

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія
Кондратюка» Навчально-науковий інститут фінансів, економіки,
управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти
«бакалавр» зі спеціальності 073
«Менеджмент»
на тему: «Стратегічне управління логістичною діяльністю
підприємства в умовах глобальних викликів»

Виконав:

студент групи 401-ЕМЛ

Томілін Микита Русланович _____

Керівник:

професор кафедри

менеджменту і логістики,

д.е.н., професор Комеліна О.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1 Сутність, принципи та сучасні концепції стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства.....	6
1.2 Систематизація глобальних викликів та їх вплив на логістичну діяльність підприємства.....	12
1.3 Методичні підходи до стратегічного управління логістикою в умовах глобальних викликів.....	15
Висновки до розділу 1.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ CAINIAO NETWORK (ALIBABA GROUP) В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика Cainiao Network (Alibaba Group) та її логістична діяльність.....	18
2.2 Діагностика фінансово-господарської діяльності Cainiao Network у складі Alibaba Group	30
2.3 Оцінювання системи стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Network в умовах глобальних викликів	38
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ALIBABA GROUP В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	49
3.1 Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Network (Alibaba Group).....	49
3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій та оцінка ризиків їх реалізації.....	53

Висновок до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Сучасна архітектура глобальної торгівлі перебуває у стані структурної трансформації, зумовленої переходом від епохи тотальної глобалізації до періоду торговельної фрагментації та геополітичної нестабільності. В таких умовах логістична діяльність перестає бути просто обслуговуючою функцією і трансформується у стратегічний фундамент життєздатності бізнесу. Системні виклики, такі як тривалі геоекономічне протистояння КНР та США, закриття ключових транспортних коридорів у Червоному морі та Суецькому каналі, а також скасування податкових пільг для транскордонних відправлень у ЄС, створюють сильний тиск на операційні моделі глобальних гравців. Для логістичного підрозділу Alibaba Group - компанії Cainiao Smart Logistics Network Limiteds ці виклики проявилися у критичному падінні операційної маржі до 0,30% у 2025 фінансовому році. Такий стан речей вимагає негайної адаптації системи стратегічного управління, відходу від традиційної моделі до глибшої інфраструктурної інтеграції. Особливої актуальності дослідження набуває у контексті пошуку нових точок зростання на ринках, що демонструють стійкість до глобальних шоків. Ринок України, попри умови воєнного стану, показав стрімке зростання імпорту з КНР до 19,2 млрд дол. США у 2025 р. (+33,3% р/р), що робить його стратегічно пріоритетним для інтерналізації логістичного товаропотоку холдингу.

У сучасних наукових розробках теми стратегічного управління логістичною діяльністю приділяли увагу багато науковців, а саме: Комеліна О.В., Посилкіна О.В., Іванов Ю.В., Власенко О.В., Македон Г.В., Грігорак М.Ю., Жарська І.О. та інші. Але ця тема набуває нового змісту в умовах глобальних викликів, що визначило вибір теми та актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета роботи — дослідити теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств в умовах глобальних викликів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та розв'язано такі завдання:

1. дослідити сутність, принципи та сучасні концепції стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства;
2. здійснити систематизацію глобальних викликів та їх впливу на логістичну діяльність підприємства;
3. розкрити методичні підходи до стратегічного управління логістикою в умовах глобальних викликів;
4. встановити організаційно-економічні особливості Cainiao Network (Alibaba Group) та її логістичної діяльності;
5. провести діагностику фінансово-господарських показників підприємства;
6. оцінити систему стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Network в умовах глобальних викликів;
7. розробити практичні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю;
8. обґрунтувати економічну ефективність запропонованих рекомендацій та ризику їх реалізації.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти адаптації логістичної стратегії та операційної моделі підприємства до впливу глобальних викликів.

Методи дослідження. У роботі використано сукупність наукових методів: аналіз і синтез, PESTLE - аналіз (для кількісної оцінки факторів макросередовища), зважений SWOT - аналіз (для визначення стратегічних координат компанії), бенчмаркінг, метод сценарного моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у:

1. Удосконаленні моделі логістичного управління «4PL+», яка, на відміну від класичних координаційних схем, базується на поєднанні цифрової

оркестрації партнерів із вибіркоким володінням критичними вузлами інфраструктури, що дозволяє амортизувати тарифні шоки.

2. Розвитку методичного підходу до комерційної монетизації внутрішніх логістичних платформ через концепцію управління як сервіс (англ. Management-as-a-Service, далі MaaS), що забезпечує формування потоку стабільного непроцентного доходу в сегменті малого бізнесу.

3. Обґрунтуванні доцільності створення локального інфраструктурного хабу Cainiao у Львівській області як інструменту інтерналізації українського товаропотоку обсягом понад 19 млрд дол. США, що забезпечує контроль над «останньою милею» та реалізацію стандарту «5 - денної доставки».

Практичне значення одержаних результатів. Розроблений поетапний план інфраструктурної експансії та алгоритми інтеграції «управління як сервіс» - рішень на базі ШІ Qwen3 дозволяють компанії Cainiao забезпечити приріст річного операційного прибутку до 3,34 млрд юанів та відновити рентабельність до еталонного рівня 3,60%.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи становить 58 сторінки, робота містить 15 таблиць та 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 44 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1 Сутність, принципи та сучасні концепції стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства

Так як відбувається трансформація глобального економічного простору та спостерігається перехід до цифрових моделей господарювання, то це зумовлює перегляд фундаментальних засад функціонування логістичних систем.

Логістика в нинішніх сучасних умовах вже перестає розглядатися як лише сукупність ізольованих операцій із транспортування чи складування, а перетворюється на інтегровану управлінську концепцію, яка забезпечує сталість бізнес-процесів у волатильному середовищі.

Наукова дискусія щодо визначення терміна «логістика» свідчить про багатогранність цього поняття та еволюцію підходів від суто техніко-технологічних до стратегічно орієнтованих.

Особливого значення у межах даного дослідження набуває стратегічне управління логістикою, яке принципово відрізняється від операційного рівня тривалістю планування та ступенем впливу на капіталізацію компанії [8,9]. Фундаментальними принципами стратегічного управління логістикою у сучасній економіці є:

1. Системність: розгляд логістичного ланцюга як цілісного об'єкта, де зміни в одному сегменті потребують негайної реконфігурації всієї мережі;
2. Інтегрованість: поєднання фізичної інфраструктури з технологічним ядром (хмарні обчислення, ІІІ), що дозволяє досягати синергії між активами та інформацією;

3. Адаптивність: здатність моделі управління гнучко змінювати рівень капіталізації залежно від зовнішніх викликів.

Для формування цілісного наукового апарату дослідження доцільно розглянути ключові підходи до трактування даної дефініції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення логістики

Науковий підхід	Фокус дослідження та базова сутність	Представники наукової школи	Роль логістичної системи
1. Нормативно-правовий (Інституційний)	Логістика розглядається через призму державного та міжнародного регулювання.	Законодавчі органи, Світова організація торгівлі (СОТ), ЮНКТАД.	Законодавчо регламентована інфраструктурна галузь.
2. Класичний (Системно-потоківий)	Фокус на фізичному переміщенні товарів. Логістика визначається як інструмент управління наскрізними матеріальними потоками з метою жорсткої оптимізації сукупних витрат.	Д. Бауерсокс, Д. Клосс, І. Жарська, Є. Крикавський.	Механізм мінімізації витрат підприємства.
3. Управлінський (Управління ланцюгами постачань або SCM-підхід)	Логістика виходить за межі одного підприємства. Сутність підходу в управлінні ланцюгами постачання для створення додаткової споживчої цінності.	М. Крістофер, М. Окландер	Інструмент формування довгострокової конкурентної переваги.
4. Екосистемно-когнітивний (Сучасний)	Логістика визначається як оркестрація екосистем на основі даних та ІІІ. Зміщення фокусу з фізичних активів на продаж управлінських рішень за моделлю LaaS / MaaS.	М. Григорак, аналітики Всесвітнього економічного форуму.	Інтелектуальна цифрова платформа рівня 4PL.

Примітка. Розроблено за джерелами [8-9, 11, 32, 42-44].

Узагальнюючи наведені підходи, ми пропонує розглядати логістику як динамічну систему управління потоковими процесами підприємства, що базується на інтеграції матеріальних, інформаційних та фінансових циклів для досягнення стратегічної мети бізнесу в умовах глобальної фрагментації ринків. Якщо операційна логістика фокусується на поточному виконанні замовлень, то стратегічне управління спрямоване на формування адаптивних спроможностей системи витримувати глобальні шоки [9].

Вибір методу оцінювання ефективності логістичної системи залежить від стратегічної мети підприємства. Якщо в класичних підходах (згідно з І. О. Жарською) переважають витратні методи, то в умовах цифрової трансформації 4PL-платформ доцільним є застосування бенчмаркінгу [11, 42]. Це дозволяє виявити розриви між підприємством та лідерами галузі. Використання бенчмаркінгу дозволяє побачити реальний стан речей та виявити в певній галузі «золоті стандарти». Як зазначає Л. Сальєтто у своїй класифікації 4PL-провайдерів, ключовою компетенцією інтегратора є виконання функції бенчмаркінгу та оптимізації процесів задля підвищення операційної ефективності клієнта [42].

У свою чергу, для кількісного вимірювання успішності впровадження таких управлінських рішень та ефективності платформного бізнесу (на прикладі Cainiao) доцільно використовувати показник маржі ЕВІТА (прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації нематеріальних активів), який дозволяє врахувати специфіку амортизації нематеріальних ІТ-активів. Маржа ЕВІТА (рентабельність діяльності за операційним прибутком) виступає головним індикатором стратегічної стійкості моделі управління. Моніторинг даного показника дозволяє вчасно ідентифікувати управлінські розриви та обґрунтовувати необхідність перегляду стратегічного курсу у випадку суттєвих відхилень від галузевих еталонів.

Не менш важливим індикатором є продуктивність праці, яка в умовах цифрової трансформації відображає рівень інтеграції інтелектуальних систем у логістичні процеси та здатність компанії до масштабної експансії без

еквівалентного зростання штату[11]. Саме такі теоретичні категорії і формують методичну базу для проведення нами подальшої аналітичної діагностики та розробки рекомендацій.

Сучасні дослідники визначають, що центральним вектором трансформації логістичного менеджменту є перехід від прямого володіння активами до інтелектуального управління потоками. Наведене твердження відображає фундаментальну зміну парадигми, а саме те, що логістичний провайдер перестає бути виконавцем фізичних операцій і стає архітектором інтелектуальних екосистем[42].

У науковій літературі та корпоративній практиці глобальних гравців виокремлюють чотири основних рівнів логістичного сервісу[42]:

1PL (First Party Logistics) - модель «власної логістики», за якої підприємство самостійно виконує всі операції з транспортування та зберігання товарів, не залучаючи сторонніх підрядників[42].

2PL (Second Party Logistics) - початковий рівень аутсорсингу, що передбачає передачу окремих функцій (переважно транспортування) спеціалізованим підрядникам, які володіють власними фізичними активами[42].

3PL (Third Party Logistics) - надання комплексних логістичних послуг, включаючи складування, митне оформлення та управління запасами, де провайдер виступає довгостроковим партнером вантажовласника [42].

Особливе місце в еволюції логістичного аутсорсингу посідає модель 4PL (Fourth Party Logistics), яка виступає інтегратором усього ланцюга постачання. На відміну від попередніх рівнів, 4PL-провайдер бере на себе роль архітектора логістичної системи, який не обов'язково володіє фізичними активами (складами чи автопарком), а фокусується на «оркестрації» (тобто централізоване керування з високим ступенем автоматизації заради спільної мети) діяльності численних вузькоспеціалізованих партнерів.

Розглядаючи цю стратегію, доцільно визначити, що вона базується саме на принципі «мінімальних власних активів» (тобто моделі, за якою підприємство фокусується на управлінні логістичними ланцюгами, а не на

володінні ними), що забезпечує компанії максимальну гнучкість у періоди глобальної нестабільності: провайдер має можливість оперативно змінювати підрядників або маршрути без ризику виникнення простоїв дорогої власної інфраструктури та активів[42].

Вищим етапом розвитку управлінських концепцій виступає саме модель 4PL+ або «5PL», що наразі перебуває у стані активної наукової дискусії, тому автор зазначає обмежений термін 4PL+ як синергію гнучкої системи логістики та технологічного ядра на базі штучного інтелекту.

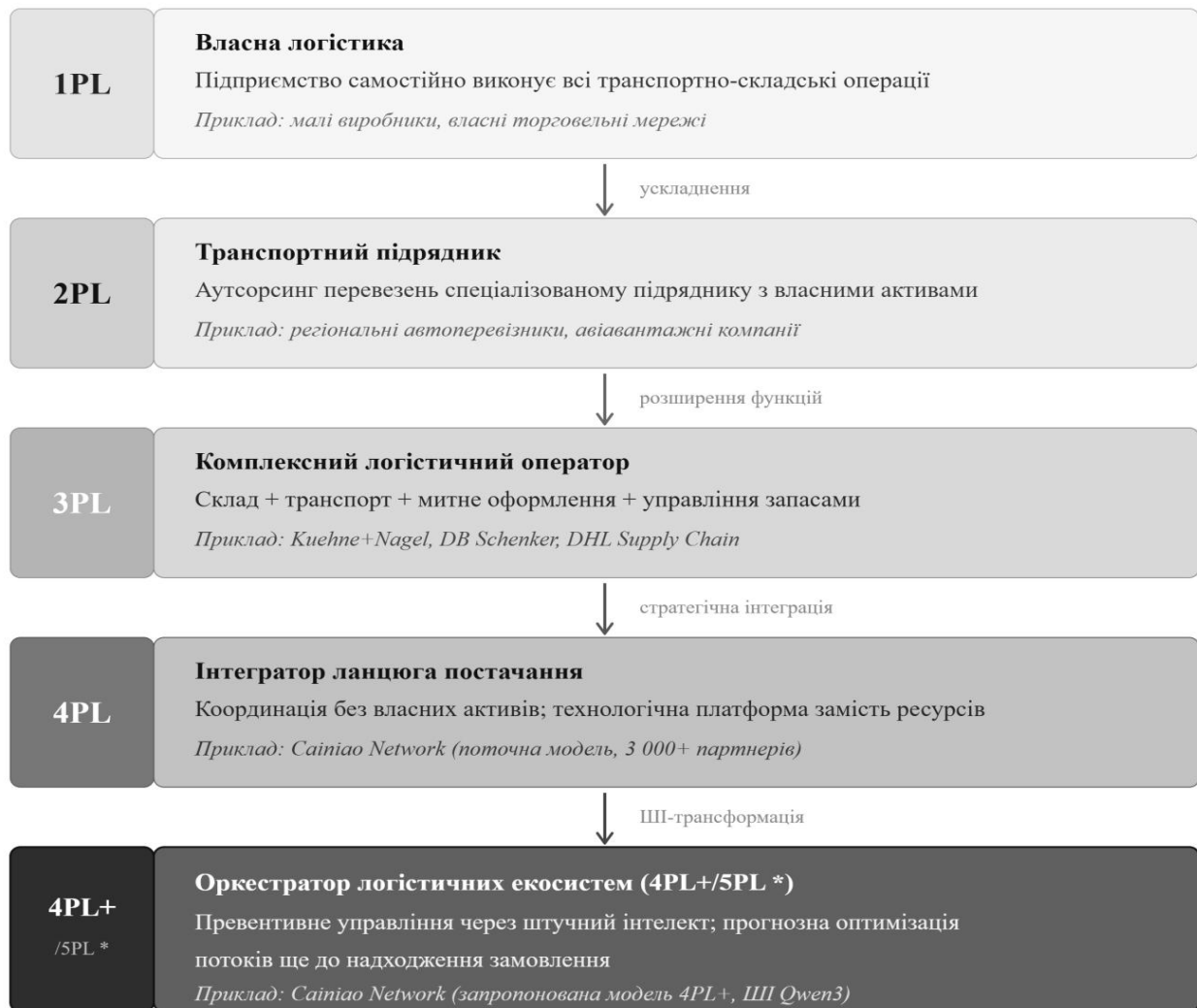
Даний рівень передбачає трансформацію логістичного оператора у глобального технологічного агрегатора, який управляє не просто ланцюгами, а цілісними бізнес-екосистемами за допомогою штучного інтелекту.

Ключовою відмінністю «5PL» є використання великих даних для превентивної адаптації логістичних потоків: система здатна самостійно прогнозувати затримки в портах або зміну попиту, переналаштовуючи мережу в реальному часі.

Що ж до сучасних технологічних, то корпорацій перехід до інтелектуальних моделей управління є стратегічною необхідністю, оскільки він дозволяє подолати «стелю продуктивності» традиційних методів [32, 43–44].

Особливою формою практичної реалізації інтелектуальних моделей управління (4PL+/*«5PL»*) у сучасній цифровій економіці стає концепція MaaS (Management-as-a-Service - управління як сервіс). Впровадження алгоритмічної координації дозволяє компаніям масштабувати операції в геометричній прогресії без пропорційного розширення штату працівників, що радикально змінює структуру собівартості логістичних послуг.

Систематизацію характеристик кожного рівня логістичного сервісу та логіку їхнього ускладнення від простих операцій до цифрової оркестрації екосистем представлено на рисунку 1.1.



* Термін «5PL» перебуває у стадії наукової дискусії; у даному дослідженні використовується поняття «4PL+»

Джерело: складено автором на основі аналізу наукової літератури з логістики

Рисунок 1.1 - Еволюція моделей логістичного аутсорсингу

Примітка. Розроблено автором на основі систематизації рівнів логістичного сервісу[9, 42].

У контексті моделі «логістика як сервіс» даний підхід розглядається як надання технологічної та управлінської інфраструктури компанії стороннім користувачам у форматі хмарного сервісу. Фундаментальна ідея МaaS базується на логіці «випереджаючої монетизації» внутрішніх компетенцій підприємства: ІТ-системи та алгоритми управління, які спочатку створювалися для власних потреб компанії, трансформуються з витратної частини бюджету на самостійне джерело прибутку [42-43].

Дослідженням та реальним випадком успішної реалізації такої стратегії є досвід корпорації Amazon [25]. Спочатку компанія розбудовувала власні сервери та програмне забезпечення виключно для підтримки свого маркетплейсу. Однак, усвідомивши надлишкову потужність та унікальність створеної архітектури, менеджмент прийняв стратегічне рішення відкрити цей ресурс для сторонніх розробників. Це призвело до створення підрозділу Amazon Web Services (AWS), який за короткий час перетворився з обслуговуючої IT-функції на найбільш прибутковий сегмент усього холдингу[25].

1.2 Систематизація глобальних викликів та їх вплив на логістичну діяльність підприємства

В умовах посилення взаємозалежності національних економік логістична діяльність підприємств зазнає трансформаційного впливу чинників, що виходять за межі локальних ринків. Для системного розуміння природи цих змін необхідно визначити науково обґрунтовані терміни для вивчення, зокрема поняття «глобальний виклик»[32, 43-44].

У сучасній науковій літературі глобальний виклик розглядається як масштабна, об'єктивно існуюча сукупність чинників або процесів планетарного масштабу, що створюють системну нестабільність та вимагають від підприємств фундаментальної адаптації стратегій управління[43-44].

Важливо методологічно розмежовувати поняття «виклик», «ризик» та «загроза». Якщо загроза має дестабілізуючий характер, а ризик є ймовірністю настання події, то виклик - це нова об'єктивна реальність, яка одночасно містить у собі як критичні небезпеки, так і вікна можливостей для технологічного прориву[43-44].

Логістичний сектор є найбільш чутливим до глобальних викликів через свою транскордонну природу та високу залежність від стабільності міжнародної інфраструктури. Будь-який розрив у світових ланцюгах

постачання миттєво транслюється у зростання операційних витрат та втрату клієнтської лояльності. Для забезпечення стратегічної стійкості логістичних систем автором проведено систематизацію ключових викликів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Систематизація глобальних викликів для логістичних підприємств та механізми їхнього впливу

Група викликів	Ключові прояви	Механізм впливу на логістику	Наслідки для операційної моделі
Геополітичні	Торговельні війни, закриття морських шляхів, санкції.	Дестабілізація маршрутів, зростання фрахтових витрат.	Необхідність диверсифікації хабів та контролю вузлів інфраструктури.
Економічні	Глобальна інфляція, волатильність валют, зміна попиту.	Тиск на операційну маржу, зростання вартості капіталу.	Перехід до моделі «легкі активи» або MaaS - монетизації.
Регуляторні	Зміна митних лімітів, цифрові акти (DSA/DMA).	Збільшення витрат на комплаєнс, ускладнення оформлення.	Потреба у прозорих ІТ - системах та юридичній локалізації.
Технологічні	Прорив у сфері ІІІ, роботизація, дефіцит чіпів.	Зміна структури собівартості через автоматизацію процесів.	Трансформація у формат «4PL+» та ріст продуктивності.

Примітка. Джерело: створено автором за матеріалами звітів ЮНКТАД, СОТ та Європейського Парламенту[32-35, 43].

Торговельна фрагментація є центральним геополітичним викликом сучасності, так як вона проявляється у поступовому відході від принципів тотальної глобалізації до політики формування закритих торговельних блоків. Тарифна ескалація між провідними економіками світу і, насамперед США та КНР, створює системні бар'єри для транскордонної торгівлі і при цьому змушує операторів переглядати географію своїх активів[44].

Ситуативні кризи, такі як перекриття стратегічних маршрутів у Суецькому каналі чи Червоному морі, здатні призводити до подовження транзитного часу на 10-14 діб, що вже робить традиційні методи планування неефективними. Класичним прикладом адаптації до таких умов є досвід корпорації FedEx, які під час загострення торговельних конфліктів продемонстрували ефективність моделі «гнучкої маршрутизації», яка базується

на розгалуженій мережі регіональних вузлів. Вищенаведений феномен науковці називають «стійкістю», тобто здатністю відновлюватися, швидко адаптуватися та продовжувати функціонувати після виникнення неочікуваних криз [41].

На сьогоднішній день досить важливим вектором трансформації логістичного середовища виступає посилення регуляторних викликів, які виникають внаслідок намагань національних та наднаціональних урядів встановити контроль над транскордонними цифровими потоками. В розрізі сучасної практики це проявляється через два основні механізми: посилення вимог до прозорості цифрових систем та перегляд фіскальних порогів для імпорту[43-44]. Ключовим академічним та юридичним терміном у цьому контексті стає поняття «дуже велика онлайн-платформа» (мовою оригіналу Very Large Online Platform, VLOP), яке закріплене в законі про цифрові послуги (DSA) Європейського Союзу[4-6]. Згідно з даним нормативом, статус VLOP надається платформам, чия середньомісячна активна аудиторія в межах ЄС перевищує понад 45 мільйонів користувачів. Для логістичних підрозділів таких платформ це означає критичне зростання комплаєнс, тобто витрат, оскільки вони стають об'єктами щорічного незалежного аудиту, зобов'язані забезпечувати алгоритмічну прозорість доставки та впроваджувати превентивні заходи щодо запобігання поширенню нелегальних товарів. Будь-яка невідповідність цим вимогам створює ризик накладення штрафів у розмірі до 6% від глобального річного обороту холдингу[34].

Паралельно з посиленням цифрового нагляду логістичні підприємства стикаються з викликом трансформації митного середовища. Показовим прикладом є скасування в Європейському Союзі податкових пільг для транскордонних посилок вартістю нижче 22 євро, а також подібні ініціативи у США щодо обмеження правила «de minimis» для відправлень із КНР [33-35].

Такі заходи радикально змінюють структуру собівартості логістичного циклу, оскільки кожна посылка потребує індивідуального митного оформлення та сплати ПДВ незалежно від вартості. Це створює нагальну потребу у розробці інтелектуальних систем автоматизованого митного комплаєнсу, здатних

обробляти мільйони трансакцій у реальному часі без зниження швидкості доставки.

Центральним технологічним викликом сучасності є стрімкий прорив у сфері генеративного штучного інтелекту, що трансформує логістику з «індустрії активів» на «індустрію інтелекту»[43-44]. ІІІ перестає бути допоміжним інструментом і стає фактором структурної зміни витрат. Для оцінювання результативності цього процесу у науковому менеджменті використовується категорія «продуктивність ІІІ - ядра», яка відображає здатність інтелектуальної системи координувати складні ланцюги за допомогою великих мовних моделей (LLM) та алгоритмів превентивного аналізу[19-21].

1.3 Методичні підходи до стратегічного управління логістикою в умовах глобальних викликів

Через динамічність та нестабільність вибір методів аналізу має базуватися на принципі комплементарності тобто поєднанні інструментів оцінки зовнішнього макросередовища з методами діагностики внутрішнього потенціалу та галузевого порівняння.

Центральним інструментом оцінювання зовнішніх детермінант розвитку логістичного підприємства є PESTLE - аналіз.

У науковому менеджменті даний метод розглядається як інструмент стратегічного моніторингу шести груп чинників: політичних, економічних, соціальних, технологічних, юридичних та екологічних. Для підвищення об'єктивності результатів в умовах глобальних викликів доцільно використовувати методику зваженої оцінки.

Для визначення стратегічних координат компанії та вибору типу конкурентної поведінки використовується метод SWOT - аналізу. Його сутність полягає у зіставленні сильних та слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами середовища. В сучасних концепціях стратегічного управління

акцент зміщується від простого переліку факторів до побудови матриці стратегічних полів[11].

Ефективність системи управління неможливо оцінити ізольовано, тому невід’ємною частиною методичного апарату виступає бенчмаркінг. Це метод систематичного порівняльного аналізу показників підприємства з еталонними організаціями галузі з метою виявлення «управлінських розривів»[42].

У логістиці особливого значення набуває конкурентний бенчмаркінг, критеріями вибору об’єктів для якого виступають: подібність операційної моделі (наприклад 4PL/5PL), ідентичність ринків присутності та порівнянність масштабів діяльності[11, 42]. Порівняльну характеристику застосованих методів стратегічного аналізу логістичної діяльності систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Порівняльна характеристика методів стратегічного аналізу в логістиці

Метод аналізу	Мета застосування	Об’єкт дослідження	Очікуваний результат	Обмеження методу
PESTLE-аналіз	Оцінка впливу макросередовища.	Глобальні та локальні фактори (6 груп).	Карта ризиків та можливостей середовища.	Висока суб’єктивність експертних оцінок.
SWOT-аналіз	Визначення стратегічної позиції.	Взаємодія внутрішніх сил та зовнішніх загроз.	Обґрунтований тип стратегії.	Описовий характер без кількісних розрахунків.
Бенчмаркінг	Виявлення розривів у результативності.	Показники та процеси компаній - лідерів.	План подолання відставання від еталонів.	Обмеженість доступу до конфіденційних даних.

Примітка. Складено автором на основі джерел[11, 42].

Особливе значення для обґрунтування методичних підходів до стратегічного управління логістикою має аналіз академічних та практичних прецедентів, сформованих глобальними технологічними лідерами. Вивчення досвіду корпорацій, які успішно трансформували свої операційні моделі в умовах макроекономічної волатильності, дозволяє валідизувати запропоновані стратегічні вектори розвитку для сучасних підприємств[9, 11].

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних основ стратегічного управління логістичною діяльністю підприємства в умовах глобальних викликів, можливо зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що в сучасній економіці логістика трансформується в інтегровану управлінську концепцію, яка забезпечує адаптивність та загалом стійкість бізнесу до зовнішніх шоків. Стратегічний пріоритет зміщується від володіння активами до інтелектуальної оркестрації потоків (моделі 4PL та 4PL+). Обґрунтовано доцільність оцінювання ефективності такої моделі через показники операційної маржинальності та продуктивність праці, яка виступає прямим індикатором успішності впровадження ІІІ - технологій в управлінське ядро.

2. Визначено, що глобальні виклики (геополітичні, регуляторні, технологічні) зумовлюють перехід до концепції управління як сервіс. Торговельна фрагментація та посилення нагляду за цифровими платформами роблять технологічну зрілість головним інструментом амортизації тарифних шоків. Монетизація внутрішнього ІТ-ядра дозволяє компаніям формувати потік стабільного доходу, не обтяженого капітальними витратами на утримання повної фізичної інфраструктури.

3. Доведено, що для прийняття точних стратегічних рішень необхідний комплексний інструментарій: зважений PESTLE-аналіз, матриця стратегічних полів SWOT та галузевий бенчмаркінг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ CAINIAO NETWORK (ALIBABA GROUP) В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика Cainiao Network (Alibaba Group) та її логістична діяльність

Підприємство «Cainiao Smart Logistics Network Limited» було засноване 20 травня 2015 року відповідно до законодавства Кайманових островів і функціонує як консолідована дочірня компанія глобального технологічного холдингу Alibaba Group Holding Limited.

Місія компанії нерозривно пов'язана із загальною стратегією холдингу - «зробити так, щоб було легко вести бізнес будь-де», забезпечуючи при цьому технологічний фундамент для ефективної електронної комерції.

Cainiao сьогодні є глобальною смарт-логістичною мережею, яка володіє наскрізними логістичними можливостями в міжнародному масштабі.

Економічна сутність діяльності Cainiao полягає в управлінні ключовими вузлами логістичного ланцюга для забезпечення високої якості обслуговування, ефективності та надійності.

Організаційна структура підприємства зазнала суттєвої трансформації протягом досліджуваних нами 2024-2025 фінансових років. Згідно з рішенням керівництва Alibaba Group щодо реалізації стратегії «Користувач понад усе, управління на основі ШІ», було проведено реорганізацію, в результаті якої Cainiao було перекласифіковано з окремого звітного сегмента до групи «Всі інші» для забезпечення глибшої інтеграції з ядром електронної комерції (AliExpress, Taobao та Tmall)[20-21].

Логістична діяльність компанії охоплює три основні напрями: Міжнародна логістика: рішення для транскордонного виконання замовлень, що

включають експрес-доставку та управління глобальними ланцюгами постачання для брендів і маркетплейсів.

Логістика в Китаї: стандартизовані рішення для ланцюгів постачання в межах внутрішнього ринку, що обслуговують Taobao, Tmall та Tmall Supermarket.

Технологічні сервіси: автоматизація складів, цифрові рішення для управління запасами та розробка «розумного» обладнання.

Станом на 31 березня 2025 року Cainiao та Alibaba Group спільно оперують об'єктами (офіси, логістичні склади, дата-центри) загальною площею понад 18,3 млн квадратних метрів у різних регіонах світу, включаючи Китай, ОАЕ, країни ЄС та США[21, 26].

Така масштабна інфраструктура дозволяє Cainiao реалізовувати стратегічну мету - забезпечення п'ятиденної глобальної доставки, що є критично важливим в умовах сучасної конкуренції. Водночас слід зауважити, що проведення класичної діагностики Cainiao як повністю автономного суб'єкта господарювання за типовими вимогами методичних вказівок наразі є ускладненим через стратегічні трансформації 2023–2024 років[19-20]. Саме в цей період Alibaba Group завершила інтеграцію Cainiao у «ядро» свого бізнесу, що призвело до зміни формату публічності її даних. Така обмеженість у доступі до відокремленої фінансової звітності (зокрема форм № 1 та № 2 за національними стандартами) обумовлена двома ключовими факторами:

1. Статус дочірньої компанії: Cainiao функціонує як консолідований підрозділ у структурі холдингу, де основні операційні активи та прибутки фіксуються безпосередньо через материнську структуру, що є стандартною практикою для транснаціональних корпорацій такого масштабу[21, 28].

2. Юрисдикція та конфіденційність: Alibaba Group Holding Limited зареєстрована на Кайманових островах, що надає їй право не оприлюднювати детальну конфіденційну інформацію щодо окремих сегментів чи внутрішніх трансакцій, якщо це не вимагається правилами лістингу на фондових біржах[18, 21].

Крім того, статус іноземного приватного емітента в США звільняє компанію від частини вимог до розкриття інформації, які зазвичай застосовуються до внутрішніх американських компаній[18].

Попри ці обмеження, дослідження Cainiao має стратегічне значення для сучасної науки про менеджмент. Компанія відіграє роль глобального логістичного оператора, який через програму AliExpress Choice та смарт-хаби безпосередньо впливає на архітектуру світової електронної комерції.

Використання сегментних даних «Note 28» та квартальних звітів замість стандартних форм української звітності дозволяє забезпечити вищий рівень інноваційності роботи[21]. Такий підхід дає змогу виявити глобальні чинники - від тарифних воєн до енергетичних криз - які мають прямий накопичувальний ефект на логістичні ланцюги, що проходять зокрема через Україну.

Бізнес-модель та конкурентне позиціонування Cainiao з точки зору операційної моделі. Cainiao функціонує як провайдер логістики четвертої сторони (4PL). Модель 4PL передбачає управління всією логістичною екосистемою через єдину технологічну платформу без обов'язкового володіння фізичними активами доставки [26, 42]. Cainiao координує мережу понад 3000 логістичних партнерів - авіаперевізників, морських ліній, митних брокерів, операторів складів та служб доставки останньої милі - забезпечуючи їх взаємодію через власні системи управління складом та транспортом на базі штучного інтелекту[28].

Стратегічна перевага такої моделі полягає у поєднанні масштабу та гнучкості: компанія здатна обробляти понад 5 мільйонів транскордонних посилок щодня, не несучи при цьому пропорційних капітальних витрат на власний парк транспортних засобів[20].

Доступ до масиву даних про замовлення в межах екосистеми Alibaba Group дозволяє алгоритмам Cainiao прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та превентивно розміщувати товарні запаси у регіональних складах ще до надходження замовлення від покупця.

Глобальна логістична інфраструктура станом на 2025 фінансовий рік Cainiao сформувала одну з найбільших у світі мереж транскордонної логістики для електронної комерції[21].

Мережа транскордонних посилок охоплює понад 200 країн і регіонів, компанія має 18 зарубіжних сортувальних центрів та більше 40 зарубіжних складів. У 18 країнах і регіонах Європи, Північної Америки та Азійсько-Тихоокеанського регіону [21].

Регіональні хаби функціонують у Куала-Лумпурі (Малайзія) та Гонконзі, обслуговуючи потоки в Азійсько-Тихоокеанському регіоні [28].

Для систематизації даних про інфраструктурний потенціал компанії нижче наведено зведену характеристику регіональних підрозділів мережі Cainiao (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Регіональна інфраструктура Cainiao Smart Logistics Network станом на 2025 рік

Регіон	Кількість складів	Площа/охоплення	Ключові хаби	Темп зростання відвантажень
Європа	10+ (у т.ч. 3 у Польщі)	400 000+ кв.м	Льєж (Бельгія)	+120% р/р (Польща, 2024)
Північна Америка	13	США (Схід, Захід, Південь), Канада, Мексика	Ванкувер (відкрито VI.2025)	-
Азійсько-Тихоокеанський регіон	10+	10 країн з власною доставкою	Куала-Лумпур, Гонконг	-
Разом (глобально)	40+	200+ країн і регіонів доставки; 3 млн кв.м	3 ключових e-Hub	+5 млн посилок/день

***Примітка.** Джерело: складено автором на основі даних Futunn News, EqualOcean та офіційного сайту Cainiao[20-21, 28, 29].*

Загальна площа транскордонних логістичних складів перевищує 3 мільйони квадратних метрів. Ключовим елементом архітектури глобальної

мережі є система інтегрованих авіаційних вантажних хабів - Cainiao e-Hub, що поєднують функції розподільного центру, митного терміналу та сортувального вузла[28]. Передовий хаб розташований у м. Льєж (Бельгія) та виступає головним вузлом для потоків між Азією та Європою, з'єднуючи авіамаршрути, залізничні коридори Китай–Європа та морські лінії в єдину інтелектуальну систему[28].

Особливого значення у контексті даного дослідження набуває європейський підрозділ мережі. Зарубіжні склади Cainiao в Європі займають понад 400 000 квадратних метрів і забезпечують доставку за 2-3 доби в межах Польщі, Великої Британії, Франції, Німеччини та Іспанії [27, 30]. Польський вузол є стратегічно критичним: три власні склади Cainiao на території Польщі демонструють щорічне зростання обсягів відвантажень[18].

Географічна близькість польської логістичної інфраструктури Cainiao до кордону з Україною (відстань від Жешува до Львова становить менше 100 км) при відсутності прямої присутності компанії на українському ринку формує структурний дисбаланс між масштабом товаропотоку та якістю його логістичного забезпечення. Цей аспект детально розглядається у наступному блоці при аналізі ринку України.

Присутність Cainiao на ринку України та її соціально-економічний вплив. Попри відсутність прямої юридичної реєстрації на території України, Cainiao здійснює операційну діяльність через систему партнерських угод з вітчизняними логістичними операторами.

Ключовим підтвердженням прямої операційної присутності є офіційне партнерство з державним підприємством «Укрпошта»: в рамках співпраці Укрпошта обслуговує логістичні канали Cainiao Super Economy, AliExpress Saver Shipping та AliExpress Standard Shipping, фактично виконуючи функцію оператора «останньої милі» для товаропотоку, що генерується через інфраструктуру Cainiao (Додаток Д).

Для розуміння стратегічного значення українського ринку необхідно звернутись до доконфліктних показників. У 2020 році Україна входила до топ-10 країн світу за загальною вартістю товарів, придбаних на платформі AliExpress (Додаток Д).

За даними Forbes Ukraine, у 2021 році три провідні вітчизняні логістичні оператори - «Укрпошта», «Нова пошта» та Meest - у сукупності доставили близько 30 мільйонів замовлень з AliExpress, що у грошовому еквіваленті становило від 360 до 510 млн доларів США (Додаток Д).

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року логістична архітектура товаропотоку між Китаєм та Україною зазнала кардинальної трансформації, детально відображеної у таблиці 2.2.

Ключовий операційний наслідок - збільшення середнього терміну доставки на 1–2 тижні та зростання навантаження на польсько-українські прикордонні переходи.

При цьому споживчий попит не лише не знизився, а демонструє стабільне структурне зростання, що підтверджується даними Державної митної служби України (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Динаміка імпорту товарів з Китаю до України у 2022–2025 роках

Рік	Обсяг імпорту з КНР, млрд доларів	Зміна р/р, %	Частка в загальному імпорті, %	Місце серед країн-імпортерів
2022	~8,6	-	~14	№2-3
2023	10,4	+20,4	~16	№1
2024	14,4	+38,5	~19	№1
2025	19,2	+33,3	~22	№1

Примітка. Джерело: розраховано автором за офіційними даними Державної митної служби України [10].

Наведені дані засвідчують не тимчасове, а структурне зростання китайського товаропотоку в умовах збройного конфлікту. За три роки (2022-2025) обсяг імпорту більш ніж подвоївся - з ~8,6 млрд до 19,2 млрд доларів США. Для порівняння: другий за обсягом імпортер - Польща - поступається Китаю більш ніж удвічі (7,9 млрд у 2025 р.) [10]. Від'ємне сальдо торговельного балансу з КНР у 2025 році перевищило 17 млрд доларів США, що свідчить про критичну залежність вітчизняного споживчого та промислового ринку від китайської продукції.

Таким чином формується структурний дисбаланс: Україна є значним і зростаючим ринком збуту для товарів, що рухаються через мережу Cainiao (19,2 млрд USD імпорту у 2025 р., +33,3% р/р), проте сама компанія не має прямої інфраструктурної присутності на ринку і не монетизує цей потік безпосередньо на українській території. Весь дохід від «останньої милі» акумулюють вітчизняні оператори - «Укрпошта» та «Нова пошта». Цей структурний розрив між масштабом товаропотоку та відсутністю прямої логістичної інфраструктури Cainiao в Україні є одним із ключових об'єктів аналізу в межах даного дослідження.

Тому аналіз Cainiao навіть за обмежених даних дозволяє розглянути адаптивні управлінські рішення в умовах глобальної нестабільності, що є значно кориснішим для формування компетенцій сучасного менеджера, ніж дослідження ізольованого національного підприємства. Саме інтегрованість Cainiao в структуру Alibaba Group дозволяє проаналізувати синергію логістики та ІІІ, що згідно з методичними вказівками є елементом наукової новизни та практичної цінності роботи.

У межах операційної діяльності в Китайській Народній Республіці основним суб'єктом є «Hangzhou Cainiao Supply Chain Management Co., Ltd.», у якому Alibaba Group має 100% ефективний інтерес. Управлінська вертикаль Cainiao замикається на вищому керівництві холдингу через механізм CODM (Chief Operating Decision Maker - Головна особа, що приймає операційні рішення).

До складу CODM холдингу, який здійснює стратегічний нагляд за діяльністю Cainiao, входять Генеральний директор групи Едді ВУ (Eddie Wu) та Фінансовий директор групи Тобі СЮЙ (Toby Xu).

Безпосереднє оперативне управління мережею здійснює Генеральний директор (CEO) Cainiao Лін ВАН (Lin Wan), який також є членом Alibaba Partnership. Такий формат управління забезпечує пряму синхронізацію логістичних процесів із глобальною стратегією «user first, AI-driven», де логістика виступає не сервісною функцією, а технологічним фундаментом екосистеми[.

Розглянемо геополітичну нестабільність та логістичні ризики, так як згідно з фінансовою звітністю, російсько-український конфлікт спричинив суттєві розриви у ланцюгах постачання та негативно вплинув на кількість міжнародних замовлень AliExpress, що і призвело до зростання операційних витрат Cainiao в європейському регіоні[20, 21].

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика логістичних маршрутів
Cainiao → Україна до та після лютого 2022 року

Параметр	До лютого 2022 року	Після червня 2022 року
Основний маршрут	Китай → Рига (авіахаб) → Білорусь → Україна	Китай → Львєж / Латвія (авіахаб) → Польща → Україна
Транзитна країна	Білорусь	Польща, Латвія, інші країни ЄС
Середній термін доставки	2–3 тижні	3–5 тижнів
Вартість доставки	Переважно безкоштовна	Переважно безкоштовна (зростання операційних витрат на боці оператора)
Охоплення регіонів	Вся територія України	Більшість безпечних регіонів; зони бойових дій виключені
Ключовий партнер в Україні	Укрпошта, Нова пошта, Meest	Укрпошта, Нова пошта, Міст Експрес
Операційна модель Cainiao	Пряма авіалінія + білоруська наземна мережа	Інтеграція з Cainiao e-Hub у Львєжі + польська наземна мережа

Примітка. Сформовано автором за матеріалами АТ «Укрпошта» та Forbes Ukraine [13, 15].

Основним операційним суб'єктом Cainiao на внутрішньому ринку КНР виступає Hangzhou Cainiao Supply Chain Management Co., Ltd., у якому Alibaba Group утримує частку володіння в обсязі 100%. На міжнародному рівні структура власності організована через Alibaba.com International (Каймани) Holding Limited, що в свою чергу дозволяє компанії досить гнучко оперувати активами в понад 190 країнах світу. Функціонування Cainiao у 2024-2025 фінансових роках відбувалося під впливом ряду критичних чинників зовнішнього середовища, які вимагали адаптації системи стратегічного управління.

На нашу думку, ключовий операційний наслідок цієї трансформації виступає в роль збільшення середнього терміну доставки на 1-2 тижні та зростання навантаження на польсько-українські прикордонні переходи, через які нині проходить основна частина e-commerce посилок. Не зважаючи на нинішню ситуацію споживчий попит не лише не знизився, а й демонструє стабільне зростання, що підтверджується динамікою загального імпорту з Китаю.

Доцільно зазначити, що ці події стали каталізатором для зміни стратегії від посередницької моделі до контролю «ключових вузлів» інфраструктури з метою мінімізації ризиків. Регуляторний тиск та зміни у міжнародному законодавстві. Європейська Комісія визначила AliExpress як «дуже велику онлайн-платформу» у межах «Закону про цифрові послуги», що накладає на Cainiao додаткові зобов'язання щодо прозорості алгоритмів доставки та перевірки безпечності товарів загалом[4]. Що ж до скасування безмитного ввезення (лімітів de minimis), то у США та Бразилії це створює бар'єри для транскордонної торгівлі, змушуючи менеджмент Cainiao інвестувати у створення локальних фулфілмент-центрів для збереження швидкості доставки.

Наступним розглянемо технологічну трансформацію на основі III. У межах стратегії «AI-driven» Cainiao інтегрувала власну велику мовну модель серії «Qwen3» для інтелектуальної координації складних логістичних завдань у реальному часі. Інтеграція такого рівня дозволила Cloud Intelligence Group та

Cainiao створити MaaS-платформу (Model-as-a-Service), яка оптимізує маршрути доставки та прогнозує попит, що є ключовим інструментом підвищення рентабельності на фоні глобальної інфляції та волатильності цін на енергоносії.

Важливим аспектом соціально-економічної характеристики підприємства є його залученість до екологічних стандартів (ESG). Cainiao реалізує програму зниження вуглецевої інтенсивності (Score 3), показник якої у 2025 фінансовому році було зменшено до 8,4 MtCO₂e на мільйон юанів виторгу[21].

Описана нами організаційно-економічна специфіка та умови функціонування створюють необхідне аналітичне підґрунтя для проведення детальної діагностики фінансових показників діяльності підприємства у наступному підрозділі роботи. Для комплексної оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників, що формують умови стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Smart Logistics Network в умовах глобальних викликів, у даному дослідженні застосовано метод PESTLE-аналізу.

Зазначений інструмент дозволяє системно охопити шість ключових груп макросередовища - політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні та екологічні чинники - та дати їм кількісну оцінку, що підвищує об'єктивність стратегічних висновків порівняно з якісним описом [9, 11].

Методологічну основу аналізу складає зважена бальна матриця: кожному виявленому чиннику присвоюється вага (V) - відносна значущість фактора в межах своєї групи (сума ваг по кожній групі дорівнює одиниці), та бал (B) за шкалою від 0 до 5 відповідно до ступеня впливу на діяльність підприємства (де 0 - відсутність впливу, 5 - критичний визначальний вплив).

Добуток ваги на бал ($P = V \times B$) дає зважену оцінку кожного фактора, а сума добутків по групі формує середню зважену оцінку сили впливу відповідної групи чинників на стратегічну позицію Cainiao.

Для кожної з шести груп визначено по чотири найбільш релевантних чинники, відібрані на основі аналізу звітності Alibaba Group (Form 20-F, 2025), галузевих звітів Світова організація торгівлі (СТО або WTO),

ЮНКТАД(UNCTAD), Єврокомісії та верифікованих публічних джерел, опрацьованих у межах даного дослідження [23, 33, 47, 48].

За результатами проведеного PESTLE-аналізу встановлено(дивіться, що найвищу силу впливу на стратегічне управління логістичною діяльністю Cainiao мають технологічні та політичні групи чинників, середні зважені оцінки яких становлять відповідно 4,30 та 4,25 бала, що відповідає критичному рівню впливу за прийнятою шкалою. Решта чотирьох груп - економічні (3,95), соціальні (3,60), юридичні (3,60) та екологічні (3,15) чинники - характеризуються значним рівнем впливу, тобто суттєво визначають умови діяльності компанії та потребують врахування при формуванні стратегічних рішень (Додаток Д).

Критичний вплив технологічних чинників (4,30) зумовлений тим, що технологічна платформа є основою конкурентної переваги Cainiao в умовах asset-light моделі. Впровадження мовної моделі Qwen3, розгортання MaaS-платформи та масштабна роботизація складів формують не лише операційну ефективність, а й бар'єри для входу конкурентів. Водночас найвищий бал (5) отримав чинник III-оптимізації, оскільки саме алгоритмічне управління маршрутами і запасами дозволяє Cainiao утримувати гарантії «5-денної глобальної доставки» економічно обґрунтованими. Відставання у технологічному розвитку навіть на 1–2 роки загрожує компанії втратою ключових клієнтів на користь S.F. Holding або JD Logistics(Додаток Д).

Політичні чинники (4,25 - критичний) визначаються насамперед ескалацією торговельної війни між США та Китаєм, якій присвоєно максимальний бал (5). Введення тарифів і скасування правила на ліміт безмитного ввезення товарів безпосередньо скорочують обсяг посилок на ключових напрямках Китай-США та Китай-ЄС, що є фундаментальним для бізнес-моделі Cainiao. Геополітична нестабільність у районі Суецького каналу та Червоного моря отримала бал 4, що відображає реальний вплив на терміни та вартість доставки: перенаправлення суден навколо мису Доброї Надії подовжує транзит на 10–14 діб і знищує цінність сервісних гарантій(Додаток Д).

Економічні чинники отримали значення в 3,95, тобто це значний рівень, так як вони є з досить двоїстим характером, тобто зростання глобального ринку транскордонного e-commerce на 20% річно формує стратегічну можливість, а волатильність фрахтових ставок створює уповільнення власної виручки Cainiao до +2,3% у 2025 фінансовому році говорять нам про загальний розрив між ринковим потенціалом та здатністю компанії його монетизувати в поточному перехідному циклі. Окремо відзначено також і структурне зростання імпорту з КНР до України (+33,3% у 2025 р.), саме в розрізі індикатора незадіяного регіонального потенціалу(Додаток Д).

Соціальні чинники (3,60 - значний) відображають зростаючий тиск споживчих очікувань: вимоги до швидкості доставки набули системного характеру після пандемії COVID-19 і безпосередньо впливають на конкурентоспроможність сервісних пропозицій Cainiao (бал 4). Дефіцит довіри до китайських e-commerce платформ серед європейських споживачів та регуляторів (бал 3) формує реальний бар'єр для масштабування в регіоні: репутаційні ризики AliExpress і Temu проєктуються на логістичну інфраструктуру Cainiao, ускладнюючи залучення незалежних B2B-клієнтів(Додаток Д).

Юридичні чинники (3,60 - значний) характеризуються насамперед впливом Акту про цифрові послуги ЄС, що надав AliExpress статус «дуже великої онлайн-платформи» з посиленими зобов'язаннями щодо комплаєнсу. Оскільки Cainiao є невіддільним логістичним плечем AliExpress, то і будь-які платформні регуляторні обмеження будуть транслюватися у зростаннях операційних витрат та уповільненні обробки замовлень. Конфлікт між такими вимогами як GDPR в ЄС та PIPL в КНР щодо локалізації даних про відправлення формує додатковий комплаєнс-ризик(Додаток Д).

Екологічні чинники отримали найнижчу середню оцінку розміром у 3,15 (значний) що, однак, не означає їх другорядності, так як система торгівлі викидами ЄС (ETS), поширена на морські перевезення з 2024 року, формує прямий вплив на фрахтові витрати Cainiao на маршрутах Азія–Європа.

Зростання викидів від судноплавства на 5% у 2024 році частково зумовлене вимушеним перенаправленням суден через закриття маршруту Суецького каналу, що підкреслює наявну взаємозалежність екологічних та геополітичних ризиків (Додаток Д).

Таким чином, результати PESTLE-аналізу підтверджують, що Cainiao Smart Logistics Network Limited функціонує в умовах складного та багатовимірного зовнішнього середовища, де одночасно діють як структурні можливості, такі як: зростання електронної комерції, технологічний прогрес, так і системні загрози, такі як: торговельна фрагментація, геополітична нестабільність, регуляторний тиск. Отримані кількісні оцінки слугуватимуть основою для формування нами SWOT-матриці у підрозділі 2.3 та розробки стратегічних рекомендацій у Розділі 3.

2.2 Діагностика фінансово-господарської діяльності Cainiao Network у складі Alibaba Group

Діагностика фінансово-господарської діяльності Cainiao Smart Logistics Network Limited здійснюється на основі сегментної фінансової звітності Alibaba Group Holding Limited за три фінансові роки - 2023, 2024 та 2025 (фінансовий рік групи завершується 31 березня відповідного року). Як зазначалося у підрозділі 2.1, Cainiao функціонує як повністю консолідована дочірня структура холдингу і не публікує самостійної фінансової звітності відповідно до МСФЗ 8 «Операційні сегменти».

Тому інформаційною базою аналізу слугують: консолідована фінансова звітність Alibaba Group (Form 20-F), сегментні дані по Cainiao у розрізі виручки та скоригованого показника EBITA, а також операційні показники, розкриті у розділах «Management Discussion & Analysis» річних звітів за 2023–2025 фінансові роки (Додаток А).

Скоригований операційний прибуток (Adjusted EBITA або «Скоригований EBITA», а також EBITA далі по тексту) - у звітності Alibaba це

прибуток до вирахування відсотків, податків та амортизації нематеріальних активів, скоригований на витрати на винагороду на основі акцій та одноразові статті.

Для забезпечення комплексності аналізу відповідно до методичних вимог дослідження розглянуто три взаємопов'язані блоки: динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці; фінансові результати логістичного сегмента Cainiao; капітальні та технологічні інвестиції холдингу як основного джерела фінансування розвитку логістичної інфраструктури

Таблиця 2.4 - Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці Alibaba Group за 2023–2025 ф.р.

Показник	2023 ф.р.	2024 ф.р.	2025 ф.р.	Відхилення 2025 до 2023, (+/-)	Темп росту 2025 до 2023, (%)
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	235216	204891	124320	-110 896	52,85%
2. Виручка холдингу, млн юанів	868687	941168	996347	+127660	114,69%
3. Продуктивність праці (Виручка на 1 працівника), млн юанів/особ	3,693	4,593	8,014	+4,321	217,01%
4. Виручка сегмента Cainiao (до елімінації), млн юанів	77512	99020	101272	+23760	130,65%

***Примітка.** Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності Alibaba Group[19-21].*

Продуктивність праці ($\Pi_{\text{п}}$) була вирахована за данною формулою в таблиці 2.4 (2.1):

$$\Pi_{\text{п}} = \frac{B}{\text{Ч}} \quad (2.1)$$

де B – консолідована виручка холдингу за звітний період (млн юанів);

Ч – середньооблікова чисельність персоналу (осіб).

Наведені у таблиці 2.5 дані демонструють одночасно два процеси, що на перший погляд суперечать один одному: різке скорочення середньооблікової чисельності персоналу та феноменальне зростання продуктивності праці. Розкриття причинно-наслідкового зв'язку між цими явищами є ключовим для розуміння поточної стратегічної позиції Cainiao у складі холдингу.

Скорочення чисельності персоналу з 235216 осіб у 2023 фінансовому році до 124320 осіб у 2025 фінансовому році - тобто на 110 896 осіб, або до 52,85% від початкового рівня - не є ознакою операційної кризи. Відповідно до приміток до фінансової звітності Alibaba Group, основною причиною зменшення консолідованого штату стала стратегічна деконсолідація: у 2025 фінансовому році холдинг завершив продаж мережі гіпермаркетів Sun Art, виводячи з балансу десятки тисяч співробітників роздрібного ритейлу - праці переважно низької кваліфікації (Додаток А). Таким чином, зменшення штату відображає не операційне скорочення, а цілеспрямоване звуження структури холдингу до технологічного та логістичного ядра.

Показовим є і зростання частки Cainiao у виручці групи - з 8,92% у 2023 до 10,16% у 2025 фінансовому році. Цей показник підтверджує, що логістичний сегмент нарощує свою питому вагу в холдингу навіть в умовах загального уповільнення: виручка Cainiao зростає швидше за виручку групи, і ця тенденція зберігається протягом усього аналізованого періоду.

Прямим підтвердженням цього висновку є динаміка продуктивності праці, розрахованої як виручка на одного працівника. За три роки зазначений показник зріс із 3,693 млн юанів/особу до 8,014 млн юанів/особу, тобто у 2,17 раза (темп зростання - 217,01%). Таке зростання є структурним, а не арифметичним ефектом: меншою кількістю кваліфікованих фахівців, підкріплених ШІ-інструментами (зокрема, моделлю Qwen3 та автоматизованими складськими комплексами Cainiao), компанія забезпечує суттєво більший обсяг операцій. Вище сказане виступає практичним підтвердженням теоретичної концепції «AI-driven logistics», де людський

ресурс виступає не масовим виконавчим чинником, а критичним елементом управління інтелектуальними системами.

Розглядаючи виручку Alibaba Group, ми спостерігали, що вона зросла з 868687 млн юанів у 2023 фінансовому році до 996347 млн юанів у 2025 фінансовому році - темп зростання склав 114,69%, що загалом відображає досить стабільне нарощування обсягів діяльності холдингу навіть в умовах масштабної внутрішньої реструктуризації. Логістичний сегмент Cainiao при цьому демонструє ще вищий темп зростання виручки обсягом в 130,65%, порівняно з холдингом загалом з 114,69%, що свідчить про перетворення логістики на один із ключових драйверів монетизації групи.

Для поглибленого аналізу фінансових результатів безпосередньо логістичного сегмента нижче наведено динаміку ключових показників Cainiao за аналізований період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових показників сегмента Cainiao за 2023–2025 ф.р.

Показник	2023 ф.р.	2024 ф.р.	2025 ф.р.	Відхилення 2025 до 2023, (+/-)	Темп росту, %
1. Виручка сегмента Cainiao (до елімінації), млн юанів	77512	99020	101272	+23760	130,65%
2. Скоригований ЕВІТА Cainiao, млн юанів	(391)	1402	302	+693	-
3. Маржа скоригованого ЕВІТА, %	від'ємна	1,42%	0,30%	-1,12 п.п. (до 2024)	-
4. Частка Cainiao у виручці групи, %	8,92%	10,52%	10,16%	+1,24 п.п.	-

Примітка. Джерело: розраховано автором за сегментними даними річних звітів Alibaba Group[19-21].

Рентабельність діяльності сегмента за показником скоригованого ЕВІТА ($M_{\text{ЕВІТА}}$) розрахована за формулою(2.2):

$$M_{EBITA} = \frac{M_{\text{скор}}}{B_{\text{сегм}}} \quad (2.2)$$

де $M_{\text{скор}}$ – скоригований показник EBITA сегмента Cainiao (млн юанів);
 $B_{\text{сегм}}$ – виручка сегмента Cainiao до елімінації міжсегментних операцій (млн юанів).

Питома вага (частка) Cainiao у загальній виручці групи ($\text{Ч}_{\text{сегм}}$) визначена за формулою(2.3):

$$\text{Ч}_{\text{сегм}} = \frac{B_{\text{сегм}}}{B} \times 100\% \quad (2.3)$$

де $B_{\text{сегм}}$ – виручка сегмента Cainiao (млн юанів);
 B – загальна консолідована виручка Alibaba Group (млн юанів).

Дані таблиці 2.5 розкривають фундаментальне протиріччя, яке характеризує стратегічну ситуацію Cainiao у 2025 фінансовому році: при зростанні виручки сегмента на 30,65% - з 77 512 до 101 272 млн юанів - операційна прибутковість зазнала різкого погіршення. Скоригований показник скоригований операційний прибуток скоротився з 1402 млн юанів у 2024 фінансовому році до 302 млн юанів у 2025 фінансовому році, тобто на 78,5%. Маржа скоригованого операційного прибутку впала з 1,42% до 0,30% - зниження на 1,12 відсоткових пункти за один рік.

Офіційне пояснення, надане у примітках до фінансової звітності Alibaba Group, вказує на зниження прибутковості транскордонних логістичних рішень (cross-border fulfillment solutions) як основну причину погіршення результатів (додаток Б). Це формулювання є прямим відображенням глобальних викликів, виявлених у PESTLE-аналізі підрозділу 2.1: ескалація торговельної війни США–Китай, скасування митного звільнення de minimis в ЄС та подорожчання

транскордонних перевезень внаслідок обходу Суецького каналу - усі ці чинники безпосередньо підвищили собівартість транскордонного фулфілменту, «з'ївши» операційний прибуток при збереженні зростання обсягів.

Водночас слід зазначити, що значна частина скорочення ЕВІТА у 2025 фінансовому році має інвестиційний, а не структурно-кризовий характер. Після скасування первинного публічного розміщення акцій Cainiao у березні 2024 року компанія витратила суттєві ресурси на програми утримання ключового персоналу (retention incentives) - насамперед ІІІ-розробників та менеджерів логістичної інфраструктури, для яких акціонерна винагорода від первинного публічного розміщення (ІРО) більше не була доступна. Ці витрати, відображені у розділі компенсацій на основі акцій (SBC), є одноразовими за своєю природою і не відображають погіршення операційної ефективності основних логістичних процесів.

Для унаочнення волатильності показника ЕВІТА протягом 2023–2025 фінансових років нижче наведено графік динаміки (рис. 2.1).

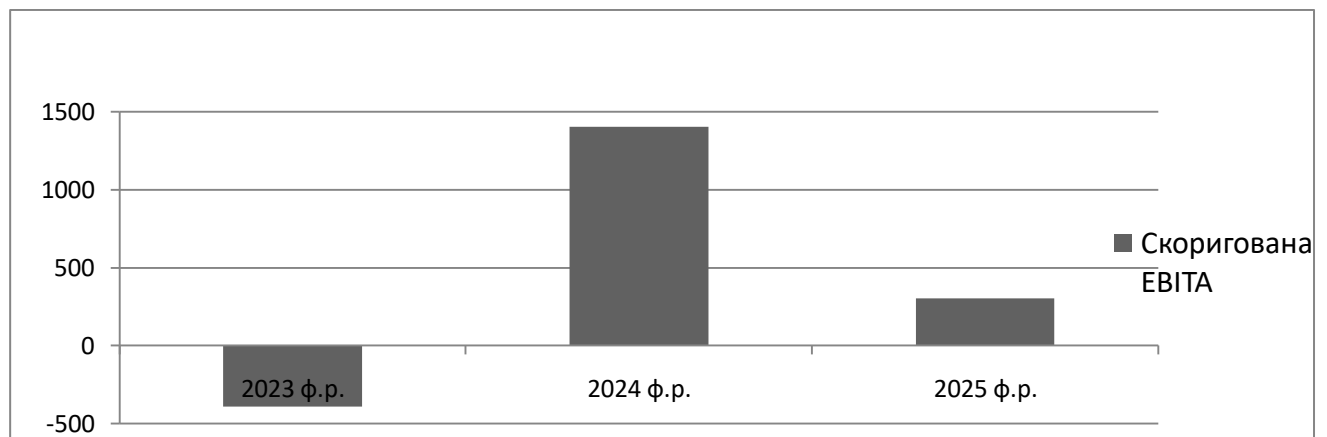


Рисунок 2.1 – Динаміка скоригованого ЕВІТА сегмента Cainiao за 2023–2025ф.р., млн юанів

Примітка. Побудовано автором на основі кількісних показників таблиці 2.5.

Графік наочно демонструє «хвилюву» траєкторію: від збитковості у 2023 році (–391 млн юанів) - через пік прибутковості у 2024 році (+1402 млн юанів,

зумовлений підготовкою до первинної публічної пропозиції та сприятливою ринковою кон'юктурою) - до різкого спаду у 2025 році (+302 млн юанів).

Така динаміка є характерною ознакою компанії, що перебуває у фазі активної стратегічної трансформації, де короткострокова прибутковість свідомо приноситься в жертву довгостроковому позиціонуванню.

Розуміння причин низької маржі Cainiao при зростаючій виручці потребує аналізу інвестиційної діяльності Alibaba Group, яка є основним джерелом фінансування логістичної інфраструктури. Відповідні дані наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Капітальні інвестиції та технологічні витрати Alibaba Group за 2023–2025 ф.р.

Показник	2023 ф.р.	2024 ф.р.	2025 ф.р.	Відхилення 2025 до 2023, (+/-)	Темп росту 2025 до 2023, (%)
1. Капітальні витрати, млрд юанів	34,33	32,09	85,97	+51,64	250,42
2. Витрати на НДОКР (технології та ІІІ), млрд юанів	56,74	52,26	57,15	+0,41	100,72
3. Капітальні витрати як % від виручки групи, %	3,95	3,41	8,63	+4,68 п.п.	-

Примітка. Джерело: розраховано автором за даними консолідованих звітів Alibaba Group[19-21].

Інтенсивність капітальних інвестицій ($I_{\text{КапІнв}}$) щодо виручки розрахована за формулою (2.4):

$$I_{\text{КапІнв}} = \frac{K_{\text{витр}}}{B} \times 100\% \quad (2.4)$$

де $K_{\text{витр}}$ – капітальні витрати (придбання основних засобів та нематеріальних активів) (млн юанів);

B – загальна консолідована виручка холдингу (млн юанів).

Дані таблиці 2.6 фіксують безпрецедентний інвестиційний стрибок 2025 фінансового року: капітальні витрати зросли з 32,09 млрд юанів у 2024 фінансовому році до 85,97 млрд юанів у 2025 фінансовому році - тобто у 2,68 раза за один рік. За трирічний аналізований період капітальних витрат збільшився у 2,5 раза, що відображається у темпі зростання 250,42%. Такого рівня інвестиційної активності у секторі технологій та логістики не спостерігалось в Alibaba Group з моменту її заснування.

Офіційно задекларованими напрямками капітальних вкладень 2025 фінансового року є розбудова хмарної інфраструктури групи та будівництво логістичних хабів Cainiao - насамперед у Льєжі (Бельгія), Польщі та Північній Америці[28]. Таке цільове спрямування капітальних витрат є прямим підтвердженням стратегічного вибору Alibaba Group на користь фізичного інфраструктурного базису для глобальної торгівлі. Компанія свідомо трансформується з «легкої» інтернет-платформи - яку за традиційними метриками характеризує низький рівень матеріальних активів - на важковагового інфраструктурного гравця, що будує фізичний фундамент глобальних логістичних потоків. Частка капітальних витрат у виручці групи зросла з 3,95% у 2023 фінансовому році до 8,63% у 2025 фінансовому році - збільшення на 4,68 відсоткового пункту, що наочно відображає зміну фінансової моделі.

Узагальнюючи результати діагностики фінансово-господарської діяльності, можна констатувати, що Cainiao перебуває у фазі стратегічної трансформації, яка характеризується трьома одночасними процесами: зростанням обсягів діяльності (виручка сегмента +30,65% за три роки), тиском на операційну прибутковість (маржа ЕВІТА 0,30% у 2025 ф.р.) та масштабними капітальними інвестиціями в інфраструктуру (капітальні витрати групи зросли до 85,97 млрд юанів). Поєднання цих процесів є закономірним відображенням впливу глобальних викликів - геополітичної нестабільності, торговельної фрагментації та регуляторного тиску - на логістичну діяльність компанії.

Зниження прибутковості транскордонних логістичних рішень, офіційно підтверджене у звітності Alibaba Group, є кількісним виразом тих самих факторів, що були ідентифіковані у PESTLE-аналізі підрозділу 2.1. Водночас стабільні інвестиції в НДОКР та зростання продуктивності праці до 217% свідчать про те, що компанія формує технологічні передумови для відновлення маржинальності у наступному стратегічному циклі. Повнота оцінки управлінського механізму Cainiao в умовах цих викликів розглядається у підрозділі 2.3.

2.3 Оцінювання системи стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Network в умовах глобальних викликів

Перехід до фінального етапу аналізу системи управління Cainiao Smart Logistics Network Limited потребує врахування глибинних трансформацій, визначених у попередніх підрозділах. Зокрема, виявлений у підрозділі 2.2 різкий інвестиційний стрибок - зростання капітальних витрат у 2,68 раза до 85,97 млрд юанів - свідчить про зміну фундаментальної фінансової моделі холдингу. Компанія свідомо переходить від моделі «легкої» платформи до розбудови капіталомісткої фізичної інфраструктури (e-Hubs).

Важливим контекстом для проведення оцінювання є успішна реалізація стратегії «AI-driven» (підхід на основі ШІ), яка дозволила досягти зростання продуктивності праці на 217,01% за трирічний період. Це підтверджує, що управлінське ядро компанії перемістилося у площину хмарних обчислень та MaaS-інфраструктури (Model-as-a-Service), де ШІ-моделі серії Qwen3 виступають головним координатором 3000 логістичних партнерів. Відтак, при проведенні SWOT-аналізу особлива увага приділяється саме технологічній диференціації як головному фактору стримування зовнішніх загроз, таких як закриття маршруту Суецького каналу чи скасування лімітів de minimis в ЄС.

Окремим стратегічним орієнтиром виступає ринок України, де приріст імпорту з КНР до 19,2 млрд дол. США формує унікальне «вікно можливостей» для впровадження прямої логістичної присутності[10].

Завершальним етапом аналітичного дослідження у другому розділі є комплексне оцінювання чинної системи стратегічного управління Cainiao Smart Logistics Network. Необхідність проведення такого оцінювання безпосередньо впливає з результатів діагностики, проведеної у підрозділах 2.1 та 2.2, які виявили значну волатильність фінансових показників та критичну залежність операційної ефективності від динаміки макросередовища. В умовах стратегічної трансформації Alibaba Group за моделлю «Користувач понад усе, управління на основі III», логістичний підрозділ Cainiao постає не лише як сервісний сегмент, а як інтелектуальне ядро екосистеми, що вимагає специфічних підходів до оцінки управлінської ефективності.

Методологічний апарат оцінювання у даному підрозділі базується на синтезі якісних та кількісних методів, що дозволяє забезпечити високу ступінь об'єктивності висновків. Основними інструментами аналізу обрано метод зваженого SWOT-аналізу та галузевий бенчмаркінг.

Застосування саме зваженої матриці SWOT-аналізу, на відміну від класичного описового підходу, дає змогу математично виміряти силу впливу внутрішніх компетенцій.

Методика проведення зваженого SWOT-аналізу передбачає декомпозицію стратегічного потенціалу Cainiao на внутрішні сили та слабкості, а також оцінку зовнішніх можливостей та загроз через призму їхньої значущості для реалізації стратегічної цілі «5-денної глобальної доставки».

Згідно з академічними стандартами, кожному ідентифікованому чиннику присвоєно експертну вагу (V) у межах своєї групи, де сума ваг дорівнює одиниці, та бал (B) за шкалою від 1 до 5 залежно від інтенсивності впливу чинника.

Розрахований добуток ($P = V \times B$) відображає реальну питому вагу фактора в загальній стратегічній архітектурі підприємства. Кількісне

порівняння агрегованих балів за кожною групою дозволяє визначити точні координати компанії у стратегічному просторі та обрати оптимальний тип конкурентної поведінки (матриця стратегічного позиціонування).

Детальні результати проведених розрахунків, що базуються на сегментній звітності холдингу та галузевій аналітиці, наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Зважений SWOT-аналіз Cainiao Smart Logistics Network

1	2	3	4	5	6	7	8
S – Сильні сторони				W – Слабкі сторони			
Чинник	Вага, V	Оцінка, B	Добуток, P	Чинник	Вага, V	Оцінка, B	Добуток, P
1. Модель мінімальних власних активів (4PL): координація 3 000+ партнерів без витрат на власний флот	0.30	5	1.50	1. Критично низька маржа скоригованого операційного прибутку (0,30% у 2025 ф.р.)	0.35	4	1.40
2. Власна ІІІ-платформа (Qwen3) та МaaS-інфраструктура : зростання продуктивності праці на 217% за 3 роки	0.30	5	1.50	2. Залежність від капіталу Alibaba Group: ріст капітальних витрат групи до 85,97 млрд юанів	0.30	4	1.20
3. Контроль стратегічних міжнародних хабів (Льєж, Гонконг, Куала-Лумпур): вузли Азія–Європа	0.25	4	1.00	3. Висока концентрація виручки (>90%) від внутрішніх платформ холдингу (AliExpress, Tmall)	0.25	3	0.75
4. Глобальне охоплення 200+ ринків та обробка понад 5 млн посилок на добу	0.15	4	0.60	4. Ризик відтоку кадрів через скасування ІРО та витрати на програми утримання	0.10	3	0.30
Разом за групою S	1.00	-	4.60	Разом за групою W	1.00	-	3.65

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
О - Можливості				Т - Загрози			
Чинник	Вага, V	Оцінка, В	Добуток, Р	Чинник	Вага, V	Оцінка, В	Добуток, Р
1. Зростання світового ринку транскордонної електронної комерції (+20% р/р)	0.30	5	1.50	1. Торговельна війна США– Китай та тарифна ескалація (тиск на рентабельність)	0.35	5	1.75
2. Ринок України: зростання імпорту з КНР на 33% р/р (до 19,2 млрд дол. США)	0.30	4	1.20	2. Геополітична нестабільність (Суец/Червоне море): подовження термінів доставки	0.25	4	1.00
3. Монетизація МааS-технологій для сторонніх логістичних операторів	0.25	4	1.00	3. Ескалація конкуренції з боку JD Logistics та технологічна експансія SF Express на міжнародні ринки.	0.25	3	0.75
4. Автоматизація складів: потенціал ринку зі щорічним зростанням 11,3%	0.15	3	0.45	4. Регуляторний тиск ЄС (DSA): статус VLOP для AliExpress та ріст комплаєнс-витрат	0.15	3	0.45
Разом за групою О	1.00	-	4.15	Разом за групою Т	1.00	-	3.95

Примітка. Складено та розраховано автором на основі синтезу даних[4-6, 10, 16, 17-21, 26-30].

За таблицею 2.7 можна побачити домінацію сильних сторін, аж на 0,95 добуток групи сильних сторін переважають добуток групи слабких сторін, це може свідчити про стійку конкуренту позицію Cainiao, водночас розрив вказує на ризик «стратегічної інерції». Тому слід сприймати ці показники з обережністю.

Для переходу від якісних характеристик до вибору конкретного стратегічного вектора необхідно здійснити математичне зіставлення отриманих балів за методом «потенціал–середовище» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Визначення стратегічної позиції Cainiao за результатами SWOT-аналізу

Показник	Значення	Інтерпретація
Підсумок сильних сторін (S)	4.60	Значний внутрішній технологічний потенціал
Підсумок слабких сторін (W)	3.65	Наявні фінансові та кадрові вразливості
Перевага потенціалу (S - W)	+0.95	Внутрішні сили суттєво переважають слабкості
Підсумок можливостей (O)	4.15	Сприятливі ринкові тренди (Україна, Е-ком)
Підсумок загроз (T)	3.95	Високий рівень геополітичних та тарифних ризиків
Перевага середовища (O - T)	+0.20	Незначна перевага можливостей над загрозами
Стратегічний квадрант	SO(CM)	Компанія має сили для реалізації можливостей
Рекомендована стратегія	Фокусоване зростання	Пріоритет на технологічне лідерство та ринок України

Примітка. Джерело: розраховано автором на основі кількісних оцінок таблиці 2.7.

Результати математичного зіставлення чинників у таблиці 2.8 дозволяють чітко локалізувати стратегічну позицію Cainiao Smart Logistics Network у квадранті SO (Сили–Можливості). Перевага внутрішнього потенціалу компанії над слабкостями становить +0,95 пункту, що забезпечується насамперед інтеграцією ШІ-платформи Qwen3 та зростанням продуктивності праці на 217%. Водночас показник переваги середовища є критично низьким (+0,20), що свідчить про майже повне врівноваження ринкових можливостей масштабними геополітичними загрозами та волатильністю цін на енергоносії.

Такий стан вимагає відмови від стратегії агресивної експансії на користь стратегії фокусованого зростання. Це передбачає концентрацію ресурсів виключно на тих напрямках, де технологічна перевага компанії може мінімізувати фінансові ризики, зумовлені низькою операційною маржею (0,30% у 2025 ф.р.). Для деталізації взаємодії ключових чинників та візуалізації точок стратегічного впливу побудовано матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2).

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Можливості (O)	Поле SO (Сили–Можливості) Використання ІІІ-платформи Qwen3 для експансії на ринок України (+33% імпорту) та монетизація МaaS для сторонніх партнерів.	Поле WO (Слабкості–Можливості) Залучення капіталу Alibaba для подолання низької маржі (0,30%) за рахунок масштабування на ринках з високим попитом на автоматизацію
Загрози (T)	Поле ST (Сили–Загрози) Застосування моделі asset-light та гнучкої маршрутизації через хаби в Льєжі та Гонконзі для мінімізації впливу торговельних воєн та блокади Суєцу.	Поле WT (Слабкості–Загрози) Ризик критичних збитків через тарифну ескалацію та законодавство ЄС про цифрові послуги на фоні залежності від внутрішніх платформ холдингу.

Рисунок 2.2 - Матриця SWOT-аналізу Cainiao Smart Logistics Network

Примітка: Сформовано автором на основі зважених оцінок таблиці 2.7 та 2.8.

Результати проведеного зваженого аналізу (таб. 2.8) та візуалізація стратегічних полів (рис. 2.2) однозначно локалізують Cainiao Smart Logistics Network у квадранті SO (Сили–Можливості). Це підтверджує, що компанія володіє достатнім внутрішнім потенціалом (перевага потенціалу +0,95) для капіталізації зовнішніх можливостей. Проте незначна перевага можливостей над загрозами (+0,20) в умовах тарифної нестабільності та низької операційної маржі (0,30%) диктує перехід до стратегії фокусованого зростання.

Основним вектором такої стратегії визначено експансію на високопотенційний ринок України (імпорт з КНР 19,2 млрд дол. США) через монетизацію МaaS-технологій та ІІІ-платформи Qwen3. Для оцінки стійкості

обраного вектора та ідентифікації управлінських розривів необхідно провести галузевий бенчмаркінг. Бенчмаркінг у даному дослідженні виступає як метод систематичного порівняльного аналізу показників Cainiao з еталонними організаціями для виявлення шляхів подолання розривів у результативності.

Для забезпечення гомогенності об'єктів порівняння обрано компанії-орієнтири за критеріями подібної юридичної природи (публічні ТНК) та ідентичного первинного ринку (КНР та транскордонна логістика): JD Logistics Co., Ltd. та SF Express Co., Ltd. (S.F. Holding,) обидва конкуренти є найбільшими публічними логістичними операторами КНР, що дозволяє провести пряме порівняння з Cainiao за сегментними показниками 2024–2025 фінансових років.

Результати порівняльного аналізу засвідчують, що Cainiao займає принципово відмінну конкурентну нішу на глобальному ринку логістики.

Слід зазначити, що показники рентабельності компаній-еталонів вимірюються за різними методологіями: для JD Logistics застосовано Non-IFRS маржу прибутку (аналогічну скоригованому операційному прибутку, що виключає витрати на акціонерні виплати персоналу та амортизацію нематеріальних активів).

Для SF Holding - маржу чистого прибутку. Незважаючи на різницю методик, обидва показники збіглися на рівні 3,60-3,61%, що робить порівняння з Cainiao (0,30%) особливо показовим.

Принципово важливою є така обставина: SF Holding утримує маржу 3,61% за наявності власного авіапарку із 99 вантажних літаків та розгалуженої складської мережі - активів, що традиційно створюють значний тиск на прибутковість.

Cainiao, навпаки, не має власного флоту та реалізує модель мінімальних власних активів, яка теоретично мала б забезпечувати вищу маржинальність за рахунок економії на утриманні фізичної інфраструктури.

Таблиця 2.9 - Порівняльна характеристика Cainiao Network та галузевих еталонів

Показник	Cainiao Network (Alibaba Group)	JD Logistics (JD Group)	SF Express (SF Holding)
Операційна модель	4PL-координатор (модель мінімальних власних активів): управління 3000+ партнерами через ШІ	3PL+ (модель з розвинутою власною інфраструктурою): інтегрований оператор з повним володінням мережею	спеціалізований оператор прискореної доставки (модель з розвинутою власною інфраструктурою): спеціалізований оператор експрес-доставки
Виручка, млрд юанів (2025 ф.р.)	101,27 (зростання +2,3% р/р)	217,15	308,20
Маржа прибутку (Скоригована)	0,30%	3,6%	3,61%
Авіаційна інфраструктура	Відсутня (виключно партнерські чартери)	12 вантажних літаків (JD Airlines)	99 вантажних літаків
Складські площі (млн кв.м)	~3,0 (фокус на міжнародні e-Hub)	34,0+ (понад 1600 власних складів)	20,0+ (інтегрована логістична мережа)
Експансія в Європі (станом на 2025 р.)	Масштабне покриття: понад 400 000 кв.м складів; центральний e-Hub у Льєжі. Фокус на AliExpress Choice та «5-денну доставку»	Агресивна розбудова: запуск бренду JoyExpress у 2025 р.; стандарт доставки «211» (наст. день); 3 склади в Польщі (Варшава №2 відкрита у 2025 р.).	Мережева модель: оперує через Kerry Logistics та стратегічне партнерство з GLS для експрес-доставки.
Статус на ринку України	Операційна інтеграція: партнерство з Укрпоштою	Стратегічно відсутня (ігнорування ринку через військові ризики)	Стратегічно відсутня (фокус на коридори Азія–США/ЄС)

Примітка. Розраховано автором на основі джерел[21, 24, 40].

Проте реальна маржа Cainiao у дванадцять разів нижча, ніж у SF Holding. Це свідчить про те, що проблема прибутковості Cainiao має не операційний, а структурний характер: її джерело - зовнішній тарифний тиск та витрати перехідного періоду, а не неефективність основних логістичних процесів.

Обидва конкуренти активно розбудовують власну фізичну інфраструктуру в Європі: JD Logistics запустив у 2025 році бренд JoyExpress зі стандартом доставки наступного дня у Великій Британії, Франції та Німеччині,

відкривши другий склад у Варшаві; SF Holding оперує через мережу стратегічних партнерств на преміум-коридорах Азія–Європа.

Водночас жоден із конкурентів не має стратегічно значущої присутності на ринку України. За умов зростання імпорту з КНР до 19,2 млрд доларів США та підтвердженого операційного партнерства Cainiao з вітчизняними поштовими операторами, перший оператор, який забезпечить контрольовану інфраструктуру доставки останньої милі в Україні, отримає структурну перевагу першопрохідника, яку буде складно подолати в середньостроковій перспективі.

На підставі результатів зваженого SWOT-аналізу та бенчмаркінгу ідентифіковано два системних управлінських розриви, усунення яких є необхідною умовою реалізації стратегії фокусованого зростання.

Розрив перший і вразливість операційного прибутку до змін тарифного середовища. Падіння маржі скоригованого операційного прибутку з 1,42% до 0,30% за один рік є наслідком того, що транскордонна модель Cainiao розрахована на стабільне митне середовище та відкриті торговельні маршрути.

В умовах структурної торговельної фрагментації - що є новою нормальністю, а не тимчасовим явищем - поточна модель не забезпечує достатнього буфера прибутковості. Відсутність у достатньому масштабі регіональних логістичних центрів за межами китайської митної зони є управлінським розривом стратегічного рівня.

Розрив другий і це відсутність прямої інфраструктури доставки на зростаючих ринках. Україна є найбільш показовим прикладом: власні склади Cainiao розташовані у Польщі на відстані менше ста кілометрів від кордону, але весь дохід від доставки останньої милі акумулюють партнерські оператори - «Укрпошта» та «Нова пошта».

Відсутність власної або контрольованої мережі доставки означає не лише недоотримання доходу, а й втрату контролю над якістю клієнтського досвіду. Усунення зазначених управлінських розривів є предметом стратегічних рекомендацій, розроблених у розділі 3 дослідження.

Висновки до розділу 2

У другому розділі роботи проведено комплексну аналітичну діагностику стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Smart Logistics Network в умовах сучасних глобальних викликів. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Встановлено, що Cainiao функціонує як інтелектуальний координатор логістики четвертої сторони (4PL), що забезпечує управління екосистемою з понад 3000 партнерів у 200 країнах на основі моделі мінімальних власних активів. Проведений PESTLE-аналіз дозволив ідентифікувати критичний рівень впливу на стратегію компанії технологічних (4,30 бала) та політичних (4,25 бала) чинників. Виявлено, що торговельна фрагментація та тарифна ескалація між КНР та Заходом створюють системні бар'єри для традиційних ланцюгів постачання, змушуючи компанію диверсифікувати маршрути в обхід Суецького каналу. На ринку України компанія оперує виключно через операційне партнерство з «Укрпоштою» та «Новою поштою», що на фоні стрімкого зростання імпорту з КНР до 19,2 млрд дол. США у 2025 р. створює інфраструктурний розрив. Компанія фактично контролює інформаційний потік замовлень екосистеми Alibaba, але втрачає значну частину логістичної маржі через відсутність власних потужностей фулфілменту та прямого контролю над сервісом «останньої милі» на території України.

2. Діагностика фінансово - господарських показників виявила стратегічне протиріччя між темпами експансії та операційною ефективністю: при стабільному зростанні виручки сегмента на 30,65% (до 101,27 млрд юанів) відбулося різке падіння операційної маржі ЕВІТА з 1,42% до 0,30%. Поглиблений аналіз підтвердив, що це є наслідком не операційної неефективності, а структурної вразливості бізнес - моделі до волатильності фрахтових ставок та додаткових витрат на програми утримання персоналу після скасування IPO. Водночас виявлено «інвестиційний стрибок» 2025 фінансового року: капітальні витрати групи зросли у 2,68 раза до 85,97 млрд юанів (8,63%

від виручки), що разом із зростанням продуктивності праці на 217% (до 8 млн юанів на особу) свідчить про масштабну трансформацію компанії. Cainiao свідомо переходить від ролі цифрового посередника до статусу важковагового інфраструктурного гравця, який через розбудову глобальної мережі e-Hubs (насамперед у Бельгії та Польщі) формує фізичний фундамент для майбутнього відновлення прибутковості та захисту логістичних ланцюгів від зовнішніх геополітичних шоків. Зазначена інтенсифікація капіталізації активів є критично необхідною передумовою для переходу до моделі інтегрованої логістики, що здатна самостійно амортизувати макроекономічні ризики та забезпечити сталість транскордонних товаропотоків холдингу

3. За результатами зваженого SWOT - аналізу визначено, що Cainiao займає стратегічний квадрант SO (Сили–Можливості), де внутрішній технологічний потенціал (4,60 бала) суттєво переважає наявні вразливості. Проте показник переваги середовища є критично низьким (+0,20), що свідчить про майже повне врівноваження ринкових можливостей глобальними загрозами та ризиками торговельних воєн. Це обґрунтовує доцільність переходу від агресивної експансії до стратегії фокусованого зростання, пріоритетом якої визначено ринок України та комерційну монетизацію MaaS - технологій на базі ШІ Qwen3. Галузевий бенчмаркінг підтвердив «парадокс SF Express»: конкуренти утримують маржу 3,60% при володінні власними флотами, тоді як Cainiao при моделі asset-light має у 12 разів нижчу рентабельність. Відсутність прямої присутності конкурентів (JD Logistics, S.F. Holding) в Україні у поєднанні з близькістю польських хабів холдингу (менше 100 км до кордону) формує стратегічне «вікно можливостей» для захоплення лідерства через впровадження моделі «4PL+» та розбудову власного львівського логістичного вузла.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ CAINIAO NETWORK (ALIBABA GROUP) В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1 Розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Network (Alibaba Group)

За результатами поглибленої аналітичної діагностики, проведеної у другому розділі роботи, було ідентифіковано та кількісно підтверджено два ключові системні управлінські розриви у діяльності Cainiao Smart Logistics Network. Перший розрив полягає у критичній вразливості операційної прибутковості до агресивних змін зовнішнього тарифного середовища, що призвело до падіння маржі сегмента до 0,30% у 2025 фінансовому році.

Другий розрив виявлено у відсутності прямої інфраструктури доставки на стратегічно перспективних ринках, насамперед в Україні, де обсяг китайського імпорту стрімко зріс до 19,2 млрд дол. США, проте логістична маржа «останньої милі» наразі акумулюється виключно партнерами.

Усунення зазначених дисбалансів в умовах реалізації стратегії фокусованого зростання, яка була методологічно обґрунтована за результатами зваженого SWOT-аналізу (стратегічний квадрант SO з перевагою внутрішнього потенціалу +0,95), потребує впровадження комплексного системного підходу.

Такий підхід має охоплювати одночасно технологічну модернізацію через МaaS-рішення на базі III Qwen3, масштабну інфраструктурну розбудову та географічну експансію.

В межах підрозділу 3.1 автором сформовано та деталізовано комплекс практичних рекомендацій, які спрямовані на якісну трансформацію бізнес-

моделі Cainiao у формат «4PL+» та зміцнення її стратегічної стійкості в умовах глобальних економічних викликів.

Зведену характеристику та логіко-структурну схему запропонованих рішень систематизовано у таблиці 3.1.

Першою та стратегічно найбільш пріоритетною рекомендацією у межах реалізації стратегії фокусованого зростання є перехід Cainiao від суто партнерської моделі 4PL до інфраструктурної експансії через створення офіційного представництва «Cainiao Ukraine».

Дане рішення спрямоване на системне усунення ідентифікованого управлінського Розриву №2 - відсутності прямого контролю над якістю клієнтського досвіду та втрати логістичної маржі на користь сторонніх операторів.

Організаційне закріплення присутності дозволить компанії безпосередньо управляти потоками «останньої милі» та реалізувати на українському ринку глобальний стандарт «5-денної доставки».

Географічним центром реалізації інфраструктурного проєкту пропонується обрати Львівську область, що обумовлено унікальною логістичною синергією з діючою європейською мережею компанії.

Проєктний вузол буде розташований на відстані менше 100 км від стратегічного складу Cainiao у польському місті Жешув, що забезпечує ідеальну синхронізацію транскордонних потоків та можливість безперебійного поповнення запасів через наземні коридори ЄС.

Таке розташування дозволяє перетворити львівський вузол на ключовий шлюз для китайського товарообігу, мінімізуючи затримки, спричинені військово-політичною нестабільністю на інших ділянках кордону.

Масштабне обґрунтування будівництва власного вузлового фулфілмент-центру базується на підтвердженій стійкості українського ринку: за підсумками 2025 року обсяг імпорту з КНР досяг 19,2 млрд дол. США, що робить Україну критично важливою нішею для капіталізації.

Проектні параметри об'єкта передбачають складську площу в межах 15000–20000 кв.м, що дозволить ефективно консолідувати та розподіляти потік, який до початку повномасштабного вторгнення складав близько 30 млн посилок на рік.

Таблиця 3.1 - Поетапний план реалізації стратегії інфраструктурної експансії Cainiao на ринку України

Термін	Конкретні дії	Необхідні ресурси	Цільовий показник
Фаза 1: короткострокова (до 1 року)	Юридична реєстрація представництва «Cainiao Ukraine»; запуск пілотних логістичних коридорів Жешув-Львів; локалізація MaaS-інтерфейсу на базі III Qwen3.	Інвестиційний капітал Alibaba Group; ІТ-інфраструктура; юридичний супровід та кадри для офісу.	Скорочення термінів транскордонної доставки до 12-14 днів; 100% прозорість митного оформлення.
Фаза 2: середньострокова (1,5 - 2 роки)	Будівництво та запуск вузлового фулфілмент-центру (15000 - 20000 кв.м) у Львівській обл.; впровадження AGV-роботів та систем автоматизації.	Капітальні витрати на складську нерухомість; високотехнологічне обладнання; персонал логістичного хабу.	Обробка до 10-12 млн відправлень на рік; рівень автоматизації складських операцій - до 80%.
Фаза 3: довгострокова (3 - 5 років)	Вихід на повну потужність хабу (22 млн посилок); інтеграція моделі «4PL+»; масштабування MaaS для українського малого та середнього бізнесу.	Розгалужена мережа локальних партнерів; інтегрована екосистема даних; бюджет на маркетингове просування.	Досягнення річного доходу у 88 млн дол. США; впровадження стандарту «5-денної доставки»; маржа ЕВІТА - 3,6%.

Примітка. Джерело: сформовано автором за методологією стратегічного планування[11].

Інтеграція центру з MaaS-платформою на базі III Qwen3 дозволить автоматизувати до 80% складських операцій, забезпечуючи високу продуктивність праці (яка вже сягнула 217% на рівні холдингу) та гнучкість у

сегменті малого та середнього бізнесу завдяки використанню алгоритмів превентивного аналізу та динамічній оптимізації витрат.

Другою ключовою рекомендацією у межах реалізації стратегії фокусованого зростання є перехід Cainiao до активної монетизації власної інтелектуальної платформи MaaS (Model-as-a-Service).

Дане рішення спрямоване на системне усунення управлінського Розриву №1 - критично низької операційної маржі (0,30%), що виникла внаслідок структурної вразливості сегмента до коливань зовнішніх тарифів.

Автором пропонується трансформувати MaaS з інструменту внутрішньої підтримки екосистеми Alibaba у самостійний комерційний продукт для сегмента малого та середнього бізнесу в Україні та на глобальному ринку. Це дозволить Cainiao диверсифікувати джерела доходу, переносячи акцент з енергозатратних фізичних операцій на високорентабельний продаж інтелектуальних сервісів та ШІ-алгоритмів на базі моделі Qwen3.

Методологічним еталоном для такої трансформації виступає стратегічний досвід корпорації Amazon, яка свого часу успішно монетизувала внутрішню IT-інфраструктуру, створивши підрозділ Amazon Web Services (AWS).

Подібно до того, як AWS став найприбутковішим сегментом холдингу, відкриття доступу до хмарних логістичних рішень Cainiao для сторонніх операторів дозволить компанії перетворитися з суто логістичного координатора на провідного провайдера технологічних рішень у форматі «4PL+».

Висока технологічна зрілість Cainiao, яка вже забезпечує обробку понад 5 млн посилок щодня, дозволяє запропонувати малим підприємствам в Україні доступ до професійних інструментів прогнозування попиту та оптимізації маршрутів, які раніше були доступні лише глобальним корпораціям.

Впровадження комерційного доступу до MaaS-платформи для українських логістичних стартапів та ритейлерів дозволить Cainiao сформувати стійкий потік непроцентного доходу, не обтяжений витратами на утримання великих штатів чи транспортного флоту.

Така стратегічна ініціатива забезпечить локальним гравцям доступ до інструментів превентивного аналізу та динамічної оптимізації маршрутів на базі III Qwen3, що раніше були доступні лише глобальним корпораціям.

Реалізація цієї рекомендації забезпечить необхідний фінансовий буфер для відновлення операційної маржі до рівня галузевих еталонів у 3,60%.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності запропонованих рекомендацій та оцінка ризиків їх реалізації.

Завершальним етапом розробки стратегічного курсу Cainiao Smart Logistics Network є детальне економічне обґрунтування запропонованих рекомендацій, що дозволяє верифікувати їхню фінансову життєздатність та майбутню операційну ефективність.

Необхідність проведення поглибленої кількісної оцінки зумовлена значним обсягом капітальних витрат, необхідних для розбудови фізичної інфраструктури на ринку України, а також потребою у системному подоланні ідентифікованого управлінського Розриву №1 щодо критично низької маржинальності сегмента.

Розрахунок прогностичних показників забезпечує перехід від концептуального проектування до формування чітких фінансових детермінант, що є обов'язковою умовою для прийняття інвестиційних рішень вищим керівництвом холдингу Alibaba Group в умовах високої волатильності глобального середовища.

Для верифікації фінансових очікувань автором застосовано метод сценарного моделювання, що базується на принципі інтерналізації наявного товаропотоку екосистеми Alibaba. Ключовою відмінністю даного підходу від традиційного виходу на ринок є те, що Cainiao вже контролює джерело замовлень (AliExpress), а отже, не потребує витрат на залучення клієнтів від конкурентів. Розрахунок проводиться за формулою 3.1:

$$P_{\text{Укр}} = (M_{\text{скор}} \times \text{Ч}_{\text{трафік}}) \times T_{\text{середній}} \quad (3.1)$$

де $P_{\text{Укр}}$ - прогнозований річний дохід (млн дол. США);

$M_{\text{скор}}$ - скоригована місткість ринку відправлень AliExpress в Україні що становило 22 млн шт./рік згідно з [15];

$\text{Ч}_{\text{трафік}}$ - частка інтерналізації трафіку власною мережею Cainiao (%);

$T_{\text{середній}}$ - середній ринковий тариф за послуги фулфілменту та доставки (дол. США).

Сценарій А - Консервативний (Фаза проникнення).

Передбачає обробку лише найбільш пріоритетного трафіку програми «AliExpress Choice», де логістичний провайдер визначається платформою адміністративно, та враховує складність початкового етапу розбудови мережі.

1. Обсяг потоку: 22 млн відправлень $\times$ 30% частки замовлень = 6,6 млн посилок.

2. Тариф: 3 дол. США (соціально-орієнтований тариф для дрібних відправлень).

3. Прогнозований дохід: 6,6 млн $\times$ 3 = 19,8 млн дол. США/рік.

Сценарій Б - Базовий (Сталий розвиток).

Базується на поступовому масштабуванні діяльності та інтерналізації половини наявного товаропотоку екосистеми Alibaba в Україні.

1. Обсяг звичайних посилок: 22 млн $\times$ 50% частки інтерналізації = 11 млн відправлень за тарифом 4 дол. США.

2. Преміум - сегмент: залучення додаткових 2 млн відправлень від малого та середнього бізнесу України через МaaS-платформу за тарифом 5,5 дол. США.

3. Прогнозований дохід: (11 млн $\times$ 4) + (2 млн $\times$ 5,5) = 55,0 млн дол. США/рік.

Прийнята у базовому сценарії частка у 50% є методологічно обґрунтованою: вона відображає здатність Cainiao повністю перебрати на себе обслуговування великих міських агломерацій (де зосереджено основний

попит), залишаючи доставку у сільську місцевість та важкодоступні регіони на аутсорсинг локальним партнерам.

Такий підхід мінімізує капітальні ризики та відповідає стратегії «4PL+», де компанія контролює лише найбільш прибуткові вузли доданої вартості.

На основі розрахованих сценаріїв інтерналізації українського товаропотоку та враховуючи загальносвітові тренди розвитку ринку електронної комерції, автором сформовано прогноз ключових фінансових детермінант діяльності Cainiao Smart Logistics Network на період до 2028 року.

Даний прогноз дозволяє оцінити синергетичний ефект від впровадження інфраструктурних та технологічних рекомендацій у масштабах усього логістичного сегмента холдингу Alibaba Group.

Запропоновані розрахунки відображають стратегічну траєкторію подолання ідентифікованого маржинального розриву та визначають цільовий орієнтир поступового відновлення операційної прибутковості до рівня провідних галузевих еталонів.

Особлива увага в межах моделювання приділяється трансформації фінансової моделі підприємства у форматі 4PL+, що має забезпечити сталу капіталізацію нових інфраструктурних активів.

Також технологічних рішень III Qwen3 в умовах динамічної інтеграції українського ринку до європейської логістичної мережі.

Зведені результати сценарного прогнозування фінансових детермінант діяльності сегмента наведено у таблиці 3.2.

Аналіз даних таблиці 3.2 дозволяє зробити такі висновки щодо економічної ефективності запропонованого курсу:

1. Подолання маржинального розриву: Навіть за консервативного сценарію (Сценарій А) маржа ЕВІТА зростає з поточних 0,30% до 1,0%, що означає трикратне підвищення ефективності управління витратами. Це стає можливим завдяки МaaS - автоматизації та зниженню питомих витрат на обробку замовлень.

Таблиця 3.2 - Прогноз фінансових показників сегмента Cainiao до 2028 року за розробленими сценаріями

Показник	Сценарій А: Консервативний	Сценарій Б: Базовий	Сценарій В: Оптимістичний
Виручка Cainiao (млрд юанів) - середньорічний темп росту (CAGR)	117,3 (+5,0% на рік)	134,8 (+10,0% на рік)	154,1 (+15,0% на рік)
Скоригований ЕВІТА (млн юанів) - операційний прибуток сегмента	1173	2022	4623
Маржа ЕВІТА (%) - цільова рентабельність	1,0%	1,5%	3,0%
Дохід від ринку України (млн дол. США) - за Формулою 3.1	19,8 (частка 30%)	55,0 (частка 50%)	70,0 (частка 65%+)

Примітка. Джерело: розраховано автором методом сценарного моделювання на основі фактичної бази 2025 ф.р.[21].

2. Масштабування доходу: У базовому сценарії, який автор вважає найбільш імовірним, виручка сегмента досягає 134,8 млрд юанів. При цьому внесок українського представництва («Cainiao Ukraine») у розмірі 55,0 млн дол. США стає стабільним джерелом валютної виручки, що капіталізується на рівні європейського підрозділу компанії.

3. Досягнення еталонних показників: Оптимістичний сценарій передбачає вихід на маржу 3,0%, що впритул наближає Cainiao до показників галузевих лідерів (SF Holding - 3,60%, табл. 2.10). Це підтверджує, що трансформація у модель «4PL+» та контроль над фізичними хабами у Львівській області та Польщі є економічно виправданою стратегією капіталізації активів.

Важливою складовою обґрунтування стратегічного курсу є ідентифікація та оцінка потенційних бар'єрів, що можуть виникнути в процесі реалізації запропонованих рекомендацій. Врахування дестабілізуючих чинників дозволяє перетворити теоретичну стратегію на життєздатний управлінський план, здатний витримувати екстремальні коливання глобального ринку. Для

системного управління можливими відхиленнями автором сформовано матрицю ризиків, що враховує специфіку воєнного стану в Україні та глобальну нестабільність логістичних ланцюгів. Особливий акцент у межах оцінювання зроблено на юридичних нюансах чинних партнерських угод з ДП «Укрпошта» та геополітичних викликах, що безпосередньо впливають на безпеку транскордонних маршрутів. Такий комплексний підхід забезпечує формування необхідних компенсаційних механізмів для захисту інвестиційного капіталу холдингу та гарантує фінансову сталість при переході Cainiao до інноваційної бізнес-моделі управління 4PL+ (табл. 3.4). проведеного економічного обґрунтування, слід зазначити, що запропонований стратегічний курс дозволяє Cainiao Smart Logistics Network не лише вийти на якісно новий рівень прибутковості, а й сформувати інфраструктурний фундамент для довгострокової стійкості.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи на основі результатів аналітичної діагностики розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління Cainiao Network та проведено їхнє поглиблене економічне обґрунтування. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Сформовано стратегічний курс фокусованого зростання Cainiao, що базується на трьох взаємопов'язаних напрямках: інфраструктурній експансії на ринок України через створення представництва «Cainiao Ukraine» та вузлового фулфілмент - хабу у Львівській області; технологічній монетизації MaaS - платформи на базі ШІ Qwen3 для сегмента малого та середнього бізнесу; та масштабній трансформації моделі управління у формат «4PL+». Запропонований підхід дозволяє компанії перейти від ролі суто цифрового координатора до статусу інфраструктурного оператора, що контролює критичні вузли доданої вартості та забезпечує стабільність логістичного плеча між європейськими хабами холдингу.

2. Результати сценарного моделювання підтвердили високу економічну ефективність запропонованих рішень та їхню здатність забезпечити системне подолання ідентифікованого маржинального розриву. Встановлено, що інтерналізація українського товаропотоку дозволить Cainiao генерувати від 19,8 до 55,0 млн дол. США прямого операційного доходу щороку, забезпечуючи при цьому скорочення термінів доставки до стандарту «5 - днів». У масштабах усього логістичного сегмента Alibaba Group реалізація рекомендацій забезпечить відновлення операційної маржі до рівня галузевих еталонів (3,60%) та принесе додатково 3,34 млрд юанів прибутку EBITA на рік. Виявлені юридичні ризики, зокрема щодо партнерства з «Укрпоштою», є керованими та мінімізуються шляхом переформатування співпраці у площину надання високотехнологічних MaaS-сервісів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного управління логістичною діяльністю Cainiao Smart Logistics Network в умовах глобальних викликів. За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Дослідження еволюції наукових підходів дозволило встановити, що в умовах цифрової економіки логістика трансформується з обслуговуючої функції в інтегровану управлінську концепцію. Визначено, що стратегічне управління логістикою базується на переході від володіння фізичними активами до інтелектуальної оркестрації ланцюгів постачання (моделі 4PL та 4PL+), де ключовими детермінантами ефективності є показники Adjusted EBITA та продуктивність праці.

2. Систематизовано ключові глобальні виклики, серед яких критичний вплив на логістику мають геополітична нестабільність (блокада Суецького каналу) та регуляторні зміни (статус VLOP, скасування митних лімітів в ЄС). Встановлено, що ці чинники створюють нову об'єктивну реальність, яка вимагає від операторів фундаментальної адаптації операційних моделей через інфраструктурну диверсифікацію.

3. Обґрунтовано методичний інструментарій стратегічного аналізу, що включає зважений PESTLE - аналіз (оцінка зовнішнього середовища), SWOT - аналіз з побудовою матриці стратегічних полів та галузевий бенчмаркінг. Визначено, що синтез цих методів дозволяє математично обґрунтувати вибір типу конкурентної поведінки в умовах волатильності.

4. Надано організаційно-економічну характеристику Cainiao Network, яка функціонує як ключове логістичне ядро екосистеми Alibaba Group. Встановлено, що компанія оперує за моделлю «мінімальних активів», координуючи понад 3000 партнерів, проте на ринку України представлена

лише опосередковано через партнерство з «Укрпоштою» та «Новою поштою».

5. Проведена діагностика фінансових показників виявила стратегічний розрив: при зростанні виручки на 30,65% (до 101,27 млрд юанів) відбулося падіння операційної маржі EBITA до 0,30% у 2025 ф.р. Це підтверджує структурну вразливість компанії до тарифного тиску. Водночас зростання продуктивності праці на 217% свідчить про успішну інтеграцію ІІІ - інструментів в управлінське ядро.

6. За результатами зваженого SWOT - аналізу встановлено, що Cainiao займає позицію у квадранті SO (Сили-Можливості) з високим внутрішнім потенціалом (4,60 бала), але низькою перевагою середовища (+0,20). Галузевий бенчмаркінг із SF Holding та JD Logistics засвідчив, що Cainiao має суттєвий маржинальний розрив, проте володіє стратегічною перевагою першопрохідця на ринку України.

7. Розроблено стратегічний курс фокусованого зростання, який передбачає: створення представництва «Cainiao Ukraine» та вузлового фулфілмент - хабу у Львівській області; комерційну монетизацію Maas-сервісів(Управління як сервіс) на базі ІІІ Qwen3 для малого бізнесу; та перехід до моделі управління 4PL+. Це дозволить компанії контролювати «останню милю» та амортизувати тарифні шоки.

8. Економічне обґрунтування підтвердило, що інтерналізація 50% українського товаропотоку (імпорт з КНР - 19,2 млрд дол. США) забезпечить приріст річного прибутку EBITA на 3,34 млрд юанів. Прогнозовано відновлення рентабельності до цільового рівня 3,60% до 2028 року. Ідентифіковані геополітичні та юридичні ризики є керованими за умови диверсифікації маршрутів та переформатування партнерських угод.

Результати роботи підтверджують, що поставлена мета дослідження досягнута, а запропоновані рекомендації мають практичну цінність для зміцнення стратегічної стійкості Cainiao Smart Logistics Network.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Конституція України* : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
2. *Про вищу освіту* : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 14.05.2026).
3. *Про поштовий зв'язок* : Закон України від 04.10.2001 № 2759-III (втратив чинність від 25.05.2023). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2759-14> (дата звернення: 05.06.2026).
4. European Parliament and of the Council. *Regulation (EU) 2022/2065 of the European Parliament and of the Council of 19 October 2022 on a Single Market For Digital Services and amending Directive 2000/31/EC (Digital Services Act)*. Official Journal of the European Union, 2022. L 277. P. 1–102. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2065/oj/eng> (дата звернення: 10.06.2026).
5. European Parliament and of the Council. *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. EUR-Lex, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення: 10.06.2026).
6. European Parliament and of the Council. *Regulation (EU) 2016/679 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, 2016. L 119. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 10.06.2026).

7. *Postal Law of the People's Republic of China (2015 Revision)* : Law of the PRC / National People's Congress of the People's Republic of China. 2015. URL: <http://www.npc.gov.cn/englishnpc/c23934/202012/286f9160.shtml> (дата звернення: 22.05.2026).
8. Власенко О. В., Македон Г. М. Сучасні виклики в системі транспортної логістики в контексті воєнного стану в Україні та їх подолання. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. С. 17–24. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/436/394> (дата звернення: 15.06.2026).
9. Григорак М. Ю. *Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепції, методологія, компетентність* : монографія. Київ, 2017. 516 с.
10. Державна митна служба України. Статистика та реєстри : Статистичний експорт та імпорт товарів. *Державна митна служба України*. 2026. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri> (дата звернення: 01.06.2026).
11. Жарська І. О. Логістика : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2019. 209 с.
12. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи для бакалаврів спец. 073 «Менеджмент». Полтава: НУПП, 2026. 51 с.
13. АТ «Укрпошта». Укрпошта разом з Cainiao Network запускають вантажні рейси в Україну : Новини. *Укрпошта*. 2020. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/57080-ukrposhta-razom-z-cainiao-network-zapuskajut-vantazhni-rejsi-v-ukrainu> (дата звернення: 03.06.2026).
14. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: doi.org. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2440> (дата звернення: 26.06.2026).
15. Уляницький Д. 110 днів без китайських товарів. AliExpress повертається до України, але в обрізаному варіанті : Скільки він зможе заробити в умовах війни. *Forbes.ua*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/110-dniv-bez-kitayskikh-tovariv-aliexpress-povertaetsya-do-ukraini-ale-v-obrizanomu-varianti-skilki-vin>

zmozhe-zarobiti-v-umovakh-viyni-14062022-6570 (дата звернення: 03.06.2026).

16. European Commission. *AliExpress designated as Very Large Online Platform under the Digital Services Act* : Press Release. Brussels : European Commission, 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_1485 (дата звернення: 02.06.2026).
17. Alibaba Group Holding Limited. *December Quarter 2025 Results* : Presentation. Hong Kong : Alibaba Group, 2026. 18 p. URL: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1508664153/cd523d22-7613-4cad-afeb-fe20dc8774c9/December%20Quarter%202025%20Results.pdf> (дата звернення: 02.06.2026).
18. Alibaba Group Holding Limited. *Annual Report for the fiscal year ended March 31, 2025* : Form 20-F. Washington, D.C. : U.S. Securities and Exchange Commission, 2025. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1577552/000095017025090161/baba-20250331.htm> (дата звернення: 01.06.2026).
19. Alibaba Group Holding Limited. *Fiscal Year 2023 Annual Report*. Hong Kong : Alibaba Group, 2023. 324 p. URL: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1479231421/aa56f379-6717-4afc-9005-b8a695c7fd95/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202023%20Annual%20Report.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
20. Alibaba Group Holding Limited. *Fiscal Year 2024 Annual Report*. Hong Kong : Alibaba Group, 2024. 324 p. URL: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1514443390/5788a02d-696c-412a-ad2a-386d19b21769/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202024%20Annual%20Report.pdf> (дата звернення: 04.05.2026).
21. Alibaba Group Holding Limited. *Fiscal Year 2025 Annual Report*. Hong Kong : Alibaba Group, 2025. 324 p. URL: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1514443390/dbeaef58-eac8-4c00-9fdf->

- e361a5841078/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202025%20Annual%20Report.pdf (дата звернення: 04.05.2026).
22. JD Logistics, Inc. *Annual Results Announcement for the year ended December 31, 2024*. Hong Kong : Hong Kong Stock Exchange, 2025. 44 p. URL: <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0306/2025030600879.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).
 23. S.F. Holding Co., Ltd. *Annual Results Announcement for the year ended December 31, 2024*. Hong Kong : Hong Kong Stock Exchange, 2025. 75 p. URL: <https://www.hkexnews.hk/> (дата звернення: 25.05.2026).
 24. JD Logistics, Inc. *Annual Results Announcement for the year ended December 31, 2025*. Hong Kong : Hong Kong Stock Exchange, 2026. 45 p. URL: <https://www.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2026/0305/2026030500918.pdf> (дата звернення: 25.05.2026).
 25. Amazon.com, Inc. *Annual Report 2025 : Form 10-K*. Washington, D.C. : U.S. Securities and Exchange Commission, 2026. 92 p. URL: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2026/ar/Amazon-2025-Annual-Report.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
 26. Cainiao Establishes Cross-Border Logistics Network Between GCC Countries : News article. *EqualOcean*. 2025. URL: <https://equalocean.com/news/2025062421583-cainiao-establishes-cross-border-logistics-network-between-gcc-countries> (дата звернення: 16.05.2026).
 27. Cainiao expands into Spain, connecting across Europe. *EqualOcean*. URL: <https://equalocean.com/news/2023071319893-cainiao-expands-into-spain-connecting-across-europe> (дата звернення: 16.05.2026).
 28. Cainiao Global Logistics Facility Services. *Cainiao Official Website*. URL: <https://www.cainiao.com/en/technology-infrastructure-global-logistics-facility-services.html> (дата звернення: 20.05.2026).
 29. Cainiao opens new overseas warehouse in Canada to accelerate global supply chain. *EqualOcean*. URL: <https://equalocean.com/news/2025061621576->

- cainiao-opens-new-overseas-warehouse-canada-accelerate-global-supply-chain (дата звернення: 16.05.2026).
30. Cainiao's expansion in Poland and the EU: 2025 results. *Futunn News*. 2025. URL: <https://news.futunn.com/en/post/59898891> (дата звернення: 02.06.2026).
 31. China's logistics brands display strength in global rankings with JINGDONG Logistics crowned as strongest brand in the sector : Press Release. *Brand Finance*. 2025. URL: <https://brandfinance.com/press-releases/chinas-logistics-brands-display-strength-in-global-rankings-with-jingdong-logistics-crowned-as-strongest-brand-in-the-sector> (дата звернення: 29.05.2026).
 32. UNCTAD. *Digital Economy Report 2024. Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future*. Geneva : United Nations, 2024. 288 p. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/der2024_en.pdf (дата звернення: 19.05.2026).
 33. Directorate-General for Taxation and Customs Union. E-commerce: 150 EUR customs duty exemption threshold to be removed as of 2026 : News article. *European Commission*. 2025. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/news/e-commerce-150-eur-customs-duty-exemption-threshold-be-removed-2026-2025-11-13_en (дата звернення: 06.06.2026).
 34. EU E3 Levy: Low-Value E-Commerce Import Package (July 2026). *VatCalc*. 2025. URL: <https://www.vatcalc.com/eu/eu-e3-levy-low-value-e-commerce-import-package-july-2026/> (дата звернення: 06.06.2026).
 35. EU targets low-value imports via e-commerce platforms. *European Parliament*. 2025. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20250708STO29516/eu-targets-low-value-imports-via-e-commerce-platforms> (дата звернення: 09.06.2026).
 36. Express parcels market to grow 7.9% by 2029. *Transport Intelligence*. 2025. URL: <https://ti-insight.com/briefs/express-parcels-market-to-grow-7-9-by-2029/> (дата звернення: 04.06.2026).

37. Fiscal Year 2026 Interim Report. Alibaba Group Holding Limited. 2025. 83 p. URL: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1514443390/2b483071-b7a2-45ea-b6cd-f4d35861bab0/Fiscal%20Year%202026%20Interim%20Report.pdf> (дата звернення: 11.06.2026).
38. Carvalho L., Marden M. *Fostering Business and Organizational Transformation to Generate Business Value with Amazon Web Services* : IDC White Paper / sponsored by Amazon. Framingham : IDC, 2018. 29 p. URL: <https://pages.awscloud.com/rs/112-TZM-766/images/AWS%20BV%20IDC%202018%20-%20Fostering%20Business.pdf> (дата звернення: 05.06.2026).
39. JD Logistics 2025 Annual Report: Financial Performance and Technology Expansion. *Minichart*. 2026. URL: <https://minichart.com/> (дата звернення: 11.06.2026).
40. .F. Holding Co., Ltd. *2025 Annual Report*. Shenzhen : S.F. Holding, 2025. 242 p. URL: <https://ir.sf-express.com/media/0s0pl4w0/2025-annual-report.pdf> (дата звернення: 10.06.2026).
41. Sarkis J., Cohen M. J., Dewick P., Schröder P. A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. *Resources, Conservation and Recycling*. 2020. Vol. 159. 104894. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.104894>).
42. Saglietto L. Towards a Classification of Fourth Party Logistics (4PL). *Universal Journal of Industrial and Business Management*. 2013. Vol. 1, No. 3. P. 104–116. URL: https://www.researchgate.net/profile/Laurence-Saglietto/publication/278826127_Towards_a_Classification_of_Fourth_Party_Logistics_4PL/links/56d6e2eb08aebe4638aefcee/Towards-a-Classification-of-Fourth-Party-Logistics-4PL.pdf (дата звернення: 28.05.2026).
43. WTO. *World Trade Report 2024. Trade and inclusiveness: How to make trade work for all*. Geneva : World Trade Organization, 2024. 160 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr24_e.htm (дата звернення: 28.05.2026).

44. WTO. *Global Trade Outlook and Statistics, April 2025*. Geneva : World Trade Organization, 2025. P. 40. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook25_e.pdf (дата звернення: 28.05.2026).