	Всього	24	1

*) Пораховано автором на основі: [52]

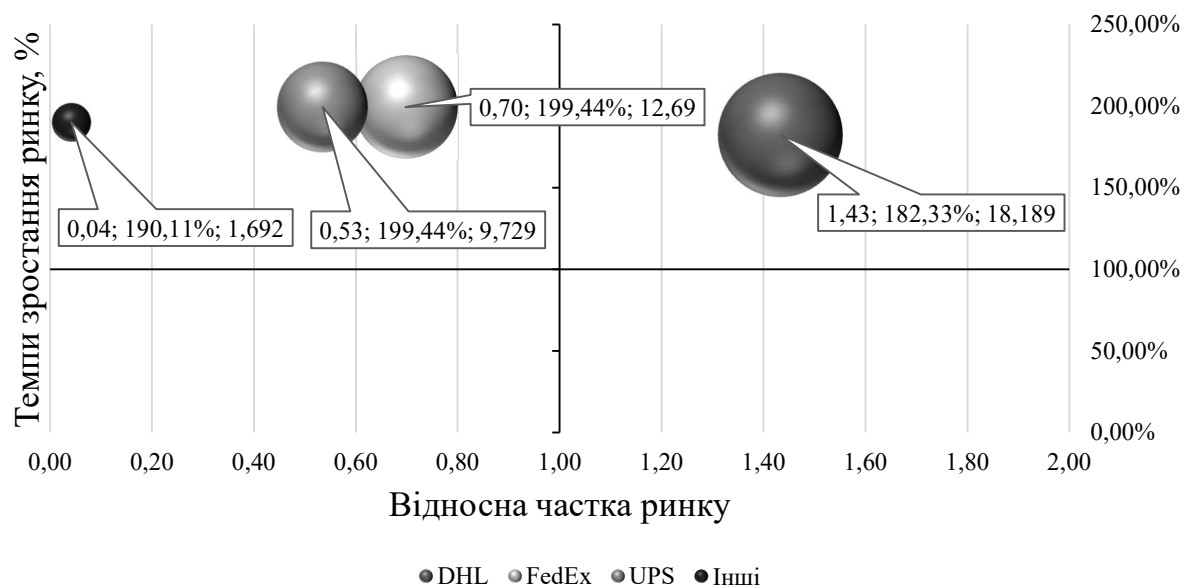


Рисунок 3.1 – Графічна візуалізація даних для матриці BCG у вигляді моделі

*) Пораховано автором на основі: [51-52]

Таблиця 3.3 – Матриця BCG для компанії DHL та її конкурентів

		Назва компанії	Обсяг продажів, млрд дол. США	Назва компанії	Обсяг продажів, млрд дол. США	
Темп зростання ринку, %	Позитивний (вище 100%)	Важкі діти		Зірки		
		FedEx	12,69	DHL	18,19	
		UPS	9,73			
		Інші	1,692			
		Всього	24,11	Всього	18,19	
	Від'ємний (менше 100%)	Собаки		Дійні корови		
		Всього:	0	Всього:	0	
			Низька (менше 1,0)		Висока (вище 1,0)	
			Відносна частка ринку, %			

*) Побудовано автором на основі: [51-52]

На основі аналізу побудованої матриці BCG компанії DHL рекомендується враховувати її приналежність до "зірок", згідно аналізу. Зірки характеризуються високим темпом зростання ринку та великою відносною часткою ринку. Отже, DHL має великий потенціал для подальшого росту та розвитку в умовах швидко зростаючого ринку міжнародної логістики.

У конкурентній стратегії DHL варто врахувати те, що темпи зростання ринку для конкурентів компанії DHL є вищими, хоча вони є "важкими дітьми", бо їх відносна ринкова частка менше 1, тобто ключові конкуренти компанії DHL мають вищий конкурентний потенціал, що може дати їм можливість стати "зірками" та підвищує ризик DHL стати "важкою дитиною". З іншого боку, важливо пам'ятати, що збільшення обсягу продажів та ринкової частки може потребувати значних інвестицій у розширення і покращення інфраструктури, технологій та персоналу. Це може призвести до тимчасового поглиблення негативного грошового потоку. Саме тому рекомендується інвестувати в інноваційні технології, цифрові рішення та підвищення ефективності процесів для збільшення конкурентоспроможності та збереження лідерської позиції. Одночасно, важливо уникати перенасичення ринку та зберігати високу якість послуг.

Експертне опитування співробітників компанії DHL дозволило оцінити змінні (параметри), які характеризують міжнародну конкурентоспроможність DHL та привабливість логістичної галузі, а також їх коефіцієнти вагомості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінки параметрів конкурентоспроможності компанії DHL та привабливості галузі, в якій діє компанія

Показник	Змінні, які характеризують конкурентоспроможність підприємства (вісь x), 0-1	Коефіцієнт вагомості	Показник	Змінні, які характеризують привабливість галузі (вісь y), 0-1	Коефіцієнт вагомості
1. Ефективність дистриб'юторської мережі	0,9	0,15	1. Темпи зростання ринку	1	0,3
2. Технологічні навички	0,8	0,2	2. Відносна галузева норма прибутку	0,3	0,2
3. Ефективність виробництва	0,8	0,25	3. Відданість споживачів торговельній марці	0,5	0,3
4. Якість послуг	0,7	0,25	4. Вплив постачальників у галузі	0,9	0,1
5. Виробничі запаси	0,5	0,15	5. Імідж галузі в суспільстві	0,5	0,1
Загальна оцінка	0,745	1	Загальна оцінка	0,65	1

*) Складено на основі експертних оцінок

Оцінки, представлені в табл. 3.4, співставимо з матрицею Shell/DPM, що зображена на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Графічне представлення матриці Shell/DPM

*) Складено автором на основі: [53]

Порівнюючи положення DHL та її галузі на цій матриці, ми бачимо, що компанія має високу загальну оцінку конкурентоспроможності, але галузь має трохи меншу оцінку привабливості через багато негативних відгуків про якість послуг з доставки. Тому, за цією моделлю, компанії DHL варто обрати стратегію зростання "Invest and Grow", де вона зберігається та розвивається в індустрії з високими темпами зростання та привабливості. Стратегія зростання "Invest and Grow" означає, що компанія повинна зосередитися на розширенні своїх можливостей та розвитку нових ринків, використовуючи свої переваги конкурентоспроможності, такі як ефективність дистриб'юторської мережі та технологічні навички, для збільшення своєї ринкової частки та підвищення прибутковості. Ця стратегія передбачає збереження займаних позицій і використання їх для генерації фінансових ресурсів, які можна використовувати для розвитку інших перспективних галузей бізнесу. Лідерство на ринку та стабільність дозволяють підприємству мати достатні фінансові ресурси для інвестування в нові проекти та розвиток інших напрямків бізнесу. Такий підхід дозволяє зберегти конкурентні переваги та одночасно розширювати бізнес у нові сфери.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера допомагає аналізувати силу конкуренції в певній галузі або секторі. Побудуємо цю модель для компанії DHL і визначимо стратегію забезпечення її міжнародної конкурентоспроможності.

1. Сила конкуренції в галузі доставки та логістики. Конкуренція у цій галузі є високою через наявність багатьох гравців, які пропонують схожі послуги. DHL, FedEx, UPS та інші конкуренти постійно змагаються за ринкову частку і клієнтів. Стратегія DHL полягає в постійному вдосконаленні своїх послуг, зменшенні витрат та створенні унікальних пропозицій для клієнтів.

2. Небезпека від нових учасників. Вхід на ринок логістики та доставки може бути відносно легким для нових учасників завдяки доступності технологій та знань. Однак великі витрати на створення мережі доставки та логістики створюють бар'єри для входу. Для зменшення цієї загрози DHL може зосередитися на підтримці високого рівня якості, розширенні мережі та вдосконаленні технологій.

3. Тиск з боку замінних товарів або послуг. Інші види транспорту або логістичні послуги можуть виступати як замітники для послуг DHL. Для протидії цьому, компанія може пропонувати широкий спектр послуг, включаючи експрес-доставку, морську та повітряну доставку, а також додаткові послуги, такі як логістика та складські послуги.

4. Торговельна сила покупців. Клієнти DHL, такі як великі роздрібні та онлайн-торговельні компанії, мають значну торговельну силу, оскільки вони можуть вибирати між різними постачальниками послуг логістики. DHL може пропонувати знижки на обсяги та інші стимули для залучення великих клієнтів.

5. Торговельна сила постачальників. DHL залежить від постачальників транспортних послуг, технологій та інших ресурсів для своєї діяльності. Зміцнення партнерських відносин з постачальниками та розширення бази постачальників може допомогти зменшити вплив торговельної сили постачальників.

На основі аналізу моделі п'яти сил конкуренції, стратегія для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL включає в себе постійне вдосконалення та диференціацію послуг, розширення географічного охоплення, інновації у технологіях та логістиці, а також збільшення ефективності операцій і управління ланцюгом постачання.

Важливим концептуальним аспектом розробки стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL є прогнозування ключових показників її діяльності. Це дозволяє компанії адаптувати свою стратегію до майбутніх тенденцій та потреб ринку, а також ефективно планувати свої дії для досягнення стратегічних цілей. Прогнозування ключових показників дозволяє компанії планувати свою діяльність на майбутнє, а також вчасно реагувати на зміни на ринку та в конкурентному середовищі, що є важливим для забезпечення її міжнародної конкурентоспроможності.

У зв'язку з цим проведемо порівняння прогнозних/цільових та фактичних даних (план/факт) показників фінансової та нефінансової (показники сталого розвитку, соціальної відповідальності тощо) звітності міжнародної транспортно-логістичної компанії DHL за 2023 та 2024 рр.

Таблиця 3.5 – Порівняння прогнозних та фактичних даних (план/факт) показників діяльності міжнародної компанії DHL

Показник	Цілі на 2023 рік	Результати за 2023 рік	Цілі на 2024 рік
ЕВІТ Групи:	- між €6,0 млрд та €7,0 млрд	€6,3 млрд	між €6,0 млрд та €6,6 млрд
Підрозділи DHL:	- між €5,5 млрд та €6,5 млрд	€5,9 млрд	понад €5,7 млрд
Пошта та Посилки Німеччина:	- близько €1,0 млрд	€0,9 млрд	понад €0,8 млрд
Групові функції:	- близько €–0,45 млрд	€–0,43 млрд	близько €–0,45 млрд
ЕАС (прибуток після оплати активів):	- зниження з прогнозованого	€2,9 млрд	Невелике зниження
Вільний готівковий потік:	- близько €3,0 млрд	€3,3 млрд ² ; €2,9 млрд ³	близько €3,0 млрд ²
Капітальні вкладення (сарех):	- між €3,4 млрд та €3,9 млрд	€3,4 млрд	між €3,0 млрд та €3,6 млрд
Розподіл як дивіденд:	- 40% до 60% чистого прибутку	Пропозиція: 59,0% чистого прибутку	40% до 60% чистого прибутку
Екологічні викиди пов'язані з логістикою (млн тон CO ₂ e)	39 млн тон	33,27 млн тон	34,9 млн тон
Реалізовані ефекти декарбонізації (млн тон CO ₂ e)	1,3 млн тон	1,3 млн тон	1,5 млн тон
Залученість працівників (%)	> 80%	83%	> 80%
Доля жінок у керівництві (%)	27,7%	27,2%	28,8%
Частота травматизму на робочому місці (LTIFR)	3,5	3,1	Максимум 3,3
Доля валідних сертифікатів про проходження навчання з відповідності (%)	98%	98,6%	98%
Рейтинг кібербезпеки (бали)	690	750	Принаймні 690

*) Складено автором на основі: [50]

З табл. 3.5 видно, що більшість прогнозованих цілей на 2023 рік було досягнуто або перевищено, що свідчить про успішну реалізацію стратегій та ефективне управління компанією. Наприклад, ЕВІТ Групи та підрозділів DHL перевищили прогнози, що може бути результатом ефективного управління витратами та підвищенням ефективності операцій. Вироблено позитивний ефект у сфері декарбонізації та забезпечення соціальної відповідальності компанії.

Цілі на 2024 рік, які вказані в табл. 3.5, здаються досяжними та реалістичними для компанії DHL. Наприклад, цілі щодо ЕВІТ Групи та підрозділів DHL, вільного готівкового потоку, капітальних вкладень та розподілу дивідендів

виглядають обґрунтованими, враховуючи минулий успіх у досягненні аналогічних цілей. Водночас, зобов'язання щодо зменшення екологічних викидів та покращення соціальних показників, таких як травматизм на робочому місці та рівень жіночої представленості у керівництві, підтверджують зобов'язання компанії до впровадження сталого розвитку та соціальної відповідальності. Загалом, ці цілі відображають баланс між амбітністю та реалізмом, який необхідний для успішного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності компанії в майбутньому. Вони створюють чіткі орієнтири для управління та діяльності компанії, а також відображають її стратегічний план на найближчий майбутній період.

Урахування цих прогнозів у стратегіях забезпечення міжнародної конкурентоспроможності DHL важливе для успішного виконання поставлених цілей. Наприклад, успішне досягнення фінансових цілей може вимагати подальшої оптимізації витрат та ресурсного управління. Зменшення викидів CO₂ та покращення показників соціальної відповідальності вказують на необхідність збереження та посилення ініціатив у сфері сталого розвитку та корпоративної відповідальності. Збереження високого рівня залученості працівників та підтримання рівня кібербезпеки також може вимагати інвестицій у технологічні розвиток та персонал.

Досягнення цих цілей на 2024 рік сприятиме покращенню забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL на кількох рівнях.

1. Підвищення ЕВІТ дозволить залучати додаткові ресурси для розвитку нових ініціатив та вдосконалення послуг.
2. Збільшення вільного готівкового потоку та капітальних вкладень надасть DHL можливість активніше інвестувати в розвиток інноваційних технологій, які є ключовим фактором у Індустрії 4.0, таких як автоматизація процесів, штучний інтелект та аналітика даних.

Отже, досягнення цілей на 2024 рік відобразиться на підвищенні міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL через зміцнення фінансової позиції, інвестиції в інновації, забезпечення стратегічної стабільності та підвищення сталості ланцюга постачання.

3.2 Механізм реалізації стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL в умовах Індустрії 4.0

Визначення стратегічних цілей: збільшення обсягу продажів (EBIT) Групи та його підрозділів DHL, зниження витрат (Групові функції), оптимізація використання активів (ЕАС), збільшення вільного готівкового потоку, контроль капітальних вкладень (сарех), ефективне розподілення прибутку у вигляді дивідендів, а також зменшення викидів CO₂ та підвищення показників залученості працівників, представлення жінок у керівництві, безпеки праці та кібербезпеки – потребує формування організаційно-економічного механізму для реалізації комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL з урахуванням широкого спектру різноманітних стратегічних цілей.

По-перше, формування організаційно-економічного механізму дозволить забезпечити координацію та інтеграцію різних стратегій у єдину цілісну систему. Це означає, що окремі підстратегії, такі як стратегія диференціації цін, стратегія розвитку корпоративної соціальної відповідальності та інші, повинні взаємодіяти між собою та доповнювати одна одну для досягнення загальних стратегічних цілей компанії. По-друге, такий механізм має забезпечити ефективність впровадження окремих стратегій шляхом визначення чітких ролей і відповідальності за їхнє виконання, а також контролю за результатами. Це дозволить компанії ефективно адаптуватися до змін на ринку та реагувати на виклики Індустрії 4.0. Нарешті, організаційно-економічний механізм повинен забезпечити надійну комунікацію та співпрацю між різними підрозділами та рівнями управління компанії. Це дозволить ефективно вирішувати проблеми та використовувати можливості, що виникають у процесі реалізації стратегії.

Щоб представити організаційно-економічний механізм, можна провести аналогію з технічним механізмом та його складовими:

— механізм: складний пристрій, що складається з різних частин, які працюють разом для досягнення певної мети;

- частини механізму: кожна частина виконує певну функцію, і всі вони взаємодіють одна з одною для забезпечення загальної роботи механізму;
- взаємодія: частини механізму з'єднуються та взаємодіють одна з одною за допомогою різних механізмів, таких як шестерні, важелі, ремені або передачі;
- енергія: механізм потребує енергії для роботи, яка може надходити з різних джерел, таких як електрика, вода, або паливо⁴
- результат: робота механізму призводить до виконання певної задачі або досягнення певного результату.

Звідси компоненти організаційно-економічного механізму стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності DHL можна навести нижче.

- Цифрові технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, Big Data та хмарні обчислення, є ключовими компонентами механізму. Це як рушій, що приводить механізм у рух. Ці технології дозволяють DHL автоматизувати процеси, оптимізувати маршрути, покращувати обслуговування клієнтів та підвищувати ефективність роботи.

- Дані є паливом, яке живить механізм. DHL збирає та аналізує величезні обсяги даних про своїх клієнтів, ланцюги поставок та операції. Ці дані використовуються для прийняття кращих рішень щодо планування, маршрутизації, ціноутворення та обслуговування клієнтів.

- Людський фактор: люди залишаються важливим компонентом механізму. Вони відповідають за розробку та впровадження стратегії, а також за управління та налагодження роботи механізму. Це як контролер, який наглядає за роботою механізму. Ефективне управління та навчання персоналу, створення мотиваційних систем та сприяння розвитку талантів є важливими для забезпечення продуктивності та інноваційності.

- Ресурсний фактор. DHL потребуватиме значних фінансових ресурсів для інвестування в цифрові технології, навчання співробітників, дослідження та розробки, а також потенційні придбання. Компанія повинна залучити інвестиції від акціонерів, венчурних капіталістів або інших джерел для фінансування стратегічних ініціатив.

— Часовий фактор. Впровадження нових технологій та трансформація бізнес-процесів потребують часу. Обов'язковою є чітка розстановка пріоритетів та ефективне управління часом.

— Інфраструктура DHL, яка включає склади, транспортні засоби та мережі зв'язку, також є важливим компонентом механізму. Також компанія повинна мати надійну інфраструктуру для збору, зберігання, аналізу та використання даних. Ця інфраструктура повинна бути модернізована та адаптована до потреб Індустрії 4.0.

— Інтелектуальний капітал (патенти та авторські права на програмне забезпечення) може бути ключовою конкурентною перевагою. DHL має інвестувати в дослідження та розробки, щоб створити нові інноваційні рішення.

— Ланцюжок постачання та логістика. Це як система шестерень та зубчастих коліс, які переносять рух з однієї частини механізму на іншу. DHL повинна оптимізувати свій ланцюжок постачання для максимізації ефективності та зниження витрат. Це включає в себе планування, закупівлю, виробництво, зберігання та розподіл товарів. Важливою частиною цього є впровадження передових технологій та аналітики для відстеження та управління потоками товарів, що дозволить забезпечити своєчасну доставку та знизити ризик непродуктивних запасів. DHL повинна розробити ефективну систему логістики для організації та керування переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача. Це охоплює вибір оптимальних маршрутів, управління транспортними засобами, складськими приміщеннями та інфраструктурою, а також впровадження систем відстеження та контролю. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати та знизити вплив на навколишнє середовище.

— Партнерства: дозволяють вирішувати проблеми функціонування механізму. DHL співпрацює з різними партнерами, такими як технологічні компанії, постачальники логістичних послуг. Ці партнерства допомагають DHL отримати доступ до нових технологій, розширити мережу та краще обслуговувати своїх клієнтів. Партнерства з державними установами й громадськими організаціями можуть допомогти забезпечити доступ до ресурсів та експертизи.

Ці різні "компоненти" механізму взаємодіють між собою, подібно до різних частин машини, щоб створити комплексну стратегію, яка дозволить компанії DHL залишатися конкурентоспроможною в умовах Індустрії 4.0.

Ефективна робота механізму стратегії DHL залежить від того, чи всі його компоненти працюють разом злагоджено. Це означає, що:

- цифрові технології повинні бути інтегровані з інфраструктурою та операціями DHL;
- дані повинні бути точними, актуальними та доступними для прийняття управлінських рішень;
- люди повинні мати навички й знання, необхідні для роботи з новими технологіями та процесами;
- виробнича та інформаційна інфраструктура повинна бути модернізована й адаптована до потреб Індустрії 4.0;
- партнерства повинні бути взаємовигідними та допомагати DHL досягати своїх стратегічних цілей.

На успіх реалізації стратегії впливатимуть різноманітні фактори зовнішнього середовища.

- Технологічні фактори. Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект та Інтернет речей, створюватиме як можливості, так і загрози.
- Економічні фактори. Глобальні економічні умови, такі як коливання валютних курсів та інфляція, можуть вплинути на вартість реалізації стратегії.
- Політичні та правові фактори. Урядова політика та регулювання можуть вплинути на здатність DHL впроваджувати нові технології.
- Соціальні фактори. Зміни в демографії та споживчих звичках можуть створити нові можливості для DHL.
- Екологічні фактори. DHL повинна враховувати вплив своїх операцій на навколишнє середовище та прагнути до сталого розвитку.

Після реалізації стратегії компанія повинна провести її моніторинг та оцінку її результативності. Це допоможе компанії внести необхідні корективи й забезпечити досягнення стратегічних конкурентних цілей на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ

На основі теоретико-методичного обґрунтування, системно-структурного аналізу та формулювання науково-практичних рекомендацій стосовно забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 (на прикладі компанії DHL) можна зробити такі висновки.

1. На основі аналізу визначень вчених-економістів пропонуємо під забезпеченням міжнародної конкурентоспроможності підприємств галузі (як господарських ринкових суб'єктів) розуміти сукупність матеріально-технічних засобів, а також надійних та достатніх інвестиційних, інноваційних, інформаційних, фінансових, людських, інтелектуальних, часових, інституційних, організаційних, управлінських тощо ресурсів та умов, необхідних для їх спроможності конкурувати на міжнародних ринках за реалізацію споживачам своєї продукції (товарів, робіт, послуг) завдяки наявним фактичним конкурентним перевагам, а також конкурентному потенціалу до їх стійкого підтримання та сталого розвитку.

2. В результаті теоретичного аналізу складових забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 зроблено висновок, що впровадження технологій цифрової трансформації, автоматизації, та інновацій в керуванні та використанні ресурсів сприяє значному підвищенню її міжнародної конкурентоспроможності. Це досягається завдяки оптимізації логістичних процесів за допомогою цифрових інструментів, автоматизації та інновацій у керуванні, підвищенню якості послуг, стимулюванню інновацій та ефективному використанню ресурсів.

3. У результаті теоретичного аналізу методик оцінювання рівня міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логістичної галузі в умовах Індустрії 4.0 зроблено висновок, що комплексний підхід, враховуючи сучасні технологічні та інноваційні тенденції, вимагає подальшого дослідження.

Незважаючи на відсутність повноцінних наукових підходів, методи SWOT-аналізу, аналізу п'яти сил конкуренції М. Портера, BCG та Shell/DPM можуть стати важливими інструментами при оцінці конкурентоспроможності галузі в умовах Індустрії 4.0 в логістиці.

4. Аналіз складових забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL (тобто її конкурентних переваг) показав, що стратегія сегментування логістичного ринку, зосереджена на авіадоставці та позиціонування як компанії, що спеціалізується на експрес-доставці "від дверей до дверей", стала для DHL однією з ключових конкурентних переваг. Ця стратегія дозволяє компанії забезпечувати високу швидкість та ефективність доставки міжнародних вантажів, що стає критично важливим для багатьох клієнтів, особливо у сфері експрес-доставки та поштових послуг. Однак, компанія DHL має проблеми з такою складовою конкурентоспроможності DHL, як якість сервісу, що підтверджується відгуками на низці релевантних популярних веб-сайтів.

5. У результаті проведення перехресного та динамічного SWOT-аналізу впровадження технологій Індустрії 4.0 для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL зроблено висновок, що Індустрія 4.0 є «двосічним мечем» для DHL. З одного боку, вона відкриває можливості для підвищення ефективності, розширення послуг, виходу на нові ринки та покращення клієнтського сервісу. З іншого боку, її впровадження потребує значних інвестицій, подолання складності інтеграції з існуючими системами, ризиків кібербезпеки, зниження продуктивності персоналу та неоптимального скорочення персоналу. За умови успішного подолання викликів технології Smart Logistics у рамках Індустрії 4.0 стануть потужним важелем для посилення міжнародної конкурентоспроможності DHL.

6. У результаті проведення порівняльного аналізу та оцінювання рівня забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів для проведення оцінювання методом відстані від еталону зроблено висновок, що DHL демонструє високий рівень конкурентоспроможності на ринку, однак, поступаючись компаніям FedEx та UPS за такими параметрами

конкурентного потенціалу, як кількість працівників, ринкова капіталізація та обсяги фінансових показників, таких як прибуток та обсяги доходів. Незважаючи на це, DHL має високий рівень активності в соціальних мережах, що може вказувати на активну співпрацю з клієнтами та ефективну комунікаційну стратегію. Загалом, DHL залишається ключовим учасником на міжнародному ринку експрес-доставки, проте рекомендується подальше вдосконалення у визначених напрямках для збільшення конкурентоспроможності.

7. На основі результатів аналізу методами BCG, Shell/DPM, п'яти сил М. Портера розроблено комплексну стратегію забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL, яка включає в себе такі окремі стратегії, як стратегію диференціації цін, стратегію диверсифікації послуг, стратегію економії на масштабах, стратегію диверсифікації ринків, стратегію зростання на принципах інвестування у технології Індустрії 4.0, стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності, реалізації Цілей Сталого розвитку, а також стратегії удосконалення системи менеджменту якості сервісу та оптимізації використання ресурсного потенціалу.

8. Для збереження своєї міжнародної конкурентоспроможності в умовах Індустрії 4.0, DHL необхідно прийняти та впровадити ефективну стратегію цифрової трансформації. Ця стратегія повинна спиратися на інтеграцію цифрових технологій, централізацію даних, співпрацю з партнерами, інвестування в людський капітал та гнучкість. Реалізація стратегії потребуватиме значних ресурсів та ефективного управління внутрішніми та зовнішніми факторами. За успішної реалізації, DHL зможе підвищити свою ефективність, оптимізувати логістичні ланцюги та зміцнити своє лідерство на ринку.

Таким чином, для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в умовах Індустрії 4.0, транснаціональна транспортно-логістична компанія DHL повинна зосередитися на інноваціях, підвищенні ефективності та розвитку нових продуктів та послуг. Крім того, важливо будувати стратегії взаємодії з клієнтами та розвивати гнучкість у відповіді на зміни у конкурентному середовищі, щоб зберегти своє лідерство та конкурентні переваги на міжнародному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Tongzon, J. (2007). Determinants of Competitiveness in Logistics: Implications for the ASEAN Region. *Marit Econ Logist*, 9, 67–83. <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100172>.
2. Xiaohong, L. (2011). Competitiveness of logistics service providers: A cross-national examination of management practices in China and the UK. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 14. 251-269. 10.1080/13675567.2011.636736.
3. Hyuksoo, Ch., & Jungsun, L. (2020). Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? *The cases of maritime and air transportation. The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Volume 36, Issue 4, Pages 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>.
4. Cichosz, M. (2018). Digitalization and Competitiveness in the Logistics Service Industry. *Central and Eastern European Online Library*. 77(5). 73-82. Retrieved April 28, 2024 from <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=764488>.
5. El Hamdi, S.; Abouabdellah, A. Logistics: Impact of Industry 4.0. (2022). *Applied Sciences*, 12(9): 4209. <https://doi.org/10.3390/app12094209>.
6. Efthymiou, O.K.; Ponis, S.T. Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021, 13(21), 11643. <https://doi.org/10.3390/su132111643>.
7. Glistau, E., & Coello Machado, N. I. (2018). Industry 4.0, Logistics 4.0 and Materials - Chances and Solutions. *Materials Science Forum*, 919, 307–314. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/msf.919.307>
8. Akkaya, M., & Kaya, H. (2019, October). Innovative and smart technologies in logistics. In 17th International Logistics and supply chain congress (pp. 97-105). Retrieved April 28, 2024 from <https://www.researchgate.net/publication/338423597>
9. Bakan, İ. & Şekkeli, Z. (2016). Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği Ve Müşteri İlişkileri (Miy) Yeteneği İle Rekabet Avantajı Ve

Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 39-68.

10. Pan, S., Zhong, R. Y., & Qu, T. (2019). Smart product-service systems in interoperable logistics: Design and implementation prospects. *Advanced engineering informatics*, 42, 100996. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2019.100996>.

11. Лозова Г.М., Клименко В.В. Оцінювання ефективності та конкурентоспроможності транспортно-логістичних підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. № 1 (42). С. 142 -155.

12. 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. Том 32 (71). № 5.

13. Стегней М.І., Гринчак І.В., Мейсар Б.А. Конкурентний розвиток транспортно-логістичного бізнесу. *Актуальні проблеми обліково - аналітичного процесу в управлінні підприємницькою діяльністю: Матеріали XI міжнародної науково-практичної інтернет – конференції*, 26 жовтня 2023 р., м. Мукачєво. С. 290-292. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/11040/1/Competitive_development_of_transport_and_logistics_business.pdf (дата звернення: 28.04.2024).

14. Цифрова логістика. Навчально-методичний комплекс дисципліни: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Логістика» спеціальності 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. : Я. О. Колешня. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 63 с.

15. Зоріна О.І., Сиволовська О.В. Методи оцінки конкурентоспроможності транспортної послуги. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. С. 1-4.

16. Господарський кодекс України (Закон № 436-IV). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 21.04.2024).

17. Носач Л.Л., Козуб В.О., Гринько П.Л. Світовий ринок товарів та послуг: навч.-метод. посібник. Харків: Форт, 2014. 295 с.

18. Становлення світового ринку. Студентська бібліотека «Букліб»: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/26875/> (дата звернення: 02.04.2024).
19. Колесник Ю.В. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : інформаційно–аналітичний бюлетень. Київ, 2010. С. 3–7.
20. Сіваченко І.Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навчальний посібник. Київ : ЦНЛ, 2003. 186 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М. : ЗАО Бизнес-школа ИнтелСинтез, 1997. 312 с.
22. Угрюмова Е.В. Факторы формирования глобальной конкурентоспособности и международная практика ее оценки. Актуальные вопросы экономических наук. 2010. № 17. С. 63–67.
23. Васильєва З.А. Ієрархія понять конкурентоспроможності суб'єктів ринку. 2006. № 2.
24. Конкурентоспроможність підприємства. Виділ конкурентоспроможності залежно від рівня й об'єкта аналізу. “Library.if”. URL: <https://library.if.ua/book/14/1232.html> (дата звернення: 02.04.2024).
25. Жаліло Я.А., Базилук Я.Б., Белінська Я.В. та ін. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації / За ред. Я. А. Жаліла. К.: НІСД, 2005. 388 с.
26. Борисова Т.М. Конкурентоспроможність галузі: детермінанти формування та сучасні методи оцінювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. №6(1). С. 54—60.
27. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
28. Забезпечення. Онлайн-версія «Словника української мови» в 11 томах : вебсайт. URL: <https://sum.in.ua/s/zabezpechennja> (дата звернення: 01.04.2024)
29. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0. АППАУ: вебсайт. URL: <https://mautic.appau.org.ua/asset/42:strategia-rozvitku-4-0-v3pdf> (дата звернення: 02.05.2024).

30. Гук О.В. Модель конкурентоспроможності економіки України та її складові. *American scientific journal*, 2016. № 2 (2). С. 76- 79.
31. Gurl, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
32. Kline, P. (1994). *An Easy Guide to Factor Analysis* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315788135>
33. Day, G. S. (1981). Strategic market analysis and definition: an integrated approach. *Strategic Management Journal*, 2(3). <https://doi.org/10.1002/smj.4250020306>
34. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
35. Mohajan, Haradhan (2017): An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. Published in: *Noble International Journal of Business and Management Research*, Vol. 2, No. 1 (20 January 2018): pp. 1-6.
36. Rudnicki, W., & Vagner, I. (2014). Methods of strategic analysis and proposal method of measuring productivity of a company. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, (2 (25)), 175-184.
37. Юрпалов С. Конкурентоспроможність територіальної системи: сутність і методи оцінки. *Інтеграція: влада, наука, виробництво*. 2003. № 1. С. 33-37.
38. DHL. Logistics for the connected age. About Us. DHL: website. Retrieved May 1, 2024 from <https://www.dhl.com/global-en/home/about-us.html>.
39. Логістичні послуги для організації подій і заходів DHL. DHL Україна: вебсайт. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home/global-forwarding/products-and-solutions/dhl-global-event-logistics.html> (дата звернення: 02.05.2024).
40. Аналіз логістичної системи суб'єкта підприємницької діяльності "DHL Україна". Studwood: вебсайт. URL: https://studwood.net/2191192/marketing/harakteristika_pidpriyemstva_ukrayina (дата звернення: 02.05.2024).
41. DHL Reviews. Trustpilot, Inc.: website. Retrieved April 28, 2024 from <https://www.trustpilot.com/review/www.dhl.com>.
42. DHL Reviews. Consumers Unified, LLC DBA ConsumerAffairs: website. Retrieved May 1, 2024 from <https://www.consumeraffairs.com/delivery/dhl.html>.

43. What are some reviews for DHL customer satisfaction? Quora: website. Retrieved April 28, 2024 from <https://www.quora.com/What-are-some-reviews-for-DHL-customer-satisfaction>.

44. Digitalization. Are you ready for Industry 4.0? DHL Group Global: official website. Retrieved April 28, 2024 from <https://www.dhl.com/global-en/delivered/digitalization/skills-for-industry-4-0.html>.

45. FedEx. 6sense: website. Retrieved April 28, 2024 from <https://6sense.com/tech/shipping-and-fulfillment/fedex-market-share>.

46. United Parcel Service Inc 's. CSIMarket: website. Retrieved April 28, 2024 from https://csimarket.com/stocks/compet_glance.php?code=UPS.

47. Нова пошта. Вікіпедія: вебсайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_пошта (дата звернення: 28.04.2024).

48. Competitors and Alternatives to DHL Supply Chain. Gartner Peer Insights: website. Retrieved April 28, 2024 from <https://www.gartner.com/reviews/market/third-party-logistics-worldwide/vendor/dhl-supply-chain/alternatives>.

49. DHL Competitors and Similar Companies. Craft.co: website. Retrieved April 28, 2024 from <https://craft.co/dhl/competitors>.

50. Annual Report (2023). DHL Group: website. Retrieved April 28, 2024 from <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DHL-Group-2023-Annual-Report.pdf>.

51. Business profile. Investor relations (March 2024). DHL Group. Retrieved April 28, 2024 from <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/de/media-center/investors/documents/business-profiles/DHL-Group-2024-Business-Profile.pdf>.

52. Business profile. Investor relations (2020). DHL Group. Retrieved April 28, 2024 from <https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/de/media-center/investors/documents/business-profiles/DPDHL-Business-Profile-2020.pdf>

53. Оцінка конкурентних позицій бізнесу за допомогою моделі Shell/DPM. Електронна бібліотека Pidru4niki.com: вебсайт. URL: https://pidru4niki.com/1333072740767/buhgalterskiy_oblik_ta_audit/otsinka_konkurentnih_pozitsiy_biznesu_dopomogoyu_modeli_shelldpm (дата звернення: 13.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Tongzon, J. (2007). *Determinants of Competitiveness in Logistics: Implications for the ASEAN Region. Marit Econ Logist*, 9, 67–83. <https://doi.org/10.1057/palgrave.mel.9100172>.

In his work Tongzon investigates the factors influencing logistics competitiveness. The study analyzes crucial aspects such as infrastructure, technological development, regulatory policies, and the role of geographical location in enhancing logistics competitiveness. The findings of the research are crucial for developing strategies to manage logistic processes, contributing to the increased efficiency and competitiveness.

2. Xiaohong, L. (2011). *Competitiveness of logistics service providers: A cross-national examination of management practices in China and the UK. International Journal of Logistics: Research and Applications*. 14. 251-269. [10.1080/13675567.2011.636736](https://doi.org/10.1080/13675567.2011.636736).

This paper by Liu (2011) delves into the competitiveness of logistics service providers (LSPs) through a cross-national comparison of management practices in China and the UK. The study investigates how LSPs translate their visions of competitiveness into actual management practices. By examining practices in two diverse contexts, China and the UK, the research offers insights into the varying approaches and strategies adopted by logistics firms in different national settings. The findings shed light on the factors influencing the competitive landscape in the logistics industry and contribute to a better understanding of the global logistics market.

3. Hyuksoo, Ch., & Jungsun, L. (2020). *Does transportation size matter for competitiveness in the logistics industry? The cases of maritime and air transportation. The Asian Journal of Shipping and Logistics*. Volume 36, Issue 4, Pages 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2020.04.002>.

The article explores the impact of transportation size on competitiveness within the logistics industry, focusing on maritime and air transportation sectors. The study investigates how transportation size influences competitiveness, particularly examining economies of scale and their implications. The authors likely employed empirical analysis and case studies to evaluate the relationship between transportation size and competitiveness, using indicators such as cost efficiency and market share. The article suggests that while economies of scale can confer competitive advantages, they may also have negative consequences. It aims to shed light on the nuanced effects of transportation size on competitiveness. Understanding the role of transportation size in logistics competitiveness is crucial for industry stakeholders and policymakers to make informed decisions regarding investment, infrastructure development, and regulatory policies.

4. Cichosz, M. (2018). *Digitalization and Competitiveness in the Logistics Service Industry. Central and Eastern European Online Library*. 77(5). 73-82.

Cichosz's paper delves into the impact of digitalization on competitiveness within the logistics service sector. It provides a conceptual analysis based on secondary materials, including examples of innovative logistics solutions and research reports. The study aims to illuminate the changes occurring in the logistics services market due to digital technology development. By exploring the implications of digitalization, the paper contributes to understanding how technological advancements shape competitiveness in the logistics industry.

5. El Hamdi, S.; Abouabdellah, A. *Logistics: Impact of Industry 4.0*. (2022). *Applied Sciences*, 12(9): 4209. <https://doi.org/10.3390/app12094209>)

El Hamdi and Abouabdellah's study delves into the influence of Industry 4.0 on logistics. It explores how technological advancements such as automation, artificial intelligence, and data analytics impact various aspects of the logistics industry. The research provides valuable insights into how Industry 4.0 initiatives enhance efficiency, reduce costs, and improve decision-making processes within logistics operations. By analyzing the implications of Industry 4.0 on logistics, the paper offers practical recommendations for businesses to leverage these technologies effectively.

6. Efthymiou, O.K.; Ponis, S.T. *Industry 4.0 Technologies and Their Impact in Contemporary Logistics: A Systematic Literature Review*. *Sustainability*. 2021, 13(21), 11643. <https://doi.org/10.3390/su132111643>

Efthymiou and Ponis conducted a systematic literature review to explore the effects of Industry 4.0 technologies on contemporary logistics. The study comprehensively analyzes various aspects of Industry 4.0, such as supply chain management, enterprise resource planning, and the Internet of Things, within the context of logistics operations. By synthesizing existing research, the paper provides valuable insights into how these technologies revolutionize logistics processes, enhance efficiency, and improve sustainability. The authors' approach offers a structured overview of the current state of Industry 4.0 adoption in logistics, highlighting both opportunities and challenges for practitioners and policymakers. Overall, this systematic review serves as a valuable resource for academics, industry professionals, and policymakers seeking to understand the implications of Industry 4.0 on contemporary logistics practices.

7. Glistau, E., & Coello Machado, N. I. (2018). *Industry 4.0, Logistics 4.0 and Materials - Chances and Solutions*. *Materials Science Forum*, 919, 307–314. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/msf.919.307>

This scientific work by Glistau and Coello Machado (2018) explores the intersection of Industry 4.0, Logistics 4.0, and materials science, focusing on the opportunities and solutions arising from their integration. The authors discuss how advancements in Industry 4.0 technologies, such as automation, IoT, and data analytics, are reshaping logistics processes and materials management. By providing insights into the potential synergies between these domains, the paper offers valuable perspectives for optimizing supply chain operations, enhancing efficiency, and fostering innovation in materials handling and logistics. However, further empirical studies or case analyses could strengthen the practical applicability of the proposed solutions.

8. Akkaya, M., & Kaya, H. (2019, October). *Innovative and smart technologies in logistics*. In *17th International Logistics and supply chain congress* (pp. 97-105).

The scientific work by Akkaya and Kaya (2019) delves into innovative and smart technologies in the field of logistics. It explores the integration of advanced technologies such as artificial intelligence, Internet of Things (IoT), and automation to optimize supply chain processes and enhance efficiency. The paper likely provides case studies or empirical evidence to illustrate the practical applications and benefits of these technologies in real-world logistics scenarios. This research contributes valuable insights into the evolving landscape of logistics operations and offers guidance for industry practitioners and policymakers seeking to leverage technology for competitive advantage.

9. Bakan, İ. & Şekkeli, Z. (2016). *Lojistik Koordinasyon Yeteneği, Lojistik İnovasyon Yeteneği Ve Müşteri İlişkileri (Miy) Yeteneği İle Rekabet Avantajı Ve Lojistik Performans Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 39-68.*

Bakan and Şekkeli's (2016) study investigates the relationship between logistics coordination capability, logistics innovation capability, customer relationship capability, competitive advantage, and logistics performance. Conducted as field research, the paper likely employs quantitative methods to analyze data and establish correlations between these variables. By exploring these relationships, the research contributes to the understanding of how different capabilities within logistics management impact competitiveness and performance outcomes. This study provides valuable insights for logistics practitioners and policymakers aiming to enhance organizational effectiveness and competitiveness within the logistics sector.

10. Pan, S., Zhong, R. Y., & Qu, T. (2019). *Smart product-service systems in interoperable logistics: Design and implementation prospects. Advanced engineering informatics, 42, 100996. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2019.100996>*

Pan, Zhong, and Qu's (2019) research delves into the realm of smart product-service systems (PSS) within interoperable logistics, focusing on their design and implementation possibilities. Published in the journal Advanced Engineering Informatics, the study likely provides insights into how integrating smart PSS into logistics can enhance efficiency, coordination, and adaptability within supply chain networks. By addressing the potential design frameworks and implementation strategies, the paper contributes to advancing the understanding and application of smart technologies in logistics operations.

These scientific articles provide valuable insights into the various dimensions of logistics competitiveness and the impact of technological advancements, regulatory policies, and management practices on the industry. By examining factors such as transportation size, digitalization, and Industry 4.0 technologies, the studies offer a comprehensive understanding of the evolving landscape of logistics and its implications for businesses and policymakers.

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Dekhtievskyi A.D. “Ensuring the international competitiveness of the transport and logistics industry in the conditions of Industry 4.0 (using the example of the DHL company)”. Manuscript.

The first part examines the theoretical and methodological principles of ensuring the international competitiveness of the transport and logistics industry in the conditions of Industry 4.0. The essence of ensuring the international competitiveness of enterprises of the industry has been determined. The components of ensuring the international competitiveness of enterprises in the transport and logistics industry in the conditions of Industry 4.0 are described. A comparative description of methodical approaches to assessing the components of international competitiveness of enterprises in the transport and logistics industry in the conditions of Industry 4.0 is provided.

The system-structural analysis in the second part concerned the components of ensuring the international competitiveness of the DHL enterprise in the conditions of Industry 4.0. The components of ensuring the international competitiveness of the DHL enterprise in the conditions of Industry 4.0 are analyzed. An assessment of the factors influencing Industry 4.0 on the components of the international competitiveness of the DHL enterprise is given. The level of international competitiveness of the DHL enterprise and its competitors in the conditions of Industry 4.0 was assessed.

Directions for ensuring the international competitiveness of the DHL enterprise in the conditions of Industry 4.0 are proposed in the third part of the bachelor thesis. A predictive model of the components of ensuring the international competitiveness of the DHL enterprise in the conditions of Industry 4.0 has been developed. A strategy for ensuring the international competitiveness of the DHL enterprise in the conditions of Industry 4.0 is proposed. The effectiveness of measures to ensure the international competitiveness of the DHL enterprise in the conditions of Industry 4.0 is substantiated.

Key words: international competitiveness, enterprise, transport and logistics industry, Industry 4.0, Smart Logistics.

Year: 2024

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Визначення поняття міжнародної конкурентоспроможності підприємства

№ з/п	Вчений	Визначення
1	Ю. В. Колесник	«Здатність підприємства створювати та реалізовувати продукцію, цінові й нецінові якості якої більш привабливі, ніж в аналогічній продукції конкурентів на зовнішньому ринку» [19].
2	І. Ю. Сіваченко	«Здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності» [20].
3	Р. А. Фатхутдинов	«Можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку» [21].
4	Є. В. Угрюмова	«Продуктивне й ефективне використання ресурсів із точки зору міжнародного поділу праці; здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції» [22].

*) Складено на основі: [19-22]

Таблиця В.2 – Визначення поняття міжнародної конкурентоспроможності галузі

№ з/п	Вчений	Визначення
1	З.А. Васильєва	«Здатність галузі виробляти товари та послуги, які відповідають вимогам світових та внутрішніх ринків, та створювати передумови зростання потенціалу конкурентоспроможності підприємств галузі на основі базових макротехнологій (організація виробництва з високою доданою вартістю, високим рівнем глибини переробки, з високим науково-технічним потенціалом)» [23].
2	О. Вашків	«Ефективність роботи окремої галузі національної економіки, оцінюваної, крім традиційних критеріїв, за показниками, що характерні й описують ступінь її стійкості та динамічності у змінних умовах розвитку економіки як країни, так і світового господарства в цілому» [24, с. 30].
3	О.А. Беззубченко	«Підсумковим індикатором міжнародної конкурентоспроможності галузі виступає конкурентоспроможність її товару, що втілює в собі результат впливу всієї взаємопов'язаної сукупності детермінант розвитку підприємства, галузі» [25, с. 77].
4	О.Ю. Гохберг	«Ступінь можливості галузі в умовах вільного ринку створювати блага, які відповідають вимогам»: «зовнішніх ринків, при одночасному забезпеченні стабільного зростання та розвитку відповідного сектору економічної діяльності» [26].
5	І.З. Должанський, Т.О. Загорна	«Наявність у галузі технічних, економічних та організаційних умов для створення, виробництва й збуту (з витратами не вищими, ніж інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів» [27, с. 28].

*) Складено автором на основі: [23-27]

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Конкуренти DHL та подібні компанії

Компанія	DHL	XPO	DACHSER	USPS	International Distribution Services (Royal Mail)	UPS	FedEx
1	2	3	4	5	6	7	8
Рік заснування	1969	1988	1930	1971	1516	1907	1971
Тип	Філія	Публічна компанія	Приватна компанія	Приватна компанія	Публічна компанія	Публічна компанія	Публічна компанія
Мітки	Автомобільний та транспортний сектор	Доставка, логістика	Логістика	Поштові послуги	Автомобільний та транспортний сектор	Доставка, електронна торгівля, логістика	Транспорт, електронна торгівля, логістика
Місцезнаходження	Бонн, Німеччина та багато інших місць	Грінвіч, США та багато інших місць	Кемптен, Німеччина та багато інших місць	Вашингтон, США та багато інших місць	Лондон, Велика Британія та багато інших місць	Мемфіс, США та багато інших місць	Мемфіс, США та багато інших місць
Кількість працівників	600 000 (збільшення на 58%)	38 000	33 982 (збільшення на 3%)	136 281	162 511	500 000 (зменшення на 7%)	328 000 (зменшення на 5%)
Ринкова капіталізація, \$ млрд	50.57	12.7	8,74	78	3.3	124.9	65.4
Підписники в Twitter	29.4 тис.	16.1 тис.	2.8 тис.	392.4 тис.	182.4 тис.	272.6 тис.	323.9 тис.
Кількість твітів (за останні 30 днів), тис.	8	13	6	65	30	1	23
Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	4.5	6.2	4.2	29.7	10.5	0.5	28
Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	100%	92.31%	100%	47.69%	66.67%	10.1%	91.3%

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансові показники, \$ млрд							
Приблизний дохід	88,20 (фінансовий рік 2023)	7,7 (фінансовий рік 2023)	8,1 (фінансовий рік 2022)	70,7 (фінансовий рік 2018)	12 (фінансовий рік 2023)	91 (фінансовий рік 2023)	90,2 (фінансовий рік 2023)
Вартість послуг	50,5 (фінансовий рік 2023)	6,4 (фінансовий рік 2023)	5,5 (фінансовий рік 2022)	43,7 (фінансовий рік 2018)	12 (фінансовий рік 2023)	53,9 (фінансовий рік 2023)	76,2 (фінансовий рік 2023)
Валовий прибуток	6,845 (фінансовий рік 2023)	4,4 (фінансовий рік 2023)	2,7 (фінансовий рік 2022)	24,3 (фінансовий рік 2018)	12 (фінансовий рік 2023)	37,1 (фінансовий рік 2023)	53,9 (фінансовий рік 2023)
Чистий прибуток	3,97 (фінансовий рік 2023)	0,189 (фінансовий рік 2023)	0,489 (фінансовий рік 2022)	-3,9 (фінансовий рік 2018)	-1,1 (фінансовий рік 2023)	6,7 (фінансовий рік 2023)	4 (фінансовий рік 2023)
Операційні показники							
Флот повітряних судів, од.	252 (фінансовий рік 2023)	300 (фінансовий рік 2023)	400 (фінансовий рік 2022)	350 (фінансовий рік 2018)	200 (фінансовий рік 2023)	563 (фінансовий рік 2023)	684 (фінансовий рік 2021)
Країни, кількість	220 (фінансовий рік 2023)	200 (фінансовий рік 2023)	220 (фінансовий рік 2022)	220 (фінансовий рік 2018)	220 (фінансовий рік 2023)	200 (фінансовий рік 2023)	220 (фінансовий рік 2021)
Локації, кількість	400 (фінансовий рік 2023)	376 (фінансовий рік 2021)	300 (фінансовий рік 2022)	250 (фінансовий рік 2021)	150 (фінансовий рік 2023)	450 (фінансовий рік 2023)	200 (фінансовий рік 2021)
Відвантаження, тис. разів	500 (фінансовий рік 2023)	550 (фінансовий рік 2021)	450 (фінансовий рік 2022)	83,6 (фінансовий рік 2021)	2800 (фінансовий рік 2021)	600 (фінансовий рік 2023)	700 (фінансовий рік 2021)
Автомобільний флот, тис. од.	192 (фінансовий рік 2023)	143 (фінансовий рік 2021)	97 (фінансовий рік 2022)	154 (фінансовий рік 2021)	71 (фінансовий рік 2021)	135 (фінансовий рік 2023)	87 (фінансовий рік 2021)

*) Складено автором на основі: [49-50]

Таблиця Д.2 – Ключові показники діяльності міжнародної компанії DHL

Рік	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка (млн євро)	63,341	66,716	81,747	94,436	81,758
Прибуток від операційної діяльності (ЕВІТ) (млн євро)	4,128	4,847	7,978	8,436	6,345
Прибуток від продажу %1	6.5	7.3	9.8	8.9	7.8
ЕВІТ після оплати активів (ЕАС) (млн євро)	1,509	2,199	5,186	5,117	2,860
Консолідований чистий прибуток за період (млн євро)	2,623	2,979	5,053	5,359	3,677
Чистий готівковий потік з операційної діяльності (млн євро)	6,049	7,699	9,993	10,965	9,258
Вільний готівковий потік (млн євро)	867	2,535	4,092	3,067	2,942
Капітальні вкладення (млн євро)	3,617	2,999	3,895	4,123	3,370
Коефіцієнт власного капіталу ⁴ %	27.6	25.5	30.7	34.6	34.3
Чистий борг (млн євро)	13,367	12,928	12,772	15,856	17,739
Чистий заборгованість %	48.2	47.9	39.6	40.1	43.7
Дані щодо акцій					
Основний прибуток на акцію (євро)	2.13	2.41	4.10	4.41	3.09
Розведений прибуток на акцію ⁸ (євро)	2.09	2.36	4.01	4.33	3.04
Готівковий потік на акцію (євро)	4.90	6.22	8.11	9.03	7.79
Дивіденд на акцію (євро)	1.15	1.35	1.80	1.85	1.8510
Розподіл дивіденду (млн євро)	1,422	1,673	2,205	2,205	2,17010
Кількість акцій на 31 грудня млн	1,236.5	1,239.1	1,239.1	1,239.1	1,239.1
Ціна закриття на кінець року (євро)	34.01	40.50	56.54	35.18	44.86
Викиди парникових газів (мільйони т CO ₂ e)	33.20	33.64	39.36	36.59	33.27
Реалізовані ефекти декарбонізації (тисячі т CO ₂ e)	-	-	728	1,004	1,335
Споживання енергії (Обсяги 1 та 2) (мільйон кВт-год)	26,199	27,427	30,486	34,493	35,056
з них з відновлюваних джерел (мільйон кВт-год)	-	-	1,826	2,267	3,062
Кількість працівників (людських ресурсів)	546,924	571,974	592,263	600,278	594,396
Витрати на персонал (мільйони євро)	21,610	22,234	23,879	26,035	26,977
Залученість працівників (%)	77	83	84	83	83
Доля жінок в середньому та вищому керівництві (%)	22.2	23.2	25.1	26.3	27.2
Частота втрат часу через травми (LTIFR)	4.2	3.9	3.9	3.4	3.1
Доля валідних сертифікатів про проходження навчання з відповідності (%)	-	-	96.5	98.1	98.6
Рейтинг кібербезпеки (бали)	-	-	-	700	750

*) Складено автором на основі: [50]

ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Матриця бази даних параметрів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів для проведення оцінювання методом відстані від еталону

X		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Параметри забезпечення міжнародної конкурентоспроможності		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приблизний дохід	Вартість послуг	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів	Географічне охоплення	Локації	Відвантаження	Автомобільний флот	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5
Одиниця виміру		тис. ос.	\$ млрд	тис. ос.	шт.	коефіцієнт	%	\$ млрд/рік	\$ млрд/рік	\$ млрд/рік	\$ млрд/рік	од.	країн	місць	тис. разів за рік	тис. од.	балів
Компанії	DHL	600	50,57	29,4	8	4,5	100,00	88,2	50,5	6,8	3,97	252	220	400	500	192	4,3
	XPO	38	12,70	16,1	13	6,2	92,31	7,7	6,4	4,4	0,19	300	200	376	550	143	4,1
	DASCHER	34	8,74	2,8	6	4,2	100,00	8,1	5,5	2,7	0,49	400	220	300	450	97	4,3
	USPS	136	78,00	392,4	65	29,7	47,69	70,7	43,7	24,3	-3,90	350	220	250	83,6	154	2,8
	IDS (Royal Mail)	163	3,30	182,4	30	10,5	66,67	12,0	12,0	12,0	-1,10	200	220	150	2 800	71	4,0
	UPS	500	124,90	272,6	1 000	0,5	10,10	91,0	53,9	37,1	6,70	563	200	450	600	135	4,8
	FedEx	328	65,40	323,9	23	28,0	91,30	90,2	76,2	53,9	4,00	684	220	200	700	87	4,6
	X max	600,0	124,9	392,4	1 000,0	29,7	100,0	91,0	76,2	53,9	6,7	684,0	220,0	450,0	2 800,0	192,0	4,8
	X мін	34,0	3,3	2,8	6,0	0,5	10,1	7,7	5,5	2,7	-3,9	200,0	200,0	150,0	83,6	71,0	2,8

*) Складено на основі: [49-50]

Таблиця Ж.2 – Нормовані параметри міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів

Хн

Параметри міжнародної конкурентоспроможності		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приблизний дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5
Компанії	DHL	1,000	0,389	0,068	0,002	0,137	1,000	0,966	0,636	0,081	0,742	0,107	1,000	0,833	0,153	1,000	0,750
	XPO	0,007	0,077	0,034	0,007	0,195	0,914	0,000	0,013	0,033	0,386	0,207	0,000	0,753	0,172	0,595	0,650
	DASCHER	0,000	0,045	0,000	0,000	0,127	1,000	0,005	0,000	0,000	0,414	0,413	1,000	0,500	0,135	0,215	0,750
	USPS	0,181	0,614	1,000	0,059	1,000	0,418	0,756	0,540	0,422	0,000	0,310	1,000	0,333	0,000	0,686	0,000
	IDS (Royal Mail)	0,227	0,000	0,461	0,024	0,342	0,629	0,052	0,092	0,182	0,264	0,000	1,000	0,000	1,000	0,000	0,610
	UPS	0,823	1,000	0,693	1,000	0,000	0,000	1,000	0,685	0,672	1,000	0,750	0,000	1,000	0,190	0,529	1,000
	FedEx	0,519	0,511	0,824	0,017	0,942	0,903	0,990	1,000	1,000	0,745	1,000	1,000	0,167	0,227	0,132	0,900

*) Пораховано автором

Таблиця Ж.3 – Піднесені до квадрата нормовані параметри міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів

Хн^2

Параметри міжнародної конкурентоспроможності		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приблизний дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5
Компанії	DHL	1,000	0,151	0,005	0,000	0,019	1,000	0,934	0,405	0,007	0,551	0,012	1,000	0,694	0,023	1,000	0,563
	XPO	0,000	0,006	0,001	0,000	0,038	0,836	0,000	0,000	0,001	0,149	0,043	0,000	0,568	0,029	0,354	0,423
	DASCHER	0,000	0,002	0,000	0,000	0,016	1,000	0,000	0,000	0,000	0,171	0,171	1,000	0,250	0,018	0,046	0,563
	USPS	0,033	0,377	1,000	0,004	1,000	0,175	0,572	0,292	0,178	0,000	0,096	1,000	0,111	0,000	0,471	0,000
	IDS (Royal Mail)	0,052	0,000	0,213	0,001	0,117	0,396	0,003	0,008	0,033	0,070	0,000	1,000	0,000	1,000	0,000	0,372
	UPS	0,678	1,000	0,480	1,000	0,000	0,000	1,000	0,469	0,451	1,000	0,563	0,000	1,000	0,036	0,280	1,000
	FedEx	0,270	0,261	0,679	0,000	0,887	0,816	0,981	1,000	1,000	0,555	1,000	1,000	0,028	0,051	0,017	0,810

*) Пораховано автором

Таблиця Ж.4 – Коефіцієнти вагомості параметрів міжнародної конкурентоспроможності DHL та конкурентів

К

Коефіцієнти вагомості, 0-10		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приблизна дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5	Сума
Компанії	DHL	9,0	8,2	8,8	8,8	7,3	7,1	7,0	6,3	4,2	8,3	8,3	8,6	4,8	8,2	4,9	4,3	113,9
	XPO	8,3	8,3	7,5	8,3	8,8	7,8	8,2	7,2	5,5	6,4	6,9	8,0	6,2	5,8	5,2	4,1	112,3
	DASCHER	7,6	8,4	6,5	7,6	6,8	8,3	7,4	7,4	7,8	6,2	6,9	7,3	5,4	6,8	5,0	4,8	110,3
	USPS	9,4	8,6	9,2	9,2	7,7	7,5	7,4	6,7	4,6	8,7	8,7	9,0	5,2	8,6	5,3	4,7	120,3
	IDS (Royal Mail)	8,5	8,5	7,7	8,5	9,0	8,0	8,4	7,4	5,7	6,7	7,1	8,2	6,4	6,1	5,4	4,3	115,9
	UPS	9,0	9,0	8,2	9,1	9,6	8,5	8,9	7,8	6,0	7,0	7,5	8,7	6,7	6,3	5,6	4,4	122,4
	FedEx	9,3	8,4	9,0	9,1	7,5	7,3	7,2	6,5	4,3	8,5	8,5	8,9	5,0	8,4	5,1	4,5	117,7

*) Складено на основі експертних оцінок

Таблиця Ж.5 – Нормовані коефіцієнти вагомості параметрів міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів

Кн

Коефіцієнти вагомості		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приблизна дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5	Сума
Компанії	DHL	0,079	0,072	0,077	0,078	0,064	0,062	0,061	0,056	0,037	0,072	0,072	0,075	0,042	0,072	0,043	0,038	1,000
	XPO	0,073	0,073	0,067	0,074	0,078	0,069	0,073	0,064	0,049	0,057	0,062	0,071	0,055	0,052	0,046	0,036	1,000
	DASCHER	0,069	0,076	0,059	0,069	0,062	0,075	0,067	0,067	0,070	0,056	0,063	0,067	0,049	0,062	0,045	0,044	1,000
	USPS	0,078	0,071	0,076	0,077	0,064	0,062	0,062	0,056	0,038	0,072	0,072	0,075	0,043	0,071	0,044	0,039	1,000
	IDS (Royal Mail)	0,073	0,073	0,067	0,074	0,077	0,069	0,072	0,064	0,050	0,057	0,062	0,071	0,055	0,052	0,047	0,037	1,000
	UPS	0,074	0,074	0,067	0,074	0,078	0,069	0,073	0,064	0,049	0,057	0,062	0,071	0,055	0,052	0,046	0,036	1,000
	FedEx	0,079	0,072	0,077	0,078	0,064	0,062	0,061	0,056	0,037	0,072	0,072	0,075	0,042	0,072	0,043	0,038	1,000

*) Пораховано автором

Таблиця Ж.6 – Рангові та інтегральна оцінки параметрів міжнародної конкурентоспроможності компанії DHL та її конкурентів, скориговані на коефіцієнти вагомості

$X_n^{*2} \cdot K_n$

Параметри міжнародної конкурентоспроможності		Кількість працівників	Ринкова капіталізація	Підписники в Twitter	Кількість твітів (за останні 30 днів)	Середня кількість лайків на твіт (за останні 30 днів)	Відсоток твітів з взаємодією (за останні 30 днів)	Приблизний дохід	Вартість товарів	Валовий прибуток	Чистий прибуток	Флот повітряних судів, од.	Географічне охоплення, країн	Локації, кількість	Відвантаження, тис. разів за рік	Автомобільний флот, тис. од.	Оцінка на сайті Gartner Peer Insights, 0-5	Інтегральна оцінка міжнародної конкурентоспроможності, 0-1	Інтегральна оцінка міжнародної конкурентоспроможності, 0-100
Компанії	DHL	0,079	0,011	0,000	0,000	0,001	0,062	0,057	0,023	0,000	0,040	0,001	0,075	0,029	0,002	0,043	0,021	0,667	66,7
	XPO	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,058	0,000	0,000	0,000	0,009	0,003	0,000	0,031	0,002	0,016	0,015	0,370	37,0
	DASCHER	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,075	0,000	0,000	0,000	0,010	0,011	0,067	0,012	0,001	0,002	0,025	0,451	45,1
	USPS	0,003	0,027	0,076	0,000	0,064	0,011	0,035	0,016	0,007	0,000	0,007	0,075	0,005	0,000	0,021	0,000	0,588	58,8
	IDS (Royal Mail)	0,004	0,000	0,014	0,000	0,009	0,027	0,000	0,001	0,002	0,004	0,000	0,071	0,000	0,052	0,000	0,014	0,445	44,5
	UPS	0,050	0,074	0,032	0,074	0,000	0,000	0,073	0,030	0,022	0,057	0,035	0,000	0,055	0,002	0,013	0,036	0,743	74,3
	FedEx	0,021	0,019	0,052	0,000	0,056	0,051	0,060	0,056	0,037	0,040	0,072	0,075	0,001	0,004	0,001	0,031	0,759	75,9

*) Пораховано автором

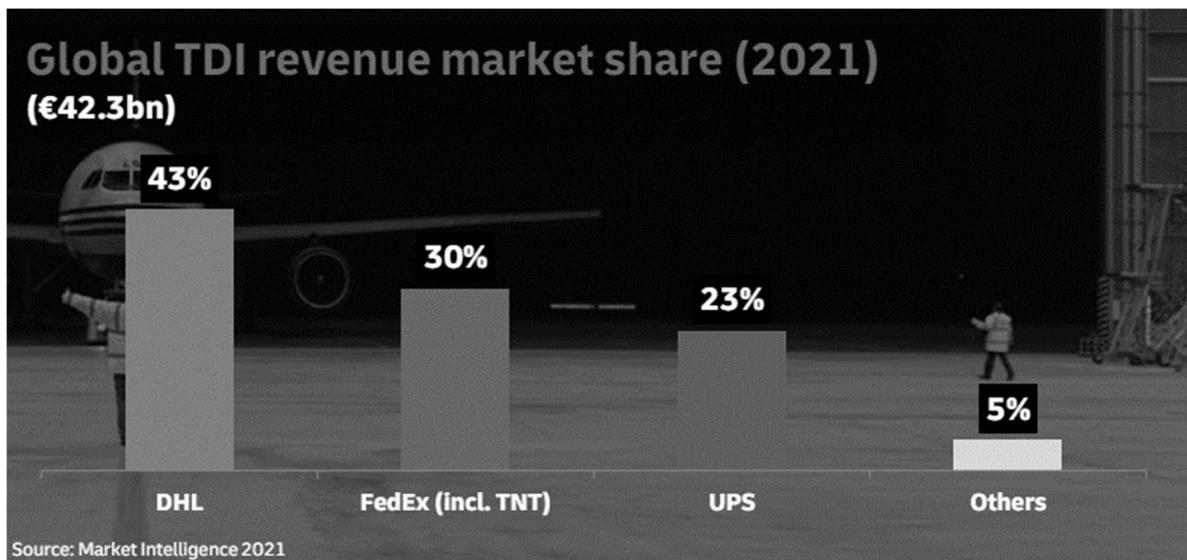


Рисунок И.1 – Частка світового доходу від послуг доставки у визначений час (2021) (42,3 млрд євро)

*) Складено автором на основі: [51]

Express: Market share by geography (2021)

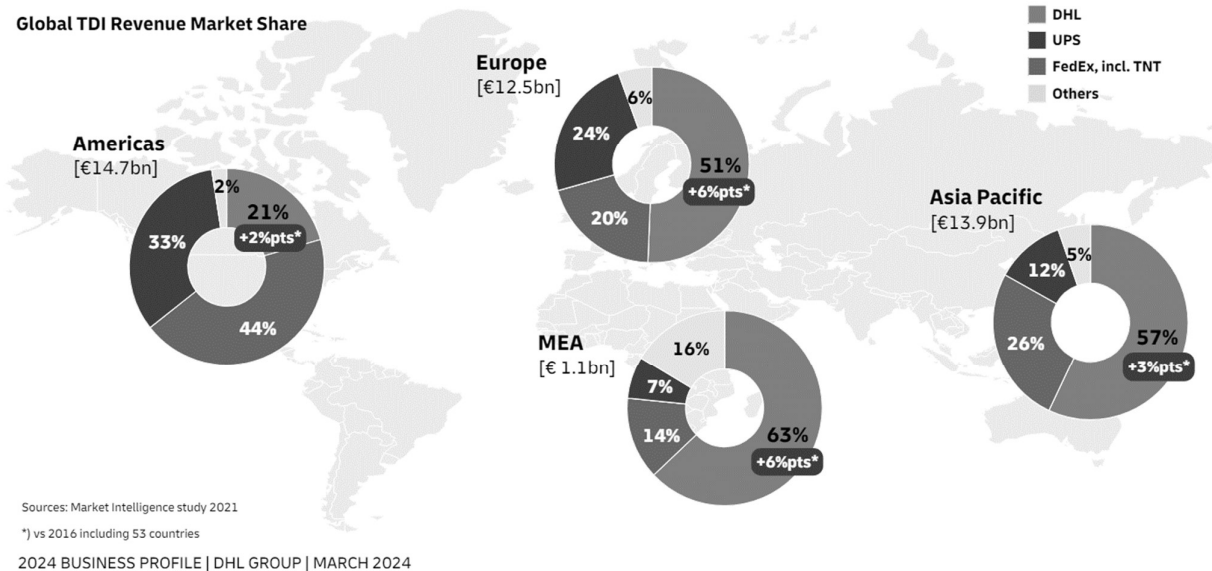


Рисунок И.2 – Експрес: частка ринку за географією (2021)

*) Складено автором на основі: [51]

DHL Express: Global TDI Market Leader

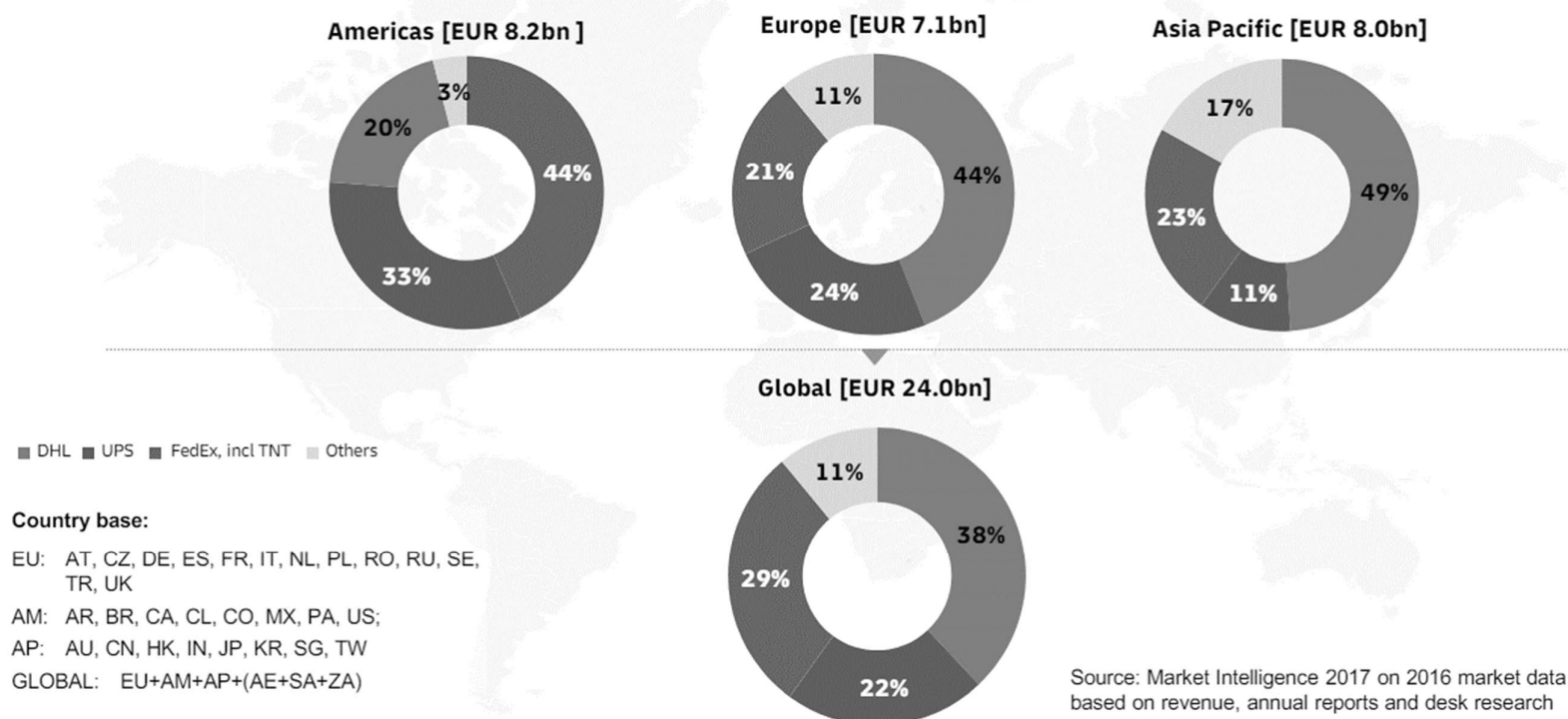


Рисунок И.3 – Експрес: частка ринку за географією (2017)

*) Складено автором на основі: [52]

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck



Ім'я користувача:
Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

ID перевірки:
1016275562

Дата перевірки:
23.05.2024 08:46:58 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.05.2024 08:53:16 EEST

ID користувача:
100005721

Назва документа: Дехтієвський А.Д.Забезпечення міжнародної конкурентоспроможності транспортно-логіс...

Кількість сторінок: 52 Кількість слів: 11941 Кількість символів: 96777 Розмір файлу: 480.62 KB ID файлу: 1016066714

4.87% Схожість

Найбільша схожість: 0.76% з Інтернет-джерелом (<https://docs.dtkit.ua/download/pdf/1011.26.130>)

3.03% Джерела з Інтернету

215

Сторінка 54

4.71% Джерела з Бібліотеки

622

Сторінка 56

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

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

Замінені символи

1