МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
_____

“___”_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОЄКТУ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ (НА ПРИКЛАДІ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ)»**

Виконавець:
студентка ФЕУП
Пустовойтенко Влада Олександрівна _____

Науковий керівник:
к.е.н., старший викладач
Подмазко Олексій Михайлович _____

ОДЕСА – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ……..…… 6

1.1. Характеристика бізнес-ідеї створення власної справи на ринку логістичних послуг……. 6

1.2. Умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері логістичних послуг…..... 14

1.3. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування новоствореного бізнесу……. 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ…… 27

2.1. Аналіз ринку логістичних послуг…….. 27

2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг бізнесу……..... 38

2.3. Формування витрат на відкриття та функціонування логістичного комплексу…… 50

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ……... 60

3.1. Оцінка прибутковості проєкту …….. 60

3.2. Характеристика життєвого циклу проєкту……...… 63

3.3. Розрахунок грошового потоку та аналіз показників економічної ефективності проєкту……. 68

3.4. Аналіз ризиків та планування заходів щодо їх мінімізації……. 72

ВИСНОВКИ 82

Список використаних джерел 86

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сфера логістичних послуг відіграє ключову роль у сучасній економіці, забезпечуючи ефективне функціонування ланцюгів постачання, підтримку міжнародної торгівлі та розвиток електронної комерції. У контексті глобалізації, цифровізації та зростання потреб у швидкій доставці логістика стає стратегічним елементом конкурентоспроможності бізнесу. В Україні, попри виклики воєнного стану та економічної нестабільності, ринок логістичних послуг демонструє значний потенціал, зокрема завдяки розвитку e-commerce та інтеграції до європейських ринків. Створення логістичного комплексу є актуальним рішенням для задоволення зростаючого попиту на фулфілмент, складські, транспортні та митно-брокерські послуги, особливо в стратегічно важливих регіонах, таких як Одеса, що є ключовим логістичним хабом.

Питання організації логістичних комплексів у сучасних ринкових умовах залишаються недостатньо дослідженими, зокрема в контексті адаптації до воєнних і економічних викликів, технологічної трансформації та екологічних вимог. Хоча теоретичні аспекти логістики та підприємницької діяльності розглянуті в працях таких учених, як Парфентьєва О.Г. [1], Шацька З.Я. [6], Кравець О.В. [16] та інших, практичні аспекти створення логістичних комплексів, оцінки їхньої економічної ефективності та управління ризиками потребують додаткового аналізу.

Мета кваліфікаційної роботи – дослідити теоретичні, методичні та прикладні аспекти економічного обґрунтування створення логістичного комплексу в Одеському регіоні.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

1) охарактеризувати бізнес-ідею створення логістичного комплексу на ринку логістичних послуг;

2) дослідити умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері логістичних послуг;

3) обґрунтувати вибір організаційно-правової форми та системи оподаткування для новоствореного бізнесу;

4) проаналізувати ринок логістичних послуг в Україні та Одеському регіоні;

5) оцінити внутрішні конкурентні переваги майбутнього логістичного комплексу;

6) сформувати витрати на відкриття та функціонування логістичного комплексу;

7) оцінити прибутковість проєкту;

8) охарактеризувати життєвий цикл проєкту;

9) розрахувати грошовий потік та проаналізувати показники економічної ефективності проєкту;

10) проаналізувати можливі ризики та розробити заходи щодо їх мінімізації.

Об'єкт дослідження – процес економічного обґрунтування доцільності створення логістичного комплексу поблизу Одеси.

Предмет дослідження – бізнес-проєктування створення логістичного комплексу у сфері логістичних послуг.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використано такі методи:

1) економіко-статистичний аналіз – для обробки ринкових даних та оцінки тенденцій;

2) маркетинговий метод – для проведення PESTLE- та SWOT-аналізу;

3) порівняльний метод – для дослідження організаційно-правових форм і систем оподаткування;

4) розрахунково-аналітичні методи – для оцінки витрат, прибутковості та економічної ефективності;

5) метод експертних оцінок – для аналізу зовнішнього середовища та ризиків;

Використаний програмний продукт «Excel» для розрахунків грошових потоків і показників ефективності.

Інформаційна база дослідження включає Закони України, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, періодичні видання, статистичні дані Державної служби статистики України, а також ринкові звіти та офіційні сайти компаній логістичного сектору.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (68 найменувань) і додатків. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки, основний зміст викладено на 83 сторінках. Робота містить 19 таблиць і 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВІДКРИТТЯ ВЛАСНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ У СФЕРІ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1. Характеристика бізнес-ідеї створення власної справи на ринку логістичних послуг

Сфера логістичних послуг є ключовим елементом сучасної економіки, забезпечуючи ефективне управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в ланцюгах постачання. Логістика охоплює широкий спектр діяльності, від транспортування і зберігання вантажів до координації складних операцій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів. У контексті глобалізації, цифровізації та зростання електронної комерції логістичні послуги набувають стратегічного значення, стаючи основою конкурентоспроможності підприємств [1].

Логістичні послуги є інтегративною системою, яка поєднує транспортні, складські, інформаційні та управлінські процеси для забезпечення безперебійного руху товарів від виробника до споживача. Логістика охоплює різноманітні галузі, пов’язані з перевезенням, зберіганням і обробкою вантажів, а також переміщенням людей за допомогою різних видів транспорту (автомобільний, залізничний, водний, повітряний). Ця багатогранність зумовлює складність структури логістичного сектору, який включає як первинні (виробничі), так і вторинні (торговельні) сектори економіки [1]. Логістичні послуги вирізняються своєю здатністю адаптуватися до специфічних потреб клієнтів, що робить їх критично важливими в умовах динамічних ринкових змін.

Однією з ключових особливостей логістичних послуг є їхня клієнтоорієнтованість. Компанії, що надають послуги контрактної логістики (3PL, 4PL, 5PL), беруть на себе аутсорсинг логістичних функцій, дозволяючи клієнтам зосередитися на основній діяльності. Наприклад, 3PL-провайдери забезпечують транспортування, складування, управління запасами та оптимізацію ланцюгів постачання, тоді як 4PL-компанії інтегрують усі процеси,

включаючи стратегічне планування. Аутсорсинг логістичних послуг знижує операційні витрати компаній на 10–15%, що особливо актуально для малого та середнього бізнесу [2].

Сфера логістичних послуг характеризується чіткою сегментацією, що відображає різноманітність функцій і транспортних засобів. Згідно з підходом, запропонованим П. Клаусом, К. Кілле та М. Ротт, логістичний ринок поділяється на дев'ять сегментів, які варіюються від масових перевезень до високоспеціалізованих послуг [3]. Наприклад, масова логістика (Bulk Logistics) орієнтована на перевезення великих обсягів сировини, тоді як кур'єрські, експрес-послуги та доставка посилок (CEP) зосереджені на транспортуванні дрібних вантажів, таких як документи чи невеликі пакети. Контрактна логістика, своєю чергою, включає комплексне управління ланцюгами постачання, що охоплює зберігання, комплектацію та виконання замовлень.

Сегментація ринку також враховує моделі управління ланцюгами постачання, які поділяються на п'ять груп: 1PL (автономна логістика), 2PL (спеціалізовані транспортні послуги), 3PL (аутсорсинг логістичних функцій), 4PL (інтеграція всіх процесів) і 5PL (віртуальна логістика з координацією всіх потоків) [4]. Кожна модель відповідає різним потребам клієнтів: від компаній, які самостійно керують логістикою, до тих, що потребують комплексних цифрових рішень. Наприклад, 5PL-провайдери використовують Інтернет речей (IoT) і big data для координації процесів між кількома сторонами, що забезпечує прозорість і ефективність. Така сегментація дозволяє логістичним компаніям пропонувати гнучкі рішення, адаптовані до масштабів і специфіки бізнесу клієнтів. В таблиці 1.1 складено характеристику такої сегментації.

Сфера логістичних послуг зазнає значних змін під впливом цифровізації та науково-технічного прогресу. Концепція Logistics 4.0, описана в [5; 6], передбачає використання розумних технологій для планування, зберігання та доставки товарів. Ця трансформація охоплює три основні напрями: автоматизацію, підключення та прийняття рішень. Автоматизація включає

використання робототехніки та автономних транспортних засобів, що знижують витрати на 15–20% [7].

Таблиця 1.1

Сегментація логістичного ринку за моделями управління

Модель	Характеристика	Основні послуги
1PL	Автономна логістика	Самостійне транспортування, зберігання
2PL	Спеціалізовані послуги	Транспортування, планування доставки
3PL	Аутсорсинг логістики	Транспортування, складування, управління запасами
4PL	Інтеграція ланцюгів постачання	Стратегічне планування, координація всіх процесів
5PL	Віртуальна логістика	Координація всіх потоків, використання IoT і big data

Джерело: складено автором на основі [1; 4]

Підключення забезпечується через Інтернет речей і RFID-технології, які дозволяють відстежувати вантажі в реальному часі. Прийняття рішень підтримується штучним інтелектом (AI) і машинним навчанням (ML), які оптимізують маршрути та прогнозують попит.

RFID-технології, зокрема, відіграють важливу роль у логістиці, забезпечуючи автоматичне розпізнавання та реєстрацію об’єктів. Вони використовуються для управління складськими запасами, транспортуванням і забезпечення інформаційної безпеки [8]. Наприклад, RFID-мітки дозволяють відстежувати переміщення товарів по всьому ланцюгу постачання, що підвищує прозорість і знижує ризик помилок. Дослідження [8] показує, що впровадження RFID у складське господарство скорочує час обробки вантажів на 12–15%. У 2024 році також очікується зростання використання блокчейн-технологій, які забезпечують безпечний обмін даними та автоматизацію контрактів, знижуючи потребу в ручному втручанні. Структура технологічної трансформації логістичних послуг складено на рисунку 1.1.

Ще однією особливістю логістичних послуг є їхня сервісизація, що проявляється у розвитку моделей peer-to-peer (P2P) і концепції мобільності як послуги (MaaS).

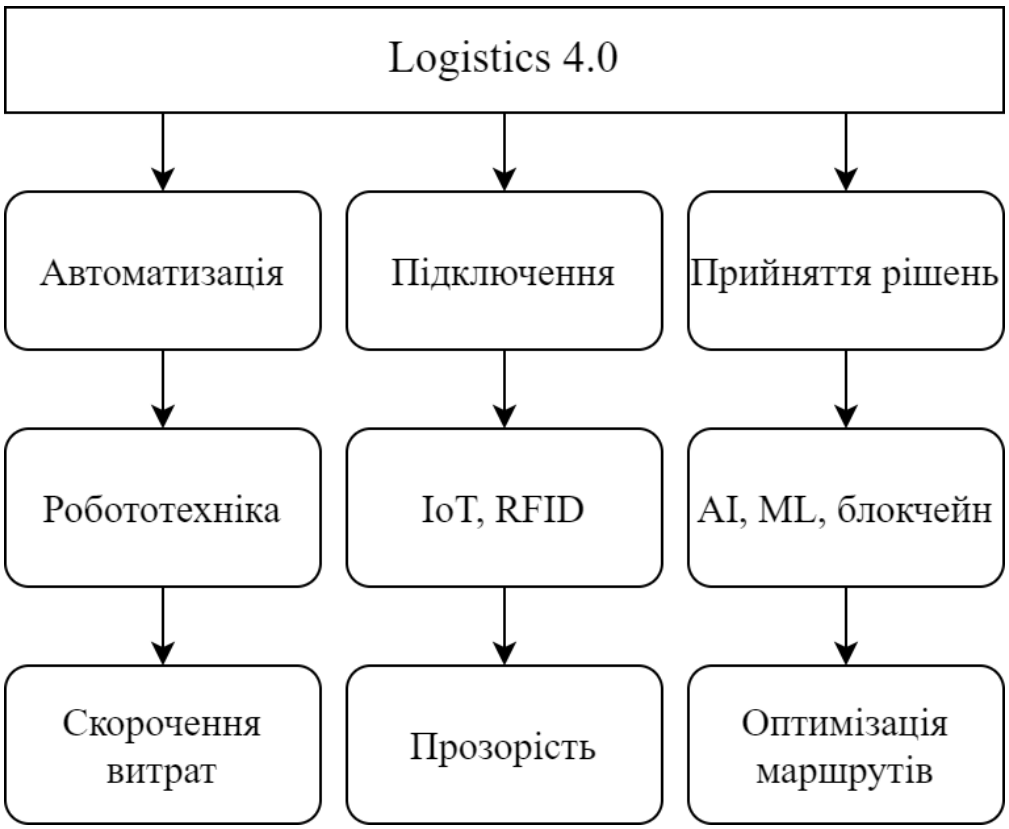


Рис. 1.1. Структура технологічної трансформації логістичних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [1; 5-8].

Сервісизація передбачає перехід від традиційних транспортних операцій до надання комплексних рішень, які забезпечують зручність і доступність для клієнтів. Наприклад, каршеринг, райдшеринг і райдхейлінг дозволяють фізичним особам отримувати доступ до транспортних засобів через онлайн-платформи, що знижує потребу у володінні власним транспортом. MaaS, своєю чергою, інтегрує різні види транспорту в єдину платформу, дозволяючи користувачам планувати, бронювати та оплачувати поїздки [9].

Дослідження Європейської комісії, показує, що у 2021 році 12% жителів ЄС використовували райдшеринг, а 2% – райдхейлінг, що свідчить про зростання популярності P2P-моделей. В Україні ці моделі також набирають обертів, особливо в містах із розвиненою транспортною інфраструктурою [10]. Сервісизація логістики сприяє розвитку шерингових економік, які мають значний потенціал для подальшого розширення, включаючи появу нових P2P-

послуг. Це робить логістичний сектор більш гнучким і орієнтованим на індивідуальні потреби клієнтів.

Ринок логістичних послуг в Україні зазнає значних змін, зумовлених як глобальними тенденціями, так і локальними викликами. Одним із ключових трендів є зростання електронної комерції, що стимулює попит на швидку доставку та розвинену складську інфраструктуру. У 2023 році обсяг ринку e-commerce в Україні зріс на 25% порівняно з 2022 роком, що спричинило потребу в логістичних центрах із можливостями фулфілменту (обробка замовлень, пакування, доставка) [11]. Цей тренд особливо актуальний для Одеси, яка є важливим логістичним хабом завдяки порту та близькості до європейських ринків.

Ще одним важливим трендом є цифровизация логістичних процесів. Впровадження технологій, таких як штучний інтелект, big data та IoT (Internet of Things), дозволяє оптимізувати маршрути, прогнозувати попит і знижувати витрати на транспортування. Дослідження показує, що компанії, які використовують AI для управління ланцюгами постачання, досягають економії витрат на 15–20% [12]. У контексті України цифровизация є відповіддю на виклики воєнного часу, оскільки дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з нестабільністю інфраструктури.

Екологічність також стає важливим трендом. Зростання вимог до сталого розвитку змушує логістичні компанії переходити на електротранспорт, оптимізувати маршрути для зниження викидів CO2 і використовувати енергоефективні склади. Європейські логістичні компанії, які впроваджують зелені технології, підвищують свою конкурентоспроможність на 10–12% за рахунок лояльності клієнтів [13]. В Україні цей тренд набирає обертів у контексті інтеграції до ЄС, що створює можливості для компаній, які пропонують екологічні рішення.

Вибір місця для створення логістичного комплексу поблизу Одеси біля Київської траси зумовлений кількома факторами, які відповідають ринковим трендам і локальним умовам. Одеса є одним із найбільших логістичних хабів

України завдяки наявності морського порту, який забезпечує доступ до міжнародних ринків, зокрема країн ЄС, Близького Сходу та Азії. Згідно з [14], Через порти Великої Одеси проходить до 80% всього українського експорту, що робить регіон привабливим для логістичних операцій. Розташування біля Київської траси додатково посилює стратегічну цінність, оскільки ця магістраль забезпечує швидке сполучення з центральною та північною частинами країни, а також із європейськими транспортними коридорами.

Планується придбання земельної ділянки площею 3200 м² із наявними спорудами та складами, до яких будуть прибудовані нові об'єкти. Такий підхід дозволяє знизити початкові капітальні витрати порівняно з будівництвом із нуля, що є важливим у контексті економічної нестабільності. Наявність базової інфраструктури (склади, під'їзні шляхи) дає змогу швидко запустити операційну діяльність, а подальше розширення забезпечить масштабованість бізнесу. Логістичні комплекси з можливістю модульного розширення є на 15% ефективнішими в довгостроковій перспективі завдяки гнучкості у відповідь на ринкові зміни [15].

Розташування комплексу поза межами міста знижує витрати на оренду землі та зменшує логістичні затори, що є проблемою для міських складів. Водночас близькість до Одеси забезпечує доступ до кваліфікованої робочої сили та клієнтської бази, що включає як локальні підприємства, так і міжнародні компанії. Бізнес-ідея створення логістичного комплексу поблизу Одеси ґрунтується на відповідності сучасним трендам і локальним потребам ринку. Першою особливістю є фокус на електронній комерції, яка є рушієм зростання логістичних послуг. Комплекс буде орієнтований на надання фулфілмент-послуг, що включають прийом, обробку, пакування та доставку замовлень для інтернет-магазинів. Цей напрям відповідає зростанню e-commerce в Україні, де до 2025 року частка онлайн-продажів може досягти 20% роздрібного ринку [11].

Другою особливістю є впровадження цифрових технологій. Комплекс буде оснащений системою управління складом (WMS), яка автоматизує облік запасів, оптимізує розміщення вантажів і забезпечує відстеження в реальному часі.

Додатково планується використання GPS-трекінгу для транспортних засобів і аналітики big data для прогнозування попиту. Такі технології підвищують ефективність логістичних операцій на 18–22% [12], що дасть змогу конкурувати з великими гравцями ринку.

Третя особливість – екологічна спрямованість. Комплекс використовуватиме енергоефективні технології, такі як сонячні панелі для живлення складів і електротранспорт для внутрішньої логістики. Це відповідає тренду на зелену логістику, який набирає популярності в контексті інтеграції України до ЄС. Екологічні ініціативи також сприятимуть залученню клієнтів, які надають перевагу сталим рішенням.

Четвертою особливістю є регіональний фокус. Комплекс розташований у стратегічній точці, що дозволяє обслуговувати як внутрішній ринок (Одеська, Миколаївська, Київська області), так і міжнародні перевезення через порт Одеси. Це відповідає тренду регіоналізації логістичних центрів, що знижує витрати на доставку та підвищує швидкість обробки замовлень [16]. Крім того, комплекс буде пропонувати гнучкі умови для малого та середнього бізнесу, що є важливим у контексті відновлення економіки після воєнного періоду.

Логістичний комплекс надаватиме широкий спектр послуг, які відповідають потребам клієнтів і ринковим трендам. Основні напрями діяльності включають наступні послуги см. таблицю 1.2.

Таблиця 1.2

Основні напрями діяльності логістичного комплексу

№	Діяльність	Опис
1	*2*	*3*
1.	Фулфілмент для e-commerce	Комплекс забезпечуватиме повний цикл обробки замовлень для інтернет-магазинів, включаючи прийом товарів, зберігання, комплектацію, пакування та організацію доставки. Послуги фулфілменту будуть орієнтовані на малий і середній бізнес, який не має власних логістичних потужностей. Наприклад, інтернет-магазини зможуть передавати товари на склад, а комплекс займатиметься їхньою обробкою та доставкою кінцевим клієнтам. Згідно з Грищенко І. В. [17], фулфілмент-послуги підвищують лояльність клієнтів на 15% завдяки швидкості та точності доставки.

Продовження табл. 1.2

1	*2*	*3*
2.	Складські послуги	Комплекс надаватиме послуги зберігання вантажів у сучасних складах із контрольованим температурним режимом. Склади будуть оснащені автоматизованими системами WMS, що забезпечують точний облік і швидке знаходження товарів. Планується створення зон для різних типів вантажів: палетне зберігання, дрібноштучні товари та небезпечні вантажі. Дослідження Шапошніков Д.С. та ін. [18] показує, що автоматизовані склади знижують операційні витрати та час обробки замовлень та мінімізує помилки.
3.	Транспортні послуги	Комплекс організує автомобільні перевезення вантажів по Україні та до країн ЄС через порт Одеси. Для цього буде створено власний автопарк із 10 вантажівок, включаючи електротранспорт для коротких маршрутів. Послуги включатимуть як FTL (full truckload), так і LTL (less than truckload) перевезення, що дозволить обслуговувати клієнтів із різними обсягами вантажів. Згідно з Орел В. [19], гнучкі ланцюги постачання підвищують конкурентоспроможність логістичних компаній.
4.	Митно-брокерські послуги	Враховуючи близькість до порту Одеси, комплекс надаватиме послуги з митного оформлення вантажів для експорту та імпорту. Це включатиме підготовку документів, консультації з митного законодавства та супровід вантажів через митні процедури. Дослідження Пономаренко О. та Лісовська Л. [20] зазначає, що інтеграція митно-брокерських послуг у логістичний цикл скорочує час обробки вантажів.
5.	Консультаційні послуги з оптимізації ланцюгів постачання	Комплекс пропонуватиме бізнесам аналіз їхніх логістичних процесів і рекомендації щодо зниження витрат. Наприклад, за допомогою аналітики big data клієнти зможуть оптимізувати маршрути доставки або скоротити запаси на складах.

Джерело: складено автором

Бізнес-ідея створення логістичного комплексу поблизу Одеси біля Київської траси є стратегічно обґрунтованою в контексті сучасних трендів ринку логістичних послуг.

Особливості логістичних послуг, такі як технологізація, мультимодальність і клієнтоорієнтованість, створюють основу для конкурентоспроможності комплексу.

Ринкові тренди, зокрема зростання e-commerce, цифровизация, екологічність і регіоналізація, визначають напрями розвитку бізнесу. Логістичний комплекс відповідатиме цим трендам завдяки фокусу на

фулфілмент-послуги, автоматизовані склади, екологічний транспорт, митно-брокерські послуги та консультації з оптимізації ланцюгів постачання.

Стратегічне розташування комплексу забезпечує доступ до порту Одеси та внутрішнього ринку, а планування модульного розширення дозволяє адаптуватися до змін попиту.

1.2. Умови організації та здійснення підприємницької діяльності в Україні у сфері логістичних послуг

Сфера логістичних послуг в Україні є стратегічно важливою галуззю, яка забезпечує функціонування ланцюгів постачання, підтримує розвиток електронної комерції та сприяє інтеграції країни до міжнародних ринків. Організація підприємницької діяльності у цій сфері, зокрема створення логістичного комплексу вимагає чіткого розуміння нормативно-правової бази, процедур реєстрації та особливостей регулювання.

Для організації логістичного комплексу, який надаватиме широкий спектр послуг, таких як фулфілмент, складське зберігання, транспортні перевезення, митно-брокерські послуги та консультації з оптимізації ланцюгів постачання, необхідно визначити відповідні коди Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [21]. Основним видом діяльності обрано код 52.29 – «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Цей код охоплює організацію транспортування вантажів, управління логістичними процесами, фулфілмент-послуги та митно-брокерську діяльність, що відповідає профілю логістичного комплексу. Додатковими видами діяльності є:

— 52.10 – «Складське господарство», що включає зберігання вантажів у складах із контрольованим температурним режимом та автоматизованими системами управління [22].

— 49.41 – «Вантажний автомобільний транспорт», який охоплює перевезення вантажів по Україні та до країн ЄС [23].

— 70.22 – «Консультування з питань комерційної діяльності та управління», що відповідає наданню консультаційних послуг із оптимізації ланцюгів постачання [24].

Вибір цих кодів зумовлений специфікою діяльності логістичного комплексу, яка передбачає інтеграцію різних логістичних функцій для забезпечення клієнтоорієнтованих рішень. Код 52.29 є основним, оскільки він відображає комплексний характер діяльності, включаючи організацію перевезень і супутні послуги, що є ключовим для компаній 3PL (third-party logistics). Код 52.10 відповідає складській інфраструктурі комплексу, яка буде оснащена сучасними технологіями, такими як WMS (Warehouse Management System). Код 49.41 відображає транспортний компонент, включаючи використання власного автопарку, а код 70.22 дозволяє надавати консультаційні послуги, які є важливими для конкурентоспроможності в умовах цифровізації логістики. Така комбінація кодів КВЕД забезпечує гнучкість у наданні послуг і знижує ризики, пов’язані з волатильністю ринку.

Діяльність у сфері логістичних послуг в Україні регулюється низкою законодавчих актів, які охоплюють транспорт, складське господарство, митні процедури, оподаткування та підприємницьку діяльність. Ці акти створюють правову основу для організації та функціонування логістичного комплексу, а також встановлюють вимоги до безпеки, екологічності та якості послуг. Основні нормативно-правові документи наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Законодавчі акти з регулювання логістичної діяльності в Україні

Назва документа	Дата прийняття та номер закону	Сфера регулювання
1	*2*	*3*
Закон України «Про транспорт»	від 10.11.94 № 233/94-ВР	Регулює організацію транспортних перевезень, безпеку та ліцензування
Закон України «Про автомобільний транспорт»	від 24.09.2008 № 586-VI	Встановлює вимоги до вантажних перевезень, експлуатації транспортних засобів
Закон України «Про митний тариф України»	від 25.11.2015 № 822-VIII	Регулює митні процедури, оформлення експортно-імпортних вантажів
Податковий кодекс України	від 23.12.2010 № 2856-VI	Визначає систему оподаткування, включаючи ПДВ і податок на прибуток

Продовженя табл. 1.3

1	*2*	*3*
Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	від 02.07.2015 № 580-VIII	Регулює ліцензування транспортної та логістичної діяльності
Закон України «Про захист навколишнього природного середовища»	від 26.06.91 № 1268-XII.	Встановлює вимоги до екологічності логістичних операцій, зокрема використання електротранспорту

Джерело: складено за даними [25-30]

Закон «Про транспорт» [25] встановлює загальні принципи організації перевезень, включаючи вимоги до безпеки вантажів і транспортних засобів. Для логістичного комплексу це означає необхідність дотримання стандартів експлуатації автопарку та забезпечення страхування вантажів. Закон «Про автомобільний транспорт» [26] деталізує вимоги до вантажних перевезень, зокрема отримання ліцензій на перевезення вантажів, що є обов'язковим для автопарку комплексу. Ліцензування в Україні ускладнює вхід на ринок нових гравців, але забезпечує стандартизацію якості послуг.

Митно-брокерські послуги, які планує надавати комплекс, регулюються Законом «Про митний тариф України» [27] та Митним кодексом України [28]. Ці документи визначають процедури оформлення вантажів, що є критично важливим для роботи комплексу поблизу порту Одеси, де значна частина операцій пов'язана з експортом та імпортом. Податковий кодекс України [29] встановлює систему оподаткування, включаючи ПДВ (20%) на логістичні послуги та податок на прибуток (18%), що необхідно враховувати при плануванні фінансової діяльності.

Екологічні аспекти діяльності, такі як використання електротранспорту та енергоефективних складів, регулюються Законом «Про захист навколишнього природного середовища» [31]. Впровадження зелених технологій у логістиці не лише відповідає законодавчим вимогам, але й підвищує конкурентоспроможність компаній за рахунок лояльності клієнтів [13]. У контексті інтеграції України до ЄС ці вимоги стають дедалі актуальнішими.

Додатково діяльність логістичного комплексу підпадає під загальні норми підприємницького законодавства, зокрема Господарський кодекс України [32],

який регулює створення та функціонування суб'єктів господарювання. Чітке дотримання законодавчих норм знижує ризики штрафів і сприяє стабільності бізнесу.

У сфері ліцензування логістичної діяльності ключову роль відіграють підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України. Наприклад, Постанова від 5 серпня 2015 року № 609 [33] затверджує перелік органів ліцензування, які уповноважені видавати ліцензії на окремі види логістичної діяльності. Такі акти деталізують вимоги до матеріально-технічної бази, кваліфікації персоналу та інших умов, необхідних для отримання ліцензії. Крім того, органи ліцензування здійснюють планові та позапланові перевірки для забезпечення дотримання ліцензіатами встановлених норм, що є важливим механізмом контролю якості логістичних послуг.

Особливу увагу в контексті регулювання логістичної діяльності приділено питанням безпеки та екологічної відповідальності. Законодавство України, зокрема, встановлює жорсткі вимоги до перевезення небезпечних вантажів, що регулюється відповідно до міжнародних угод, таких як Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) [34]. Ці норми інтегровані в національне законодавство через відповідні накази Міністерства інфраструктури України, які визначають порядок підготовки персоналу, маркування вантажів і технічні вимоги до транспортних засобів.

Водночас логістична діяльність в Україні регулюється з урахуванням європейських стандартів, що є важливим у контексті євроінтеграційних процесів. Законодавство поступово адаптується до вимог Європейського Союзу, зокрема через імплементацію директив, які стосуються лібералізації ринку транспортних послуг, підвищення безпеки перевезень та зменшення впливу логістичної діяльності на довкілля. Такий підхід сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності українських логістичних компаній на міжнародному ринку, але й забезпечує гармонізацію національних стандартів з глобальними.

Організація та здійснення підприємницької діяльності у сфері логістичних послуг в Україні вимагають ретельного дотримання нормативно-правової бази

та врахування ринкових умов. Вибрані коди КВЕД відображають комплексний характер діяльності логістичного комплексу, включаючи фулфілмент, складське господарство, транспортні перевезення та консультаційні послуги. Законодавчі акти, такі як закони про транспорт, митний тариф, оподаткування та екологічний захист, створюють правову основу для функціонування комплексу, але потребують значних зусиль для забезпечення комплаєнсу.

1.3. Обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємницької діяльності та системи оподаткування новоствореного бізнесу

Організація підприємницької діяльності у сфері логістичних послуг, зокрема створення логістичного комплексу поблизу Одеси, вимагає ретельного вибору організаційно-правової форми (ОПФ) та системи оподаткування. Ці рішення впливають на правовий статус підприємства, рівень відповідальності засновників, можливості залучення інвестицій, а також фінансові зобов’язання перед державою. У контексті логістичного бізнесу, який передбачає значні капіталовкладення, роботу з великими клієнтами та міжнародними операціями, правильний вибір ОПФ і системи оподаткування є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

В Україні підприємницька діяльність у сфері логістики може здійснюватися через різні організаційно-правові форми, серед яких найпоширенішими є фізична особа-підприємець (ФОП), товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і акціонерне товариство (АТ). Кожна з цих форм має свої переваги та обмеження, які необхідно враховувати з огляду на специфіку логістичного комплексу, що надаватиме фулфілмент-послуги, складське господарство, транспортні перевезення, митно-брокерські послуги та консультації.

Фізична особа-підприємець є найпростішою формою для малого бізнесу, яка дозволяє швидко розпочати діяльність із мінімальними витратами на

реєстрацію. За інформацією з джерела, для логістичних компаній, які обирають організаційно-правову форму ФОП, існує ряд недоліків, які варто враховувати. По-перше, підприємці ФОП несуть повну особисту відповідальність за зобов'язаннями бізнесу, що означає, що у разі проблем з фінансами чи іншими правовими питаннями може постраждати особисте майно власника. Це є серйозним ризиком для підприємств, що займаються складною та капіталоємною діяльністю, як, наприклад, логістика. По-друге, форма ФОП має обмеження на кількість працівників та обсяги діяльності. Для великих логістичних компаній, що вимагають численного персоналу або масштабних операцій, такі обмеження можуть стати перепоною для розвитку. В той же час, доходи ФОП також обмежені, що може створювати труднощі при розширенні бізнесу та залученні інвестицій, що є важливим для логістичних компаній, що прагнуть масштабувати свою діяльність. Ще одним важливим недоліком є обмеження на певні види діяльності. Для логістичних компаній, які надають різноманітні послуги або планують розширення спектру послуг, може бути важко адаптувати свою діяльність під вимоги ФОП, адже є категорії, для яких цей статус не підходить або має значні обмеження [35].

Товариство з обмеженою відповідальністю є найпоширенішою формою для середнього та великого бізнесу в Україні, зокрема в логістичному секторі. ТОВ характеризується обмеженою відповідальністю засновників, які відповідають за зобов’язаннями лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Це знижує фінансові ризики, що є важливим для логістичного комплексу з огляду на значні інвестиції в землю, склади та автопарк. Крім того, ТОВ дозволяє залучати кількох засновників, що полегшує фінансування проєкту, а також створює можливості для співпраці з великими клієнтами, включаючи міжнародні компанії. ТОВ є переважною формою для логістичних компаній, оскільки забезпечує гнучкість в управлінні та можливість масштабування діяльності. Реєстрація ТОВ є відносно простою, а статутний капітал може бути мінімальним, хоча для логістичного комплексу рекомендується встановити капітал від 10 тис. грн. для підвищення довіри клієнтів [36].

Акціонерне товариство підходить для великих компаній, які планують залучати значні інвестиції через випуск акцій. АТ забезпечує високий рівень корпоративного управління та можливість виходу на фондовий ринок, що може бути корисним для логістичних компаній із амбіціями міжнародної експансії [37]. Однак для новоствореного логістичного комплексу ця форма є надмірно складною через високі витрати на реєстрацію, необхідність створення наглядової ради та суворе регулювання діяльності відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» [38]. АТ є доцільним для компаній із річним оборотом понад 500 млн. грн., тоді як логістичний комплекс на початковому етапі матиме значно менший масштаб.

Для реєстрація підприємства для здійснення логістичної діяльності в Україні після вибору організаційно-правової форми наступним шагом э оформлення документів, отримання ліцензій і дозволів, а також постановку на облік у державних органах. Для логістичного комплексу оптимальною організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що дозволяє гнучко структурувати управління, що є важливим для матричної організації комплексу, яка передбачає взаємодію між складськими, транспортними та митно-брокерськими підрозділами. Крім того, ТОВ відповідає потребам середнього бізнесу, який планує поступове розширення, наприклад, через добудову складів на ділянці площею 3200 м². ТОВ є оптимальною формою для логістичних компаній, які надають 3PL-послуги, оскільки сприяє довірі клієнтів і знижує юридичні ризики. Етапи реєстрації підприємства складаються з наступних пунктів:

1. Вибір назви та підготовка установчих документів. Назва підприємства має бути унікальною та відповідати вимогам Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб» (№ 2452-IV від 03.03.2005) [39]. Установчі документи включають статут, який визначає мету діяльності, розмір статутного капіталу (рекомендується від 100 тис. грн. для залучення клієнтів) і розподіл часток між засновниками. Статут також має містити перелік кодів КВЕД.

2. Державна реєстрація. Реєстрація ТОВ здійснюється через Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) або онлайн-портал «Дія». Необхідно подати заяву за формою, статут, протокол зборів засновників і квитанцію про сплату адміністративного збору (близько 2500 грн.). Процес займає 1–3 робочі дні, після чого підприємство отримує виписку з Єдиного державного реєстру (ЄДР). Електронна реєстрація через «Дія» скорочує час до 5 хвилин [40].

3. Відкриття банківського рахунку. Після реєстрації підприємство відкриває рахунок у банку для здійснення фінансових операцій. Для цього потрібні копія статуту, виписка з ЄДР, паспорти та ІПН засновників. Деякі банки пропонують пільгові умови для новостворених ТОВ, що знижує витрати на обслуговування.

4. Постановка на облік у податкових органах. Підприємство автоматично реєструється в Державній податковій службі після внесення до ЄДР. Необхідно обрати систему оподаткування: загальну (ПДВ 20%, податок на прибуток 18%) або спрощену (для малого бізнесу) [29].

5. Отримання ліцензій і дозволів. Для здійснення вантажних перевезень необхідна ліцензія, яку видає Державна служба України з безпеки на транспорті відповідно до Закону України «Про автомобільний транспорт» [26]. Процес отримання ліцензії включає подачу заяви, документів про технічний стан транспортних засобів, кваліфікацію водіїв і сплату збору. Ліцензування є важливим бар’єром для нових гравців, але забезпечує дотримання стандартів безпеки та якості. Митно-брокерська діяльність також потребує спеціального дозволу, який видає Державна митна служба України відповідно до Митного кодексу України [28]. Для цього необхідно зареєструвати підприємство як суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності та забезпечити наявність кваліфікованих брокерів із відповідними сертифікатами. Витрати на отримання дозволу та навчання брокерів оцінюються в 50–70 тис. грн.. Крім того, складська діяльність регулюється нормами пожежної безпеки та санітарними вимогами, що вимагає отримання дозволів від Державної служби з надзвичайних ситуацій і

Державної служби з питань безпечності харчових продуктів (якщо комплекс зберігатиме продукти).

6. Реєстрація платника ПДВ. Оскільки логістичний комплекс планує працювати з великими клієнтами, включаючи міжнародні компанії, рекомендується зареєструватися як платник ПДВ. Це здійснюється через подачу заяви до податкової служби після досягнення обсягу оподатковуваних операцій у 1 млн.. грн.. або добровільно. Реєстрація платника ПДВ є безкоштовною, але вимагає ведення додаткової звітності. Статус платника ПДВ підвищує довіру клієнтів і дозволяє відшкодовувати вхідний ПДВ, що є важливим для логістичних компаній із високими витратами на пальне та обладнання [41].

7. Організація бухгалтерського обліку та найм персоналу. Після реєстрації підприємство має налагодити бухгалтерський облік відповідно до Податкового кодексу України. Для цього можна найняти штатного бухгалтера або скористатися аутсорсингом. Найм персоналу для логістичного комплексу потребуватиме витрат на зарплати і соціальні внески. Якісний кадровий склад є ключовим для логістичних компаній, оскільки від нього залежить швидкість і точність виконання замовлень.

8. Запуск операційної діяльності. Після завершення реєстраційних процедур підприємство може розпочати операційну діяльність, уклавши договори з клієнтами, налагодивши логістичні процеси та забезпечивши технічну готовність комплексу. Для цього необхідно інвестувати в маркетинг для залучення клієнтів із сектору e-commerce та експортно-імпортних операцій.

Оподаткування є ключовим аспектом фінансового планування новоствореного бізнесу, оскільки впливає на витрати, конкурентоспроможність і можливість співпраці з клієнтами. В Україні діють дві основні системи оподаткування для юридичних осіб: загальна та спрощена. Кожна з них має свої особливості, які необхідно оцінити в контексті діяльності логістичного комплексу.

Загальна система оподаткування передбачає сплату податку на прибуток, податку на додану вартість та єдиного соціального внеску. Ця система є

стандартною для середнього та великого бізнесу, оскільки дозволяє працювати з платниками ПДВ, відшкодовувати вхідний ПДВ і співпрацювати з великими клієнтами, включаючи міжнародні компанії [42]. Для логістичного комплексу, який планує надавати фулфілмент-послуги, транспортні перевезення та митно-брокерські операції, загальна система є вигідною через значні витрати на пальне, обладнання та електроенергію, які можна відшкодувати через ПДВ.

Спрощена система оподаткування, або єдиний податок, доступна для юридичних осіб із річним доходом до 9,336 млн. грн. (3-тя група). Для 3-ї групи ставка єдиного податку становить 5% від доходу без ПДВ (або 3% із ПДВ), а облік спрощений, що знижує адміністративні витрати [43]. Однак спрощена система має обмеження для логістичного комплексу. По-перше, прогнозний дохід комплексу може перевищувати ліміт для 3-ї групи, що унеможливлює її використання. По-друге, більшість клієнтів у логістичному секторі (e-commerce, експортери) є платниками ПДВ і надають перевагу співпраці з партнерами на загальній системі. Спрощена система є оптимальною для малого бізнесу з низькими витратами, але не відповідає потребам підприємств із розвиненою інфраструктурою. В таблиці 1.4 складено порівняння систем оподаткування для логістичного комплексу.

Таблиця 1.4

Порівняння систем оподаткування для логістичного комплексу

Показник	Загальна система	Спрощена система (3-тя група)
Податок на прибуток	18%	-
ПДВ	20% (з можливістю відшкодування)	3% (з ПДВ) або 5% (без ПДВ)
Єдиний податок	-	3–5% від доходу
ЄСВ	22% від фонду оплати праці	22% від фонду оплати праці
Обмеження за доходом	Немає	До 9,336 млн. грн.
Адміністративне навантаження	Високе (ведення звітності з ПДВ)	Низьке (спрощений облік)
Співпраця з платниками ПДВ	Повноцінна	Обмежена (клієнти віддають перевагу ПДВ)

Джерело: складено автором за даними [29; 41; 42].

Додатковими податками, які стосуються логістичного комплексу, є податок на землю та податок на нерухомість. Ці податки будуть актуальними для комплексу, який використовує ділянку площею 3200 м² із наявними та плановими спорудами. Земельні та майнові податки становлять до 5% операційних витрат логістичних компаній, що необхідно враховувати при плануванні.

Для логістичного комплексу обрано загальну систему оподаткування з кількох причин. По-перше, прогнозний дохід комплексу може значно перевищувати ліміт спрощеної системи, що робить її непридатною. По-друге, загальна система дозволяє відшкодовувати вхідний ПДВ, що є важливим для бізнесу з високими витратами на пальне, електроенергію та обладнання. Наприклад, при закупівлі вантажівок і встановленні сонячних панелей комплекс зможе відшкодувати 20% від цих сум, що значно знизить капітальні витрати.

По-третє, більшість клієнтів комплексу, таких як інтернет-магазини та експортери, є платниками ПДВ і вимагають видачі податкових накладних. Співпраця з такими клієнтами на спрощеній системі ускладнена, оскільки вони втрачають право на відшкодування ПДВ, що знижує привабливість комплексу як партнера. Логістичні компанії на загальній системі мають на 12–15% більше контрактів із великими клієнтами порівняно з тими, що використовують спрощену систему.

Крім того, загальна система забезпечує прозорість фінансової звітності, що є важливим для залучення інвесторів і банківських кредитів. Для фінансування комплексу планується залучення кредитних коштів, а банки надають перевагу ТОВ на загальній системі через вищу надійність звітності.

Вибір організаційно-правової форми та системи оподаткування для логістичного комплексу є стратегічно важливим рішенням, яке визначає його правовий статус, фінансові зобов’язання та конкурентоспроможність. ТОВ є оптимальною формою завдяки обмеженій відповідальності, гнучкості управління та можливості залучення великих клієнтів, що відповідає потребам

логістичного бізнесу. ФОП і АТ є менш доцільними через високі ризики або складність адміністрування.

Загальна система оподаткування забезпечує відшкодування ПДВ і можливість співпраці з платниками ПДВ, що є критично важливим для роботи з e-commerce і міжнародними клієнтами. Податкові зобов'язання (6,61–7,87 млн. грн./рік) є значними, але їх можна оптимізувати через відшкодування ПДВ і ретельне планування. Ці рішення створюють основу для фінансової стійкості та зростання комплексу, сприяючи його інтеграції в український і міжнародний логістичний ринок.

Висновки до 1 розділу

1. Сфера логістичних послуг в Україні є перспективною для створення власної справи завдяки зростанню електронної комерції на 25% у 2023 році, цифровізації та потребі в ефективних ланцюгах постачання. Бізнес-ідея створення логістичного комплексу поблизу Одеси біля Київської траси ґрунтується на стратегічному розташуванні, яке забезпечує доступ до 80% українського експорту через порти Великої Одеси. Комплекс площею 3200 м² надаватиме фулфілмент-послуги, складське господарство, транспортні перевезення, митно-брокерські послуги та консультації, відповідаючи трендам сервісизації, екологічності та технологізації. Впровадження WMS, GPS-трекінгу та big data підвищить ефективність операцій на 18–22%, а використання електротранспорту та сонячних панелей відповідатиме вимогам зеленої логістики, що підвищує конкурентоспроможність на 10–12%. Сегментація ринку за моделями 1PL–5PL дозволяє адаптувати послуги до потреб клієнтів, забезпечуючи гнучкість і масштабованість бізнесу.

2. Організація логістичного комплексу в Україні вимагає дотримання нормативно-правової бази, яка включає Закони України «Про транспорт», «Про автомобільний транспорт», «Про митний тариф України», Податковий кодекс та інші акти. Основним кодом КВЕД обрано 52.29 («Інша допоміжна діяльність у

сфері транспорту»), що охоплює фулфілмент і митно-брокерські послуги, з додатковими кодами 52.10, 49.41 та 70.22 для складських, транспортних і консультаційних послуг. Ліцензування вантажних перевезень і митно-брокерської діяльності потребує витрат у 50–70 тис. грн. і забезпечує стандарти безпеки та якості. Законодавство адаптується до стандартів ЄС, що сприяє конкурентоспроможності українських компаній. Екологічні вимоги, зокрема ДОПНВ, регулюють перевезення небезпечних вантажів, а автоматизовані склади знижують операційні витрати на 12–15%. Комплаєнс із законодавством знижує ризики штрафів і забезпечує стабільність бізнесу.

3. Для логістичного комплексу оптимальною організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує обмежену відповідальність, гнучкість управління та довіру клієнтів. Реєстрація ТОВ займає 1–3 дні з витратами близько 2500 грн., а статутний капітал від 100 тис. грн. підвищує привабливість для партнерів. ФОП є непридатною через повну відповідальність і обмеження діяльності, а акціонерне товариство – через складність адміністрування. Загальна система оподаткування обрана через можливість відшкодування ПДВ (20%) і співпрацю з платниками ПДВ, що забезпечує на 12–15% більше контрактів із великими клієнтами. Спрощена система (3-тя група) є обмеженою через ліміт доходу в 9,336 млн. грн. і втрату клієнтів, які потребують ПДВ. Податкові зобов’язання комплексу оцінюються в 6,61–7,87 млн. грн./рік, але відшкодування ПДВ знижує витрати на обладнання та пальне, сприяючи фінансовій стійкості та інтеграції в міжнародний ринок.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МОЖЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

2.1. Аналіз ринку логістичних послуг

Ринок логістичних послуг в Україні є важливою складовою економічної системи, яка забезпечує ефективне функціонування товарообігу, міжнародної торгівлі та внутрішнього господарського обігу. У контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану, що триває з 2022 року, цей ринок зазнав значних трансформацій, які вплинули на його структуру, обсяги перевезень, технологічні підходи та перспективи розвитку. Аналіз ринку логістичних послуг дозволяє не лише оцінити поточний стан галузі, але й визначити ключові тенденції, виклики та можливості для її подальшого розвитку. У цьому розділі розглядаються основні аспекти функціонування ринку логістичних послуг в Україні, з акцентом на динаміку обсягів перевезень, вплив воєнного стану, технологічні інновації та перспективи розвитку, спираючись на дані статистики та наукові дослідження.

Ринок логістичних послуг в Україні охоплює кілька ключових сегментів, зокрема вантажні перевезення (залізничний, автомобільний, морський та авіаційний транспорт), складське господарство, а також супутні послуги, такі як фулфілмент і управління ланцюгами постачання. Кожен із цих сегментів має власну специфіку, яка визначається як внутрішніми економічними умовами, так і зовнішніми факторами, такими як геополітична ситуація та глобальні економічні тренди. Згідно з дослідженнями, проведеними Гірної О.Б. та Петликівського О.А., основними елементами, що забезпечують стабільність перевезень в Україні, є автомобільний і залізничний транспорт [44]. Морський транспорт, хоча й зазнав значних втрат на початку війни, частково відновлюється завдяки державним ініціативам, таким як створення зернового коридору.

Логістична система України історично спирається на залізничний транспорт, який забезпечує перевезення близько 65% вантажів, тоді як у країнах ЄС цей показник становить лише 15-35% [45]. У Європі переважають

автомобільні перевезення, які є більш гнучкими та швидкими, а також розвинуті річкові та контейнерні перевезення. Така різниця зумовлена як географічними, так і економічними особливостями. В Україні залізничний транспорт має переваги завдяки низьким тарифам і здатності перевозити великі обсяги вантажів, що особливо важливо для експорту зернових і промислової продукції. Проте його обмеження, такі як низька швидкість, застаріла матеріально-технічна база, монополія на ринку та залежність від інфраструктури, ускладнюють адаптацію до сучасних умов.

З початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року логістична система України зазнала значних змін. Руйнування транспортної інфраструктури та порушення традиційних маршрутів змусили підприємства оперативно адаптуватися, шукаючи нові способи доставки товарів.

До війни Україна мала 24 міжнародні аеропорти, з яких п’ять нині перебувають під контролем окупаційних військ РФ (Сімферополь, Севастополь, Донецьк, Луганськ, Маріуполь). Ще щонайменше п’ять аеропортів (Харків, Херсон, Миколаїв, Чернігів, Гостомель) суттєво пошкоджені або повністю знищені, а решта потребує реконструкції. Ця ситуація значно ускладнює перспективу відновлення авіасполучення, обмежує пасажирські та вантажні перевезення і негативно впливає на економічний розвиток держави.

Морська логістика також зазнала втрат: з 19 морських портів шість опинилися на окупованих територіях, а порти Очаків та Ольвія закриті до завершення бойових дій. Деякі інші об'єкти інфраструктури постраждали внаслідок ракетних ударів та атак дронів, що значно вплинуло на експортно-імпортні операції.

У відповідь на блокування морських і авіаційних маршрутів, основне навантаження було перенесено на наземний транспорт, що спричинило перевантаження пунктів пропуску на кордонах і зростання значення дунайських портів. За оцінками, обсяг перевезень у цих портах зріс на понад 70% у порівнянні з 2021 роком [46].

Внаслідок війни відбувся регіональний перерозподіл логістичних потоків. Такі області, як Харківська, Чернігівська, Миколаївська та Херсонська, через близькість до зони бойових дій або втрату портової інфраструктури, втратили логістичне значення. Однак вживаються заходи щодо часткового відновлення діяльності, зокрема у Миколаївській області.

Повномасштабне вторгнення, розпочате в лютому 2022 року, стало серйозним випробуванням для логістичного сектору України. Уже з березня 2022 року обсяги перевезень усіма видами транспорту скоротилися більш ніж на 50% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Найменше постраждали автомобільні перевезення, які зменшилися на 22%, завдяки їхній автономності та гнучкості. Залізничний транспорт зазнав скорочення на 48,8%, що було зумовлено пошкодженням інфраструктури та залежністю від електропостачання. Морський транспорт втратив 85% обсягів через блокаду портів, а повітряний транспорт повністю зупинився внаслідок закриття повітряного простору [44]. Ці зміни відображають глибоку кризу, спричинену воєнними діями, яка торкнулася всіх сегментів логістичного ринку.

Для аналізу ринку логістичних послуг важливо розглянути динаміку обсягів реалізованих логістичних послуг у період 2021-2023 років, як зображено на рисунку 2.1.

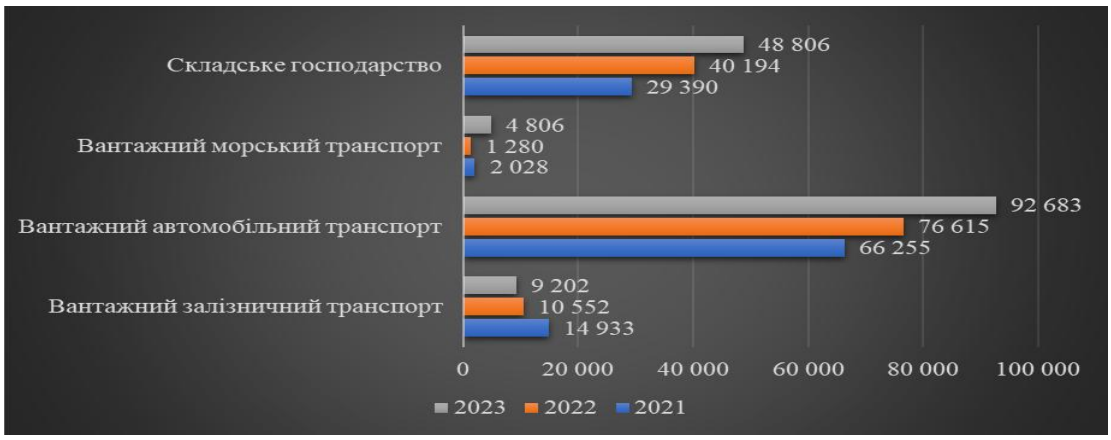


Рис. 2.1. Обсяг реалізованих логістичних послуг в Україні за 2021-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено на основі [47]

Дані свідчять про неоднорідну динаміку в різних сегментах ринку. Залізничний транспорт зазнав значного скорочення обсягів: з 14 933 млн. грн. у 2021 році до 9 202 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про зниження на 38,4%. Це пояснюється пошкодженням інфраструктури, мобілізацією працівників та залежністю від стабільності електропостачання, що є критичним для залізничних перевезень. Натомість автомобільний транспорт демонструє стійке зростання: з 66 255 млн. грн. у 2021 році до 92 683 млн. грн. у 2023 році, тобто збільшення на 39,9%.

Така тенденція зумовлена автономністю автомобільних перевезень, які не потребують складної інфраструктури, а також швидкою адаптацією перевізників до нових умов, зокрема переорієнтацією на європейський ринок [44]. Динаміку обсягів перевезень автомобільним транспортом зображено на рисунку 2.2.

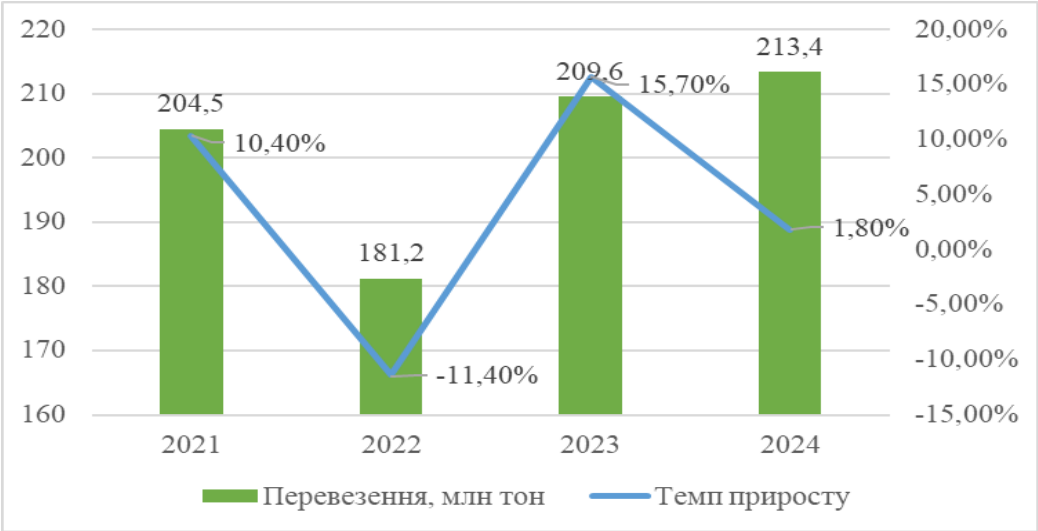


Рис. 2.2. Обсяг перевезень автомобільним транспортом на 2021-2024 рр.

Джерело: складено за даними [46]

Одним із ключових чинників зростання обсягів автомобільних вантажоперевезень є оптимізація функціонування міжнародних пунктів пропуску, зокрема на кордоні з Республікою Польща. Це дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій та забезпечує безперервність вантажопотоків у напрямку країн Європейського Союзу. Варто також зазначити зростаючу

тенденцію до вертикальної інтеграції серед великих учасників ринку. Провідні компанії, такі як Епіцентр, Rozetka, EVA, розвивають власну логістичну інфраструктуру, яка охоплює весь комплекс процесів – від зберігання до транспортування товарів. Формування великих логістичних центрів дає змогу таким компаніям ефективно контролювати ланцюг постачання та зменшувати витрати.

Станом на сьогодні обсяги міжнародних автомобільних вантажоперевезень вже перевищили довоєнні показники. Це зумовлено, зокрема, переорієнтацією з морського транспорту на автомобільний через ризики, пов'язані з безпекою судноплавства. Значну роль у цьому також відіграє активне транспортування гуманітарної допомоги, військової амуніції, будівельних матеріалів та енергетичного обладнання. Крім того, важливим чинником стало переміщення бізнесу та населення із регіонів, де тривають бойові дії, що призвело до зміни логістичних маршрутів.

Попри позитивні сигнали щодо відновлення морських перевезень, даний сегмент ринку залишається високоризиковим. Більшість логістичних операторів не поспішають повертатися до активної діяльності у морському напрямку через нестабільну безпекову ситуацію та відсутність довготривалих гарантій стабільності.

Морський транспорт зазнав значного спаду у 2022 році (з 2 028 млн. грн. до 1 280 млн. грн.), що пов'язано з блокадою портів на початку війни. Проте у 2023 році спостерігається відновлення до 4 806 млн. грн., що пояснюється створенням зернового коридору та частковим відновленням діяльності портів Великої Одеси та Дунаю [44]. Складське господарство також демонструє стабільне зростання: з 29 390 млн. грн. у 2021 році до 48 806 млн. грн. у 2023 році (зростання на 66,1%), що відображає підвищення попиту на складські послуги в умовах переорієнтації логістичних потоків та розвитку фулфілмент-сервісів [44].

Воєнний стан, запроваджений в Україні з лютого 2022 року, спричинив значні виклики для логістичного сектору. Основними проблемами, які вплинули на функціонування ринку, є пошкодження інфраструктури, мобілізація людських

і матеріальних ресурсів, а також психологічний тиск на працівників галузі. Згідно з опитуванням, проведеним DivedDiscovery Research, ключові проблеми автомобільних перевезень включають підвищення цін на пальне (37%), мобілізацію працівників (4%) та пошкодження майна бізнесу (3%) [45]. Ці фактори створюють додатковий тиск на логістичні компанії, змушуючи їх шукати нові рішення для забезпечення стабільності. Структуру факторів можливо побачити на рисунку 2.3.

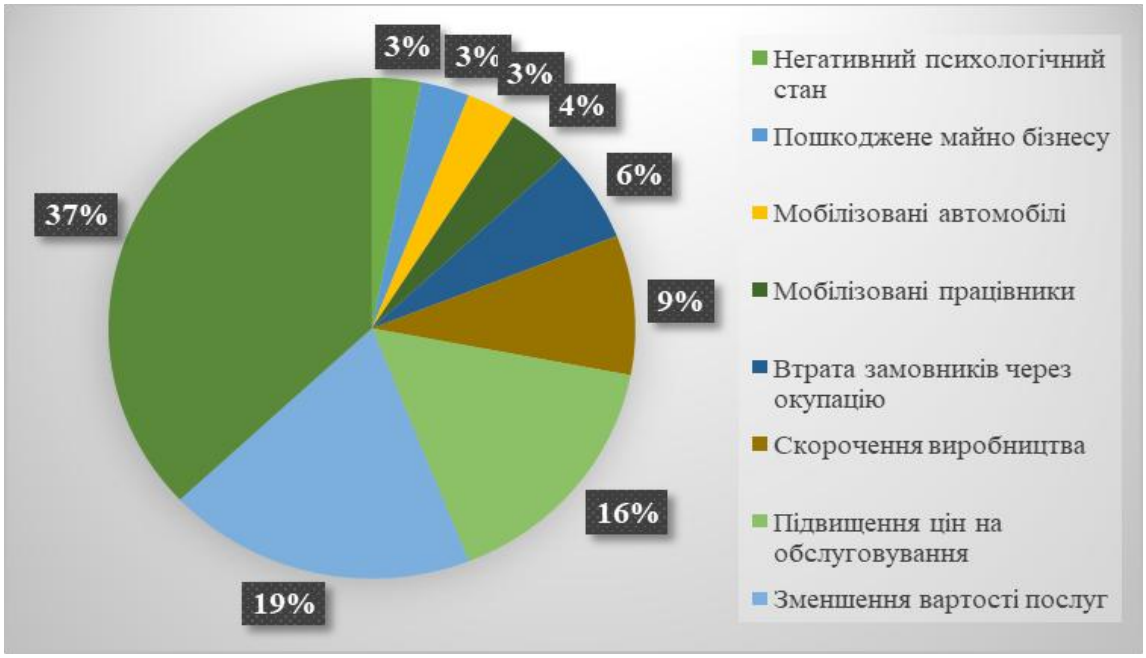


Рис. 2.3. Структура ключових проблем автомобільних перевезень

Джерело: складено за даними [45]

Мобілізація працівників логістичної галузі призвела до значної нестачі кваліфікованих кадрів, що ускладнює оперативне виконання замовлень. Ця проблема особливо гостро відчувається в сегменті автомобільних перевезень, де брак водіїв змушує компанії підвищувати заробітну плату, що, у свою чергу, збільшує собівартість послуг.

Незважаючи на позитивну динаміку відновлення, логістичний ринок України стикається з низкою серйозних викликів. Одним із ключових обмежень є низька пропускна спроможність на кордонах із країнами ЄС, що ускладнює експорт великих обсягів вантажів, зокрема зернових і олійних культур. На західній частині України бракує достатньої кількості складських потужностей

для зберігання стратегічних вантажів, що створює додаткові логістичні проблеми [47]. Наприклад, знищення 20% зерносховищ на півдні країни, а також таких великих промислових об’єктів, як «Азовсталь», значно скоротило попит на залізничні перевезення, які традиційно обслуговували ці сектори [48].

Залізничний транспорт, попри свої переваги у перевезенні великих обсягів, не може повною мірою компенсувати втрати морської логістики через несумісність колії, застарілу інфраструктуру та залежність від стабільного електропостачання [47]. Морський транспорт, у свою чергу, залежить від відновлення економічної активності, зокрема в аграрному та металургійному секторах, а також від реконструкції пошкоджених портів і підприємств. Ці фактори вказують на необхідність комплексного підходу до відновлення логістичного сектору, який включає як інфраструктурні, так і економічні заходи.

Ринок складської нерухомості в Україні характеризується хронічним дефіцитом якісних площ, який загострився внаслідок повномасштабного вторгнення у 2022 році. Загальна пропозиція професійної складської нерухомості класів А та В становить приблизно 3 млн кв. м, що значно нижче порівняно з сусідніми європейськими країнами. Понад 20% складських комплексів були знищені, захоплені або пошкоджені внаслідок бойових дій, що суттєво скоротило доступну пропозицію. Вакантність на ринку залишається критично низькою — на рівні 1–2%, тоді як мінімально необхідний рівень для здорового ринку становить 5–7% [49].

Основними споживачами складських приміщень є ритейл, фармацевтичні компанії, оператори авторинку та 3PL-провайдери, які спеціалізуються на логістиці швидкопсувних товарів. Особливо високий попит спостерігається на холодні склади, які становлять лише 5% від загальної пропозиції. Холодильні камери (+1…+8°C) для зберігання фруктів, овочів і молочних продуктів є в половині таких об’єктів, морозильні камери (-18…-24°C) — у чверті, а підтримка ультранизьких температур (-60°C і нижче) для фармацевтичної продукції доступна лише в 18% комплексів.

У перший рік війни компанії активно зміщували логістичні операції до західних регіонів України, зокрема до прикордонних зон із Польщею. Проте логістичні труднощі, пов'язані з великими відстанями та періодичними блокадами кордону польськими фермерами, змусили бізнес переглянути стратегії. На третьому році війни попит змістився назад до західних регіонів України та Київської області, де зосереджена значна частина економічної активності.

У 2023 році в Київському регіоні не було введено в експлуатацію нових орендних складських об'єктів; будувалися лише комплекси для власних потреб компаній (88 тис. кв. м). У 2024 році стартувала перша черга логістичного комплексу «Дударків» (23 400 кв. м). На 2025 рік заплановано введення кількох великих об'єктів, зокрема:

- логістичний комплекс «Чайки» (70 000 кв. м);
- друга черга комплексу «Дударків» (22 300 кв. м);
- третя черга комплексу «Олександрівський» (40 800 кв. м);
- складський комплекс «Гореничі» (5 000 кв. м) [49].

Ці проєкти частково компенсують дефіцит площ, однак їхньої потужності недостатньо для задоволення зростаючого попиту. За даними CBRE, у 2024 році річне валове поглинання склало 167 000 кв. м, що лише на 3% нижче довоєнного рівня 2021 року. Аналітики прогнозують подальше зростання поглинання у 2025 році, зумовлене потребою в великих складських юнітах (від 10 000 кв. м і більше).

Український ринок складської нерухомості залишається неоднорідним. За даними NAI Ukraine, у Києві 18% складів належать до класу А, 29% – до класу В, а 53% – до класу С. Склади класу С, які переважно є застарілими об'єктами радянської спадщини, часто не відповідають сучасним вимогам через незадовільний технічний стан і відсутність необхідної інфраструктури [49]. Склади класу А, навпаки, є найбільш затребуваними завдяки високим стандартам, таким як:

— Висота стелі не менше 12 м;

— Відстань між колонами не менше 10 м;

— Відстань між прольотами не менше 20 м;

— Щільність воріт – 1 ворота на 700 кв. м;

Особливо гострий попит спостерігається на холодні склади класу А, які використовуються для зберігання швидкопсувних і фармацевтичних товарів. За словами Федора Арбузова, CEO Watermelon Development, компанії, які потребують розширення з 5–7 тис. кв. м до 10 тис. кв. м і більше, стикаються з відсутністю доступних юнітів на ринку.

Обмежена пропозиція якісних складських приміщень спричинила зростання орендних ставок. У 2024 році в Київському регіоні ставки на об'єкти класу А зросли на 10–20%, досягнувши середнього рівня 4,9 дол за кв. м, а в окремих угодах – до 6 дол за кв. м (без урахування сервісних платежів і ПДВ). У західних регіонах ставки для об'єктів класу А коливаються в межах 6–6,5 дол за кв. м. Це зростання відображає дефіцит пропозиції та високий попит, CEO DP Development & Property, підкреслює необхідність прискорення будівництва нових об'єктів [49].

Незважаючи на воєнні ризики, ринок складської нерухомості в Україні залишається високоприбутковим. Сучасні технології дозволяють скоротити час будівництва комплексів до 1,5–2 років, що робить цей сегмент привабливим для інвестицій. Проте іноземні інвестори залишаються обережними, хоча активно вивчають можливості українського ринку. Основними бар'єрами для залучення іноземного капіталу є воєнні ризики, нестабільність економічної ситуації та обмежена пропозиція спекулятивних об'єктів, оскільки більшість нових складів класу А+ будуються для власних потреб компаній.

Ринок складської нерухомості в Україні має значний потенціал для зростання, з огляду на низьку забезпеченість якісними площами порівняно з іншими країнами регіону. У 2025 році ключовими тенденціями залишатимуться:

1. Зростання попиту на високотехнологічні склади: Компанії дедалі більше орієнтуються на автоматизацію та безпеку, що вимагає будівництва сучасних об'єктів із передовими системами управління.

2. Розвиток холодних складів: Зростання попиту на швидкопсувні товари та фармацевтичну продукцію стимулюватиме будівництво холодильних і морозильних комплексів.

3. Локалізація логістичних коридорів: Повернення попиту до Київського регіону та західних областей сприятиме розвитку інфраструктури в цих зонах.

4. Зростання орендних ставок: Обмежена пропозиція продовжить тиснути на ціни, що може стимулювати будівництво нових об’єктів.

5. Для досягнення рівня складської інфраструктури, порівнянного з європейськими країнами, необхідні значні інвестиції та державна підтримка. Склади є критично важливим елементом економічного та військово-промислового розвитку України, що підкреслює необхідність прискорення розвитку цього сегмента [49].

У відповідь на виклики воєнного стану логістичний ринок України активно адаптується шляхом впровадження сучасних технологій. Цифровізація стала ключовим фактором підвищення ефективності та прозорості логістичних процесів. Зокрема, використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій та Інтернету речей (IoT) дозволяє оптимізувати управління ланцюгами постачання, відстежувати вантажі в реальному часі та знижувати операційні витрати [44]. Наприклад, впровадження систем автоматизації складських процесів сприяє скороченню часу обробки замовлень і підвищенню точності виконання.

Блокчейн-технології, які забезпечують безпеку та прозорість транзакцій, набувають популярності в управлінні контрактами та відстеженні походження товарів. Це особливо актуально для експорту сільськогосподарської продукції, де важливо гарантувати відповідність міжнародним стандартам якості. Інтернет речей, своєю чергою, дозволяє логістичним компаніям отримувати дані про стан вантажів, температуру, вологість та інші параметри, що є критично важливим для перевезення чутливих товарів, таких як фармацевтична продукція чи продукти харчування.

Незважаючи на виклики, ринок логістичних послуг в Україні демонструє високу адаптивність і має значний потенціал для розвитку. Одним із ключових

напрямів є відновлення та модернізація інфраструктури. Державні ініціативи, такі як реконструкція пунктів пропуску на західних кордонах (наприклад, «Ужгород-Вишне Немецьке» на кордоні зі Словаччиною), сприяють збільшенню пропускної здатності та полегшенню транскордонних перевезень [44]. Розвиток портів Великої Одеси та Дунаю, а також відновлення залізничної інфраструктури створюють умови для зростання експортного потенціалу.

Ще одним перспективним напрямом є розвиток фулфілмент-сервісів, які стають дедалі популярнішими серед малого та середнього бізнесу. Збірні вантажі, які дозволяють оптимізувати витрати на перевезення, набувають особливого значення в умовах обмежених ресурсів [50]. Зростання попиту на такі послуги зумовлене необхідністю гнучких рішень для компаній, які не мають можливості замовляти повнорозмірні контейнери.

Інтеграція України до Європейського Союзу відкриває нові можливості для логістичного сектору. Гармонізація стандартів, спрощення митних процедур і доступ до європейських ринків сприятимуть зростанню обсягів перевезень, особливо автомобільним транспортом. Водночас залежність залізничного транспорту від інфраструктури може призвести до перерозподілу вантажопотоків на користь автомобільних перевезень, що потребує додаткових інвестицій у дорожню інфраструктуру [51].

Для оцінки перспектив розвитку ринку можна скористатися даними, які вказують на поступове відновлення обсягів перевезень. У 2023 році обсяги перевезень досягли 103% від рівня попереднього року, що свідчить про позитивну динаміку [44]. Очікується, що у 2024-2025 роках зростання продовжиться завдяки:

1. Розблокуванню морських портів і відновленню експорту зернових культур.

2. Модернізації прикордонної інфраструктури та інтеграції з європейськими транспортними мережами.

3. Зростанню попиту на фулфілмент-послуги та збірні вантажі.

4. Впровадженню цифрових технологій, що підвищують ефективність логістичних процесів.

Ці фактори створюють сприятливі умови для розвитку ринку, але потребують скоординованих зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Ринок логістичних послуг в Україні перебуває в процесі активної трансформації, зумовленої воєнним станом, економічними викликами та глобальними трендами. Аналіз даних за 2021-2023 роки показує, що автомобільний транспорт і складське господарство демонструють стабільне зростання, тоді як залізничний і морський транспорт зазнають труднощів через пошкодження інфраструктури та дефіцит ресурсів. Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та Інтернет речей, сприяє підвищенню ефективності та прозорості логістичних процесів. Перспективи розвитку ринку пов’язані з модернізацією інфраструктури, інтеграцією з європейськими ринками та зростанням попиту на фулфілмент-послуги. Висока адаптивність української логістичної системи дозволяє долати сучасні виклики та створює основу для її подальшого розвитку.

2.2. Оцінка внутрішніх конкурентних переваг бізнесу

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та зростаючої конкуренції, оцінка внутрішніх конкурентних переваг бізнесу набуває особливої актуальності. Цей процес є ключовим для формування ефективних стратегій розвитку підприємства та забезпечення його стійкої позиції на ринку. Внутрішні конкурентні переваги визначаються як унікальні ресурси, компетенції та здатності підприємства, які дозволяють йому досягати вищих результатів порівняно з конкурентами. Ці переваги можуть включати в себе інноваційні технології, висококваліфікований персонал, ефективні управлінські процеси, розвинену корпоративну культуру та інші внутрішні чинники, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Одним із важливих аспектів оцінки внутрішніх конкурентних переваг є визначення їх стійкості та здатності до адаптації в умовах змінного ринкового середовища. Стійкі конкурентні переваги характеризуються труднощами для імітації конкурентами, тривалим терміном дії та здатністю забезпечувати підприємству стабільні прибутки. Для досягнення цього підприємство повинно постійно інвестувати в розвиток своїх ключових компетенцій, інновацій та організаційних можливостей.

Крім того, важливою складовою оцінки внутрішніх конкурентних переваг є їх порівняння з конкурентами. Це дозволяє підприємству визначити свої унікальні риси, які відрізняють його від інших учасників ринку, та розробити стратегії, спрямовані на зміцнення цих переваг. У цьому контексті бенчмаркінг є ефективним інструментом для вивчення найкращих практик у галузі та впровадження їх у власну діяльність підприємства.

Внутрішні конкурентні переваги включають унікальні ресурси, технологічні рішення, організаційні процеси та умови праці, які сприяють підвищенню продуктивності та лояльності клієнтів. У цьому розділі проводиться оцінка внутрішніх конкурентних переваг створюваного бізнесу на в порівнянні з чотирма логістичними компаніями – TEUS, Maksan, Raben Ukraine та KTL Ukraine.

Компанія TEUS пропонує широкий спектр логістичних послуг, включаючи автомобільні та залізничні перевезення, складське господарство та митне оформлення [52]. Такий комплексний підхід дозволяє компанії забезпечувати повний цикл логістичних рішень, від транспортування до зберігання і документального супроводу. Акцент на залізничних перевезеннях є особливо актуальним в Україні, де цей вид транспорту традиційно відіграє ключову роль у перевезенні великих обсягів вантажів [53]. Послуги митного оформлення додають цінності для клієнтів, які працюють на міжнародних ринках, спрощуючи процедури експорту та імпорту. TEUS орієнтується на внутрішній ринок України, а також міжнародні маршрути, що охоплюють країни Європейського Союзу та СНД [52]. Такий широкий географічний охват дозволяє

компанії диверсифікувати клієнтську базу та знижувати залежність від одного регіону. Переорієнтація вантажопотоків на західні кордони після блокади морських портів у 2022 році підкреслює стратегічну гнучкість компанії, що є важливою конкурентною перевагою в умовах воєнного стану. TEUS володіє власним автопарком, однак точна кількість транспортних засобів не вказана на офіційному сайті. Додатково компанія використовує залізничний транспорт, що розширює її можливості для перевезення великих обсягів. Наявність власного автопарку забезпечує гнучкість і знижує залежність від зовнішніх перевізників, що є важливою конкурентною перевагою.

Maksan спеціалізується на перевезенні негабаритних вантажів і наданні в оренду спеціалізованої техніки, такої як низькорамні платформи та тягачі [54]. Компанія фокусується на перевезенні великогабаритного обладнання, промислових конструкцій і техніки, що вимагає індивідуальних логістичних рішень. Така спеціалізація дозволяє Maksan займати нішевий сегмент ринку, де конкуренція з універсальними операторами є менш інтенсивною. Діяльність Maksan обмежується внутрішнім ринком України, що відображає її спеціалізацію на локальних проєктах. Фокус на внутрішніх перевезеннях знижує залежність від міжнародних маршрутів, які зазнали значних обмежень через воєнний стан, зокрема через блокаду портів і ускладнення транскордонних перевезень. Локальна орієнтація забезпечує стабільність у період невизначеності. Maksan забезпечує перевезення негабаритних вантажів із використанням спеціалізованого обладнання, що вимагає попереднього узгодження маршрутів і умов доставки [54]. Індивідуальний підхід до кожного проєкту дозволяє враховувати особливості вантажу, такі як розміри чи вага, а також обмеження дорожньої інфраструктури. Ці умови підвищують надійність перевезень, але можуть збільшувати час підготовки, що є характерною особливістю нішевих операцій.

Raben Ukraine, як частина міжнародної мережі Raben Group, спеціалізується на складських послугах, транспортній логістиці та перевезенні свіжої продукції з дотриманням температурного режиму [55]. Компанія

пропонує автоматизовані складські рішення та транспортні послуги, що відповідають європейським стандартам якості. Фокус на свіжій логістиці робить її привабливою для клієнтів із сектору FMCG (товари повсякденного попиту) і фармацевтики. Компанія має сильні позиції в Одесі та області, а також інтегрована в міжнародну мережу Raben Group, яка охоплює 16 країн Європейського Союзу. Такий географічний фокус дозволяє Raben Ukraine обслуговувати як локальних клієнтів, так і міжнародні компанії, що потребують транскордонних перевезень. Міжнародна мережа є значною конкурентною перевагою, оскільки забезпечує доступ до розвиненої інфраструктури та партнерів. Raben Ukraine має чітко визначені умови поставлення вантажів, зокрема обмеження на розвантаження гідробортом для вантажів вагою понад 450 кг на палету [50]. Компанія спеціалізується на перевезенні свіжої продукції з дотриманням температурного режиму, що вимагає спеціалізованого обладнання та ретельного контролю умов зберігання і транспортування. Ці умови підвищують надійність для клієнтів із чутливими вантажами, але можуть обмежувати гнучкість для інших типів вантажів. Raben Ukraine використовує як власний автопарк, так і транспорт партнерів, що є частиною її міжнародної мережі. Доступ до партнерської мережі значно розширює транспортні можливості компанії, що є ключовою конкурентною перевагою.

KTL Ukraine пропонує широкий спектр логістичних послуг, включаючи автомобільні, залізничні та морські перевезення, складське господарство та управління ланцюгами постачання [56]. Компанія спеціалізується на мультимодальних перевезеннях, що поєднують різні види транспорту для оптимізації маршрутів і зниження витрат. Такий універсальний підхід дозволяє KTL Ukraine обслуговувати клієнтів із різноманітними потребами, від малого бізнесу до міжнародних корпорацій.

KTL Ukraine працює на внутрішньому ринку України, а також на міжнародних маршрутах, що охоплюють країни ЄС, Азії та США [56]. Широкий географічний охват забезпечує гнучкість у виборі маршрутів і дозволяє компанії адаптуватися до змін у вантажопотоках, спричинених воєнним станом, таких як

переорієнтація на західні кордони [44]. Міжнародна присутність є важливим фактором конкурентоспроможності. KTL Ukraine пропонує гнучкі умови доставки, включаючи повне (FCL) і часткове (LCL) завантаження контейнерів, контроль стану вантажу в реальному часі та страхування на 110% вартості вантажу [56]. Ці умови знижують ризики для клієнтів і підвищують надійність перевезень. Гнучкість у виборі типу завантаження дозволяє компанії обслуговувати як великі, так і малі партії вантажів, що є конкурентною перевагою. Компанія працює в режимі 24/7, забезпечуючи цілодобову операційну підтримку для клієнтів [56]. Такий графік дозволяє оперативно обробляти запити та координувати міжнародні перевезення, що є особливо важливим у період воєнного стану, коли логістичні процеси можуть ускладнюватися через зовнішні фактори, такі як перевантаження кордонів. KTL Ukraine володіє власним автопарком і співпрацює з мережею партнерів, що забезпечує доступ до значної кількості транспортних засобів. Оцінка розміру автопарку становить понад 300 одиниць в Україні та Білорусі, включаючи вантажівки різної вантажопідйомності та спеціалізовані транспортні засоби [56]. Великий автопарк і партнерська мережа дозволяють компанії гнучко реагувати на попит і забезпечувати стабільність перевезень.

Для оцінки внутрішніх конкурентних переваг необхідно розглянути бізнес-моделі досліджуваних компаній, які відображають їхні стратегічні підходи до надання логістичних послуг. Компанія TEUS спеціалізується на автомобільних і залізничних перевезеннях, а також пропонує складські послуги та митне оформлення. Її бізнес-модель орієнтована на комплексне обслуговування клієнтів, що дозволяє компанії пропонувати повний цикл логістичних рішень. Maksan фокусується на перевезеннях негабаритних вантажів і наданні спеціалізованих транспортних засобів, що робить її нішевим гравцем на ринку. Raben Ukraine, як частина міжнародної мережі Raben Group, пропонує складські послуги в Одесі та області, акцентуючи на автоматизації та високих стандартах якості. KTL Ukraine позиціонує себе як універсального логістичного оператора,

що надає послуги з перевезень, складського господарства та управління ланцюгами постачання.

Для наочності порівняння бізнес-моделей компаній розглянемо Таблицю 2.1, яка узагальнює їхні ключові характеристики.

Таблиця 2.1

Порівняння бізнес-моделей логістичних компаній

Компанія	Основні послуги	Географічний фокус	Особливості бізнес-моделі	Умови поставлення вантажів	Час роботи
TEUS	Автомобільні, залізничні перевезення, складські послуги, митне оформлення	Україна, міжнародні маршрути (ЄС, СНД)	Комплексний підхід, інтеграція всіх етапів логістики	Доставка "від дверей до дверей", відстеження вантажів у реальному часі, гнучкі терміни доставки	24/7 (операційна підтримка)
Maksan	Перевезення негабаритних вантажів, оренда спецтехніки	Україна	Нішева спеціалізація, індивідуальні рішення для негабаритних вантажів	Спеціалізоване обладнання, індивідуальні маршрути, попереднє узгодження умов	Пн–Пт, 9:00–18:00 (можливі позаробочі години за домовленістю)
Raben Ukraine	Складські послуги, транспортна логістика, перевезення свіжої продукції	Одеса, міжнародна мережа (16 країн ЄС)	Автоматизація, високі стандарти якості, фокус на свіжій логістиці	Вантажі >450 кг/палета не розвантажуються гідробортом, доставка з температурним режимом	24/7 (склади та логістичні операції)
KTL Ukraine	Перевезення (авто, залізничні, морські), складські послуги, управління ланцюгами постачання	Україна, міжнародні маршрути (ЄС, Азія, США)	Універсальність, гнучкість, мультимодальні перевезення	Доставка FCL і LCL, контроль стану вантажу, страхування на 110% вартості	24/7 (операційна підтримка)

Джерело: складено за даними [52; 54; 55; 56]

Дані таблиці свідчать про різноманітність бізнес-моделей, що відображає різні підходи до конкуренції. TEUS і KTL Ukraine роблять ставку на універсальність, що дозволяє їм охоплювати широкий спектр клієнтів. Maksan, навпаки, займає нішу негабаритних перевезень, що знижує конкуренцію з універсальними операторами.

Raben Ukraine вирізняється акцентом на складські послуги та міжнародні стандарти, що є конкурентною перевагою для клієнтів, які потребують високої

якості обслуговування. Ці відмінності формують основу для аналізу внутрішніх конкурентних переваг, оскільки кожна модель передбачає різні ресурси та стратегії.

Технологічні інновації є одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність логістичних компаній. У сучасних умовах цифрова трансформація дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування. Компанія Raben Ukraine активно впроваджує автоматизовані системи управління складом (WMS), які забезпечують точність обробки замовлень і швидке виконання операцій. TEUS використовує системи відстеження вантажів у реальному часі, що підвищує прозорість для клієнтів. KTL Ukraine інвестує в програмне забезпечення для управління ланцюгами постачання, що дозволяє оптимізувати маршрути та знижувати витрати на транспортування. Maksan, хоча й орієнтована на нішевий сегмент, також застосовує спеціалізоване обладнання для перевезення негабаритних вантажів, що є технологічною перевагою в її сегменті.

Для подальшого аналіз конкурентоспроможності створюваного бізнесу на ринку логістичних послуг було використано метод багатокутник конкурентоспроможності. Багатокутник конкурентоспроможності є графічним методом, який використовується для порівняння кількох суб’єктів за набором критеріїв, оцінюваних у балах (зазвичай від 1 до 10). Кожен критерій відповідає осі, що виходить із центра багатокутника, а оцінки формують точки, з’єднані лініями, які утворюють замкнену фігуру. Площа багатокутника відображає загальний рівень конкурентоспроможності: більша площа свідчить про сильніші позиції компанії. Для аналізу обрано п’ять критеріїв, які відображають ключові аспекти діяльності логістичних компаній:

1. Послуги: різноманітність і комплексність логістичних рішень, включаючи види транспорту та додаткові сервіси (наприклад, митне оформлення).

2. Асортимент: широта охоплення клієнтських потреб, зокрема можливість роботи з різними типами вантажів (стандартні, негабаритні, свіжі продукти).

3. Обслуговування: якість клієнтського сервісу, включаючи швидкість реагування, прозорість і гнучкість умов.

4. Технічний рівень: рівень автоматизації, використання цифрових технологій і сучасного обладнання.

5. Ціни: конкурентоспроможність тарифів порівняно з ринковими стандартами.

Для ТОВ "ТерраВей", як новоствореного комплексу, оцінки базуються на практичному дослідженні, опитувань та аналізу офіційних сайтів та соціальних мереж. Багатокутник складено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Багатокнутник конкурентоспроможності ТОВ “ТерраВей”

Джерело: складено автором

За критерієм послуг KTL Ukraine та Raben Ukraine лідирують завдяки мультимодальним перевезенням і складським рішенням, TEUS універсальний, але менш спеціалізований, ТОВ "ТерраВей" обмежений масштабом, а Maksan фокусується на негабаритних вантажах. Щодо асортименту KTL Ukraine охоплює широкий спектр вантажів, TEUS універсальний, Raben Ukraine спеціалізується на свіжій продукції, ТОВ "ТерраВей" зосереджений на e-commerce, а Maksan має вузький асортимент. В обслуговуванні Raben Ukraine вирізняється європейськими стандартами, KTL Ukraine і TEUS гнучкі, ТОВ

"ТерраВей" обмежений досвідом, а Maksan – графіком роботи. За технічним рівнем Raben Ukraine лідирує з WMS, ТОВ "ТерраВей" і KTL Ukraine використовують сучасні технології, TEUS відстає в автоматизації, а Maksan покладається на спецобладнання. Щодо цін KTL Ukraine та ТОВ "ТерраВей" конкурентні, TEUS помірний, Raben Ukraine дорожча через преміум-якість, а Maksan має високі тарифи через нішеві послуги.

ТОВ "ТерраВей" має потенціал завдяки сучасній інфраструктурі (WMS, електротранспорт) і конкурентним цінам, але обмежений асортимент (фокус на e-commerce) і відсутність досвіду знижують конкурентоспроможність. Розширення автопарку та клієнтської бази може покращити позиції.

Для подальшого аналізу доцільно використати методи PESTLE-аналізу та SWOT-аналізу.

PESTLE-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, що дозволяє компаніям оцінити зовнішні фактори, які можуть впливати на їхню діяльність. Цей метод допомагає виявити як позитивні, так і негативні тенденції в зовнішньому середовищі, що є надзвичайно важливим для обґрунтування доцільності реалізації проектів.

Політичний аспект фокусується на державній політиці, стабільності уряду, регуляторних змінах та інших політичних факторах, які можуть вплинути на бізнес-середовище. Економічний аспект охоплює такі фактори, як темп зростання економіки, рівень інфляції, процентні ставки та обмінний курс. Соціальні фактори стосуються змін у демографії, культурних особливостях, а також змінах у споживчих перевагах. Технологічний аспект охоплює інновації, розвиток нових технологій, а також автоматизацію процесів. Екологічний аспект стає все більш актуальним у зв’язку з глобальними викликами зміни клімату та забруднення навколишнього середовища. Правові фактори охоплюють законодавство та нормативні акти, що регулюють діяльність підприємства.

PESTLE-аналіз дозволяє зібрати і систематизувати інформацію про зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємств. Завдяки цьому аналізу підприємства можуть приймати більш обґрунтовані рішення, розробляти

ефективні стратегії та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це, в свою чергу, підвищує шанси й на успішну реалізацію запропонованого проєкту в логістичній сфері (в таблиці 2.2).

Таблиця 2.2

PESTLE-аналіз ТОВ "ТерраВей"

Фактор	Опис
Політичний	1. Військові дії в Україні, які ускладнюють або, навіть, унеможливлюють логістику на деяких територіях. 2. Державна підтримка організації вантажоперевезень. 3. Державне регулювання транспортної сфери, в тому числі, в контексті діяльності Державної прикордонної служби.
Економічний	1. Загальний стан економіки України та його вплив на обсяги та структуру перевезень. 2. Зміни собівартості перевезень, зокрема, внаслідок зміни цін на паливо. 3. Зменшення потреби в перевезеннях внаслідок зміни кількості населення країни.
Соціальний	1. Популярність розумного споживання. 2. Зміни в потребах споживачів, зокрема вимоги до якості та швидкості доставки. 3. Зростаюча конкуренція на ринку логістичних послуг, що вимагає підвищення стандартів обслуговування.
Технологічний	1. Впровадження нових технологій для відстеження транспорту (GPS, IoT),. 2. Розвиток автоматизації логістичних процесів, зокрема, з використанням ШІ. 3. Використання спеціального програмного забезпечення для оптимізації маршрутів та моніторингу стану вантажів.
Екологічний	1. Вимоги до зменшення викидів від автомобільного транспорту, що може вимагати оновлення автопарку. 2.Необхідність дотримання екологічних норм та стандартів.
Правовий	1. Зміни в законодавстві, що регулює вантажоперевезення, включаючи ліцензування та сертифікацію. 2. Правила щодо безпеки вантажів і транспорту. 3. Вимоги до страхування вантажів і відповідальності перевізників.

Джерело: складено автором

Результати PESTLE-аналізу вказують, що, в цілому, новостворене підприємство має перспективи для отримання стійкої конкурентної позиції на ринку через адаптацію до зовнішніх факторів і впровадження інноваційних технологій.

SWOT-аналіз відображає внутрішні сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з конкурентами (TEUS, Maksan, Raben Ukraine, KTL Ukraine), а також зовнішні можливості та загрози на українському логістичному ринку 2025 року. Аналіз враховує специфіку ТОВ "ТерраВей" як новоствореного логістичного

комплексу поблизу Одеси, орієнтованого на фулфілмент, складські послуги, автомобільні перевезення та митно-брокерські послуги, а також ринкові умови, включаючи воєнний стан і зростання електронної комерції. SWOT-аналіз складено в таблиці 2.3.

Стратегічне розташування ТОВ "ТерраВей" поблизу Одеси забезпечує доступ до порту та ключових транспортних магістралей, що є перевагою порівняно з міськими складами конкурентів, які стикаються з логістичними заторами. Сучасні технології, такі як WMS і GPS-трекінг, дозволяють конкурувати з Raben Ukraine за технічним рівнем, а використання наявної інфраструктури знижує витрати порівняно з TEUS чи KTL Ukraine. Енергоефективність і конкурентні ціни посилюють привабливість для клієнтів, орієнтованих на економію та екологічність. Модульна конструкція складів забезпечує гнучкість, що є перевагою над Maksan з її нішевою спеціалізацією.

Обмежений автопарк і вузький асортимент роблять ТОВ "ТерраВей" менш універсальним порівняно з KTL Ukraine чи TEUS. Відсутність досвіду та клієнтської бази знижує довіру порівняно з Raben Ukraine, яка має міжнародну репутацію. Регіональний фокус і обмежені ресурси ускладнюють конкуренцію з великими гравцями, а малий масштаб діяльності контрастує з розвиненою інфраструктурою конкурентів.

Зростання e-commerce і попит на фулфілмент-послуги відкривають перспективи для залучення клієнтів, особливо малого та середнього бізнесу, де ТОВ "ТерраВей" може конкурувати з Maksan за гнучкістю. Інтеграція до ЄС і

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ "ТерраВей"

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	*2*
Стратегічне розташування поблизу Одеси та Київської траси, що забезпечує доступ до порту та європейських транспортних коридорів	Обмежений масштаб діяльності через малий автопарк (лише одна вантажівка MAN TGL 8.220)
Сучасна технологічна база, включаючи WMS від UIS, GPS-трекінг і електричні навантажувачі Toyota, що підвищує ефективність	Відсутність досвіду та репутації на ринку, що може знижувати довіру клієнтів

Продовження табл. 2.3

1	*2*
Використання наявної інфраструктури (склади 1200 м²), що знижує капітальні витрати на 20–25% порівняно з будівництвом з нуля	Вузький асортимент послуг, зосереджений переважно на e-commerce і стандартних вантажах
Енергоефективні рішення, такі як сонячні панелі та електротранспорт, що відповідають тренду зеленої логістики	Обмежена клієнтська база на початковому етапі, що залежить від маркетингових зусиль
Конкурентні ціни, орієнтовані на залучення клієнтів із сегментів B2B і B2C	Недостатня гнучкість у масштабуванні через початковий фокус на регіональний ринок
Модульна конструкція складів (план прибудови 800 м²), що дозволяє гнучке розширення	Обмежені ресурси для швидкого розширення автопарку чи інфраструктури порівняно з конкурентами
Можливості	Загрози
Зростання попиту на фулфілмент-послуги через розвиток e-commerce (25% зростання ринку у 2023 році)	Воєнний стан, що спричиняє ризик пошкодження інфраструктури та нестабільність логістичних маршрутів
Інтеграція України до ЄС, що спрощує митні процедури та відкриває доступ до європейських ринків	Висока конкуренція з боку великих гравців, таких як KTL Ukraine та Raben Ukraine, з розвиненою інфраструктурою
Розвиток портів Великої Одеси та Дунаю, що посилює експортний потенціал регіону	Дефіцит кваліфікованих кадрів через мобілізацію, що може ускладнити операційну діяльність
Попит на екологічні логістичні рішення, що відповідає зеленим ініціативам компанії	Зростання цін на пальне та електроенергію, що може збільшити операційні витрати
Можливість залучення малого та середнього бізнесу завдяки гнучким умовам і регіональному фокусу	Низька пропускна спроможність прикордонних пунктів із ЄС, що ускладнює транскордонні перевезення
Впровадження цифрових технологій (AI, IoT), що підвищує ефективність і конкурентоспроможність	Економічна нестабільність, що може обмежити інвестиції та попит на логістичні послуги

Джерело: складено автором

розвиток портів Одеси створюють умови для експортно-імпортних операцій, що відповідає митно-брокерським послугам компанії. Екологічні тренди та цифровизація дозволяють посилити конкурентоспроможність через інвестиції в зелені технології та AI.

Воєнний стан створює ризики для інфраструктури, особливо в Одеській області, що може вплинути на операції, як це сталося з портами конкурентів. Висока конкуренція від KTL Ukraine та Raben Ukraine, які мають ширший асортимент і репутацію, загрожує ринковій частці. Дефіцит кадрів, зростання цін

на ресурси та економічна нестабільність ускладнюють масштабування, а низька пропускна спроможність кордонів може обмежити міжнародні перевезення.

2.3. Формування витрат на відкриття та функціонування логістичного комплексу

Формування витрат на відкриття та функціонування логістичного комплексу – це комплексний процес, що охоплює планування, оцінку й управління фінансовими ресурсами для створення й ефективної роботи об’єкта в ланцюзі постачання. Витрати поділяються на капітальні (одноразові інвестиції в інфраструктуру, обладнання, технології) та операційні (регулярні витрати на персонал, енергоресурси, обслуговування). Процес передбачає аналіз факторів, таких як розташування, масштаб, технологічна оснащеність і ринкові умови, які визначають структуру витрат.

Ключовим є стратегічне планування, що включає розробку техніко-економічного обґрунтування, прогнозування витрат і оцінку їх впливу на рентабельність. Використовуються методи управління, зокрема оцінка повної вартості володіння та аналіз чутливості, для мінімізації ризиків і оптимізації ресурсів. Ефективність забезпечується інтеграцією комплексу з ланцюгом постачання, застосуванням автоматизації, цифровизації та постійним моніторингом витрат на етапах проєктування, будівництва й експлуатації.

Адаптація до ринкових змін і врахування принципів сталого розвитку, наприклад, через енергоефективні рішення, також впливають на витрати. Формування витрат поєднує економічний аналіз, логістичне планування та стратегічний підхід для забезпечення конкурентоспроможності й довгострокової ефективності комплексу.

Стартові витрати логістичного проєкту включають початкові фінансові вкладення для запуску діяльності та створення умов функціонування комплексу до отримання прибутку. Вони охоплюють витрати на реєстрацію бізнесу, облаштування інфраструктури, закупівлю обладнання, технологій, матеріалів, а

також юридичний супровід, маркетинг і брендинг. Розмір витрат визначається масштабом проєкту, специфікою логістики та бізнес-моделлю.

Запуск логістичного комплексу в м. Одеса виправданий зростанням попиту на логістичні послуги через високий рівень автомобілізації, потребу в управлінні транспортними потоками та вплив воєнних обставин на ланцюги постачання.

Для створення логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей" придбано земельну ділянку площею 3200 м² за 4 000 000 грн. На ділянці є складські приміщення площею 1200 м², під'їзні шляхи, електромережа та водопостачання. Використання наявної інфраструктури знижує капітальні витрати на 20-25% порівняно з будівництвом з нуля, що є економічно виправданим в умовах нестабільної економіки. Запуск операційної діяльності можливий через 4-6 місяців після початку реконструкції.

Планується реконструкція складів та прибудова модульного складу на 800 м². За оцінкою української будівельної компанії "МодульБуд" [57], витрати на реконструкцію, утеплення, вентиляцію, обладнання для опалення та освітлення становитимуть 2 700 000 грн.

Для роботи логістичного комплексу обрано лише необхідне обладнання від перевірених виробників, за порадами експертів у галузі логістичної діяльності.

Навантажувачі Toyota 8FG15-18 (2 шт.) з вантажопідйомністю 1,6 т, висотою підйому 8,5 м, для роботи з палетами на стелажах. Електропривід знижує витрати на пальне та викиди [58]. Вартість одного – 1 300 000 грн.. Загальна сума – 2 600 000 грн.

Стелажна система AR Racking (80 секцій) для вантажів до 500 кг на полицю, з антикорозійним покриттям [59]. Вартість – 1 300 000 грн. (на основі даних Forstor, скоригованих на 2025 рік).

WMS-система від UIS (Ukrainian Intelligent Systems) українська система управління складом для обліку товарів, управління запасами та оптимізації процесів [60]. Вартість ліцензії та впровадження – 280 000 грн.

Система відеоспостереження Hikvision включає камери 4K, датчики руху, цілодобовий запис [61]. Вартість із встановленням – 165 000 грн.

Для логістичних операцій вантажівка MAN TGL 8.220 (1 шт.). Вантажопідйомність 5 т, об'єм кузова 36 м³, дизельний двигун Євро-6 [62]. Вартість – 3 400 000 грн.

Для адміністративної роботи. Офісні меблі: 3 столи G-135-18 135x70(18 000 грн.) [63], 4 крісла HATTA Mesh classic Tilt (8 000 грн.) [64], 1 шафа для документів (10 000 грн.). Загальна сума – 36 000 грн.. Ноутбук Lenovo ThinkPad E15 (1 шт.). Intel Core i5, 16 ГБ RAM, SSD 512 ГБ [65]. Вартість – 38 000 грн.. Принтер Canon PIXMA G7040 [66]. Струменевий, з Wi-Fi, для друку документів. Вартість – 16 500 грн.. Wi-Fi роутер TP-Link Archer C64. Підтримка Wi-Fi 802.11ac, швидкість до 867 Мбіт/с [67]. Вартість – 11 500 грн.. CRM-система Appointer. Українська система для управління клієнтськими заявками та логістикою. Вартість річної підписки – 42 000 грн..

Розробка бренду. Логотип і фірмовий стиль від української агенції. Вартість – 28 000 грн. Вебсайт. Адаптивна Landing Page з базовим SEO від української вебстудії. Вартість – 43 000 грн.. Таргетована реклама та соціальні мережі. Ведення сторінок (Facebook, Instagram) та реклама, бюджет за 3 місяці – 66 000 грн..

Охоронні послуги від української компанії "Карабінер" включають сигналізацію, датчики руху, відеоспостереження та фізичну охорону [68]. Вартість за перший рік – 135 000 грн.

LED-освітлення для складів і території. Вартість – 230 000 грн.. Витратні матеріали (палети, пакувальна плівка) на 2 місяці – 165 000 грн..

Використання наявної інфраструктури та модульних рішень знижує капітальні витрати на 20%. Очікуваний річний дохід від складських і транспортних послуг – 10 000 000 грн., чистий прибуток – 2 000 000 грн.. Окупність проєкту – 4 роки за умови залучення клієнтів із сегментів B2B (виробничі компанії, ритейл) та B2C (e-commerce).

Розрахунок стартових витрат ТОВ "ТерраВей" наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Стартові витрати ТОВ “ТерраВей”

№	Статті витрат	Сума, грн.	Питома вага, %
1.	Реєстрація підприємства	4 000	0,03
2.	Земельна ділянка	4 000 000	25,81
3.	Реконструкція та будівництво	2 700 000	17,42
4.	Навантажувачі	2 600 000	16,77
5.	Стелажна система	1 300 000	8,39
6.	WMS-система від UIS	280 000	1,81
7.	Система відеоспостереження Hikvision	165 000	1,06
8.	LED-освітлення для складів і території	230 000	1,48
9.	Вантажівка MAN TGL	3 400 000	21,94
10.	Офісні меблі	36 000	0,23
11.	Ноутбук Lenovo	38 000	0,25
12.	Принтер Canon	16 500	0,11
13.	Wi-Fi роутер (+ підключення до провайдеру безкоштовно)	11 500	0,07
14.	CRM-система Appointer (річна підписка)	42 000	0,27
15.	Реклама	137 000	0,88
16.	Охоронні послуги від "Карабінер"	135 000	0,87
17.	Палети, пакувальна плівка (на 2 місяці)	165 000	1,06
18.	Інші витрати	240 000	1,55
У С Ь О Г О		15 500 000	100,00
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ			
1.	Власних коштів	10 000 000	64,52
2.	Кредитних коштів	5 500 000	35,48

Джерело: складено автором

Таблиця 2.4 свідчить, що ТОВ “ТерраВей” потребує значних стартових інвестицій, загальний обсяг яких становить 15 500 000 грн.. Основну частину фінансування планується забезпечити за рахунок власних коштів у розмірі 10 000 000 грн., а нестачу покрити кредитними ресурсами на суму 5 500 000 грн. Найбільшими статтями витрат є придбання земельної ділянки, вантажівки MAN TGL, а також витрати на реконструкцію та будівництво, закупівлю навантажувачів і встановлення стелажної системи.

Це свідчить про орієнтацію підприємства на створення повноцінної логістичної інфраструктури з високим рівнем автоматизації та сучасним обладнанням.

Кредитні кошта планується залучити в ПАТ “Ощадбанк”, під 25%, розрахунки приведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок виплати кредиту, грн

Місяць	Заборгованість за кредитом	Погашення кредиту	Відсотки за кредитом	Виплати в місяць
1	5 500 000.00	408 159.79	114 583.33	522 743.12
2	5 091 840.21	416 663.12	106 080.00	522 743.12
3	4 675 177.09	425 343.60	97 399.52	522 743.12
4	4 249 833.49	434 204.92	88 538.20	522 743.12
5	3 815 628.57	443 250.86	79 492.26	522 743.12
6	3 372 377.71	452 485.25	70 257.87	522 743.12
7	2 919 892.46	461 912.03	60 831.09	522 743.12
8	2 457 989.43	471 535.19	51 207.93	522 743.12
9	1 986 445.24	481 358.84	41 384.28	522 743.12
10	1 505 086.40	491 387.15	31 355.97	522 743.12
11	1 013 699.25	501 624.39	21 118.73	522 743.12
12	512 074.86	512 074.86	10 668.23	522 743.12
Разом		5 500 000.00	772 917.41	6 227 917.41

Джерело: складено автором

Для діяльності логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей", який працюватиме 5 днів на тиждень, сформовано штат працівників, що включає складських працівників, водія, оператора WMS-системи, прибиральника, адміністратора та директора. Кожен працівник виконує чітко визначені функції, щоб забезпечити ефективну роботу комплексу.

Складські працівники (4 особи, заробітна плата – 20 000 грн./міс. на особу) відповідають за прийом, розміщення, комплектацію та відвантаження товарів на складі. Вони працюють із навантажувачами та стелажними системами, забезпечуючи правильне розташування вантажів відповідно до WMS-системи. До їхніх обов’язків входить перевірка цілісності товарів, маркування, підготовка до транспортування та підтримання порядку на складі. Складські працівники дотримуються техніки безпеки та співпрацюють із водієм для координації відвантажень. Чотири працівники забезпечують ефективне використання двох навантажувачів для безперебійної роботи.

Водій (1 особа, заробітна плата – 25 000 грн./міс.) відповідає за транспортування вантажів вантажівкою. Він здійснює доставку товарів клієнтам, перевіряє технічний стан транспортного засобу, забезпечує правильне

завантаження та розвантаження вантажів. Водій підтримує зв’язок із адміністратором для узгодження маршрутів і термінів доставки, а також дотримується правил дорожнього руху та безпеки. Для однієї вантажівки достатньо одного водія.

Оператор WMS-системи (1 особа, заробітна плата – 22 000 грн./міс.) відповідає за управління складськими процесами через українську WMS-систему від UIS. Він вводить дані про товари, відстежує рух вантажів, оптимізує розміщення на складі та координує роботу складських працівників. Оператор генерує звіти про залишки, аналізує ефективність складських операцій і взаємодіє з адміністратором для вирішення логістичних питань. Один оператор достатній для стабільного навантаження комплексу.

Адміністратор (1 особа, заробітна плата – 25 000 грн./міс.) відповідає за організацію роботи логістичного комплексу. Його обов’язки включають прийом заявок від клієнтів, консультації щодо логістичних послуг і цін, координацію роботи водія та складських працівників, а також контроль за своєчасним виконанням замовлень. Адміністратор веде документацію, облік послуг, замовляє витратні матеріали (палети, плівку) та забезпечує зворотний зв’язок із клієнтами. Він співпрацює з постачальниками та вирішує конфліктні ситуації. Один адміністратор забезпечує управління комплексом.

Прибиральник (1 особа, заробітна плата – 15 000 грн./міс.) відповідає за підтримання чистоти в складських і офісних приміщеннях, а також на прилеглій території. Він регулярно миє підлогу, прибирає сміття, очищає робочі поверхні, забезпечує чистоту санвузлів і замінює засоби гігієни. Прибиральник вивозить сміття та підтримує порядок у зонах загального користування. Один прибиральник достатній для комплексу.

Директор (1 особа, заробітна плата – 40 000 грн./міс.) виконує функції керівника та бухгалтера. Він відповідає за загальне управління логістичним комплексом, розробку стратегії розвитку, контроль фінансових операцій, складання податкової звітності та бюджету. Директор здійснює розрахунки з працівниками, нараховує податки, моніторить витрати на матеріали та управляє

грошовими потоками. Він також взаємодіє з банками щодо фінансових зобов'язань, стежить за ефективністю операцій і координує роботу адміністратора для забезпечення безперебійної діяльності підприємства.

В таблиці 2.6 сформований штатний розклад створюваного ТОВ "ТерраВей".

Таблиця 2.6

Штатний розклад створюваного ТОВ "ТерраВей"

Посада	Кількість посадових ставок	Заробітна плата за місяць без ЄСВ, грн.	Заробітна плата за місяць з ЄСВ, грн.	Усього з ЄСВ, грн.
Складський працівник	4	20 000	24 400	97 600
Водій	1	25 000	30 500	30 500
Оператор WMS-системи	1	22 000	26 840	26 840
Адміністратор	1	25 000	30 500	30 500
Прибиральник	1	15 000	18 300	18 300
Директор	1	40 000	48 800	48 800
Усього	9	147 000	179 340	252 540

Джерело: складено автором

Наступним етапом є розрахунок амортизаційних витрат, які відображають зношення обладнання, інструментів та інших основних засобів, необхідних для стабільної роботи автосервісу. Ці витрати є складовою частиною загальних експлуатаційних витрат підприємства та мають суттєве значення для формування ефективної фінансової стратегії. У таблиці 2.7 подано розрахунок щомісячних амортизаційних відрахувань.

Таблиця 2.7

Розрахунок амортизаційних відрахувань за місяць та за рік

Основні засоби	Вартість, грн.	К-ть, од.	Термін служби, роки	Сума амортизаційних відрахувань за місяць, грн.	Сума амортизаційних відрахувань за рік, грн.
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Навантажувачі Toyota BT Reflex RRE160	2 600 000	2	5	43 333,33	520 000,00
Стелажна система AR Racking	1 300 000	1	5	21 666,67	260 000,00

Продовження табл. 2.7

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
WMS-система від UIS (програмне забезпечення)	280 000	1	2	11 666,67	140 000,00
Система відеоспостереження Hikvision	165 000	1	5	2 750,00	33 000,00
LED-освітлення для складів і території	230 000	1	5	3 833,33	46 000,00
Вантажівка MAN TGL 8.220	3 400 000	1	5	56 666,67	680 000,00
Офісні меблі (3 столи, 4 стільці, 1 шафа)	36 000	1	4	750	9 000,00
Ноутбук Lenovo ThinkPad E15	38 000	1	2	1 583,33	19 000,00
Принтер Canon PIXMA G7040	16 500	1	2	687,5	8 250,00
Усього	8065500			142937,5	1715250

Джерело: розроблено автором

Розрахунки таблиці 2.7 свідчать, що основні джерела амортизаційних витрат включають вантажівку MAN TGL 8.220 (680 000 грн. на рік) і навантажувачі Toyota BT Reflex RRE160 (520 000 грн. на рік), які разом формують понад 70% річної суми амортизації. Значну частку також становить стелажна система AR Racking та WMS-система UIS, необхідна для цифрової організації складських процесів.

Загальна сума амортизаційних відрахувань за рік становить 1 715 250 грн, що у середньому відповідає 142 937,50 грн на місяць. Витрати за комунальні послуги розраховано в таблиці 2.8.

Наведені розрахунки в таблиці 2.8 свідчать про те, що щомісячні витрати на комунальні послуги для забезпечення безперебійного функціонування автосервісу становлять 52 500 грн, а загальні річні витрати – 630 000 грн. До основних статей витрат належать електроенергія, водопостачання та водовідведення, послуги зв’язку й Інтернету, а також вивіз твердих побутових відходів.

Ці витрати є важливою складовою частиною операційного бюджету підприємства і мають бути враховані при плануванні витрат та формуванні цінової політики.

Таблиця 2.8

Розрахунок витрат за комунальні послуги за місяць та за рік функціонування

Статті витрат	Тариф, грн.	Сума за місяць, грн.	Сума за рік, грн.
Водопостачання та відведення (м3)	29,3	3 000	36 000
Електроенергія (кВт)	8	45 000	540 000
Зв'язок та Інтернет	500	500	6 000
Вивіз сміття (м3)	250	4 000	48 000
Усього	-	52 500	630 000

Джерело: складено автором

Загальні поточні витрати на функціонування ТОВ “ТерраВей” визначені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.9

Загальні поточні витрати на функціонування ТОВ “ТерраВей”

Найменування витрат	Витрати за місяць, грн.	Витрати за рік, грн.	Питома вага, %
Заробітна плата (з ЄСВ)	252 540	3 030 480	22,96
Комунальні платежі	52 500	630 000	4,77
Виплати по кредиту	522 743	6 272 916	47,52
Реклама	50 000	600 000	4,55
Паливо	40 000	480 000	3,64
Амортизаційні відрахування	142 937,5	1 715 250	12,99
Інші витрати	39 279,5	471 354	3,57
Усього	1 100 000	13 200 000	100

Джерело: складено автором

Загальні поточні витрати ТОВ “ТерраВей” становлять 1,1 млн грн щомісяця або 13,2 млн грн на рік. Найбільшу частку витрат займають виплати по кредиту, що свідчить про значне боргове навантаження. Друге місце посідає заробітна плата з ЄСВ, вказуючи на істотні витрати на персонал. Амортизаційні відрахування також мають помітну частку, відображаючи значні інвестиції в основні засоби. Комунальні платежі, реклама, паливо та інші витрати займають меншу частку, що вказує на їх другорядний вплив на загальну структуру витрат.

Висновки до 2 розділу:

1. Ринок логістичних послуг в Україні перебуває в стадії трансформації під впливом воєнного стану, економічних викликів і глобальних тенденцій. У 2021–2023 роках стабільне зростання демонстрували автомобільні перевезення та складське господарство, тоді як залізничний і морський транспорт зіткнулись із проблемами інфраструктури та ресурсного забезпечення. Активне впровадження цифрових технологій – штучного інтелекту, блокчейну, IoT – сприяє підвищенню ефективності логістики. Подальший розвиток галузі пов’язаний із модернізацією інфраструктури, євроінтеграцією та зростанням попиту на фулфілмент-послуги.

2. ТОВ "ТерраВей" має стратегічне розташування поблизу Одеси, що забезпечує зручний доступ до порту й основних транспортних шляхів, уникаючи заторів, характерних для міських складів. Впровадження WMS і GPS-трекінгу дозволяє конкурувати за технічним рівнем із провідними компаніями, а використання готової інфраструктури знижує витрати. Модульна конструкція складів забезпечує гнучкість, а конкурентні ціни та енергоефективність приваблюють клієнтів, орієнтованих на економію. Водночас обмежений автопарк, відсутність клієнтської бази та вузький асортимент послуг знижують універсальність і конкурентоспроможність порівняно з лідерами ринку, як-от KTL Ukraine чи Raben Ukraine.

3. ТОВ “ТерраВей” потребує 15,5 млн грн стартових інвестицій, з яких 10 млн грн – власні кошти, 5,5 млн грн – кредит. Основні витрати: земельна ділянка, вантажівка MAN TGL, реконструкція, будівництво, навантажувачі та стелажна система, що вказує на створення сучасної логістичної інфраструктури. Щомісячні поточні витрати – 1,1 млн грн (13,2 млн грн/рік). Найбільша частка – виплати по кредиту, далі – зарплата з ЄСВ та амортизація, що відображає боргове навантаження та інвестиції в основні засоби. Інші витрати менш значущі.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ДОЦІЛЬНОСТІ ВІДКРИТТЯ ЛОГІСТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ

3.1. Оцінка прибутковості проєкту

Мета проєкту полягає у створенні сучасного логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей" поблизу Одеси, який забезпечить комплексні логістичні послуги, зокрема фулфілмент для електронної комерції, складське господарство, автомобільні перевезення, митно-брокерські послуги та консультації з оптимізації ланцюгів постачання. Проєкт спрямований на задоволення зростаючого попиту на логістичні послуги в умовах розвитку e-commerce, інтеграції України до ЄС та відновлення економічної активності в регіоні. Місія проєкту – надання ефективних, технологічно просунутих і екологічно орієнтованих логістичних рішень, які сприяють розвитку малого та середнього бізнесу, а також підтримують експортно-імпортні операції через порт Одеси.

Продукт проєкту включає широкий спектр логістичних послуг, адаптованих до потреб клієнтів у сегментах B2B (виробничі компанії, ритейл) та B2C (електронна комерція). Основні послуги охоплюють:

1. Фулфілмент для e-commerce - прийом, зберігання, комплектація, пакування та доставка замовлень для інтернет-магазинів.
2. Складські послуги - зберігання вантажів у сучасних складах із WMS-системою та контрольованим температурним режимом.
3. Транспортні послуги - автомобільні перевезення (FTL і LTL) по Україні та до країн ЄС із використанням вантажівки MAN TGL 8.220.
4. Митно-брокерські послуги - оформлення документів для експорту та імпорту через порт Одеси.
5. Консультаційні послуги - аналіз і оптимізація ланцюгів постачання з використанням big data.

Унікальність продукту полягає в інтеграції сучасних технологій (WMS, GPS-трекінг, IoT), енергоефективних рішень (сонячні панелі, електротранспорт)

та стратегічного розташування поблизу Одеси, що забезпечує доступ до порту та європейських транспортних коридорів. Комплекс пропонує гнучкі умови для малого та середнього бізнесу, що є конкурентною перевагою в умовах відновлення економіки.

Цільовий ринок охоплює:

- інтернет-магазини (e-commerce), які потребують фулфілмент-послуг для обробки замовлень.
- виробничі компанії та ритейлери, що потребують складських і транспортних послуг.
- експортери та імпортери, які використовують порт одеси для міжнародних перевезень.
- малий і середній бізнес, що шукає доступні логістичні рішення.
- міжнародні компанії, які потребують митно-брокерських послуг і консультацій.

Суміжні ринки включають логістичних операторів, які можуть співпрацювати в рамках 3PL-послуг, а також компанії, що потребують екологічних логістичних рішень у контексті інтеграції до ЄС.

Для оцінки прибутковості проєкту складено план надання послуг із прогнозованими цінами та обсягами на основі ринкових даних для логістичних комплексів в Одеському регіоні у 2025 році в таблиці 3.1.

Ціни враховують конкурентний рівень тарифів, орієнтований на залучення клієнтів із сегментів e-commerce і B2B, а також специфіку регіону (високий попит на фулфілмент і митні послуги). Обсяги базуються на початковій потужності комплексу (одна вантажівка, склад 1200 м² із плановим розширенням) і ринкових тенденціях, зокрема зростанні e-commerce на 25% у 2023 році та попиті на складські послуги через дефіцит якісних площ.

Аналіз таблиці свідчить про амбітний підхід до формування доходів логістичного комплексу, який орієнтований на різноманітні сегменти ринку, зокрема електронну комерцію, складське господарство, транспортні перевезення, митно-брокерські послуги та консультаційну діяльність.

Таблиця 3.1

План надання послуг ТОВ "ТерраВей"

Вид послуг	Ціна послуги, грн	Обсяг послуг в місяць, кількість	Обсяг виробництва на рік, грн
1. Фулфілмент для e-commerce (обробка одного замовлення)	100	8 000	800 000
2. Складські послуги (зберігання 1 палети/місяць)	500	500	250 000
3. Транспортні послуги (1 рейс, до 5 т)	3 000	80	240 000
4. Митно-брокерські послуги (оформлення 1 декларації)	2 000	500	1 000 000
5. Консультаційні послуги (1 консультація)	2 000	50	100 000
Усього	-	-	2 390 000

Джерело: складено автором на основі ринкових даних та прогнозів

Загальний місячний дохід від усіх послуг становить 2 390 000 грн, що відображає значний потенціал комплексу навіть на початковому етапі діяльності, враховуючи обмежені ресурси, такі як одна вантажівка та склад площею 1200 м².

Найбільшу частку доходу забезпечують митно-брокерські послуги, які генерують 1 000 000 грн щомісяця завдяки високій ціні за оформлення декларації та значному обсягу операцій, що пов’язано зі стратегічним розташуванням комплексу поблизу порту Одеси, ключового хабу для експортно-імпортних операцій. Фулфілмент для e-commerce також відіграє важливу роль, приносячи 800 000 грн щомісяця за рахунок великого обсягу обробки замовлень, що відповідає зростанню попиту на послуги електронної комерції в Україні.

Складські та транспортні послуги мають меншу питому вагу в структурі доходів, але їхній внесок залишається стабільним завдяки регулярному попиту на зберігання та перевезення вантажів. Консультаційні послуги, хоча й приносять найменший дохід, є важливим елементом для залучення клієнтів, які потребують оптимізації логістичних процесів. Загалом таблиця демонструє збалансовану бізнес-модель, яка поєднує масові послуги з високоприбутковими спеціалізованими операціями, що дозволяє комплексу адаптуватися до ринкових умов і створює основу для подальшого масштабування за рахунок розширення інфраструктури та клієнтської бази.

3.2. Характеристика життєвого циклу проєкту

Ефективне управління проєктом створення логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей" залежить від чіткої взаємодії зі стейкхолдерами, які відіграють ключову роль на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Стейкхолдери — це фізичні чи юридичні особи, які мають інтерес до проєкту, впливають на його реалізацію або зазнають його впливу. До них належать власники, персонал, клієнти, постачальники, кредитори, місцева влада та інші зацікавлені сторони. Управління стейкхолдерами забезпечує узгодженість їхніх інтересів, мінімізацію конфліктів і досягнення цілей проєкту, таких як створення конкурентоспроможного логістичного комплексу, орієнтованого на фулфілмент, складські, транспортні, митно-брокерські та консультаційні послуги. Аналіз стейкхолдерів, наведений у таблиці 3.2, враховує специфіку логістичного комплексу, цільову аудиторію (e-commerce, виробничі компанії, експортери) та організаційну структуру.

Таблиця 3.2

Список стейкхолдерів

Стейкхолдер	Внутрішній/ зовнішній	Ранг	Цілі стейкхолдера	Цілі ТОВ "ТерраВей"	Результат незацікавленості
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Власники ТОВ "ТерраВей"	Внутрішній	Високий	Отримання прибутку, масштабування бізнесу, зміцнення позицій на ринку	Максимізація доходів, окупність інвестицій за 4 роки	Збитки, втрата капіталу, закриття проєкту
Персонал (9 працівників)	Внутрішній	Середній	Стабільна зарплата, безпечні умови праці, професійний розвиток	Висока продуктивність, якісне виконання логістичних операцій	Зниження якості послуг, плинність кадрів, операційні збої
Клієнти (інтернет-магазини)	Зовнішній	Високий	Швидка обробка замовлень, доступні ціни, надійна доставка	Збільшення клієнтської бази, лояльність клієнтів	Втрата клієнтів, зниження доходів, погіршення репутації
Клієнти (експортери/імпортери)	Зовнішній	Високий	Ефективне митне оформлення, швидкі перевезення	Довгострокові контракти, стабільний дохід	Втрата ключового сегменту, зменшення ринкової частки

Продовження табл. 3.2

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Виробничі компанії/ ритейлери	Зовнішній	Середній	Надійне зберігання, гнучкі логістичні рішення	Регулярний дохід, розширення B2B-сегменту	Зменшення потоку клієнтів, зниження доходів
Постачальники обладнання та матеріалів	Зовнішній	Середній	Своєчасна оплата, довгострокові контракти	Доступ до якісного обладнання та витратних матеріалів	Перебої з постачанням, зростання витрат
ПАТ "Ощадбанк" (кредитор)	Зовнішній	Високий	Погашення кредиту (5,5 млн грн) із відсотками	Забезпечення фінансової стабільності, виконання зобов’язань	Штрафи, втрата фінансування, зупинка проєкту
Місцева влада (Одеська обл.)	Зовнішній	Низький	Дотримання законодавства, сплата податків, екологічність	Безперебійна робота, отримання дозволів	Штрафи, обмеження діяльності, затримки в реалізації
Логістичні партнери (3PL-оператори)	Зовнішній	Низький	Співпраця у мультимодальних перевезеннях	Розширення асортименту послуг, доступ до нових ринків	Втрата партнерів, обмеження масштабування

Джерело: складено автором

Життєвий цикл проєкту створення логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей" розроблено з урахуванням його специфіки як товариства з обмеженою відповідальністю на загальній системі оподаткування, орієнтованого на середньо- та довгострокову перспективу (10+ років за умови успішної реалізації). Життєвий цикл включає п’ять основних етапів, кожен із яких має чіткі завдання, тривалість і взаємодію зі стейкхолдерами.

На етапі ініціації, що триває 2–3 місяці з січня по березень 2025 року, розробляється бізнес-план, проводиться аналіз ринку логістичних послуг, реєструється ТОВ "ТерраВей", обирається загальна система оподаткування, оформлюються дозволи, зокрема ліцензія на вантажні перевезення та дозвіл на митно-брокерську діяльність, а також укладається договір із ПАТ "Ощадбанк" на кредит у розмірі 5,5 млн грн.

Основними стейкхолдерами є власники, які забезпечують фінансування та затверджують план, місцева влада, що видає дозволи, та банк, який надає кредит.

Витрати включають 4 000 грн на реєстрацію підприємства та 10 000 грн на юридичний супровід. Метою етапу є створення правової та фінансової основи для реалізації проєкту.

Етап планування та підготовки, що охоплює 4–6 місяців із квітня по вересень 2025 року, передбачає придбання земельної ділянки за 4 млн грн, реконструкцію складів за 2,7 млн грн, закупівлю обладнання (навантажувачі, стелажна система, WMS) на 4,18 млн грн, вантажівки за 3,4 млн грн та офісного устаткування на 102 000 грн. Формується штат із 9 працівників, розробляється маркетингова стратегія вартістю 137 000 грн, що включає створення вебсайту, брендинг і таргетовану рекламу. Налагоджуються контакти з постачальниками та потенційними клієнтами, зокрема інтернет-магазинами та експортерами. Стейкхолдерами виступають власники, які інвестують кошти, банк, що надає кредит, постачальники обладнання, персонал, який наймається, та клієнти, із якими укладаються попередні домовленості. Загальні стартові витрати становлять 15,5 млн грн. Мета етапу – підготовка інфраструктури, команди та маркетингових інструментів для запуску.

Реалізація, або запуск, триває 1 рік із жовтня 2025 року по вересень 2026 року. На цьому етапі розпочинається операційна діяльність, що включає фулфілмент, складські, транспортні та митно-брокерські послуги. Залучення клієнтів здійснюється через рекламу, соціальні мережі та прямі переговори. Впроваджуються WMS і GPS-трекінг для оптимізації процесів. Проводиться моніторинг якості послуг, відгуків клієнтів і фінансових показників. Погашення кредиту становить 522 743 грн щомісяця. Прогнозований дохід – 9,6 млн грн, витрати – 13,2 млн грн, що призводить до збитку в 3,6 млн грн. Стейкхолдерами є клієнти, які формують базу, персонал, що забезпечує операційну діяльність, банк, якому здійснюються виплати, та постачальники витратних матеріалів. Метою є запуск комплексу, формування клієнтської бази та налагодження операційних процесів.

Етап експлуатації та розвитку триває 2–5 років із 2026 по 2030 рік. Завдання включають розширення клієнтської бази зі збільшенням обсягу

фулфілменту до 10 000–12 000 замовлень на місяць і складських послуг до 900 палет на місяць, добудову модульного складу на 800 м² для збільшення потужностей, придбання додаткової вантажівки для зростання транспортних послуг до 100 рейсів на місяць, впровадження нових технологій, таких як AI для прогнозування попиту та IoT для відстеження вантажів, а також укладання довгострокових контрактів із експортерами та ритейлерами. Прогнозований дохід у 2027 році становить 13 млн грн із чистим прибутком 1,5–2 млн грн. Стейкхолдери – це клієнти, які забезпечують лояльність, персонал, що підвищує кваліфікацію, логістичні партнери для співпраці та місцева влада, що видає дозволи на розширення. Мета етапу – досягнення прибутковості, масштабування бізнесу та зміцнення ринкових позицій.

Стабілізація та масштабування охоплює період із 6 до 10+ років, із 2030 по 2035 рік і далі. Завдання включають забезпечення стабільного прибутку на рівні 2–3 млн грн на рік, досягнення окупності інвестицій за 4–5 років, розширення асортименту послуг, зокрема холодних складів і 4PL-послуг, можливе відкриття філій у Київській чи Львівській областях або спеціалізацію на міжнародних перевезеннях, а також інтеграцію екологічних рішень, таких як розширення електротранспорту та сонячних панелей. Стейкхолдерами є власники, які отримують дивіденди, клієнти нових сегментів, логістичні партнери міжнародної мережі та місцева влада, що отримує податки. Мета етапу – стабільна робота, вихід на нові ринки та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Діаграма Ганта (рис. 3.1) відображає етапи життєвого циклу проєкту ТОВ "ТерраВей" за роками (2025–2030), де активність етапу позначена символом ▉, а неактивність – ▒.

- 2025 рік: Ініціація (січень–березень) включає розробку бізнес-плану, реєстрацію ТОВ, оформлення дозволів. Планування та підготовка (квітень–вересень) охоплює закупівлю обладнання, реконструкцію, найм персоналу. Запуск (жовтень–грудень) – початок операційної діяльності.

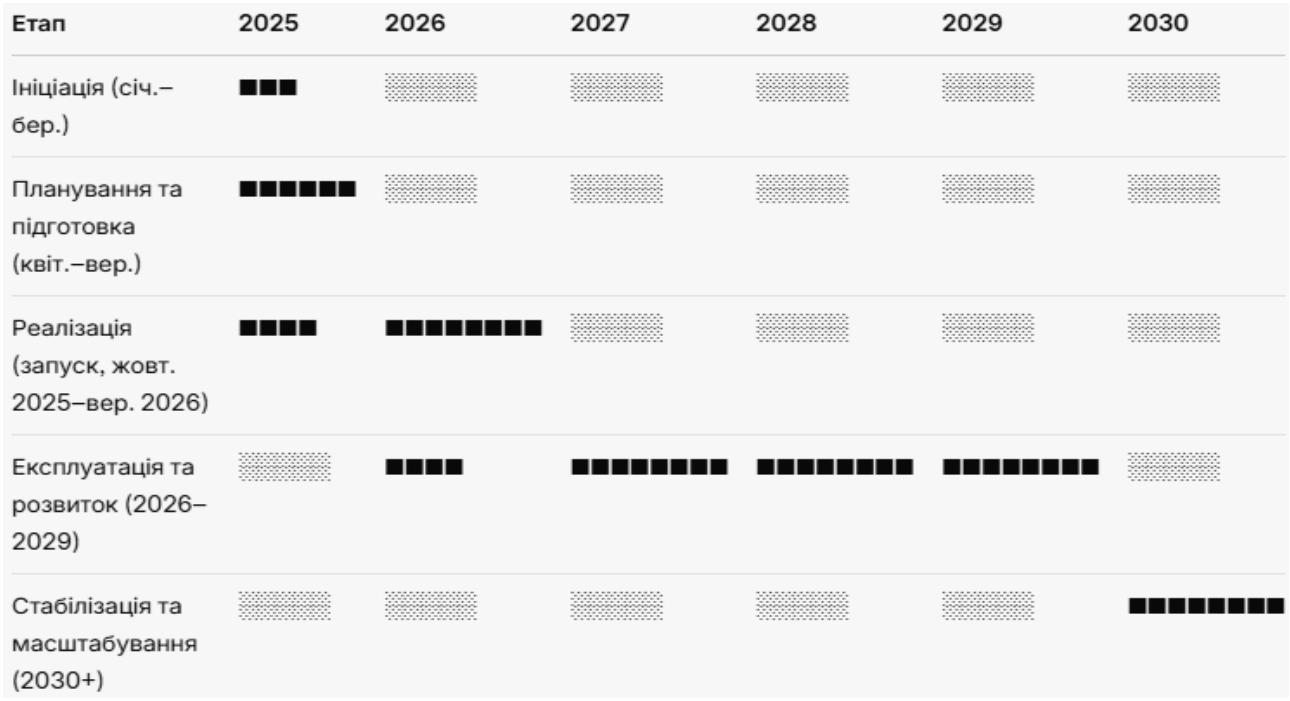


Рис. 3.1. Діаграма Ганта проєкту ТОВ "ТерраВей"

Джерело: складено автором

- 2026–2029 роки: Експлуатація та розвиток – розширення клієнтської бази, добудова складів, впровадження нових технологій, досягнення прибутковості.

- 2030 рік і далі: Стабілізація – стабільний прибуток, можливе масштабування через філії чи нові послуги.

Життєвий цикл проєкту ТОВ "ТерраВей" структуровано навколо п’яти етапів, що охоплюють ініціацію, підготовку, запуск, розвиток і стабілізацію. Управління стейкхолдерами, включаючи власників, клієнтів, персонал, банк і постачальників, забезпечує узгодженість інтересів і зниження ризиків. Стратегічне розташування, сучасні технології та фокус на e-commerce створюють основу для досягнення окупності за 4–5 років і довгострокового розвитку на українському та міжнародному ринках. Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами та чітке планування етапів дозволяють максимізувати цінність проєкту та забезпечити його конкурентоспроможність.

3.3. Розрахунок грошового потоку та аналіз показників економічної ефективності проєкту

Оцінка економічної ефективності проєкту створення логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей" є критично важливим етапом для визначення його доцільності та потенційної прибутковості. Розрахунок грошового потоку дозволяє оцінити рух фінансових ресурсів протягом життєвого циклу проєкту, враховуючи доходи, витрати та початкові інвестиції. Аналіз базується на принципах дисконтування, які враховують часову цінність грошей, а також включає ключові фінансові показники: чистий дисконтований дохід, внутрішню норму дохідності, індекс прибутковості, середню норму рентабельності та період окупності. Ці показники допомагають оцінити фінансову привабливість проєкту та його здатність генерувати прибуток для інвесторів.

Для розрахунку грошового потоку використано дані з попередніх розділів, зокрема план надання послуг та структуру витрат. Прогноз доходів базується на місячному виторгу 2 390 000 грн, що становить 28 680 000 грн на рік за умови стабільної роботи. Витрати включають стартові інвестиції (15 500 000 грн) та поточні витрати (13 200 000 грн/рік). Проєкт фінансується за рахунок власних коштів (10 000 000 грн) та кредиту (5 500 000 грн під 25% річних), виплати за яким становлять 6 272 916 грн за перший рік. Податки включають ПДВ (20%), податок на прибуток (18%), єдиний соціальний внесок (уже врахований у витратах на зарплату) та військовий збір (1,5%) (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Розрахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування ТОВ "ТерраВей"

Показник	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Виторг від реалізації послуг, грн	28 680 000	31 548 000	34 702 800	38 173 080	41 990 388
Позареалізаційні витрати (1% від виторгу), грн	286 800	315 480	347 028	381 731	419 904
ПДВ (20%), грн	5 736 000	6 309 600	6 940 560	7 634 616	8 398 078

Продовження табл. 3.3

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Військовий збір (1,5%), грн	430 200	473 220	520 542	572 596	629 856
Чистий дохід, грн	22 227 000	24 449 700	26 894 670	29 584 137	32 542 551
Поточні витрати, грн	13 200 000	13 860 000	14 553 000	15 280 650	16 044 683
Фінансовий результат (прибуток до оподаткування), грн	9 027 000	10 589 700	12 341 670	14 303 487	16 497 868
Податок на прибуток (18%), грн	1 624 860	1 906 146	2 221 501	2 574 628	2 969 616
Чистий прибуток, грн	7 402 140	8 683 554	10 120 169	11 728 859	13 528 252

Джерело: розроблено автором

Аналіз таблиці 3.3 показує, що чистий прибуток зростає з 7 402 140 грн у перший рік до 13 528 252 грн у п’ятий рік, що відображає позитивну динаміку прибутковості. Зростання виторгу на 10% щорічно відповідає ринковим тенденціям, зокрема розвитку e-commerce та відновленню експортних операцій через порт Одеси.

Для врахування часової цінності грошей застосовується дисконтування за ставкою 25%, яка відповідає відсотковій ставці кредиту ПАТ "Ощадбанк" і відображає рівень ризику в умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні. Формула для дисконтованого грошового потоку:

$$CF_{дисконт} = \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік у році *t, r* –ставка дисконтування (0,25), *t* – рік.

Розрахунок дисконтованого грошового потоку можно побачити в таблиці 3.4

Аналіз таблиці демонструє, що після значних початкових інвестицій у підготовчий період (-15 500 000 грн) проєкт у перший рік має від’ємний дисконтований грошовий потік (-6 478 288 грн) через високі витрати та амортизацію. З другого року потоки стають позитивними, досягаючи 5 562 434 грн, що вказує на зростання прибутковості. Дисконтовані потоки залишаються

позитивними до п’ятого року, підтверджуючи фінансову привабливість проєкту в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4

Розрахунок дисконтованого грошового потоку від реалізації проєкту

Показники	Підготовчий період	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
Ставка дисконтування	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Стартовий капітал (початкові інвестиції), грн	15 500 000	0	0	0	0	0
Виторг від реалізації послуг, грн	0	28 680 000	31 548 000	34 702 800	38 173 080	41 990 388
Позареалізаційні витрати, грн	0	286 800	315 480	347 028	381 731	419 904
Усього доходів, грн	0	28 966 800	31 863 480	35 049 828	38 554 811	42 410 292
Поточні витрати, грн	0	13 200 000	13 860 000	14 553 000	15 280 650	16 044 683
Грошовий потік від реалізації проєкту, грн	-15 500 000	-8 097 860	8 683 554	10 120 169	11 728 859	13 528 252
Дисконтований грошовий потік, грн	-15 500 000	-6 478 288	5 562 434	5 184 190	4 811 747	4 439 672

Джерело: розроблено автором

Для оцінки економічної ефективності проєкту ТОВ "ТерраВей" виконано розрахунок ключових фінансових показників, які відображають його прибутковість, ризики та період окупності.

Період окупності (PBP) розраховується як час, необхідний для покриття початкових інвестицій сукупними чистими грошовими потоками (без дисконтування).

$$\text{PBP} = \text{Рік, сукупний грошовий потік стає позитивним} + \frac{\text{Непокрита сума інвестицій}}{\text{Грошовий потік наступного року}} \quad (3.2)$$

Дисконтований період окупності (DPBP) розраховується як час, необхідний для покриття початкових інвестицій сукупними дисконтованими грошовими потоками.

$$\text{PBP} = \text{Рік, сукупний грошовий потік стає позитивним} + \frac{\text{Непокрита сума інвестицій}}{\text{Дисконтований грошовий потік наступного року}} \quad (3.3)$$

ARR (Average Rate of Return, Середня норма рентабельності) показник, який відображає середню річну прибутковість проєкту відносно початкових інвестицій. Розраховується як відношення середнього річного чистого прибутку до початкових інвестицій, виражене у відсотках. Формула:

$$ARR = \frac{\text{Середній річний чистий прибуток}}{\text{Початкові інвестиції}} \times 100 \quad (3.4)$$

NPV (Net Present Value, Чистий приведений дохід) сума дисконтованих грошових потоків проєкту за вирахуванням початкових інвестицій. Показує, яку цінність проєкт створює з урахуванням часової цінності грошей. Формула:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t} \quad (3.5)$$

Де CF_t грошовий потік у році *t, r* – ставка дисконтування, *t* – рік. Позитивне NPV свідчить про доцільність проєкту.

PI (Profitability Index, Індекс прибутковості) відношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій. Показує, скільки гривень доходу генерує одна вкладена гривня. Формула:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\text{Початкові інвестиції}} \quad (3.6)$$

Якщо PI > 1, проєкт вважається прибутковим.

IRR (Internal Rate of Return, Внутрішня норма рентабельності) ставка дисконтування, при якій NPV проєкту дорівнює нулю. Показує рівень прибутковості проєкту, який можна порівняти зі ставкою дисконтування чи вартістю капіталу. Формула:

$$\sum_{t=0}^{n} \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.7)$$

Показники економічної ефективності проєкту розраховано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники економічної ефективності проєкту

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	25
Період окупності – PBP, роки	3,41
Період окупності з дисконтом – DPBP, роки	5
Середня норма рентабельності – ARR, %	66,4
Чистий приведений дохід – NPV, тис грн	21 251
Індекс прибутковості – PI	2.4
Внутрішня норма рентабельності – IRR, %	22

Джерело: складено автором

Таблиця 3.5 свідчить про високу економічну ефективність проєкту. Ставка дисконтування становить 25%, що відображає високу вартість капіталу. Період окупності (PBP) становить 3,41 року, тоді як дисконтований період окупності (DPBP) зростає до 5 років, вказуючи на вплив фактору часу на повернення інвестицій. Середня норма рентабельності (ARR) на рівні 66,4% демонструє значний потенціал прибутковості проєкту. Чистий приведений дохід (NPV) у розмірі 21 251 тис. грн підтверджує, що проєкт створює суттєву додану вартість. Індекс прибутковості (PI) на рівні 2,4 вказує, що кожна вкладена гривня генерує 2,4 гривні доходу, що є сильним показником. Внутрішня норма рентабельності (IRR) у 22% дещо нижча за ставку дисконтування, що може свідчити про певні ризики, але загалом підтверджує привабливість проєкту. Загалом, проєкт є економічно виправданим і має високий потенціал для реалізації.

3.4. Аналіз ризиків та планування заходів щодо їх мінімізації

У сучасних економічних умовах, що характеризуються високим рівнем невизначеності, аналіз ризиків та розробка стратегій їх мінімізації є ключовими елементами успішної реалізації проєктів, зокрема у сфері логістики. Логістичні проєкти, такі як створення логістичного комплексу, потребують ретельного підходу до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, оскільки вони

функціонують у складному середовищі, де зовнішні та внутрішні фактори можуть суттєво впливати на результати діяльності. Цей розділ присвячено теоретичним аспектам проєктних ризиків, їх особливостям, а також практичному аналізу ризиків створення логістичного комплексу ТОВ “ТерраВей” поблизу Одеси з розробкою заходів для їх мінімізації.

Проєктні ризики визначаються як потенційні події або умови, які можуть негативно чи позитивно вплинути на досягнення цілей проєкту, включаючи терміни, бюджет, якість чи обсяг робіт. У контексті логістичних проєктів ризики мають багатогранний характер, оскільки пов’язані з управлінням складними ланцюгами постачання, інфраструктурними обмеженнями, технологічними змінами та зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність чи політичні потрясіння. Проєктні ризики відрізняються від операційних тим, що вони обмежені у часі та пов’язані з унікальними цілями конкретного проєкту, що робить їх управління більш складним завданням.

Особливості проєктних ризиків у логістиці зумовлені специфікою галузі.

По-перше, логістичні проєкти характеризуються високим рівнем взаємозалежності між різними учасниками — постачальниками, перевізниками, клієнтами та державними органами. Це створює ризик порушення координації, що може призвести до затримок чи зростання витрат.

По-друге, логістика є капіталоємною галуззю, де значні інвестиції в інфраструктуру, обладнання та технології підвищують фінансові ризики, особливо в умовах економічної нестабільності.

По-третє, логістичні проєкти чутливі до зовнішніх факторів, таких як воєнний стан, зміни законодавства чи кліматичні умови, що ускладнює прогнозування.

Нарешті, швидка технологічна трансформація, зокрема впровадження штучного інтелекту, IoT та блокчейну, створює як можливості, так і ризики, пов’язані з недостатньою адаптацією чи високими витратами на інновації.

Управління проєктними ризиками базується на систематичному процесі, що включає ідентифікацію, оцінку, розробку стратегій реагування та моніторинг.

Ідентифікація ризиків передбачає виявлення всіх потенційних загроз і можливостей на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Оцінка ризиків проводиться за двома основними параметрами: ймовірністю настання події та її впливом на проєкт.

Інтегральна оцінка дозволяє визначити пріоритетність ризиків для подальшого управління. Стратегії реагування можуть включати уникнення, зниження, передачу чи прийняття ризику залежно від його природи та потенційних наслідків. Моніторинг забезпечує контроль за змінами в ризиковому профілі проєкту та ефективністю застосованих заходів.

У контексті створення логістичного комплексу ТОВ “ТерраВей” аналіз ризиків є критично важливим, оскільки проєкт реалізується в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та високої конкуренції. Далі розглядається детальний аналіз ризиків, їх оцінка та стратегії мінімізації, які ґрунтуються на даних проєкту, представлених у кваліфікаційній роботі.

Створення логістичного комплексу ТОВ “ТерраВей” поблизу Одеси є амбітним проєктом, спрямованим на задоволення зростаючого попиту на логістичні послуги, зокрема у сфері електронної комерції та міжнародних перевезень.

Проте реалізація проєкту пов’язана з низкою ризиків, які можуть вплинути на його фінансову стійкість, операційну ефективність та конкурентоспроможність. Для систематизації аналізу використано PESTLE- та SWOT-аналізи, представлені у вихідному документі, які дозволили ідентифікувати ключові зовнішні та внутрішні фактори, що формують ризиковий профіль проєкту.

Зовнішнє середовище, описане в PESTLE-аналізі, вказує на політичні ризики, пов’язані з воєнним станом, економічні виклики, такі як інфляція та зростання цін на ресурси, а також соціальні та технологічні зміни, що впливають на попит і операційні процеси.

SWOT-аналіз підкреслює внутрішні слабкі сторони, такі як обмежений автопарк і відсутність репутації, а також зовнішні загрози, включаючи

конкуренцію та дефіцит кадрів. На основі цих даних розроблено таблицю 3.6, яка включає їх опис ризиків, оцінку ймовірності, впливу, інтегральну оцінку, стратегію реагування та конкретні дії для мінімізації.

Таблиця 3.6 представляє аналіз ризиків створення логістичного комплексу ТОВ “ТерраВей”. Для оцінки ймовірності та впливу використано якісну шкалу: низька (1), середня (2), висока (3).

Інтегральна оцінка розрахована як добуток ймовірності та впливу, що дозволяє ранжувати ризики за пріоритетністю (низький: 1–2, середній: 3–4, високий: 6–9).

Завдяки аналізу було визначено основні ризики, які мають найбільшу інтегральну оцінку, яка надає пріорітет у впровадженні стратегій мінімізації цих ризиків. Найважливіщі ризики проєкту складено на рисунку 3.2.

Таблиця 3.6

Аналіз ризиків створення логістичного комплексу ТОВ “ТерраВей”

Опис	Оцінка ймовірності	Оцінка впливу	Інтегральна оцінка	Стратегія	Дії
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Воєнний стан та пошкодження інфраструктури. Ризик атак на Одеську область може призвести до пошкодження складів, обладнання чи порушення логістичних маршрутів.	Висока (3)	Висока (3)	9	Зниж.	Укласти договори страхування майна та вантажів. Розробити план евакуації активів. Використовувати альтернативні маршрути через порти Дунаю.
Економічна нестабільність. Інфляція та зростання цін на пальне, електроенергію та обладнання можуть збільшити витрати, знизивши рентабельність.	Висока (3)	Середня (2)	6	Зниж.	Укласти довгострокові контракти з постачальниками за фіксованими цінами. Оптимізувати маршрути за допомогою GPS та AI. Використовувати енергоефективні технології (сонячні панелі).
Висока конкуренція. Великі гравці (KTL Ukraine, Raben Ukraine) можуть витіснити ТОВ “ТерраВей” через ширший асортимент послуг та репутацію.	Висока (3)	Середня (2)	6	Зниж.	Зосередитися на ніші фулфілменту для малого та середнього бізнесу. Впровадити агресивну маркетингову кампанію в соціальних мережах. Пропонувати конкурентні ціни та гнучкі умови.

Продовження табл. 3.6

1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
Дефіцит кваліфікованих кадрів. Мобілізація та міграція зменшують доступність водіїв, складських працівників та операторів.	Середня (2)	Висока (3)	6	Зниж.	Запровадити програми навчання для некваліфікованих працівників. Пропонувати конкурентні зарплати та бонуси. Співпрацювати з місцевими центрами зайнятості.
Низька пропускна спроможність кордонів. Затримки на прикордонних пунктах з ЄС можуть ускладнити міжнародні перевезення.	Середня (2)	Середня (2)	4	Зниж.	Використовувати цифрові платформи для бронювання слотів на кордоні. Розвивати співпрацю з митними брокерами для прискорення процедур.
Технологічні збої. Несправності WMS, GPS чи інших систем можуть призвести до затримок в обробці замовлень.	Низька (1)	Висока (3)	3	Зниж.	Укласти договори на технічну підтримку з UIS. Впровадити резервні системи для критичних операцій. Проводити регулярне тестування обладнання.
Недостатня клієнтська база. Відсутність репутації може ускладнити залучення клієнтів, особливо в перший рік.	Висока (3)	Середня (2)	6	Зниж.	Розробити маркетингову стратегію, орієнтовану на e-commerce. Укласти партнерські угоди з місцевими інтернет-магазинами. Використовувати таргетовану рекламу.
Регуляторні зміни. Нові закони чи посилення вимог до ліцензування можуть збільшити витрати на комплаєнс.	Середня (2)	Середня (2)	4	Прийняття	Моніторити зміни в законодавстві через юридичних консультантів. Виділити резервний бюджет на комплаєнс (2% від операційних витрат).
Екологічні вимоги. Посилення норм щодо викидів може вимагати оновлення автопарку.	Низька (1)	Середня (2)	2	Зниж.	Використовувати електротранспорт для коротких маршрутів. Планувати поступовий перехід на екологічні вантажівки через 3–5 років.
Фінансові ризики. Неможливість вчасно погасити кредит (5,5 млн грн) може призвести до штрафів чи втрати активів.	Середня (2)	Висока (3)	6	Зниж.	Розробити детальний фінансовий план із резервним фондом (10% від кредиту). Переглядати умови кредиту з банком для реструктуризації за потреби.
Воєнний стан та пошкодження інфраструктури. Ризик атак на Одеську область може призвести до пошкодження складів, обладнання чи порушення логістичних маршрутів.	Висока (3)	Висока (3)	9	Зниж.	Укласти договори страхування майна та вантажів. Розробити план евакуації активів. Використовувати альтернативні маршрути через порти Дунаю.

Джерело: складено автором



Рис. 3.2. Порівняльна оцінка ризиків проєкту

Джерело: складено автором

Найвищий рівень ризику (інтегральна оцінка 9) має воєнний стан, що відображає реалії роботи в Одеській області, яка є стратегічно важливою, але вразливою через близькість до зон конфлікту. Цей ризик вимагає комплексного підходу, включаючи страхування та альтернативні маршрути, що узгоджується з даними SWOT-аналізу про загрози інфраструктури. Економічна нестабільність, конкуренція, дефіцит кадрів і недостатня клієнтська база також мають високу інтегральну оцінку (6), що вказує на необхідність активного управління цими аспектами. Наприклад, стратегія зниження конкуренційного ризику через фокус на ніші фулфілменту відповідає ринковим трендам, де зростання e-commerce зазначено як ключовий драйвер попиту.

Рисунок 3.1 ілюструє структуру технологічної трансформації логістичних послуг, що є важливим контекстом для оцінки технологічних ризиків. Впровадження WMS і GPS-трекінгу знижує ймовірність збоїв, але їхній вплив залишається високим через залежність операцій від цифрових систем. Це підкреслює необхідність резервних рішень і технічної підтримки.

Середні ризики, такі як низька пропускна спроможність кордонів і регуляторні зміни, мають менший пріоритет, але їх не можна ігнорувати. Наприклад, співпраця з митними брокерами для прискорення процедур відповідає опису митно-брокерських послуг у таблиці 1.2, де зазначено їх

значення для скорочення часу обробки вантажів на 20%. Екологічні вимоги мають низьку інтегральну оцінку, оскільки ТОВ “ТерраВей” уже використовує енергоефективні технології, такі як сонячні панелі, що відповідає трендам зеленої логістики, описаним у розділі 1.1.

Розроблені стратегії та дії для мінімізації ризиків базуються на принципах проактивного управління, що передбачає попередження проблем і швидке реагування на зміни. Для воєнного ризику страхування майна та вантажів є стандартною практикою в логістичній галузі, зокрема важливість страхування для зниження втрат [20]. Альтернативні маршрути через порти Дунаю враховують зростання їхньої ролі, описане в розділі 2.1, де розвиток дунайських портів зазначено як можливість для регіону.

Економічна нестабільність вимагає оптимізації витрат, що узгоджується з використанням енергоефективних технологій, таких як сонячні панелі, які знижують витрати на електроенергію. Довгострокові контракти з постачальниками є ефективним інструментом для стабілізації цін у волатильному середовищі [7].

Для зниження конкурентного ризику фокус на фулфілмент-послуги для малого та середнього бізнесу є стратегічно виправданим, оскільки цей сегмент менш охоплений великими гравцями [17]. Маркетингова кампанія в соціальних мережах і партнерство з інтернет-магазинами відповідають тренду зростання e-commerce, описаному в розділі 1.1, де прогнозується зростання онлайн-продажів до 20% роздрібного ринку до 2025 року.

Дефіцит кадрів є системною проблемою, що підтверджується SWOT-аналізом, де мобілізація зазначена як загроза. Програми навчання та співпраця з центрами зайнятості дозволяють залучати місцевих працівників, що є економічно вигідним рішенням порівняно з наймом висококваліфікованих спеціалістів. Конкурентні зарплати також сприяють утриманню персоналу.

Технологічні ризики мінімізуються через співпрацю з UIS, що забезпечує надійність WMS-системи, як зазначено в розділі 2.3. Регулярне тестування

обладнання та резервні системи є стандартними заходами для забезпечення безперебійності операцій [8].

Фінансові ризики контролюються через створення резервного фонду, що становить 10% від суми кредиту (550 тис. грн), і моніторинг грошових потоків [15]. Це дозволяє уникнути дефолту за кредитними зобов'язаннями, навіть у разі тимчасового зниження доходів.

Рисунок 1.1 ілюструє структуру технологічної трансформації, що підкреслює важливість цифрових рішень для зниження ризиків. Впровадження WMS і GPS-трекінгу, як зазначено в таблиці 3.1, є прикладом адаптації до технологічних трендів, що підвищує стійкість проєкту до збоїв.

Заходи з мінімізації ризиків інтегруються в усі етапи життєвого циклу проєкту, включаючи планування, реалізацію та експлуатацію. На етапі планування створюється резервний бюджет і укладаються договори страхування, що знижує воєнні та фінансові ризики. Під час реалізації проєкту впроваджуються маркетингові кампанії та програми навчання, що адресують ризики конкуренції та дефіциту кадрів. На етапі експлуатації моніторинг законодавства та технологічних систем забезпечує адаптацію до регуляторних і технічних змін.

Такий підхід відповідає принципам управління ризиками, описаним у науковому джерелі [18], де наголошується на необхідності постійного моніторингу та гнучкості. PESTLE-аналіз підтверджує, що зовнішні фактори, такі як воєнний стан і економічна нестабільність, є домінуючими, що вимагає проактивного управління. SWOT-аналіз підкреслює можливості, такі як зростання e-commerce, які можна використати для зниження ризиків через залучення клієнтів.

Аналіз ризиків створення логістичного комплексу ТОВ "ТерраВей" показав, що проєкт функціонує в умовах високої невизначеності, зумовленої воєнним станом, економічними викликами та конкуренцією. Найвищі ризики пов'язані з воєнними діями, економічною нестабільністю, конкуренцією, дефіцитом кадрів і недостатньою клієнтською базою, що вимагає пріоритетного

управління. Стратегії зниження, такі як страхування, маркетинг, навчання персоналу та оптимізація витрат, є ефективними інструментами для забезпечення стійкості проєкту.

Інтеграція заходів у проєктний цикл дозволяє мінімізувати вплив ризиків на фінансову та операційну ефективність. Використання цифрових технологій і фокус на ніші фулфілменту відповідають ринковим трендам, що підвищує конкурентоспроможність комплексу. Подальший моніторинг ризиків і гнучке реагування на зміни забезпечать успішну реалізацію проєкту в складних умовах.

Цей аналіз підтверджує, що ретельне управління ризиками є невід'ємною частиною логістичних проєктів, особливо в Україні, де зовнішні фактори мають значний вплив. Розроблені заходи створюють основу для стабільної роботи ТОВ "ТерраВей" і його інтеграції в український та міжнародний логістичний ринок.

Висновки до 3 розділу

1. Оцінка прибутковості проєкту ТОВ "ТерраВей" підтверджує його економічну доцільність та високий потенціал на ринку логістичних послуг. План надання послуг передбачає місячний дохід у розмірі 2 390 000 грн, що становить 28 680 000 грн на рік, з основним внеском від митно-брокерських послуг (1 000 000 грн/місяць) та фулфілменту для e-commerce (800 000 грн/місяць). Збалансована бізнес-модель, яка поєднує масові послуги (складські, транспортні) з високоприбутковими (митно-брокерські, консультаційні), дозволяє комплексу адаптуватися до ринкових умов. Стратегічне розташування поблизу порту Одеси та використання технологій, таких як WMS і GPS-трекінг, забезпечують конкурентні переваги, орієнтовані на потреби малого та середнього бізнесу, а також експортерів.

2. Характеристика життєвого циклу проєкту ТОВ "ТерраВей" охоплює п'ять етапів: ініціацію (2–3 місяці, витрати 14 000 грн), планування та підготовку (4–6 місяців, стартові витрати 15 500 000 грн), реалізацію (1 рік, прогнозований дохід 9 600 000 грн, витрати 13 200 000 грн, збиток 3 600 000 грн), експлуатацію

та розвиток (2–5 років, дохід у 2027 році 13 000 000 грн, прибуток 1 500 000–2 000 000 грн) і стабілізацію (6–10+ років, стабільний прибуток 2 000 000–3 000 000 грн/рік). Управління стейкхолдерами, включаючи власників, клієнтів, 9 працівників, ПАТ "Ощадбанк" (кредит 5 500 000 грн) і постачальників, забезпечує узгодженість інтересів. Фокус на e-commerce та екологічні рішення, такі як сонячні панелі, сприяють досягненню окупності за 4–5 років.

3. Розрахунок грошового потоку та аналіз економічної ефективності демонструють фінансову привабливість проєкту. Чистий прибуток зростає з 7 402 140 грн у перший рік до 13 528 252 грн у п’ятий рік за виторгу 28 680 000–41 990 388 грн. Дисконтований грошовий потік стає позитивним із другого року (5 562 434 грн), а чистий приведений дохід (NPV) становить 21 251 000 грн. Період окупності (PBP) дорівнює 3,41 року, дисконтований (DPBP) – 5 років, середня норма рентабельності (ARR) – 66,4%, індекс прибутковості (PI) – 2,4, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 22%. Ці показники підтверджують високу ефективність проєкту, попри ставку дисконтування 25%, що відображає ризики воєнного стану.

4. Аналіз ризиків виявив ключові загрози, зокрема воєнний стан (інтегральна оцінка 9), економічну нестабільність, конкуренцію, дефіцит кадрів і недостатню клієнтську базу (по 6). Стратегії зниження включають страхування майна, довгострокові контракти з постачальниками, маркетинг у соціальних мережах, програми навчання персоналу та резервний фонд (550 000 грн, 10% від кредиту). Середні ризики (низька пропускна спроможність кордонів, регуляторні зміни, оцінка 4) і низькі (екологічні вимоги, оцінка 2) контролюються через цифрові платформи, моніторинг законодавства та електротранспорт. Інтеграція заходів у життєвий цикл проєкту забезпечує стійкість ТОВ "ТерраВей" і його конкурентоспроможність на українському та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

1. Сфера логістичних послуг в Україні є перспективною для створення власної справи завдяки зростанню електронної комерції на 25% у 2023 році, цифровізації та потребі в ефективних ланцюгах постачання. Бізнес-ідея створення логістичного комплексу поблизу Одеси біля Київської траси ґрунтується на стратегічному розташуванні, яке забезпечує доступ до 80% українського експорту через порти Великої Одеси. Комплекс площею 3200 м² надаватиме фулфілмент-послуги, складське господарство, транспортні перевезення, митно-брокерські послуги та консультації, відповідаючи трендам сервісизації, екологічності та технологізації. Впровадження WMS, GPS-трекінгу та big data підвищить ефективність операцій на 18–22%, а використання електротранспорту та сонячних панелей відповідатиме вимогам зеленої логістики, що підвищує конкурентоспроможність на 10–12%. Сегментація ринку за моделями 1PL–5PL дозволяє адаптувати послуги до потреб клієнтів, забезпечуючи гнучкість і масштабованість бізнесу.

2. Організація логістичного комплексу в Україні вимагає дотримання нормативно-правової бази, яка включає Закони України «Про транспорт», «Про автомобільний транспорт», «Про митний тариф України», Податковий кодекс та інші акти. Основним кодом КВЕД обрано 52.29 («Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту»), що охоплює фулфілмент і митно-брокерські послуги, з додатковими кодами 52.10, 49.41 та 70.22 для складських, транспортних і консультаційних послуг. Ліцензування вантажних перевезень і митно-брокерської діяльності потребує витрат у 50–70 тис. грн. і забезпечує стандарти безпеки та якості. Законодавство адаптується до стандартів ЄС, що сприяє конкурентоспроможності українських компаній. Екологічні вимоги, зокрема ДОПНВ, регулюють перевезення небезпечних вантажів.

3. Для логістичного комплексу оптимальною організаційно-правовою формою є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що забезпечує обмежену відповідальність, гнучкість управління та довіру клієнтів. Статутний

капітал планується в розмірі мінімум 100 тис. грн., що має підвищити привабливість бізнесу для потенційних партнерів. Загальна система оподаткування обрана через можливість відшкодування ПДВ (20%) і співпрацю з платниками ПДВ, що забезпечить більше контрактів із великими суб'єктами підприємництва.

4. Ринок логістичних послуг в Україні перебуває в стадії трансформації під впливом воєнного стану, економічних викликів і глобальних тенденцій. У 2021-2023 рр. стабільне зростання демонстрували автомобільні перевезення та складське господарство, тоді як залізничний і морський транспорт зіткнулись із проблемами інфраструктури та ресурсного забезпечення. Активне впровадження цифрових технологій - штучного інтелекту, блокчейну, IoT - сприяє підвищенню ефективності логістики. Подальший розвиток галузі пов'язаний із модернізацією інфраструктури, євроінтеграцією та зростанням попиту на фулфілмент-послуги.

5. ТОВ "ТерраВей" має стратегічне розташування поблизу Одеси, що забезпечує зручний доступ до порту й основних транспортних шляхів, уникаючи заторів, характерних для міських складів. Впровадження WMS (програмно-апаратна система, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати складські операції) і GPS-трекінгу дозволяє конкурувати за технічним рівнем із провідними компаніями, а використання готової інфраструктури знижує витрати. Модульна конструкція складів забезпечує гнучкість, а конкурентні ціни та енергоефективність приваблюють клієнтів, орієнтованих на економію. Водночас обмежений автопарк, відсутність клієнтської бази та вузький асортимент послуг знижують універсальність і конкурентоспроможність порівняно з лідерами ринку, як-от KTL Ukraine чи Raben Ukraine.

6. ТОВ "ТерраВей" потребує 15,5 млн грн стартових інвестицій, з яких 10 млн грн – власні кошти, 5,5 млн грн – кредит. Основні витрати: земельна ділянка, вантажівка MAN TGL, реконструкція, будівництво, навантажувачі та стелажна система, що вказує на створення сучасної логістичної інфраструктури. Щомісячні поточні витрати – 1,1 млн грн (13,2 млн грн/рік). Найбільша частка – виплати по кредиту, далі – зарплата з ЄСВ та амортизація, що відображає боргове

навантаження та інвестиції в основні засоби. Комунальні, реклама, паливо та інші витрати менш значущі.

7. Оцінка прибутковості проєкту ТОВ "ТерраВей" підтверджує його економічну доцільність та високий потенціал на ринку логістичних послуг. План надання послуг передбачає місячний дохід у розмірі 2 390 000 грн, що становить 28 680 000 грн на рік, з основним внеском від митно-брокерських послуг (1 000 000 грн/місяць) та фулфілменту для e-commerce (800 000 грн/місяць). Збалансована бізнес-модель, яка поєднує масові послуги (складські, транспортні) з високоприбутковими (митно-брокерські, консультаційні), дозволяє комплексу адаптуватися до ринкових умов. Стратегічне розташування поблизу порту Одеси та використання технологій, таких як WMS і GPS-трекінг, забезпечують конкурентні переваги, орієнтовані на потреби малого та середнього бізнесу, а також експортерів.

8. Характеристика життєвого циклу проєкту ТОВ "ТерраВей" охоплює п’ять етапів: ініціацію (2–3 місяці), планування та підготовку (4–6 місяців), реалізацію (1 рік), експлуатацію та розвиток (2–5 років) і стабілізацію (6–10+ років). Взаємодія зі стейкхолдерами, включаючи власників, клієнтів, працівників, кредиторів і постачальників, забезпечує узгодженість інтересів.

9. Розрахунок грошового потоку та аналіз економічної ефективності демонструють фінансову привабливість проєкту. Чистий прибуток зростає з 7 402 140 грн у перший рік до 13 528 252 грн у п’ятий рік за виторгу 28 680 000–41 990 388 грн. Дисконтований грошовий потік стає позитивним із другого року (5 562 434 грн), а чистий приведений дохід (NPV) становить 21 251 000 грн. Період окупності (PBP) дорівнює 3,41 року, дисконтований (DPBP) – 5 років, середня норма рентабельності (ARR) – 66,4%, індекс прибутковості (PI) – 2,4, внутрішня норма рентабельності (IRR) – 22%. Ці показники підтверджують високу ефективність проєкту, попри ставку дисконтування 25%, що відображає ризики воєнного стану.

10. Аналіз ризиків виявив ключові загрози, зокрема воєнний стан (інтегральна оцінка 9), економічну нестабільність, конкуренцію, дефіцит кадрів

і недостатню клієнтську базу (по 6). Стратегії зниження включають страхування майна, довгострокові контракти з постачальниками, маркетинг у соціальних мережах, програми навчання персоналу. Середні ризики (низька пропускна спроможність кордонів, регуляторні зміни, оцінка 4) і низькі (екологічні вимоги, оцінка 2) контролюються через цифрові платформи, моніторинг законодавства та електротранспорт. Інтеграція заходів у життєвий цикл проєкту забезпечить стійкість ТОВ "ТерраВей" і його конкурентоспроможність на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Парфентьєва О. Г. Трансформація ринку логістичних послуг в епоху діджиталізації та сервісизації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. № 2(112). С. 20–24. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-3. (дата звернення: 25.01.2025).

2. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. *International Journal of Logistics Management*. 2017. Vol. 28, No. 3. P. 112–130.

3. Klaus P., Kille C., Roth M. The intensity of competition in European markets for logistics services. Fraunhofer Verlag. Fraunhofer-Institut für Integrierte Schaltungen IIS, 2010. 181 p. https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/294973 (дата звернення: 25.01.2025).

4. Ozovaci E. The new logistics methods. *Proceedings of 3rd International Conference. Education and Social Sciences INTCESS*. Istambul, 2016. P. 409–413.

5. Szymańska O., Adamczak M., Cyplik P. Logistics 4.0 – a new paradigm or set of known solutions? *Research in Logistics & Production*. 2017. Vol. 7, No. 4. P. 299–310. DOI: https://doi.org/10.21008/j.2083-4950.2017.7.4.2 (дата звернення: 25.01.2025).

6. Шацька З. Я., Стужний О. С. Еволюція концепцій логістики в контексті трансформації технологічних укладів. *Ефективна економіка.* 2024. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.63 (дата звернення: 25.01.2025).

7. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. *Journal of Operations Management*. 2016. Vol. 34, No. 2. P. 45–60.

8. Witkowski K. Internet of things, big data, Industry 4.0 – innovative solutions in logistics and supply chains management. *Procedia engineering*. 2017. Vol. 182. P. 763–769. DOI: https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.197 (дата звернення: 25.01.2025).

9. Moody J., Alves B. Mobility-as-a-Service (MaaS) can help developing cities make the most of complex urban transport systems – if they implement it right.

Transport for Development. World Bank : офіційний веб-сайт. URL: https://blogs.worldbank.org/transport/mobility-as-a-service-can-help-developing-cities-make-most-com-plex-urban-transport-systems-if-they-implement-it-right (дата звернення: 25.01.2025)

10. New Mobility Patterns Study: insights into passenger mobility and urban logistics. European Commission. Directorate-General for Mobility and Transport : веб-сайт. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-mobility-patterns-study-insights-passenger-mobility-and-urban-logistics-2022-12-20_en (дата звернення: 25.01.2025)

11. Kovalenko M., Tymoshenko O. E-commerce Growth in Ukraine: Challenges and Opportunities. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 29, No. 1. P. 78–92.

12. Smith J., Brown T. Digital Transformation in Logistics: AI and Big Data Applications. *Journal of Supply Chain Management.* 2022. Vol. 58, No. 4. P. 89–104.

13. Інновації та розвиток на шляху до зеленої логістики – Група Рабен робить підсумки 2024 року. Raben : веб-сайт. URL: https://ukraine.raben-group.com/novini/detalnishe/innovaciji-ta-rozvitok-na-shljakhu-do-zelenoji-logistiki-grupa-raben-robit-pidsumki-2024-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.01.2025)

14. Верзілова Є. Понад 52 мільйони тонн зерна експортували порти Одеси – куди саме. 2024. Новини LIVE : веб-сайт. URL: https://odesa.novyny.live/bilshe-52-milioniv-tonn-zerna-eksportuvali-porti-odesi-kudi-same-185390.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.01.2025).

15. Zdziarska Martyna. Modular logistics - effective distribution. *AUTOBUSY – Technika Eksploatacja Systemy Transportowe*. 2019. Vol. 20. P. 462–465. DOI: https://doi.org/10.24136/atest.2019.086 (дата звернення: 25.01.2025).

16. Кравець О. В. Облік і внутрішній контроль в управлінні логістичними витратами підприємства: дис. Львів, 2024. 351 с.

17. Грищенко І. В. Оцінка показників фінансової стійкості підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць.* 2020. С. 208–211.

18. Шапошніков Д.С., Белаковський Л.М., Вороной В.І., Березовський Р.Ю. Впровадження інноваційних технологій в логістичній діяльності. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. № 2(95). С. 5-13.

19. Орел В., Вовченко А., Бібік О. 2024. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність транспортних організації на глобальних ринках. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-21 (дата звернення: 25.01.2025).

20. Пономаренко О., Лісовська Л. Митний брокеридж в логістиці: підвищення ефективності. *Європейський журнал з проблем управління.* 2021. Vol. 29, No. 3. С. 112–120.

21. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 18.10.2010 № 1259 «Про затвердження Класифікатора видів економічної діяльності ДК 009:2010». *Офіційний вісник України.* 2010. № 530. Ст. 2838. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text (дата звернення: 25.01.2025).

22. КВЕД-2010: Клас 52.29. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. КВЕД : Офіційний веб-сайт. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/52/KVED10_52_29.html (дата звернення: 18.04.2025).

23. КВЕД-2010: Клас 49.41. Вантажний автомобільний транспорт. КВЕД : Офіційний веб-сайт. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/49/KVED10_49_41.html (дата звернення: 25.01.2025).

24. КВЕД-2010: Клас 70.22. Консультування з питань комерційної діяльності й керування. КВЕД : Офіційний веб-сайт. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/70/KVED10_70_22.html (дата звернення: 25.01.2025).

25. Про транспорт : Закон України від 10.11.1994 № 233/94-ВР. Дата оновлення: 28.05.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-вр (дата звернення: 25.01.2025).

26. Про автомобільний транспорт : Закон України від 24.09.2008 №586-VI. Дата оновлення: 19.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14 (дата звернення: 25.01.2025).

27. Про митний тариф України : Закон України від 25.11.2015 № 822-VIII. Дата оновлення: 01.01.2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/584-18 (дата звернення: 25.01.2025).

28. Митний кодекс України : Закон України від 07.06.2012 № 4915-VI. Дата оновлення: 20.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 25.01.2025).

29. Податковий кодекс України : Закон України від 23.12.2010 № 2856-VI. Дата оновлення: 01.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 25.01.2025).

30. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. Дата оновлення: 05.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19 (дата звернення: 25.01.2025).

31. Про захист навколишнього природного середовища : Закон України від 26.06.1991 № 1268-XII. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12 (дата звернення: 25.01.2025).

32. Господарський кодекс України : Закон України від 04.02.2005 № 2424-IV. Дата оновлення: 28.02.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text (дата звернення: 25.01.2025).

33. Про затвердження переліку органів ліцензування та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Закон України від 07.10.2015 № 829. Дата оновлення: 01.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/609-2015-%D0%BF#Text (дата звернення: 25.01.2025).

34. Європейська Угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів (ДОПНВ) : Закон України від 02.03.2000 № 1511-III. Верховна рада України : Офіційний веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_217#Text (дата звернення: 25.01.2025).

35. Маринюк І. ФОП на підприємстві: ризики та переваги. Liga Zakon : веб-сайт. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/205886_fop-na-pdprimstv-riziki-ta-perevagi (дата звернення: 10.04.2025).

36. Як відкрити логістичну компанію з нуля: Скільки коштує і що потрібно. Go Deal Brockers : веб-сайт. URL: https://business-broker.com.ua/blog/iak-vidkryty-lohistychnu-kompaniiu-z-nulia-skilky-koshtuie-i-shcho-potribno/ (дата звернення: 10.04.2025).

37. Акціонерні товариства в Україні: огляд, структура та правова база. Адвокатське об'єднання Zigma : веб-сайт. URL: https://zigma.com.ua/aktsionerni-tovarystva-v-ukrayini-oglyad-struktura-ta-pravova-baza/ (дата звернення: 10.04.2025)

38. Про акціонерні товариства : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text (дата звернення: 10.04.2025)

39. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон України від 03.03.2005 № 2452-IV. Дата оновлення: 04.04.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text (дата звернення: 28.01.2025).

40. Реєстрація ТОВ у Дії стала зручнішою та швидшою. Дія : Офіційний веб-сайт. URL: https://diia.gov.ua/news/reiestratsiia-tov-u-dii-stala-zruchnishoiu-ta-shvydshoiu (дата звернення: 28.01.2025).

41. Реєстрація ТОВ з ПДВ: особливості та переваги. Barrister : веб-сайт. URL: https://barrister.ua/ua/novyny/reestraciya-tov-z-pdv-osoblivosti-ta-perevagi (дата (дата звернення: 28.01.2025).

42. Литвиненко Н. Оподаткування ТОВ в Україні. Buh.ua : веб-сайт. URL: https://buh.ua/ua/taxation-of-llc (дата звернення: 18.04.2025).

43. ТОВ на єдиному податку (спрощена система оподаткування). Могол Альфа : веб-сайт. URL: https://www.mogol-alfa.com.ua/ua/buhgalterski-novini/tov-na-yedinomu-podatku-sproshenomu/ (дата звернення: 18.04.2025).

44. Гірна О.Б., Петликівський О.А. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Economic space*. 2024. № 196. С. 137–143. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.137-143 (дата звернення: 21.04.2025).

45. Криза, спровокована війною, призводить до зменшення кількості автоперевізників. 2022. Logist : веб-сайт. URL: https://logist.fm/publications/kriza-sprovokovana-viynoyu-prizvodit-do-zmenshennya-kilkosti-avtoperevizniki (дата звернення: 21.04.2025).

46. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році. 2024. 35 с. Impulse Consulting : веб-сайт. URL: https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/ (дата звернення: 21.04.2025).

47. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту. Державна служба статистики України: Офіційний веб-сайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm (дата звернення: 21.04.2025).

48. Кукуруза Г. Як вантажівки «вивозять» логістику у війну. Економічна правда : веб-сайт URL: https://www.epravda.com.ua/columns/2023/02/8/696834/ (дата звернення: 21.04.2025).

49. Соловчук Л. Склади готуються до стрибка: що змінилось на ринку в 2025 році. Delo.ua : веб-сайт. URL: https://delo.ua/realty/skladi-gotuyutsya-do-stribka-shho-zminilos-na-rinku-v-2025-roci-441178/ (дата звернення: 21.04.2025).

50. Кухоба О.В., Хмелюк М.В. Надважливість розвитку фулфілмент-сервісу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-82 (дата звернення: 21.04.2025).

51. Гусев Ю., Циганюк О., Вечір К., Біроваш М. Галузеві тренди : Стан логістичної галузі в Україні: тренди і особливості. 2024. Kyivstar business HUB :

веб-сайт. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti (дата звернення: 24.04.2025).

52. TEUS : веб-сайт. URL: https://teus.com.ua/ (дата звернення: 26.04.2025).

53. Задоя В. О., Костюк С. А. Сучасні виклики та перспективи розвитку залізничних вантажних перевезень України. *Агросвіт.* 2024. № 18. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.18.84 (дата звернення: 26.04.2025).

54. Maksan : веб-сайт. URL: https://maksan.com.ua/ (дата звернення: 26.04.2025).

55. Raben Ukraine : веб-сайт. URL: https://ukraine.raben-group.com/skladski-poslugi-odesa (дата звернення: 26.04.2025).

56. KTL Ukraine : веб-сайт. URL: https://ktlukraine.com (дата звернення: 26.04.2025).

57. Inframe Modular buildings : веб-сайт. URL: https://modulbud.com.ua/ (дата звернення: 26.04.2025).

58. Газові навантажувачі до 1,8 т. Toyota Material Handling : веб-сайт. URL: https://toyota-bt.com/ua/gazovye-pogruzchiki-ot-1-do-1-8-tonn/p191 (дата звернення: 26.04.2025).

59. Стелажі рядні вантажні Profi. Форстор : веб-сайт. URL: https://forstor.ua/ua/c-stellaji-ryadnie-129/ (дата звернення: 26.04.2025).

60. WMS система управління складом. UIS : веб-сайт. URL: https://uislab.com/uk/products/wms/ (дата звернення: 26.04.2025).

61. Системи відеоспостереження Hikvision. Hikvision : веб-сайт. URL: https://hikvision.co.ua/ua/sistemy-videonablyudeniya/?srsltid=AfmBOoq12_dBI4NUZHVeELYfGeMwgKHkYOKFzTxSA5_vVn-ZXgnoJoHf (дата звернення: 26.04.2025).

62. Грузовики MAN TGL 8.220. Autoline : веб-сайт. URL: https://autoline.ua/-/vantazhivki/MAN/TGL-8-220--c2tm2665m36395 (дата звернення: 26.04.2025).

63. Стіл G-135-18 135x70 Чорний матовий, Горіх Модена. Купистілець : веб-сайт. URL: https://kupistul.ua/ua/stol-g-135-18-135x70/512487 (дата звернення: 30.04.2025).

64. Крісло HATTA Mesh classic Tilt Білий, Сірий. Купистілець : веб-сайт. URL: https://kupistul.ua/ua/ (дата звернення: 30.04.2025).

65. Ноутбук ThinkPad E15 (20RD006KRT). Lenovo : веб-сайт. URL: https://shop.lenovo.ua/notebooks/noutbuk-thinkpad-e15-20rd006krt.html?srsltid=AfmBOopOKnxRkjqP13_voqrbuF3Qw4kWze_kosrY_X_EhH0jzO-TCHhH (дата звернення: 30.04.2025).

66. Canon PIXMA G7040. Технічні характеристики. Canon : веб-сайт. URL: https://www.canon.ua/printers/pixma-g7040/specifications/ (дата звернення: 30.04.2025).

67. Маршрутизатори Cisco. Rozetka : веб-сайт. URL: https://rozetka.com.ua/routers/c80193/producer=cisco/ (дата звернення: 30.04.2025).

68. Карабінер : веб-сайт. URL: https://karabiner.ua/ua (дата звернення: 30.04.2025).