

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Кафедра «Економіка і фінанси»

Пояснювальна записка

кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра
на тему: «Обґрунтування бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових
логістичних послуг»

Виконав: здобувач вищої освіти
академічної групи ЕП бак41
спеціальності 051 Економіка
за освітньо-професійною програмою
«Економіка підприємства»

Шаль О. Д.

Керівник: Сментина Н. В.

Рецензент: Леонов О. О.

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут морського бізнесу

Кафедра «Економіка і фінанси»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 051 Економіка

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор, Влада ЖИХАРЄВА

«28» Квітня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шаль Олександр Дмитровичу

1. Тема роботи: «Обґрунтування бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг»,

керівник роботи: Сментина Наталія Валентинівна, д.е.н., професор

затверджені наказом закладу вищої освіти від 28 травня 2026 року № 142вк/дфн.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці, монографії українських і зарубіжних авторів щодо теоретичних та прикладних аспектів бізнес-планування та цифровізації логістики; аналітичні звіти, статистичні дані та маркетингові дослідження ринку цифрових логістичних послуг в Україні та світі; техніко-економічні показники та спеціалізовані електронні ресурси з опису аналогів онлайн-платформ для організації перевезень; комерційні пропозиції розробників програмного забезпечення, діючі ставки оплати праці та актуальні тарифи на вантажоперевезення.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні основи розробки бізнес-плану у сфері цифрових логістичних послуг (сутність та значення бізнес-плану підприємства; особливості логістичних послуг як об'єкта підприємницької діяльності; роль цифровізації в розвитку логістичних послуг). Розділ 2. Аналіз передумов створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг (загальна характеристика бізнес-ідеї створення онлайн-платформи для організації перевезень; аналіз ринку цифрових логістичних послуг; обґрунтування доцільності створення нового підприємства). Розділ 3. Обґрунтування бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг (опис бізнес-моделі онлайн-платформи для організації перевезень; розрахунок витрат на створення та функціонування підприємства; прогнозування доходів та оцінка економічної ефективності проекту).

5. Перелік презентаційних матеріалів (з точним зазначенням назв слайдів).
 Ключові характеристики логістичної послуги як об'єкта ринку. Переваги та
 виклики цифрової трансформації логістичної діяльності. Порівняльна
 характеристика традиційної моделі логістики та платформного рішення. Динаміка
 реєстрації та припинення діяльності суб'єктів господарювання у секторі
 «Транспорт і логістика». Рух суб'єктів господарювання у секторі «Транспорт і
 логістика». Регіональні особливості розвитку логістичного бізнесу. Виклики ринку
 цифрових логістичних платформ. SWOT-аналіз бізнес-ідеї створення онлайн
 платформи для організації перевезень. Бізнес-модель онлайн-платформи для
 організації перевезень. Витрати на створення та функціонування підприємства.
 Прогнозування доходів підприємства. Економічна ефективність проекту.

6. Консультанти розділів роботи

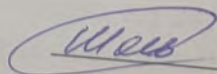
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: квітень 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Видача завдання		
2.	Переддипломна практика, залік	квітень 2026 р.	
3.	Коригування завдання за результатами практики	22.05.2026 р.	
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	20-21.05.2026 р.	
5.	Попередній захист на кафедрі	29.05.2026 р.	
6.	Рецензування	08-12.06.2026 р.	
7.	Захист на засіданні ЕК	15-18.06.2026 р.	
		22-24.06.2026 р.	

Студент

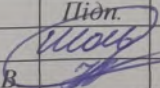
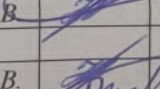
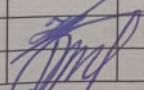
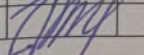


Олександр ШАЛЬ

Керівник роботи



Наталія СМЕНТИНА

					<i>Кваліфікаційна робота</i>			
					<i>Обґрунтування бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг</i>	<i>Літ.</i>	<i>Ліст</i>	<i>Масш.</i>
						<i>Лист 4</i>		<i>Листів 68</i>
					<i>ОНМУ ННІМБ 051 Економіка 2026 р.</i>			
		<i>ПП</i>	<i>Підп.</i>	<i>Дата</i>				
<i>Розробив</i>		<i>Шаль О.Д.</i>		<i>4.06.2026 р.</i>				
<i>Перевірів</i>		<i>Сментина Н. В.</i>		<i>4.06.2026 р.</i>				
<i>Н. контроль</i>		<i>Сментина Н. В.</i>		<i>12.06.2026 р.</i>				
<i>Зав.кафедри</i>		<i>Жихарева В. В.</i>		<i>16.06.2026 р.</i>				

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	9
1.1 Сутність та значення бізнес-плану підприємства	9
1.2 Особливості логістичних послуг як об'єкта підприємницької діяльності	13
1.3 Роль цифровізації в розвитку логістичних послуг	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	25
2.1 Загальна характеристика бізнес-ідеї створення онлайн-платформи для організації перевезень	25
2.2 Аналіз ринку цифрових логістичних послуг	29
2.3 Обґрунтування доцільності створення нового підприємства у сфері цифрових логістичних послуг	37
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ	42
3.1 Опис бізнес-моделі онлайн-платформи для організації перевезень	42
3.2 Розрахунок витрат на створення та функціонування підприємства	46
3.3 Прогнозування доходів та оцінка економічної ефективності проекту	52
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	60
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	68
ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічний розвиток цифрової економіки та докорінна трансформація ланцюгів постачання зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до організації логістичної діяльності. У сучасних умовах класичні моделі посередництва в логістиці поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем концепції «Логістика 4.0» та цифровим екосистемам. Центральним елементом цієї трансформації є поява інтелектуальних онлайн-платформ, які забезпечують пряму взаємодію між вантажовідправниками та перевізниками, мінімізуючи трансакційні витрати та підвищуючи швидкість логістичних операцій. Для сучасної економічної системи створення підприємств, що базуються на платформних рішеннях, стає критичною умовою забезпечення прозорості та ефективного управління ресурсами.

Актуальність дослідження підсилюється об'єктивною необхідністю модернізації українського ринку транспортних послуг, який потребує впровадження високотехнологічних інструментів для подолання логістичних бар'єрів та інтеграції у європейський цифровий простір. Процес створення онлайн-платформи для організації перевезень дозволяє суттєво оптимізувати витрати на експедирування, покращити завантаженість транспортних засобів та забезпечити наскрізний моніторинг вантажопотоків. Водночас розробка такого проекту вимагає глибокого науково-економічного обґрунтування, оскільки поєднує специфіку логістичного сервісу та складні алгоритми цифрового продукту. Це зумовлює потребу у детальному плануванні фінансових показників, аналізі ринкових передумов та оцінці інвестиційної життєздатності стартапу. Таким чином, розробка бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг є актуальним завданням економіки підприємства, оскільки дозволяє обґрунтувати ефективність функціонування нового бізнесу, оцінити його ринкові перспективи та інвестиційну привабливість.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг з подальшою оцінкою економічної ефективності та ринкових перспектив його функціонування у сучасних умовах цифровізації економіки.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- з'ясувати сутність та значення бізнес-плану підприємства;
- дослідити особливості логістичних послуг як специфічного об'єкта підприємницької діяльності;
- визначити роль та значення цифрових технологій у трансформації сучасного логістичного сектору;
- надати загальну характеристику бізнес-ідеї створення онлайн-платформи для організації перевезень;
- проаналізувати поточний стан ринку цифрових логістичних послуг та виявити основні тенденції його розвитку;
- обґрунтувати доцільність створення нового підприємства на основі аналізу ринкових передумов;
- розробити детальну бізнес-модель функціонування онлайн-платформи;
- здійснити розрахунок витрат на запуск і функціонування підприємства та спрогнозувати його майбутні доходи;
- оцінити ключові показники економічної ефективності та інвестиційної привабливості проєкту.

Об'єкт дослідження – процес створення та функціонування підприємства у сфері цифрових логістичних послуг.

Предмет дослідження – теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти розробки бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг та оцінки його економічної ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленого бізнес-плану при створенні онлайн-платформи для організації перевезень та обґрунтуванні управлінських рішень щодо її функціонування.

Результати дослідження на тему «Вплив цифровізації на розвиток логістичних послуг у сучасній економіці» доповідалися на науково-практичній Інтернет-конференції «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України» 28 травня 2026 року (м. Хмельницький).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

1.1 Сутність та значення бізнес-плану підприємства

Виокремлення бізнес-планування в самостійну галузь економічних знань стало результатом трансформації командної системи в ринкову. У сучасних умовах, коли цифрова трансформація змінює архітектуру логістичних процесів, роль бізнес-планування трансформується з формального опису ідеї у динамічну модель виживання підприємства в умовах невизначеності.

Трансформаційні процеси в економіці та посилення конкуренції зумовлюють необхідність ретельного планування діяльності суб'єктів господарювання на етапі їх створення. Виникнення будь-якої підприємницької ідеї актуалізує низку критичних запитань: ідентифікація цільової аудиторії, аналіз ринкової ніші, визначення обсягу необхідних інвестицій та оцінка економічної ефективності проєкту. З огляду на те, що виникнення будь-якої підприємницької ідеї актуалізує низку критичних завдань, бізнес-план виступає основним інструментом обґрунтування її життєздатності [22; 26].

У сучасній економічній літературі поняття «бізнес-план» розглядається з різних позицій, що підкреслює його багатогранність. Зокрема, Пекна Г.Б., Білокур Г.В. бізнес-план визначають як документ, у якому окреслені основні шляхи вирішення стратегічних завдань на основі ретельного аналізу, що слугує підґрунтям для обґрунтування вигідності проєкту та залучення зовнішніх контрагентів, фінансових партнерів і висококваліфікованого персоналу [15, с. 198-199]. Більш узагальнений підхід трактує його як письмовий документ, що описує конкретну бізнес-ідею та алгоритми її практичної реалізації.

Узагальнення наукових підходів дозволяє констатувати, що бізнес-план є комплексним документом, у якому викладено сутність підприємницької ініціативи, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутньої діяльності, а також визначено специфіку системи управління [27]. Він

акумулює ділові можливості та перспективи, трансформуючи їх у чітку стратегію, яку реалізує управлінська команда.

Значення бізнес-плану посилюється у сфері послуг, де відсутність матеріально-речової форми продукту вимагає більш детального опису механізмів створення доданої вартості та взаємодії з клієнтом.

Функціональна роль бізнес-плану в ринковій системі господарювання є двоякою і виявляється через зовнішню та внутрішню функції.

Зовнішня функція спрямована на репрезентацію підприємницької ідеї представникам ділового світу. Вона є критично важливою для залучення інвестицій та кредитів, оскільки зовнішні стейкхолдери потребують переконливих доказів життєздатності проєкту та чітко визначеної стратегії успіху.

Внутрішня функція є визначальною для самоорганізації підприємства. Вона охоплює два ключові напрями:

1) Стратегічне планування та оперативне управління. Цей напрям означає, що бізнес-план стає базою для координації всіх аспектів діяльності та сприяє усвідомленню кожним працівником його ролі у досягненні спільних цілей [2].

2) Аналіз, контроль та оцінка. Цей напрям означає, що документ дозволяє здійснювати моніторинг реалізації проєкту, вчасно виявляти відхилення від цільових показників та коригувати вектор розвитку бізнесу.

Отже, бізнес-план виступає активним робочим інструментом управління та відправною точкою планової діяльності, забезпечуючи оптимальні за часом і мінімальні за ризиками шляхи реалізації проєкту.

Ступінь деталізації та структура бізнес-плану не є статичними; вони залежать від масштабів бізнесу (великий, середній, малий), його сфери (виробництво, торгівля, надання послуг) та характеристик самого продукту (традиційний чи інноваційний).

Відповідно до цільового призначення, у науковій практиці виокремлюється низка видів планів, систематизованих на рис. 1.1.

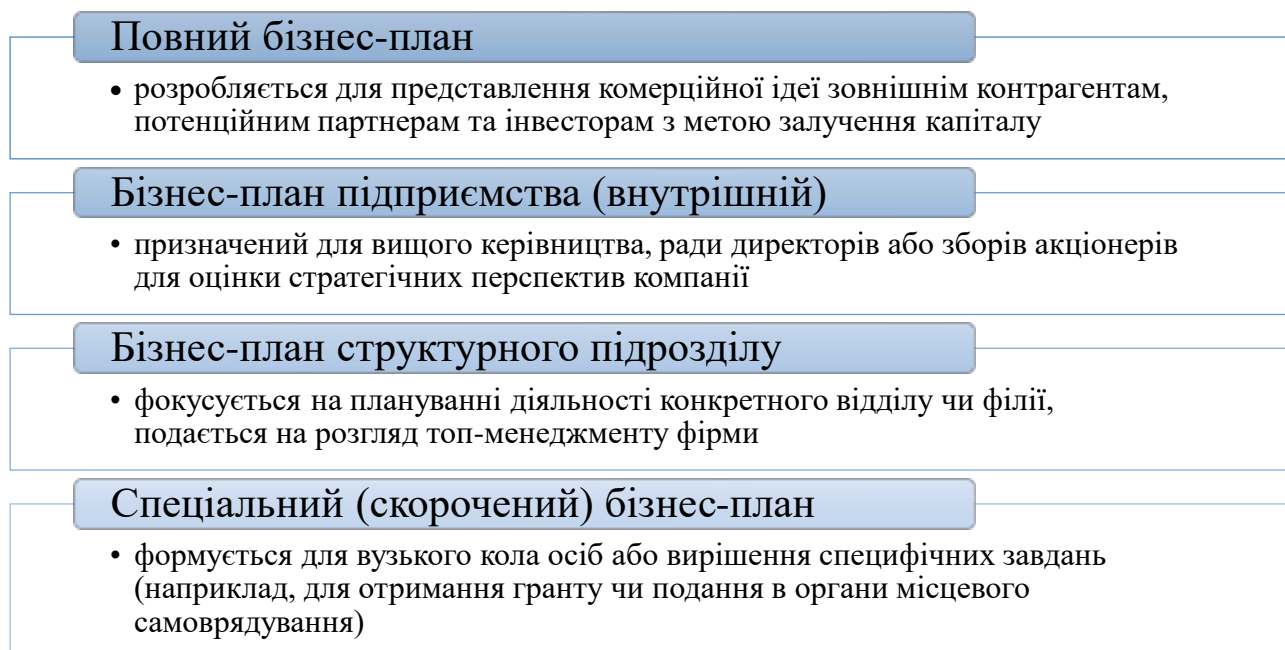


Рисунок 1.1 – Види бізнес-планів залежно від потреб зацікавлених осіб
Джерело: складено автором за матеріалами [22; 27].

Як видно з рис. 1.1, вибір форми бізнес-плану безпосередньо корелює із запитами цільової аудиторії, для якої він складається.

Процес розробки бізнес-плану є ітераційним та охоплює кілька послідовних етапів: від збору й аналізу маркетингової інформації до фінансового моделювання та оцінки ризиків [3, с. 11]. Якість кінцевого документа залежить від точності вхідних даних та глибини опрацювання кожного розділу. При цьому науковці Варналій З.С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. наголошують, що важливо дотримуватися певних принципів: адекватності, системності, науковості та участі ключових фахівців у його складанні [3, с. 14-15].

Варто наголосити, що незалежно від виду, якісний бізнес-план має відповідати загальновизнаним міжнародним стандартам розробки інвестиційних проєктів. Найбільш поширеними у світовій практиці є методики UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку), методики Світового банку та ЄБРР. Дотримання цих стандартів забезпечує уніфікованість структури документа, що значно полегшує його сприйняття міжнародними інвесторами.

Типова структура бізнес-плану підприємства та змістовне наповнення його розділів представлені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Типова структура бізнес-плану підприємства та змістовне наповнення його розділів

Назва розділу	Короткий зміст та призначення
Резюме	Стислий огляд проекту, ключові фінансові показники та обсяг необхідних інвестицій. Складається останнім, але розміщується першим.
Характеристика підприємства	Опис організаційно-правової форми, історії компанії, її місії та основних досягнень.
Опис продукту чи послуги	Детальна характеристика споживчих властивостей товару/послуги, їхніх переваг над конкурентами.
Аналіз ринку та маркетинг	Дослідження цільової аудиторії, конкурентного середовища, обґрунтування цінової політики та каналів збуту.
Виробничий/ операційний план	Опис технологічного процесу, необхідного обладнання, приміщень та взаємодії з постачальниками.
Організаційний план	Структура управління, кадровий склад, графік реалізації проекту.
Фінансовий план	Прогноз доходів і витрат, звіт про рух грошових коштів (Cash Flow), розрахунок точки беззбитковості.
Оцінка ризиків	Ідентифікація можливих загроз та розробка заходів щодо їх мінімізації або запобігання.

Джерело: складено автором за матеріалами [22; 26; 27; 28].

До сучасного бізнес-плану висувається низка вимог, серед яких найважливішими, як відмічається в роботі [28], є такі:

- об'єктивність, що означає використання лише перевірених даних та реалістичних прогнозів;
- лаконічність, що означає виключення зайвої інформації, що не несе смислового навантаження;
- доказовість, що означає кожне твердження має підкріплюватися розрахунками або результатами досліджень;
- наочність, що означає використання графіків, таблиць та діаграм для полегшення сприйняття інформації.

Ефективно розроблений бізнес-план на думку Пекна Г. Б. та Білокур Г. В. дозволяє розв'язувати комплекс стратегічних завдань, а саме [15, с. 201]:

1. Обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку.
2. Розрахунок необхідних ресурсів та прогнозування фінансових результатів (обсяг продажів, прибуток, рентабельність).
3. Визначення джерел та методів фінансування обраної стратегії.
4. Формування кадрового потенціалу для реалізації проєкту.

Варто зауважити, що бізнес-план не є одноразовим актом планування. Це «живий» документ, який потребує періодичної актуалізації відповідно до змін ринкової кон'юнктури [26]. Його впровадження забезпечує чітке бачення цілей, контроль за виконанням завдань та сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Однак, ефективність бізнес-планування безпосередньо залежить від глибокого розуміння галузевої специфіки [2; 28]. У контексті даного дослідження ключового значення набуває той факт, що обґрунтування бізнес-ідеї має базуватися на особливостях функціонування ринку послуг. Внаслідок того, що об'єктом досліджуваного проєкту визначено створення підприємства у сфері цифрової логістики, виникає об'єктивна необхідність детального розгляду природи логістичних послуг як специфічного об'єкта підприємницької діяльності.

1.2. Особливості логістичних послуг як об'єкта підприємницької діяльності

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується трансформацією логістики з допоміжної функції в стратегічний інструмент формування конкурентних переваг. Логістичні системи сьогодні виступають фундаментом для стимулювання інвестиційної привабливості регіонів та оптимізації міждержавних економічних зв'язків. В умовах глобалізації та поглиблення економічної інтеграції саме логістика, як відмічають у своїй науковій роботі Іванов Ю.В., Нагай Д.Р., Сохань Т.Д., стає ключовим елементом, що

визначає ефективність функціонування як окремих бізнес-структур, так і держави в цілому [8, с. 72].

Логістична послуга як об'єкт підприємницької діяльності має складну інтегровану природу. Вона не просто супроводжує рух товару, а створює додану вартість через забезпечення параметрів часу, місця та якості [12]. Наукове розуміння логістичних послуг базується на тому, що це комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління рухом товарів від первинного постачальника до кінцевого споживача.

Відповідно до сучасних ринкових вимог, зазначений комплекс охоплює низку критичних аспектів, що визначають ефективність логістичного обслуговування. Їх систематизація (рис. 1.2) дозволяє виокремити ключові напрями діяльності підприємства, що мають бути відображені в операційному та маркетинговому розділах бізнес-плану.

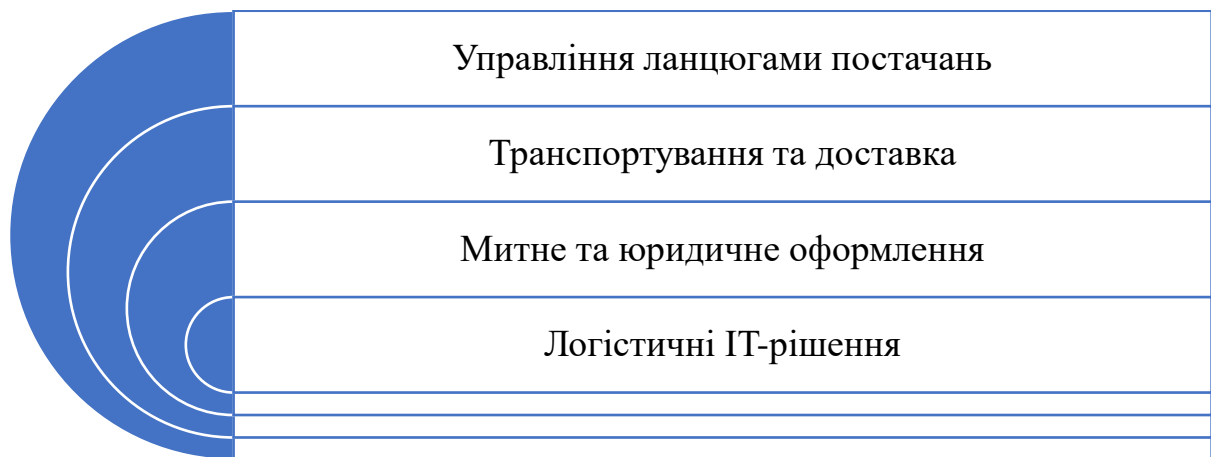


Рисунок 1.2 – Ключові складові логістичного сервісу в системі підприємництва

Джерело: складено за матеріалами [17].

Детальний аналіз представлених складових дозволяє стверджувати, що фундаментальне значення для успішного старту бізнесу має управління ланцюгами постачань. Даний аспект передбачає системну координацію взаємодії між постачальниками, виробниками та дистриб'юторами з метою синхронізації потокових процесів та мінімізації сукупних витрат на всьому шляху створення вартості.

Важливою функціональною складовою сервісу є транспортування та доставка, які в умовах глобалізації часто реалізуються через складні мультимодальні схеми. Цей напрям базується на пошуку оптимального компромісу між швидкістю, вартістю та надійністю перевезень, що є вирішальним фактором при формуванні цінової політики підприємства.

У контексті створення підприємства, що орієнтується на міжнародні стандарти, особливої ваги набуває митне та юридичне оформлення. Воно спрямоване на мінімізацію адміністративних ризиків та подолання бюрократичних бар'єрів при транскордонному переміщенні вантажів, що безпосередньо впливає на оперативність обслуговування.

Завершальним, проте критично важливим для цифрового сегмента логістики, є блок логістичних ІТ-рішень. Впровадження інструментів для дистанційного моніторингу вантажів, автоматизації документообігу та використання інтелектуальних систем управління дозволяє забезпечити високу прозорість процесів, що є головною вимогою сучасних клієнтів до цифрових логістичних операторів.

Специфіка логістичної послуги як особливого об'єкта ринку зумовлює складність її ідентифікації та оцінки. На відміну від матеріально-речових товарів, логістичний сервіс володіє сукупністю характеристик, що визначають особливий характер підприємницької діяльності у цій сфері. Систематизацію основних властивостей логістичних послуг представлено на рис. 1.3.

На основі аналізу результатів досліджень [17], підлягає деталізації зміст характеристик логістичного сервісу.

Першою фундаментальною особливістю є нематеріальність, що виявляється у неможливості фізичного відчуття послуги до моменту її фактичного споживання. Це створює певні труднощі для сервісної компанії при специфікації параметрів обслуговування, а для замовника – при попередній оцінці якості майбутнього результату.



Рисунок 1.3 – Ключові характеристики логістичної послуги як об'єкта ринку
Джерело: складено за матеріалами [17].

З цією властивістю тісно пов'язана невіддільність від джерела, оскільки логістична операція як форма діяльності не може існувати окремо від свого продуцента. Якщо матеріальний товар може зберігатися автономно, то послуга створюється і споживається одночасно, що потребує високого ступеня координації між виконавцем та клієнтом.

Мінливість якості логістичного сервісу зумовлена впливом багатьох випадкових факторів, від досконалості самої системи до мінливих вимог клієнтів. На відміну від промислового виробництва, де існують жорсткі допуски, якість послуги часто має індивідуальний характер, що підкреслює унікальність кожної операції для конкретного одержувача.

Адресність логістичних послуг забезпечує їх надання безпосередньо замовнику, що кардинально відрізняє їх від масового товару, орієнтованого на загальний попит ринку. Окрім того, неможливість накопичення (незбережуваність) послуг означає, що їх неможливо виробити "про запас" або складувати; будь-яка невикористана потужність логістичної системи в певний момент часу перетворюється на безповоротні втрати.

Особливе значення в сучасних умовах мають еластичність попиту та оперативність. Висока чутливість ринку до цінових коливань зумовлює швидке зростання попиту на сервіс при зниженні тарифів. Водночас саме швидкість реалізації послуги найчастіше стає головним чинником залучення замовників, оскільки в логістиці часовий параметр має пряме грошове вираження у вигляді прискорення оборотності капіталу клієнта.

Важливо доповнити цей перелік тим, що в сучасних умовах до стандартних характеристик додається «цифрова прозорість». Клієнт вимагає доступу до даних у режимі реального часу, що трансформує інформаційний супровід із допоміжного елемента в основну складову логістичного продукту.

Для глибшого аналізу підприємницької діяльності у цій сфері доцільно систематизувати логістичні послуги за рівнем інтеграції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація логістичних послуг за рівнем операційної складності (PL-провайдери)

Рівень	Характеристика діяльності	Ступінь цифровізації
1PL (First Party Logistics)	Автономна логістика: власник товару сам виконує всі операції.	Низький (локальні системи)
2PL (Second Party Logistics)	Надання окремих послуг (тільки перевезення або тільки склад).	Середній (трекінг перевезень)
3PL (Third Party Logistics)	Комплексний аутсорсинг: перевезення, складування, оформлення документів.	Високий (WMS, TMS системи)
4PL (Fourth Party Logistics)	Управління всім ланцюгом поставок, інтеграція всіх учасників процесу.	Дуже високий (цифрові платформи)

Джерело: узагальнено за матеріалами [11; 30].

З огляду на вищезазначене, при обґрунтуванні бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг, необхідно враховувати не лише технічні можливості транспорту чи складів, а й здатність системи забезпечувати адресність, оперативність та інформаційну відкритість.

Перехід від теоретичного розуміння логістичної послуги до практичної розробки її бізнес-моделі вимагає врахування ще одного визначального чинника – сучасного технологічного інструментарію. У теперішніх умовах саме цифрові технології виступають тією платформою, яка дозволяє оптимізувати процеси та забезпечити високу конкурентоспроможність новоствореного підприємства.

1.3. Роль цифровізації в розвитку логістичних послуг

Цифровізація логістичних процесів в умовах глобалізації виступає ключовим фактором, що визначає ефективність функціонування сучасних підприємств у глобальному економічному середовищі. Впровадження новітніх технологій, зокрема Інтернету речей, штучного інтелекту, автоматизації та аналізу великих даних, докорінно трансформує класичні підходи до управління ланцюгами постачання та логістичними операціями. Такі зміни не лише підвищують швидкість, точність і прозорість процесів, але й зумовлюють глибоку трансформацію організаційної культури підприємств. Успішна адаптація до цифрового середовища потребує модернізації корпоративних практик, удосконалення внутрішньої взаємодії між працівниками, а також розвитку нових управлінських підходів і лідерських компетенцій. З огляду на динамічний розвиток технологій та зростання вимог глобальних ринків, дослідження цифровізації логістики та її впливу на організаційне середовище як відмічають Птащенко О.В., Курцев О.Ю. є надзвичайно актуальним для забезпечення конкурентоспроможності компаній [18, с. 56].

Одним із визначальних чинників підвищення ефективності логістичних систем є комплексне використання цифрових інструментів та інформаційних технологій. Сучасні ІТ-рішення забезпечують автоматизацію управління складними ланцюгами постачання, оптимізацію транспортних маршрутів, зниження операційних витрат та підвищення рівня клієнтського сервісу. Зокрема, Канцедал Н.А., Лега О.В., Морозов Є.О. відзначають, що впровадження технологій

штучного інтелекту, обробки великих даних і блокчейн-рішень відкриває нові можливості для підприємств, які прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції на ринку та підвищити ефективність бізнес-процесів [9, с. 46].

Цифровізація охоплює всі ключові аспекти логістичної діяльності – від інтелектуального управління складськими запасами до автоматизації транспортних перевезень і контролю вантажопотоків. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню точності прогнозування попиту, що, у свою чергу, забезпечує більш ефективне планування виробничих і постачальних процесів та дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури [9, с. 47].

У сфері транспортування та зберігання вантажів цифровізація сприяє суттєвому зниженню витрат за рахунок впровадження автоматизованих рішень для планування та оптимізації маршрутів. Використання цифрових платформ забезпечує інтеграцію всіх етапів логістичних операцій у єдиному інформаційному середовищі, що дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, підвищити рівень контролю за рухом вантажів і забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

На сучасному етапі розвитку логістичного сектору активно застосовуються такі ключові технологічні рішення:

- автоматизація процесів, що забезпечує прискорення обробки інформації та формування єдиного цифрового середовища взаємодії з партнерами;
- Інтернет речей (IoT), який дозволяє здійснювати збір даних у режимі реального часу щодо стану вантажів, умов їх транспортування (температура, вологість) та місцеперебування за допомогою GPS-датчиків;
- великі дані (Big Data) та аналітичні системи, що забезпечують обробку значних масивів інформації для виявлення закономірностей і підтримки стратегічного планування;
- штучний інтелект та машинне навчання, які сприяють автоматизації процесів прийняття рішень, прогнозуванню попиту та оптимізації складських операцій;

– блокчейн-технології, що забезпечують надійність зберігання даних шляхом формування незмінних записів про всі етапи руху вантажу та знижують ризики шахрайства;

– роботизація, яка передбачає автоматизоване сортування й обробку вантажів, підвищуючи швидкість виконання операцій та зменшуючи кількість помилок, пов'язаних із людським фактором.

Систематизація основних цифрових технологій, що визначають сучасний вектор розвитку логістики, а також їх функціонального призначення та впливу на ефективність діяльності підприємств наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація та функціональна роль цифрових технологій у логістиці

Назва технології	Функціональне призначення в логістиці	Вплив на ефективність (результат)
Інтернет речей (IoT)	Збір даних у реальному часі через сенсори про стан вантажу та транспортних засобів.	Моніторинг умов перевезення, підвищення безпеки та збереження товарів.
Великі дані (Big Data)	Обробка масивів інформації про маршрути, попит та ринкові тенденції.	Точне прогнозування попиту, оптимізація запасів та виявлення прихованих інсайтів.
Штучний інтелект (AI)	Автоматичне прийняття рішень, планування складних маршрутів, чат-боти для клієнтів.	Скорочення часу на прийняття управлінських рішень, мінімізація паливних витрат.
Блокчейн (Blockchain)	Децентралізована фіксація транзакцій та етапів руху вантажу в реєстрі.	Підвищення прозорості операцій, захист від підробок документів, довіра між партнерами.
Хмарні технології (ERP, SCM, WMS)	Інтеграція всіх логістичних процесів у єдиний цифровий контур підприємства.	Синхронізація роботи складу, транспорту та відділу закупівель.
Кібербезпека	Захист корпоративних даних та персональної інформації клієнтів від атак.	Мінімізація ризиків витоку конфіденційної інформації та безперебійність IT-систем.
Роботизація та дрони	Автоматизація сортування на складах та доставка «останньої милі».	Прискорення обробки вантажів, зниження витрат на низькокваліфіковану працю.

Джерело: сформовано автором на основі [9, 24, 25]

Аналіз табл. 1.3 свідчить, що найбільший синергетичний ефект у логістичній діяльності досягається за умов комплексного поєднання декількох цифрових технологій. Зокрема, поєднання Інтернету речей (IoT) та технологій Big Data створює передумови для розвитку предиктивної аналітики, що дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати попит та оптимізувати використання ресурсів.

Ключову роль у цифровій трансформації логістики відіграють системи управління ланцюгами постачання (SCM), які забезпечують контроль усіх етапів руху товарів – від постачання сировини до кінцевого споживача – у режимі реального часу. Це підвищує гнучкість логістичних процесів, оскільки підприємства отримують можливість оперативно коригувати стратегії у відповідь на зміни попиту або виникнення затримок. У свою чергу, автоматизовані системи управління складом (WMS) забезпечують ефективну організацію складських процесів, оптимізуючи розміщення товарів, скорочуючи час їх обробки та підвищуючи швидкість виконання замовлень в умовах конкуренції.

Важливим аспектом цифрової трансформації є впровадження технологій кібербезпеки. Зі зростанням рівня цифровізації логістичні компанії стають більш вразливими до кібератак, що зумовлює необхідність створення надійних систем захисту даних клієнтів та внутрішньої інформації підприємств. Окрім цього, інноваційні підходи до доставки, зокрема використання дронів та безпілотних транспортних засобів, відкривають нові можливості для розвитку логістики «останньої милі», особливо у важкодоступних або віддалених регіонах.

Окремої уваги заслуговує досвід України у сфері цифровізації логістики. Навіть в умовах високої нестабільності українські підприємства активно впроваджують цифрові рішення з метою підвищення стійкості бізнесу [25]. Зокрема, широко застосовуються WMS-системи для оптимізації складських процесів та ERP-системи, що інтегрують управління замовленнями, фінансами та складськими операціями в єдиний цифровий контур. У сфері поштової та кур'єрської логістики системи відстеження вантажів стали стандартом сервісу, забезпечуючи клієнтам можливість моніторингу відправлень у режимі реального часу [24].

Узагальнення наслідків цифрової трансформації логістичної діяльності дозволяє зробити висновок, що ключовими її перевагами є суттєве підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації процесів і скорочення частки ручної праці. Оптимізація маршрутів та управління ресурсами забезпечує зниження витрат, зокрема паливних, тоді як підвищення прозорості логістичних операцій сприяє зростанню якості сервісу та рівня довіри між учасниками ринку. Водночас цифровізація супроводжується низкою викликів, серед яких важливими є висока вартість впровадження інноваційних рішень, тривалий період їх окупності, кадровий дефіцит у сфері цифрових компетенцій та складність інтеграції нових технологій у застарілі інформаційні системи підприємств.

Систематизовану характеристику переваг та викликів цифрової трансформації логістичної діяльності наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Переваги та виклики цифрової трансформації логістичної діяльності

Види наслідків	Характеристика
Переваги цифровізації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ефективність внаслідок автоматизації та зниження потреби в ручній праці. 2. Економія ресурсів через оптимізацію палива та транспортних маршрутів. 3. Підвищення якості сервісу завдяки прозорості та можливості трекінгу вантажів. 4. Посилення безпеки через використання блокчейн-технологій та систем моніторингу.
Виклики цифровізації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока інвестиційна місткість – потреба у значних капіталовкладеннях з тривалим терміном окупності. 2. Кадровий дефіцит – необхідність перекваліфікації та навчання персоналу роботі з новітніми інструментами. 3. Технічна складність – бар'єри при інтеграції інноваційних платформ у наявні застарілі ІТ-системи.

Джерело: узагальнено за матеріалами [24; 25].

Отже, цифрові технології не лише вдосконалюють окремі операційні процеси, а й формують нову архітектуру логістичного бізнесу, в якій швидкість обробки інформації та якість управлінських рішень стають ключовими конкурентними перевагами підприємств.

З економічної точки зору, цифровізація сприяє суттєвому зниженню транзакційних витрат, пов'язаних із пошуком контрагентів, укладанням угод та координацією логістичних операцій. Завдяки функціонуванню цифрових платформ формується більша інформаційна прозорість ринку, що забезпечує більш ефективний баланс між попитом і пропозицією транспортних послуг та сприяє раціональному використанню логістичних потужностей.

Оскільки цифрова трансформація логістики змінює традиційну структуру ринку транспортних послуг, виникає необхідність подальшого дослідження його сучасного стану та ключових тенденцій розвитку. Це питання буде розглянуто у підрозділі 2.2 в контексті аналізу передумов створення онлайн-платформи для організації перевезень.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів розробки бізнес-плану у сфері цифрових логістичних послуг дозволяє зробити такі висновки.

У ході дослідження сутності та значення бізнес-планування встановлено, що бізнес-план є ключовим інструментом стратегічного управління, який трансформує підприємницьку ідею у структурований план дій. Доведено, що в умовах ринкової економіки він виконує дві основні функції: зовнішню – як інструмент залучення інвестиційних ресурсів шляхом обґрунтування життєздатності проєкту, та внутрішню – як засіб координації бізнес-процесів і контролю досягнення запланованих результатів. З огляду на вплив якості бізнес-планування на рівень ризиків реалізації проєктів, його формування доцільно здійснювати на основі міжнародно визнаних підходів, зокрема методичних рекомендацій UNIDO.

Дослідження особливостей логістичних послуг як об'єкта підприємницької діяльності дозволило визначити їх специфічні характеристики, зокрема нематеріальність, невіддільність від процесу надання та незбережуваність. Обґрунтовано, що створення доданої вартості в логістичних послугах відбувається не за рахунок зміни фізичних властивостей товару, а шляхом оптимізації часових і просторових параметрів його доставки. Враховуючи високодинамічний характер попиту на логістичні послуги, особливого значення набуває гнучкість логістичних систем та їх здатність забезпечувати адресність і своєчасність обслуговування, що, у свою чергу, зумовлює необхідність відповідної деталізації операційного плану підприємства.

Аналіз ролі цифровізації показав, що впровадження сучасних ІТ-рішень (IoT, AI, Big Data, Blockchain) докорінно трансформує архітектуру логістичних процесів, формуючи нову цифрову екосистему бізнесу. Встановлено, що інтеграція цифрових платформ дозволяє суттєво знизити трансакційні витрати та забезпечити наскрізну прозорість ланцюгів постачання. Попри наявні виклики, пов'язані з високою інвестиційною місткістю та ризиками кібербезпеки, цифровізація виступає ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних логістичних операторів. Це зумовлює необхідність подальшого переходу до розробки та обґрунтування бізнес-моделі онлайн-платформи у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1. Загальна характеристика бізнес-ідеї створення онлайн-платформи для організації перевезень

Процес організації вантажних перевезень є складною багатокомпонентною системою, що охоплює транспортну логістику, супровідні адміністративні операції, обмін документацією та контроль виконання логістичних завдань на всіх етапах руху вантажу. Внаслідок зростання складності логістичних процесів сучасні підприємства потребують цифрових рішень, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками ринку та автоматизацію ключових операцій [14].

Особливо гостро ці процеси проявляються в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що характеризується глобальними економічними трансформаціями, воєнними ризиками, порушенням ланцюгів постачання та нерівномірним доступом до ресурсів. У таких умовах підприємства малого та середнього бізнесу, які мають обмежені транспортні та фінансові ресурси, потребують гнучких цифрових інструментів управління, що дозволяють оперативно адаптуватися до змін [6, с. 43].

Важливо зазначити, що ринок вантажних перевезень характеризується низкою системних проблем, які знижують ефективність логістичних процесів і формують додаткові витрати для учасників. Однією з ключових проблем є високий рівень фрагментованості ринку, що проявляється у значній кількості дрібних перевізників та відсутності єдиного інформаційного середовища для їх взаємодії з вантажовласниками. У традиційній моделі організації перевезень це змушує власників вантажу звертатися до численних посередників (експедиторських компаній), що призводить до збільшення вартості логістичних послуг через додаткові комісійні витрати. Відсутність прямої цифрової взаємодії між сторонами ринку додатково ускладнює процес пошуку оптимального перевізника та збільшує час укладання угод.

Іншою суттєвою проблемою є неефективне використання транспортних ресурсів, зокрема явище так званих «холостих пробігів», коли транспортні засоби повертаються без вантажу або працюють із неповним завантаженням. Це призводить до зростання собівартості перевезень та зниження прибутковості діяльності перевізників.

Додатково варто відзначити проблему інформаційної асиметрії на ринку, коли учасники не мають повного доступу до актуальної інформації щодо наявних перевезень, тарифів та надійності контрагентів. Це підвищує ризики укладання неефективних угод та знижує загальний рівень довіри в галузі.

Таким чином, сукупність зазначених проблем формує об'єктивну потребу у створенні цифрового інструменту, який забезпечить пряме, прозоре та ефективне поєднання попиту і пропозиції на ринку логістичних послуг, що й обґрунтовує доцільність розробки онлайн-платформи для організації перевезень.

Теоретичною основою пропонованої бізнес-ідеї є концепція економіки спільного споживання (Sharing Economy), яка передбачає ефективне використання наявних ресурсів через цифрові платформи. У логістичному секторі цей підхід дозволяє трансформувати модель «володіння активами» у модель «управління потоками даних». Завдяки цифровим алгоритмам розподілу замовлень стає можливим зменшити рівень незавантаженості транспортних засобів, скоротити «холості» пробіги та підвищуючи ефективність використання всього національного транспортного потенціалу [7; 21].

Запропонований проєкт передбачає створення онлайн-платформи для організації вантажних перевезень, яка інтегрує функції пошуку транспорту, узгодження умов перевезення та цифрового супроводу угод в єдину екосистему. Багатофункціональна цифрова система забезпечує комплексну взаємодію між вантажовласниками та перевізниками на основі автоматизованих алгоритмів обробки замовлень і цифрової координації логістичних процесів. Основною цінністю розробки є інтелектуальний алгоритм матчіну, який у режимі реального часу зіставляє параметри замовлення (тип вантажу, маршрут, терміни) з можливостями перевізників, суттєво знижуючи трансакційні витрати [6, с. 46].

Цільову аудиторію платформи становлять вантажовласники (представники малого та середнього бізнесу, агрохолдинги, торговельні мережі, для яких пріоритетним є мінімізація часу на пошук надійного перевізника та зниження логістичних витрат), а також перевізники (приватні підприємці та невеликі автотранспортні компанії, основна потреба яких полягає в забезпеченні стабільного завантаження транспорту та уникненні «холостих» пробігів).

Для обґрунтування доцільності запропонованої бізнес-моделі необхідно порівняти традиційну модель організації логістичних послуг із платформним рішенням, що базується на принципах цифрової економіки та Sharing Economy. Узагальнені результати такого порівняння наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Порівняльна характеристика традиційної моделі логістики та платформного рішення

Параметр порівняння	Традиційна модель (експедирування)	Платформна модель (Sharing Economy)
Роль посередника	Висока (наявність посередницьких ланок і комісійних витрат)	Мінімальна (алгоритмічне поєднання сторін)
Ціноутворення	Непрозоре, залежне від посередників	Прозоре, ринкове (динамічні тарифи)
Трансакційні витрати	Високі (через тривалий пошук контрагентів і паперовий документообіг)	Низькі (автоматизація угод, ЕДО)
Використання ресурсів	Низький рівень ефективності використання (холості пробіги)	Оптимальне (match-making та консолідація)
Рівень довіри	Обмежений рівень довіри (інформаційна асиметрія між учасниками)	Високий (система верифікації та рейтингів)

Джерело: складено за матеріалами [7; 21].

Функціональна структура онлайн-платформи сформована відповідно до логіки цифрового логістичного маркетплейсу та спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між учасниками ринку. Основними складовими модулями є модуль

управління замовленнями, модуль комунікації та репутації та адміністративно-фінансовий модуль.

Модуль управління замовленнями забезпечує повний цикл логістичної операції – від розміщення заявки до завершення перевезення. Користувачі платформи отримують можливість у режимі реального часу відстежувати статус виконання перевезення. Це дозволяє скоротити час пошуку перевізника та підвищити контрольованість процесу.

Модуль цифрової комунікації та репутації забезпечує безпосередню взаємодію між сторонами угоди та передбачає впровадження системи рейтингу та відгуків, що дозволяє формувати репутаційний профіль кожного учасника ринку що знижує ризики невиконання зобов'язань і підвищує рівень довіри.

Адміністративно-фінансовий блок забезпечує автоматичне формування та збереження основних логістичних документів, зокрема договорів перевезення, актів виконаних робіт та супровідних накладних. Це дозволяє суттєво скоротити адміністративні витрати та зменшити паперовий обіг.

Важливою характеристикою проєкту є наявність мережевого ефекту: зростання кількості користувачів підвищує цінність платформи для кожного нового учасника, що створює передумови для швидкого масштабування бізнесу. Фінансова стійкість системи забезпечується комбінованою моделлю монетизації, що включає транзакційні комісії, підписку на розширений функціонал (SaaS) та додаткові сервіси, як-от страхування або поглиблена аналітика ринку.

У ринковому середовищі запропонована онлайн-платформа для організації вантажних перевезень позиціонується як цифровий B2B маркетплейс у сфері логістичних послуг, що займає нішу між класичними експедиторськими компаніями та великими міжнародними операторами, забезпечуючи пряму взаємодію між вантажовласниками та перевізниками на основі принципів прозорості, швидкості та економічної ефективності. Орієнтація на малий і середній бізнес дозволяє залучити сегмент користувачів, для яких критичними є гнучкість, швидкість прийняття рішень та відсутність вхідних бар'єрів.

Досвід функціонування подібних цифрових сервісів (Super Dispatch, Central Dispatch, CarsArrive Network) свідчить про ефективність платформної моделі, зокрема у зниженні трансакційних витрат та підвищенні прозорості взаємодії між учасниками ринку.

Таким чином, запропонована бізнес-ідея є відповіддю на об'єктивну потребу ринку в цифровій трансформації. Вона поєднує економічну ефективність (через усунення посередників) та технологічну доступність, формуючи фундамент для створення нової логістичної екосистеми. Таке позиціонування створює підґрунтя для детального аналізу ринкових умов та конкурентного середовища у наступному розділі дослідження.

2.2. Аналіз ринку цифрових логістичних послуг

Транспортно-логістична галузь України у період 2022–2025 рр. продемонструвала високий рівень адаптивності до критичних умов функціонування. Початковий етап повномасштабного вторгнення супроводжувався блокуванням традиційних експортних маршрутів та руйнацією інфраструктури, що зумовило масштабну переорієнтацію вантажопотоків на залізничний та автомобільний транспорт. Ключовими стратегіями адаптації бізнесу стали релокація складських потужностей у безпечні регіони та прискорена цифровізація операційних процесів.

За даними аналітичної системи UC.Market, станом на початок четвертого кварталу 2025 р. загальна чисельність активних суб'єктів господарювання у галузі становить 260433 одиниці [10]. Це свідчить про значний масштаб ринку та наявність широкої бази потенційних користувачів цифрових логістичних сервісів.

Аналіз ринку в динаміці впродовж 2025 р. дозволяє зробити висновок про циклічність процесів реєстрації та припинення діяльності суб'єктів господарювання у секторі «Транспорт і логістика» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка реєстрації та припинення діяльності суб'єктів господарювання у секторі «Транспорт і логістика» за три квартали 2025 р.

Категорія суб'єктів	Показник	I квартал 2025	II квартал 2025	III квартал 2025
Компанії (юридичні особи)	Зареєстровано	538	548	612
	Припинено діяльність	17	47	34
	Чистий приріст	+521	+501	+578
ФОП (фізичні особи-підприємці)	Зареєстровано	3184	4165	8262
	Припинено діяльність	9963	4787	4342
	Чистий приріст/відтік	-6779	-622	+3920

Джерело: складено за матеріалами [10].

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє виявити суттєву різницю в стійкості різних організаційно-правових форм бізнесу. Сегмент юридичних осіб протягом усього 2025 року зберігав стабільно позитивну динаміку: кількість новостворених компаній у середньому в 15–20 разів перевищувала кількість ліквідованих. Натомість сегмент фізичних осіб-підприємців продемонстрував значну волатильність. Перший квартал 2025 року став критичним – зафіксовано чистий відтік у розмірі 6779 суб'єктів. Проте вже у третьому кварталі ситуація докорінно змінилася: темпи реєстрації нових ФОП зросли на 98,4% порівняно з другим кварталом, що дозволило галузі вийти на позитивні показники зростання. Такий «стрибок» свідчить про активізацію мікро- та малого бізнесу, який швидше реагує на запити ринку щодо оперативного перевезення вантажів. Таким чином, сегмент ФОП формує ключову цільову аудиторію для цифрових платформ, орієнтованих на швидкий пошук замовлень та мінімізацію простоїв транспорту. Візуалізація (Додаток А) підтверджує виявлені тенденції.

Географічний розподіл логістичного бізнесу в Україні відзначається високим рівнем концентрації, про що свідчать дані рис. 2.1.

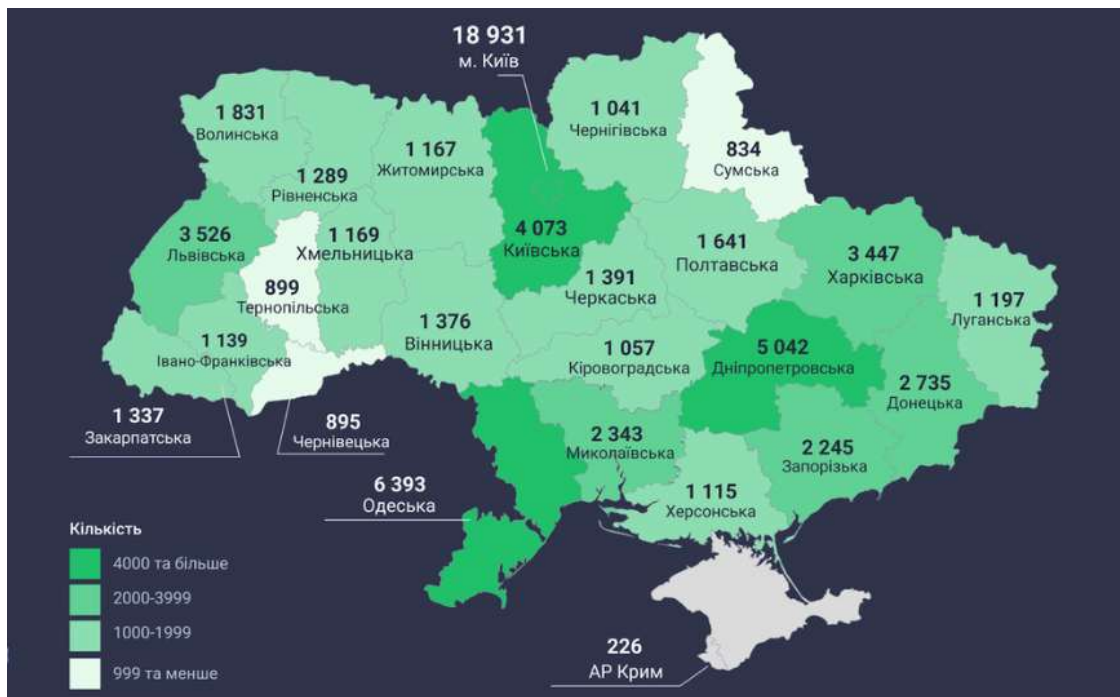


Рисунок 2.1 – Регіональний розподіл компаній сектору «Транспорт і логістика» станом на початок жовтня 2025 р.

Джерело: [10]

Понад 70% юридичних осіб та 55% ФОП зосереджені в десяти ключових регіонах. Основні регіональні центри концентрації логістичного бізнесу представлені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Регіональні центри концентрації логістичного бізнесу (станом на 2025 р.)

Регіон	Кількість		Особливість
	компаній	ФОП	
м. Київ	18931	15986	27% усіх компаній; найбільший адміністративно-логістичний хаб.
Дніпропетровська обл.	5042	13884	Потужний промисловий центр із розвинутою залізничною мережею.
Одеська обл.	6393	11886	Стратегічний вузол морських та мультимодальних перевезень.
Львівська обл.	3693	13029	Західний логістичний хаб, центр релокації складських активів.
Київська обл.	4073	11987	Потужний транзитний пояс навколо столиці.

Джерело: складено за матеріалами [10].

Дослідження структури бізнесу виявляє закономірність: у великих промислових центрах та столиці переважають юридичні особи, тоді як у аграрних регіонах (зокрема західних областях) кількість ФОП у 2-3 рази перевищує кількість компаній. Це вказує на те, що логістика у віддалених регіонах представлена переважно малим приватним бізнесом, який потребує доступних цифрових інструментів для пошуку замовлень [10].

Фінансовий аналіз підтверджує домінування великих корпоративних груп.

Таблиця 2.4 – Топ-15 найбільших компаній галузі «Транспорт і логістика» за загальним доходом у 2024 р.

№	Назва юридичної особи	Дохід у 2024 р., млрд грн	Дохід у 2021 р., млрд грн	Зміна, % (2024 до 2021)
1	АТ «Українська залізниця»	108,1	89,7	+20,5
2	ТОВ «Нова пошта»	48,5	22,9	+111,8
3	АТ «Укрпошта»	13,6	11,7	+16,2
4	ТОВ «Логістик Юніон»	8,5	5,1	+66,7
5	ТОВ «Лемтранс»	7,6	10,9	-30,3
6	ДП «АМПУ»	7,0	7,4	-5,4
7	ТОВ «Нео-Транс»	6,6	0,03	+21900
8	КП «Київський метрополітен»	6,0	4,3	+39,5
9	КП «Київпастрас»	5,3	4,4	+20,5
10	ПП «КТ Трейдінг»	4,9	-	-
11	ТОВ «Авіакомпанія СкайАп»	4,5	7,8	-42,3
12	ПП «Транс Логістик»	3,4	2,6	+30,8
13	ДП МТП «Південний»	3,3	2,5	+32,0
14	ТОВ «Термінал Розетка»	3,2	0,08	+3900
15	ТОВ «Бруклін-Київ»	3,1	0,9	+244,4

Джерело: складено та розраховано за матеріалами [10].

Аналіз фінансових показників лідерів ринку (табл. 2.4) свідчить про значну трансформацію галузі. Найвищі темпи зростання продемонстрували приватні логістичні оператори та компанії, орієнтовані на електронну комерцію. Зокрема, дохід ТОВ «Нова пошта» зріс більш ніж удвічі (+111,8%), що пояснюється розширенням мережі та попитом на доставку в умовах війни.

Особливої уваги заслуговують показники ТОВ «Логістик Юніон» (+66,7%) та ТОВ «Термінал Розетка», що підтверджує критичну роль складської логістики та розподільчих центрів. Водночас сегменти, пов'язані з авіап перевезеннями (СкайАп) та специфічними залізничними перевезеннями (Лемтранс), продемонстрували падіння доходів, що відображає обмеження, накладені воєнним станом на повітряний простір та зміну структури промислових вантажопотоків.

У період 2024–2025 рр. ринок цифрових логістичних послуг в Україні увійшов у фазу активної трансформації. Діджиталізація процесів перестала бути додатковою перевагою і перетворилася на необхідну умову виживання бізнесу. За оцінками фахівців [1], обсяг вантажоперевезень, оформлених через цифрові канали, у грошовому вираженні зріс на 35% порівняно з 2022 роком.

Ключовим показником є рівень проникнення ІТ-рішень: якщо у 2022 році частка внутрішніх перевезень із залученням онлайн-платформ не перевищувала 40%, то у 2025 році цей показник сягнув 55% [1]. Це свідчить про формування стійкої звички споживачів до використання цифрових екосистем замість традиційних методів пошуку партнерів.

Попри позитивну динаміку, ринок стикається з низкою системних викликів, які систематизовано у таблиці 2.5.

Таким чином, ключові бар'єри розвитку ринку мають переважно технологічний та інституційний характер, що відкриває можливості для впровадження інноваційних цифрових рішень. Виявлені проблеми формують чіткі вимоги до функціоналу нової платформи, зокрема щодо безпеки, прозорості та стабільності роботи.

Таблиця 2.5 – Виклики ринку цифрових логістичних платформ

Категорія аналізу	Основні виклики та претензії користувачів (70% респондентів)	Очікування ринку (вектори розвитку)
Технологічний рівень	Часті технічні збої, відсутність зручних мобільних додатків, застарілі інтерфейси.	Стабільність роботи, мобільність (доступ 24/7), інтуїтивно зрозумілий UI/UX дизайн.
Безпека та довіра	Недостатня перевірка контрагентів, наявність фейкових оголошень, ризики шахрайства.	Глибока верифікація учасників, інтеграція з держреєстрами, система рейтингів та відгуків.
Прозорість	Висока частка «тіньового» сегменту (40–50% ринку), відсутність чіткого ціноутворення.	Автоматизація документообігу, прозорі тарифи, аналітичні інструменти прогнозування вартості.
Сервісна підтримка	Повільна реакція служби підтримки, неактуальність бази даних.	Миттєві push-сповіщення, якісний клієнт-сервіс, автоматичне оновлення заявок.

Джерело: складено за матеріалами [1; 24; 25].

З метою визначення перспектив розвитку вітчизняних цифрових сервісів доцільно врахувати досвід провідних світових платформ. На сьогодні вітчизняний ринок представлений широким спектром платформ, які можна класифікувати за географією та функціональним наповненням. Для обґрунтування бізнес-плану створення нового підприємства важливо провести порівняльний аналіз чинних гравців (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Порівняльна характеристика провідних логістичних маркетплейсів в Україні (станом на 2025 р.)

Назва платформи	Спеціалізація	Ключові переваги	Слабкі сторони та обмеження
Lardi-Trans / Della	Внутрішній ринок України	Величезна база заявок, багаторічна історія, впізнаваність.	Застарілий інтерфейс, складність автоматизації для великого бізнесу.
Cargofy	Мобільний сегмент	Орієнтація на приватних водіїв, зручний додаток, швидкість.	Вужча база порівняно з гігантами, фокус переважно на малих перевізників.
Trans.eu / TimoCom	Міжнародні перевезення	Високі стандарти безпеки, доступ до ринку ЄС, вбудовані чати.	Висока вартість передплати, складні процедури верифікації для новачків.
Cargo.LT	Транзит (Балтія, ЄС)	Велика кількість міжнародних заявок, багатомовність.	Специфічність інтерфейсу, фокус на конкретних напрямках.

Джерело: складено за матеріалами [23].

Для формування ефективної бізнес-моделі цифрового логістичного підприємства в Україні критично важливим є аналіз досвіду лідерів світового ринку LogTech (Logistics Technology). Глобальні платформи вже пройшли шлях від простих «дошок оголошень» до складних екосистем із застосуванням штучного інтелекту та блокчейн-технологій.

На основі аналізу відкритих даних [14] систематизовано характеристики провідних світових сервісів, представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7– Порівняльна характеристика провідних світових платформ цифрової логістики

Назва сервісу	Ключова спеціалізація	Переваги для бізнес-моделі	Обмеження та виклики
Super Dispatch	Універсальні вантажоперевезення	Глибока автоматизація обліку; висока мобільність (iOS/Android).	Висока вартість; складність фінансового модуля.
Central Dispatch	Транспортування автомобілів	Модель відкритого аукціону; ціноутворення формується клієнтом.	Відсутність відповідальності платформи за вантаж.
Ready Logistics	Мультиmodalьна логістика	Повний комплекс послуг «під ключ»; високий рівень підтримки.	Перевантажений інтерфейс; високий поріг входу.
CarsArrive Network	Ринок США та Канади	Високий рівень безпеки; інтегровані звіти про статус у реальному часі.	Вузька територіальна та галузева спеціалізація.
Reindeer	Нестандартні вантажі	Експертиза у логістиці негабаритних об'єктів (човни, літаки).	Застарілий веб-інтерфейс; відсутність мобільного додатка.

Джерело: розроблено автором на основі [14].

Проведений аналіз світових аналогів дозволяє виділити три ключові тренди:

1. Мобільність перш за все. Досвід Super Dispatch доводить, що водій та диспетчер мають керувати процесами зі смартфона.

2. Прозоре ціноутворення. Аукціонна модель Central Dispatch є найбільш справедливою в умовах нестабільного ринку палива та воєнних ризиків.

3. Екосистемний підхід. Як і Ready Logistics, сучасний сервіс повинен закривати цикл «від заявки до оплати», включаючи електронний документообіг.

Проведений аналіз показав, що попри воєнні виклики, транспортно-логістичний сектор України демонструє стійке зростання: чисельність суб'єктів

господарювання перевищила 260 тис., а рівень діджиталізації операцій зріс до 55%. Однак виявлений високий рівень незадоволеності наявними цифровими сервісами (70% користувачів) та значна частка тіньового ринку створюють сприятливі умови для виходу нового гравця, що підтверджує наявність ринкової ніші для нового цифрового логістичного сервісу.

Отже, існує об'єктивна потреба у створенні цифрової логістичної платформи, яка б поєднувала кращі світові практики (автоматизацію, безпеку, аукціонне ціноутворення) з адаптацією до специфіки українського законодавства та воєнних реалій. Саме обґрунтування бізнес-плану такого підприємства буде розглянуто у наступних розділах роботи.

2.3. Обґрунтування доцільності створення нового підприємства у сфері цифрових логістичних послуг

Проведений аналіз бізнес-ідеї створення онлайн-платформи для організації вантажних перевезень (підрозділ 2.1) та дослідження ринку цифрових логістичних послуг в Україні (підрозділ 2.2) дозволяють зробити висновок про наявність об'єктивних передумов для створення нового підприємства у даній сфері.

Насамперед, доцільність реалізації проєкту обумовлена значним масштабом і динамікою розвитку транспортно-логістичного ринку України. Як показав аналіз, загальна кількість суб'єктів господарювання у галузі перевищує 260 тис., що свідчить про широку потенційну базу користувачів цифрових сервісів. При цьому спостерігається стійка тенденція до зростання рівня цифровізації: частка перевезень, що здійснюються із залученням онлайн-платформ, зросла до 55%. Це підтверджує формування стабільного попиту на цифрові рішення у сфері логістики.

Важливим аргументом на користь створення нового підприємства є наявність системних проблем функціонування ринку. Зокрема, висока фрагментованість логістичного сектору, домінування малих перевізників (ФОП), інформаційна асиметрія між учасниками ринку, а також значна частка «тіньових» операцій

зумовлюють низький рівень ефективності організації перевезень. Додатковими негативними чинниками виступають наявність «холостих» пробігів, непрозорість ціноутворення та обмежений рівень довіри між контрагентами. Виявлені недоліки свідчать про наявність незадоволеного попиту на сучасні цифрові інструменти, здатні забезпечити прозору та ефективну взаємодію між учасниками ринку.

Окремо необхідно відзначити, що сучасний етап розвитку логістичної галузі в Україні характеризується як фаза активної трансформації. Воєнні умови, зміна логістичних маршрутів та переорієнтація вантажопотоків сприяли прискоренню цифровізації бізнес-процесів. У цих умовах використання онлайн-платформ переходить із категорії конкурентної переваги у категорію необхідної умови функціонування підприємств. Така ситуація формує так зване «вікно можливостей» для виходу на ринок нових гравців, здатних запропонувати більш ефективні та технологічні рішення.

Аналіз конкурентного середовища показав, що, незважаючи на наявність значної кількості логістичних платформ, більшість із них мають низку обмежень. Зокрема, частина сервісів характеризується застарілими інтерфейсами, обмеженими можливостями автоматизації, недостатнім рівнем мобільності або вузькою спеціалізацією. Крім того, існуючі рішення не повною мірою забезпечують належний рівень безпеки, верифікації користувачів та прозорості операцій. Це свідчить про наявність конкурентної ніші для створення більш інтегрованої та функціонально розвиненої цифрової платформи.

Запропонована бізнес-модель онлайн-платформи для організації перевезень орієнтована на усунення виявлених недоліків ринку. Використання алгоритмів автоматизованого підбору перевізників, впровадження системи рейтингів і верифікації, а також цифровізація документообігу дозволяють знизити трансакційні витрати, підвищити прозорість взаємодії та оптимізувати використання транспортних ресурсів. Орієнтація на сегмент малого та середнього бізнесу забезпечує доступ до найбільш чисельної та водночас найменш охопленої якісними сервісами групи користувачів.

З метою узагальнення результатів проведеного аналізу та систематизації факторів, що впливають на доцільність створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг, проведено SWOT-аналіз бізнес-ідеї.

Таблиця 2.8 – SWOT-аналіз бізнес-ідеї створення онлайн-платформи для організації перевезень

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Інноваційна бізнес-модель (автоматизований підбір перевізників та алгоритми оптимізації маршрутів) – Цифровізація та безпека (впровадження електронного документообігу, системи рейтингів та верифікації контрагентів) – Мережевий ефект (потенціал до швидкого масштабування без суттєвих капітальних витрат) – Чітке таргетування (фокус на незадоволений сегмент малого та середнього бізнесу (ФОП)) 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність сформованої клієнтської бази та відомого бренду на старті. – Обмежені фінансові ресурси для агресивного маркетингу на початковому етапі. – Висока залежність від ключового технічного персоналу (ІТ-команди). – Складність утримання користувачів до моменту досягнення «критичної маси» на платформі.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Стрімке зростання ринку. – Наявність ринкової ніш (висока фрагментованість ринку та незадоволений попит на прозорі інструменти безпеки) – Державна підтримка цифровізації (інтеграція з відкритими державними реєстрами та системами (наприклад, e-ТТН)). – Трансформація логістики (зміна маршрутів через воєнні умови, що змушує бізнес шукати гнучкі онлайн-рішення) 	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції з боку вже існуючих великих логістичних платформ. – Психологічний бар'єр та недовіра консервативних користувачів до нових цифрових сервісів. – Воєнні ризики (нестабільність критичної інфраструктури (блекаути, проблеми зі зв'язком) та загальна макроекономічна невизначеність) – Кіберзагрози (ризики хакерських атак на цифрову інфраструктуру платформи)

Джерело: розробка автора

Проведений SWOT-аналіз підтверджує наявність значного потенціалу реалізації проєкту за умови ефективного управління ризиками. Сильні сторони та

можливості суттєво переважають слабкі сторони та загрози, що свідчить про перспективність створення підприємства у даній сфері.

Для успішної реалізації бізнес-ідеї стратегічний фокус підприємства має бути спрямований на такі напрями:

1) Максимізація можливостей через сильні сторони: використання автоматизованого підбору перевізників та електронного документообігу дозволить швидко охопити сегмент малого та середнього бізнесу в умовах активної трансформації та цифровізації логістичного ринку України.

2) Мінімізація загроз за рахунок сили продукту: впровадження жорсткої системи верифікації користувачів та прозорого рейтингування дозволить нівелювати загрозу недовіри до нових платформ та виграти конкурентну боротьбу у сервісів із застарілим функціоналом.

3) Подолання слабких сторін: відсутність сформованої клієнтської бази на старті має компенсуватися агресивною маркетинговою стратегією, орієнтованою на вирішення конкретних проблем вантажовідправників (ліквідація «холостих» пробігів та зниження трансакційних витрат).

Таким чином, сукупність ринкових, технологічних та організаційних факторів підтверджує доцільність створення нового підприємства у сфері цифрових логістичних послуг. Наявність значного попиту, виявлені недоліки існуючих рішень, а також сприятливі умови трансформації галузі формують обґрунтовану основу для реалізації запропонованої бізнес-ідеї. Це створює передумови для розробки детального бізнес-плану підприємства та оцінки його економічної ефективності у наступних розділах роботи.

Висновки до розділу 2

Результати проведеного аналізу передумов створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг дозволяють зробити такі висновки.

Ринок вантажних перевезень характеризується наявністю системних проблем, зокрема роздробленістю, нерівним доступом до інформації, неефективним використанням транспортних ресурсів та високими транзакційними витратами, що обумовлює об'єктивну потребу у впровадженні цифрових платформ для підвищення ефективності взаємодії між учасниками ринку.

Аналіз сучасного стану транспортно-логістичної галузі України показав її адаптивність до кризових умов, значний масштаб і зростання рівня цифровізації, водночас виявивши домінування малого бізнесу та наявність незадоволеного попиту на якісні цифрові логістичні сервіси.

Обґрунтовано доцільність створення онлайн-платформи для організації перевезень як інструменту усунення виявлених недоліків ринку, що підтверджується наявністю конкурентної ніші, сприятливими умовами цифрової трансформації галузі та результатами узагальнюючого аналізу, зокрема SWOT.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ СТВОРЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА У СФЕРІ ЦИФРОВИХ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

3.1. Опис бізнес-моделі онлайн-платформи для організації перевезень

Бізнес-модель майбутнього підприємства ґрунтується на створенні цифрової онлайн-платформи для організації вантажних перевезень, яка забезпечує пряму взаємодію між вантажовласниками та перевізниками без необхідності залучення традиційних посередників. Основною метою платформи є оптимізація процесу пошуку транспорту, скорочення часу на укладання угод та підвищення ефективності використання транспортних ресурсів.

Запропонована платформа функціонує за моделлю цифрового логістичного маркетплейсу, що поєднує елементи двостороннього ринку. З погляду інституційної економіки, ключовою функцією платформи є радикальне зниження трансакційних витрат учасників ринку, зокрема витрат на пошук інформації, ведення переговорів, укладання контрактів та моніторинг їх виконання. З одного боку виступають замовники перевезень (вантажовласники, що включають B2B-сегмент – виробничі та ритейл-компанії, а також B2C-сегмент – приватних осіб), з іншого – виконавці (перевізники, представлені як великими транспортними компаніями, так і приватними водіями-підприємцями). Платформа виконує роль технологічного посередника, який забезпечує автоматизоване зіставлення попиту та пропозиції на основі заданих параметрів: типу вантажу, маршруту, строків доставки та вартості перевезення [31].

Диференціація цільових сегментів платформи зумовлює специфіку їхніх потреб, що враховано у функціоналі системи.

Для B2B-сегмента (підприємства, ритейл) пріоритетними є мінімізація операційних ризиків, стабільність поставок, можливість безготівкового розрахунку із забезпеченням податкового кредиту з ПДВ, а також автоматизоване формування повного пакета супровідних документів (включаючи е-ТТН), що мінімізує адміністративні витрати бізнесу.

Для B2C-сегмента (приватні особи) ключовими факторами вибору є інтуїтивно зрозумілий інтерфейс мобільного додатка, швидкість обробки заявки та прозорість ціноутворення на основі ринкових індикаторів.

Для виконавців передбачено розмежування інструментарію: приватні водії отримують систему персональних рейтингів для капіталізації власної ділової репутації та підвищення конкурентоспроможності, тоді як транспортні компанії мають доступ до кабінетів менеджера для оптимізації операційного менеджменту, управління власним автопарком та моніторингу роботи водіїв.

Ключовим елементом бізнес-моделі є алгоритм автоматичного підбору перевізника, який дозволяє у режимі реального часу пропонувати користувачам найбільш релевантні варіанти співпраці. Це зменшує часові витрати на пошук партнерів та підвищує загальну швидкість оборотності оборотних коштів за рахунок прискорення логістичного циклу.

Процес взаємодії учасників платформи представлено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Схема роботи онлайн-платформи

Джерело: розроблено автором

Функціональна структура платформи включає три основні блоки. Перший – модуль управління замовленнями, який забезпечує автоматичний підбір перевізника за фільтрами (ціна, тип транспорту, рейтинг) та оперативне керування статусами замовлень. Другий – модуль моніторингу та безпеки, що інтегрує GPS-трекінг для візуалізації руху вантажу та систему верифікації контрагентів для

забезпечення високих стандартів надійності. Третій – адміністративно-фінансовий модуль, який надає інструменти для автоматичного формування звітності та аналізу ключових показників ефективності перевезень, що допомагає бізнесу приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації витрат.

Особливістю бізнес-моделі є використання мережевого ефекту. У межах даного проєкту формується асиметричний перехресний мережевий ефект: залучення додаткової кількості вантажовідправників генерує вищу ліквідність ринку для перевізників, що, у свою чергу, стимулює приплив нових транспортних компаній завдяки зниженню ризиків «холостих» пробігів. Це створює умови для реалізації економії на масштабі, коли граничні витрати на обслуговування одного додаткового замовлення наближаються до нуля, забезпечуючи високу операційну маржинальність бізнесу при масштабуванні.

Економічна модель генерації доходів (монетизація) платформи побудована на диверсифікації джерел надходжень для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Модель включає такі три інструменти.

1. Трансакційна модель: стягнення фіксованого відсотка (комісії) з вартості успішно виконаної трансакції від суми фрахту. Головне джерело доходу на етапі виходу на ринок.

2) Підписна модель: фіксована щомісячна або річна абонплата для великих логістичних компаній за доступ до розширеного ERP-функціоналу (управління автопарком, аналітика, інтеграція через API з внутрішніми системами обліку типу 1C/SAP). Забезпечує формування стабільного прогнозованого грошового потоку.

3) Фриміум-модель та додаткові послуги: надання базового функціоналу безкоштовно з монетизацією крос-продажів партнерських продуктів (комісійні винагороди від страхових компаній за страхування вантажів через інтерфейс платформи, платний доступ до преміальних аналітичних звітів щодо динаміки цін на ринку).

Ключові складові бізнес-моделі онлайн-платформи для організації перевезень наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові елементи економічної бізнес-моделі цифрової платформи

Елемент бізнес-моделі	Економіко-функціональний зміст
Ціннісна пропозиція	Зниження трансакційних витрат, ліквідація інформаційної асиметрії ринку, оптимізація логістичних витрат через усунення «холостих» пробігів, мінімізація комерційних ризиків за рахунок верифікації контрагентів.
Клієнтські сегменти	Двосторонній цільовий ринок: 1) Вантажовласники (B2B корпоративний сектор, SME/ФОП, B2C роздрібні клієнти); 2) Виконавці (власники комерційного автотранспорту, незалежні перевізники, логістичні провайдери).
Канали розподілу та взаємодії	Цифрові канали безпосереднього доступу: клієнтські веб-інтерфейси, мобільні додатки для iOS/Android, відкриті шлюзи API для безшовної інтеграції з ERP-системами контрагентів.
Джерела доходів	Трансакційні комісії (відсоток від фрахту), регулярні ліцензійні платежі (SaaS-підписка на розширений функціонал), партнерські комісії (B2B2C-продажі: страхування вантажів, паливні програми).
Ключові ресурси та технології	Нематеріальні активи: власна цифрова інфраструктура (інтелектуальна власність на алгоритми матчіну), масиви даних (Big Data) для хмарної аналітики, бренд та сформований мережевий капітал довіри.

Джерело: розроблено автором з урахуванням [16]

Таким чином, запропонована бізнес-модель онлайн-платформи поєднує цифровізацію логістичних процесів, автоматизацію взаємодії між учасниками ринку та принципи економіки спільного використання. Економічна доцільність такої моделі полягає у мінімізації трансакційних витрат та усуненні неефективності використання рухомого складу (ліквідація «холостих» пробігів). Диверсифікація

джерел доходів через комбінацію трансакційних комісій та інструментів SaaS забезпечує високу операційну маржинальність і стабільність грошових потоків. Сформований перехресний мережевий ефект створює передумови для експоненційного масштабування бізнесу за мінімальних граничних витрат. Описана архітектура бізнес-моделі та структуризація джерел надходжень є фундаментальною основою для подальшого розрахунку фінансово-економічних показників проєкту та оцінки його інвестиційної привабливості.

3.2. Розрахунок витрат на створення та функціонування підприємства

Формування витрат на створення та забезпечення функціонування онлайн-платформи для організації вантажних перевезень передбачає чітке розмежування фінансових ресурсів на капітальні інвестиційні витрати, необхідні для розробки та запуску цифрового продукту, та поточні операційні витрати, що забезпечують безперебійну операційну діяльність підприємства.

До складу капітальних витрат відносяться первинні інвестиції, що мають довгостроковий характер та спрямовані на формування нематеріальних активів підприємства (програмного забезпечення), а також організаційні витрати на запуск бізнесу.

Основною статтею капітальних витрат є фінансування безпосередньої розробки архітектури платформи: проєктування реляційних баз даних, програмних інтерфейсів з державними реєстрами та системами електронних товарно-транспортних накладних, розробка клієнтських веб-панелей та кросплатформених мобільних додатків. Додатково до складу капітальних витрат включено витрати на проєктування інтуїтивного дизайну користувацького інтерфейсу (для зниження бар'єру адаптації клієнтів), багаторівневе тестування системи на кібербезпеку та стійкість до навантажень, а також первинні витрати на правове забезпечення бізнесу (реєстрація товариства з обмеженою відповідальністю, оформлення прав інтелектуальної власності на торгову марку та програмний код).

Методика розрахунку окремих статей капітальних витрат базується на середньоринкових тарифах українського ринку ІТ-послуг (зважаючи на вартість людино-годин розробників середнього та вищого рівня кваліфікації) та вартості адміністративно-юридичних процедур. Так, розробка архітектури та веб-платформи розрахована виходячи з необхідності проектування ядра системи, реляційних баз даних та алгоритмів автоматичного зіставлення попиту і пропозиції (матчінгу). Обсяг робіт оцінюється у 800 людино-годин за середньої ставки 25 доларів за годину, що за поточним ринковим курсом становить близько 840 тис. грн.

Створення мобільних додатків передбачає паралельну розробку двох кросплатформених інтерфейсів: першого – для вантажовласників (функціонал замовлень, електронний документообіг), другого – для перевізників (геопозиціонування, статуси виконання). Розрахунок базується на 600 людино-годинах роботи розробників, що становить 630 тис. грн.

Проектування дизайну інтерфейсу включає розробку клієнтських шляхів та візуального оформлення кабінетів корпоративних та приватних користувачів. Витрати на цей етап становлять 210 тис. грн. Комплексне тестування та аудит безпеки є обов'язковим етапом для мінімізації кіберризиків та перевірки стійкості платформи під високими навантаженнями (навантажувальне та регресійне тестування) – 150 тис. грн.

Юридичне оформлення включає витрати на реєстрацію юридичної особи (ТОВ), відкриття розрахункових банківських рахунків, розробку публічних оферт, договорів приєднання та захисту персональних даних, а також подачу заявки на реєстрацію торгової марки – 50 тис. грн.

Стартове розгортання хмарної інфраструктури покриває витрати на придбання доменних імен у національних та міжнародних зонах (зоні .ua та .com), купівлю сертифікатів безпеки та оплату перших місяців хостингу на хмарних серверах для розгортання тестового та релізного середовищ платформи – 40 тис. грн.

Первинний маркетинг на етапі передзапуску розрахований як бюджет на таргетовану та контекстну рекламу у сегменті взаємодії бізнесу з бізнесом, участь

у профільних логістичних форумах та прями продажі з метою формування критичної маси перших перевізників до моменту офіційного релізу платформи – 180 тис. грн.

Зведена структура стартових інвестиційних витрат представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Стартові капітальні витрати на створення онлайн-платформи

Стаття інвестиційних витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Розробка архітектури та веб-платформи	840	40,0
Створення мобільних додатків	630	30,0
Проектування дизайну користувацького інтерфейсу	210	10,0
Тестування та аудит безпеки платформи	150	7,1
Первинний маркетинг на етапі передзапуску	180	8,6
Юридичне оформлення бізнесу	50	2,4
Стартове розгортання хмарної інфраструктури та домени	40	1,9
Разом	2100	100

Джерело: розраховано автором на основі ринкових оцінок IT-послуг [29]

Проведений аналіз структури капітальних витрат дозволяє зробити висновок про виражений інноваційно-технологічний характер майбутнього підприємства. Сумарний обсяг первинних інвестицій, необхідний для запуску стартапу, становить 2 100 тис грн.

Найбільшу питому вагу у структурі інвестицій займають безпосередні витрати на створення програмного забезпечення. На розробку веб-платформи припадає 40,0% (840 тис грн), а на створення мобільних додатків – 30,0% (630 тис грн). Сукупно з проектуванням дизайну інтерфейсу та тестуванням системи, технологічна складова акумулює 87,1% усіх стартових коштів. Такий розподіл капіталу є цілком закономірним для сфери цифрових логістичних послуг, де якість програмного коду, швидкість роботи алгоритмів автоматичного підбору

транспорту та надійність захисту даних визначають базову конкурентоспроможність продукту.

Позитивним економічним аспектом отриманої структури капітальних витрат на створення онлайн-платформи є повна відсутність витрат на придбання високовартісних матеріальних основних засобів (складських приміщень, власного вантажного автопарку чи серверного обладнання). Завдяки використанню хмарної інфраструктури, підприємство суттєво оптимізує стартовий капітал, спрямовуючи його виключно на створення високоліквідних нематеріальних активів.

Капітальні витрати у розмірі 2 100 тис грн є економічно обґрунтованими, оскільки забезпечують створення повністю працездатного, безпечного та готового до масштабування ІТ-продукту. Проте висока частка витрат на розробку створює високий поріг входження на ринок і підтверджує, що ефективність проєкту у майбутньому залежатиме від швидкості залучення користувачів для окупності цих інвестицій. Оцінка окупності даних капіталовкладень буде здійснена у наступних підрозділах роботи шляхом співставлення з майбутніми операційними доходами.

Після визначення обсягу первинних капітальних інвестицій необхідним етапом є калькуляція та обґрунтування поточних операційних витрат підприємства, які мають регулярний щомісячний характер і забезпечують безперебійне функціонування онлайн-платформи після її виходу на ринок.

За характером реагування на зміни обсягів надання послуг (кількості оформлених через платформу трансакцій), поточні витрати підприємства поділяються на постійні (заробітна плата адміністративного персоналу, фіксована оренда офісу, базові ліцензії) та змінні (витрати на цифрову рекламу, обсяги хмарних обчислень, що зростають пропорційно до трафіку).

Методика розрахунку щомісячних операційних витрат за окремими статтями базується на поточних ринкових показниках вартості праці, комерційної нерухомості та послуг цифрового маркетингу.

Фонд оплати праці з нарахуваннями є найбільшою статтею поточних витрат і розраховується для забезпечення мінімально необхідного штату підприємства на етапі запуску. До команди входять технічний керівник (супровід архітектури

системи), два спеціалісти служби підтримки користувачів (працюють позмінно для оперативного вирішення проблем водіїв та замовників), два менеджери з розвитку та продажів у сегменті взаємодії бізнесу з бізнесом (залучення великих компаній та автопарків) та директор підприємства. Загальний фонд оплати праці з урахуванням єдиного соціального внеску (22%), податку на доходи фізичних осіб та військового збору становить 340 тис грн на місяць.

Наступна стаття поточних витрат – маркетинг, реклама та залучення користувачів. Формується як бюджет на щомісячне просування платформи у цифрових каналах (пошукова реклама в Google, таргетинг у соціальних мережах, оптимізація сайту для пошукових систем). Головна мета цієї статті – фінансування вартості залучення кожного нового активного користувача (вантажовласника та перевізника) для забезпечення ліквідності двостороннього ринку платформи. Щомісячні витрати становлять 170 тис грн.

До складу поточних витрат входять витрати на підтримку хмарної інфраструктури та серверів. Стаття включає плату за щомісячну оренду динамічних обчислювальних потужностей хмарних серверів, зберігання баз даних, а також оплату інтегрованих сторонніх сервісів, зокрема шлюзів для відправки повідомлень користувачам та програмних інтерфейсів картографії та геолокації. Витрати становлять 55 тис грн. При цьому фіксована частина покриває базове утримання мережі, а змінна складова (витрати на обробку платежів та автоматичні сповіщення) залежить від інтенсивності користування системою і становить в середньому 20 грн на кожну оформлену логістичну операцію.

Адміністративно-господарські витрати покривають фіксовану вартість оренди робочих місць для команди в офісі або сучасному коворкінгу, оплату швидкісного інтернету, телефонії, комунальних послуг, а також придбання ліцензій на програмне забезпечення для щоденного адміністрування бізнесу – 45 тис грн.

Аутсорсинг та сторонні послуги включають оплату за договорами залучених спеціалістів, утримання яких у штаті на початковому етапі є економічно недоцільним. Сюди відносяться послуги щомісячного бухгалтерського та податкового супроводу, періодичний юридичний консалтинг щодо оновлення

договорів оферти, а також плата за зовнішній моніторинг кібербезпеки платформи – 40 тис грн.

Планова структура щомісячних операційних витрат підприємства наведена в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Структура щомісячних операційних витрат підприємства

Стаття витрат	Сума, тис. грн/міс	Частка, %
Фонд оплати праці з нарахуваннями	340,0	52,5
Маркетинг, реклама та залучення користувачів	170,0	26,2
Підтримка хмарної інфраструктури та серверів	55,0	8,5
Адміністративно-господарські витрати	45,0	6,9
Аутсорсинг та сторонні послуги (бухгалтерія, юристи)	40,0	6,1
РАЗОМ	650,0	100,0

Джерело: розрахунки автора

Аналіз структури поточних операційних витрат підприємства свідчить про високу питому вагу витрат на інтелектуальний капітал та ринкове позиціонування, що є класичною ознакою компаній цифрового сектору економіки. Загальний рівень щомісячного фінансового навантаження на підприємство становить 650 тис грн.

У структурі операційних витрат домінує стаття фонду оплати праці з нарахуваннями, яка становить 52,3% (340 тис грн). Це обґрунтовано специфікою сервісного ІТ-бізнесу, де ключова додана вартість та надійність обслуговування клієнтів створюються кваліфікованим персоналом. Другою за значущістю статтею є маркетинг і реклама з часткою 26,2% (170 тис грн). Такий високий показник є критично необхідним на етапі виходу платформи на ринок для подолання ринкових бар'єрів, підвищення впізнаваності бренду та подолання консерватизму користувачів.

Важливою перевагою сформованої структури поточних витрат є низька частка капіталомістких матеріальних витрат (оренда офісу та адміністрування сукупно займають лише 6,9%). Завдяки гнучкій оренді хмарних потужностей (8,5% у структурі), підприємство уникає значних постійних витрат на утримання власної серверної кімнати чи штату системних адміністраторів.

Узагальнюючи, запропонована структура та розмір операційних витрат у сумі 650 тис грн на місяць є економічно виправданими для етапу ринкового старту. Вони створюють надійний базис для безперебійної роботи логістичного маркетплейсу. Головний економічний висновок полягає в тому, що поточні витрати мають високий потенціал до оптимізації завдяки ефекту масштабу. При зростанні кількості замовлень та трансакцій на платформі адміністративні, інфраструктурні та кадрові витрати залишатимуться відносно стабільними, що призведе до зниження частки постійних витрат у кожній окремій угоді та забезпечить стрімке зростання рентабельності продажів у майбутньому. Означений сукупний обсяг щомісячних витрат визначає цільовий орієнтир для розрахунку мінімально необхідного обсягу доходів та формування моделі беззбитковості підприємства, фінансові результати якого детально спрогнозовано далі.

3.3. Прогнозування доходів та оцінка економічної ефективності проєкту

Фінансове обґрунтування створення нового підприємства у сфері цифрових логістичних послуг та оцінка його інвестиційної привабливості базуються на моделюванні поетапного формування доходів. В основі прогнозних розрахунків лежить гіпотеза про поступове освоєння ринкової ніші, нарощення клієнтської бази (числа зареєстрованих вантажовласників і перевізників) та відповідне зростання кількості трансакцій у системі.

Монетизація онлайн-платформи має диверсифікований характер, що дозволяє знизити фінансові ризики та забезпечити стабільність грошових потоків. Структура формування валового доходу підприємства включає три основні елементи:

1. Трансакційні комісії (70% загального обсягу доходів) – базове джерело надходжень, що формується як фіксована плата (комісійний збір) за кожне успішно організоване перевезення. Середня вартість фрахту на ринку прогнозується на рівні 6000 грн, а середній розмір комісії платформи становить 5% (тобто 300 грн з однієї операції).

2. Регулярні ліцензійні платежі за підпискою (20% доходів) – стабільна щомісячна плата від великих транспортних компаній та корпоративних вантажовласників за доступ до розширеного функціоналу платформи (модулі аналітики, автоматизоване управління великими автопарками, пріоритетний вибір замовлень).

3. Додаткові сервісні послуги (10% доходів) – комісійні винагороди від партнерських програм (інтегроване страхування вантажів безпосередньо через інтерфейс платформи, надання платних експертних звітів щодо ринкової кон'юнктури).

Зведена планова структура джерел доходів онлайн-платформи наведена в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Структура планових доходів онлайн-платформи

Джерело доходу	Частка, %	Економічний зміст та обґрунтування
Комісійні збори з перевезень	70,0	Пряма монетизація ліквідності платформи (5% від вартості фрахту).
Абонентська плата за підпискою	20,0	Формування прогнозованого регулярного доходу від корпоративного сегмента бізнесу.
Додаткові інформаційно-сервісні послуги	10,0	Партнерські відрахування за страхування вантажів та продаж ринкової аналітики.
РАЗОМ	100,0	Сукупний обсяг валового доходу підприємства.

Джерело: розроблено автором

З метою відображення динаміки розвитку бізнесу, процес виходу платформи на ринок та генерації доходів розподілено на три послідовні етапи: «Стартовий» (тривалість 1–3 місяці, етап ринкової адаптації), «Розвиток» (4–9 місяці, активне

залучення користувачів) та «Масштабування» (з 10-го місяця, стабільне функціонування за рахунок мережевого ефекту). Оскільки комісійний дохід формує 70% валових надходжень, загальний обсяг планового доходу на кожному етапі розраховується шляхом ділення сумарного комісійного доходу на його частку у структурі (0,70).

На стартовому етапі комісійний дохід становить $2000 \times 300 = 600$ тис. грн. З урахуванням структури, валовий дохід дорівнює $600 / 0,70 = 857,1$ тис. грн/міс. Аналогічно розраховані наступні етапи.

Прогноз обсягів діяльності та валового доходу підприємства наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Прогноз валового доходу платформи за етапами розвитку

Етап розвитку	Планова кількість операцій на місяць, од.	Середній комісійний дохід з однієї операції, грн	Прогнозний валовий дохід платформи, тис. грн/міс
Стартовий	2000	300	857,1
Розвиток	5000	300	2142,9
Масштабування	8000	300	3428,6

Джерело: розраховано автором

Для визначення чистого фінансового результату (чистого прибутку) здійснено зіставлення прогнозних валових доходів з операційними витратами, обґрунтованими у підрозділі 3.2. При цьому враховано, що на етапі «Стартовий» операційні витрати становлять базові 650,0 тис. грн. На етапі «Розвиток» вони зростають до 720,0 тис. грн, а на етапі «Масштабування» – до 850,0 тис. грн на місяць за рахунок збільшення витрат на хмарні обчислення Big Data та додатковий маркетинг.

Оподаткування підприємства передбачається за спрощеною системою (третя група юридичних осіб) зі сплатою єдиного податку у розмірі 5% від валового

доходу, що є оптимальним для ІТ-сектору України. Зведені дані розрахунку фінансових результатів наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок щомісячного чистого прибутку підприємства за етапами розвитку, тис. грн

Показник	Етап «Стартовий»	Етап «Розвиток»	Етап «Масштабування»
Валовий дохід (виручка)	857,1	2142,9	3428,6
Поточні операційні витрати	650,0	720,0	850,0
Єдиний податок (5%)	42,9	107,1	171,4
Чистий прибуток	164,2	1315,8	2407,2

Джерело: розраховано автором

Важливим етапом фінансового аналізу є визначення критичного обсягу діяльності платформи – точки беззбитковості у натуральному вираженні. Цей показник відображає мінімальну кількість логістичних операцій (транзакцій) на місяць, яка дозволяє повністю покрити поточні операційні витрати підприємства без отримання збитку, але й без формування прибутку.

Математичний розрахунок щомісячної точки беззбитковості (Q1) здійснено за формулою:

$$Q1 = \frac{FC}{P - VC} \quad (3.1)$$

де

FC – постійні операційні витрати підприємства на місяць, грн;

P – ціна реалізації послуги, тобто середній комісійний дохід платформи з однієї операції, грн;

VC – змінні витрати, що припадають на обслуговування однієї операції, грн.

Підставляючи обґрунтовані у попередніх підрозділах значення у формулу (3.1), отримуємо такий результат:

$$Q_1 = \frac{650\,000}{300 - 20} = \frac{650\,000}{280} = 2\,322 \text{ операцій}$$

Математичний розрахунок показує, що для покриття сукупних щомісячних операційних витрат на початковому етапі функціонування підприємству необхідно забезпечити здійснення мінімально 2322 успішних операцій (перевезень) на місяць.

Такий обсяг діяльності є повністю досяжним для цифрового стартапу, оскільки вказана кількість трансакцій становить лише близько 0,9% (2322 від 260000) від загальної кількості потенційних клієнтів та суб'єктів господарювання на транспортно-логістичному ринку України (який, за даними другого розділу, налічує понад 260 тис. активних учасників). Це свідчить про низький рівень ризику недосягнення порогу операційної ефективності та підтверджує високу життєздатність обраної бізнес-моделі.

Ключовим індикатором життєздатності та інвестиційної привабливості проєкту є оцінка ефективності капіталовкладень. На основі обсягу первинних інвестицій (2 100 тис грн), розрахованого в підрозділі 3.2, та прогнозованих темпів накопичення чистих грошових потоків, проведено розрахунок строків окупності проєкту за трьома сценаріями розвитку подій.

Базовий сценарій закладено в основу фінансового плану підприємства. Він передбачає помірне, планомірне зростання кількості реєстрацій користувачів згідно з розробленою маркетинговою стратегією. Розрахунок терміну окупності за цим сценарієм враховує період інвестиційної паузи (4,5 місяці), необхідний на попередню розробку, проєктування та тестування платформи, а також час на безпосереднє повернення капіталовкладень за рахунок чистого прибутку після її запуску.

Класична формула статичного періоду окупності передбачає стабільне та однакове отримання прибутку щомісяця. Оскільки в досліджуваному проєкті прибуток суттєво змінюється за етапами розвитку (на стартовому етапі він є мінімальним через адаптацію ринку, а на етапі розвитку стрімко зростає), для

об'єктивності та спрощення фінансових розрахунків доцільно використовувати показник середнього щомісячного прибутку за перший рік функціонування підприємства.

Прогнозний сукупний прибуток за перший рік комерційної експлуатації платформи (із розрахунку 3 місяців роботи на стартовому етапі та 9 місяців на етапі активного розвитку) розраховується таким чином.

Прибуток за стартовий етап (3 місяці): $164,2 \text{ тис. грн} \times 3 = 492,6 \text{ тис. грн}$.

Прибуток за етап розвитку (9 місяців): $1315,8 \text{ тис. грн} \times 9 = 11842,2 \text{ тис. грн}$.

Сумарний чистий прибуток за перший рік діяльності підприємства становить $= 492,6 + 11842,2 = 12334,8 \text{ тис. грн}$.

Відповідно, середній щомісячний прибуток платформи дорівнює $= 12334,8 / 12 = 1027,9 \text{ тис. грн/міс}$.

На основі отриманих даних математичний розрахунок строку окупності первинних інвестицій (PP) здійснюється за формулою:

$$PP = \frac{CI}{NP} \quad (3.2)$$

де

CI – сукупний обсяг стартових капітальних інвестицій, грн;

NP – середній щомісячний чистий прибуток підприємства, грн.

Отже

$$PP = \frac{2100000}{1027900} = 2,04 \text{ місяці}$$

Таким чином, безпосередній термін повернення капіталу після початку експлуатації платформи становить 2 місяці. З урахуванням передпускового інвестиційного періоду розробки програмного забезпечення (близько 4,5-6 місяців), сукупний термін окупності стартових капіталовкладень за умов базового сценарію становить 7–8 місяців від початку фінансування, що підтверджує високу економічну ефективність та низький фінансовий ризик проекту.

Оптимістичний сценарій передбачає максимально динамічне залучення великих корпоративних клієнтів, миттєве спрацювання перехресного мережевого ефекту та вихід на етап «Розвиток» уже з другого місяця після комерційного

запуску платформи. За умови реалізації оптимістичного сценарію загальний термін окупності становить 5–6 місяців від початку фінансування проєкту.

Песимістичний сценарій враховує потенційні ризики уповільнення темпів адаптації консервативних перевізників до цифрових інструментів, виникнення форс-мажорних воєнних чи інфраструктурних обмежень на ринку, що потребуватиме додаткових операційних витрат на маркетинг та технічну підтримку. За умови розгортання даного сценарію загальний термін окупності проєкту становитиме 11–12 місяців, що також є абсолютно прийнятним і безпечним показником для інвестиційних проєктів у сфері інформаційних технологій.

Висновки до розділу 3

Обґрунтування бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг дозволяє зробити такі висновки.

Запропонована бізнес-модель онлайн-платформи передбачає функціонування у формі цифрового логістичного маркетплейсу для прямої взаємодії вантажовласників та перевізників. Економічна доцільність такої моделі полягає у зниженні трансакційних витрат учасників, а фінансова стійкість забезпечується через комбінацію трансакційних комісій (5% від вартості фрахту), регулярних підписок для великих компаній та додаткових партнерських сервісів.

Проведені розрахунки витрат дозволили визначити, що сукупний обсяг стартових капітальних інвестицій для запуску проєкту становить 2 100 тис. грн, де найбільшу питому вагу (87,1%) займає розробка програмного забезпечення та мобільних додатків. Сумарні щомісячні операційні витрати підприємства на початковому етапі зафіксовані на рівні 650 тис. грн, де понад половину бюджету (52,3%) спрямовано на фонд оплати праці персоналу.

Розрахунки фінансово-економічної ефективності проєкту дозволили встановити, що критична точка беззбитковості підприємства становить 2322

операції на місяць, що дорівнює лише 0,9% від загальної кількості учасників транспортного ринку України. На основі планового чистого прибутку визначено, що за умов базового сценарію загальний термін окупності стартових інвестицій з урахуванням періоду розробки становить 7–8 місяців, що підтверджує доцільність реалізації проєкту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті виконання поставлених у дослідженні завдань здійснено теоретичне обґрунтування та розроблено цілісний бізнес-план створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг, що дозволило сформулювати комплексні науково-практичні результати та пропозиції.

Трансформаційні процеси в сучасній економіці та стрімке посилення конкурентного тиску зумовлюють необхідність ретельного обґрунтування діяльності суб'єктів господарювання ще на етапі їх створення. У цьому контексті бізнес-план виступає основним інструментом доведення життєздатності будь-якої підприємницької ідеї, трансформувавшись зі статичного документа у динамічну модель управління ризиками. Проте ефективність такого планування безпосередньо залежить від глибокого розуміння галузевої специфіки об'єкта проектування. Логістична послуга як об'єкт підприємницької діяльності має складну інтегровану природу, оскільки вона не просто супроводжує рух матеріальних потоків, а створює додану вартість через оптимізацію параметрів часу, місця та якості. На відміну від матеріально-речових товарів, логістичний сервіс володіє сукупністю характеристик, таких як нематеріальність, невіддільність від джерела, небережуваність та адресність, що визначають особливий характер фінансово-господарської діяльності у цій сфері.

Головним вектором розвитку цього ринку на сучасному етапі виступає цифровізація логістичних процесів в умовах глобалізації, яка є ключовим фактором зниження трансакційних витрат підприємств. Системний аналіз технологій штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та розподіленого реєстру доводить, що найбільший синергетичний ефект досягається за умови їх комплексного впровадження. Це докорінно змінює класичну бізнес-модель, забезпечуючи перехід від володіння фізичними активами до ефективного управління потоками даних, гарантуючи прозорість, швидкість та наскрізне відстеження вантажів.

Перехід до практичного моделювання бізнесу підтвердив, що сучасний ринок вантажних перевезень характеризується високим рівнем складності та фрагментованості. Це обумовлює наявність низки системних проблем, зокрема інформаційної асиметрії, неефективного використання транспортних ресурсів через холості пробіги, непрозорості взаємодії між учасниками та високих операційних витрат. Зазначені чинники формують об'єктивну потребу у впровадженні цифрових інструментів координації. З огляду на це розроблено концепцію створення онлайн-платформи для організації перевезень, засновану на принципах цифрової економіки та економіки спільного споживання. Запропонована модель цифрового логістичного майданчика дозволяє скоротити витрати часу на пошук контрагентів та формує додану цінність за рахунок повної автоматизації процесів, використання алгоритмів інтелектуального підбору перевізників та впровадження системи двосторонньої репутації.

Глибокий аналіз ринку транспортно-логістичних послуг України показав, що попри масштабні воєнні виклики та макроекономічну нестабільність періоду 2022–2025 років, сектор продемонстрував високу стійкість та адаптивність, а рівень цифровізації операцій зріс до 55%. Дослідження дозволило виявити високу фрагментацію ринку, на якому діє понад 260 тисяч активних суб'єктів із вираженою динамікою зростання сегмента фізичних осіб-підприємців. Водночас зафіксовано значний рівень незадоволеності користувачів чинними сервісами, де близько 70% претензій стосуються незахищеності угод та застарілого користувацького інтерфейсу і досвіду взаємодії. Це чітко підтвердило наявність вільної ринкової ніші для нового клієнтоорієнтованого платформного рішення. Проведене дослідження конкурентного середовища засвідчило, що більшість наявних логістичних платформ як на національному, так і на міжнародному рівнях мають жорсткі технологічні або організаційні обмеження. Результати SWOT-аналізу підтвердили високу доцільність та комерційний потенціал реалізації запропонованого проєкту.

Практична реалізація проєкту базується на обґрунтованій комбінованій моделі генерації доходу, яка ліквідує інформаційні бар'єри та диверсифікує потоки

надходжень підприємства. Формування виторгу платформи включає три основні джерела: трансакційні комісії у розмірі 5% від суми оплати за перевезення (що забезпечить 70% у структурі загальних доходів), регулярну абонентську плату за надання доступу до хмарного програмного забезпечення для корпоративних клієнтів (20%), а також додаткові інформаційно-сервісні послуги та розширені опції, включаючи інтегроване страхування (10%).

Економічне обґрунтування бізнес-плану дозволило розрахувати параметри запуску підприємства. Визначено, що сукупний обсяг необхідного стартового капіталу становить 2 100 тис. грн, з яких 40,0% (840 тис. грн) спрямовується на розробку архітектури та вебсайту, а 30,0% (630 тис. грн) – на створення мобільних додатків для операційних систем мобільних телефонів. Сумарні щомісячні операційні витрати підприємства на етапі функціонування визначено в розмірі 650,0 тис. грн. У їхній структурі найбільшу частку займає фонд оплати праці фахівців з інформаційних технологій та адміністративного персоналу з нарахуваннями (340,0 тис. грн або 52,5%), а також витрати на маркетинг і рекламу для залучення користувачів (170,0 тис. грн або 26,2%) за умови встановлення змінних витрат на рівні 20 грн на одну трансакцію.

Оцінка фінансових результатів доводить високу життєздатність та низький операційний ризик проекту. Щомісячний чистий прибуток підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання, становлячи 164,2 тис. грн на етапі «Стартовий», 1 315,8 тис. грн на етапі «Розвиток» та досягаючи 2 407,2 тис. грн на етапі «Масштабування». Проведений маржинальний аналіз дозволив визначити критичну точку беззбитковості на рівні 2 322 успішні операції на місяць. Даний обсяг становить лише 0,9% від загальної кількості суб'єктів господарювання на ринку, що свідчить про високу безпеку бізнесу. Розрахований середній щомісячний чистий прибуток за перший рік функціонування на рівні 1 027,9 тис. грн дозволяє забезпечити швидке повернення інвестицій. Статичний термін окупності капіталовкладень з моменту комерційного запуску платформи становить 2,04 місяця, а сукупний термін, враховуючи фазу розробки програмного забезпечення,

складає 7–8 місяців. Це свідчить про високу інвестиційну привабливість проєкту для залучення капіталу розвитку.

Для успішного практичного впровадження нового підприємства рекомендується здійснити наскрізну інтеграцію платформи з державними реєстрами та національною системою електронних товарно-транспортних накладних, що дозволить повністю ліквідувати паперовий документообіг та підвищити рівень довіри користувачів. Первинну стратегію цифрового маркетингу доцільно сфокусувати на точковому залученні регіональних перевізників (насамперед у формі фізичних осіб-підприємців) у західних та центральних областях України, що дозволить оперативно подолати проблему дефіциту пропозиції транспорту на початковому етапі та запустити вигідний для платформи мережевий ефект взаємодії між учасниками ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку платформ для оформлення перевезень. 2025 рік. *Pro-consulting*: сайт. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-platform-dlya-oformleniya-perevozk-2025-god> (дата звернення: 15.05.2026).
2. Бізнес-планування і стратегування: перші рішення, які визначають майбутнє бізнесу. Blog YouControl Market: сайт. URL: [https://blog.youcontrol.market/biznies-planuvannia-i-stratiaghuvannia-piershishennia-iaki-viznachaiut-maibutnie-bizniesu/](https://blog.youcontrol.market/biznies-planuvannia-i-stratiaghuvannia-piershishishennia-iaki-viznachaiut-maibutnie-bizniesu/) (дата звернення: 25.04.2026).
3. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
4. Верланов Ю. Ю. Бізнес-планування: теорія та практика : навч. посіб. Ужгород : УжНУ, 2010. 198 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1984_24962584.pdf (дата звернення: 22.04.2026).
5. Григора В. С. Обґрунтування підприємницької ідеї створення логістичного підприємства : кваліфікаційна бакалаврська робота. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2022. 77 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/038681d1-450e-470e-aaea-7aae155781dd/content> (дата звернення: 22.04.2026).
6. Гриценко С. І., Миколаєнко Д. С. Цифрова трансформація логістичних послуг в умовах малого бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 2(80). С. 43–49. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2\(80\)-43-49](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-2(80)-43-49).
7. Економічна модель спільного споживання (шерингова економіка). *Дія.Бізнес: сайт*. URL: https://business.diiia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/ekonomichna_model_spilnogo_spozhivannya_sheringova_ekonomika (дата звернення: 21.05.2026).
8. Іванов Ю. В., Нагай Д. Р., Сохань Т. Д. Логістика в сучасних умовах розвитку економіки України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Том 36 (75). № 1. С. 72–77.

9. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51.
10. Логістика під час війни: сотні мільярдів гривень доходу. Blog YouControl Market: сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/loghistika-pid-chas-viini-sotni-miliardiv-ghrivien-dokhodu/> (дата звернення: 14.05.2026).
11. Логістика. *Tocan* : сайт. URL: <https://tocan.com.ua/chto-takoe-logistika-klassifikatsiya-logisticheskikh-operatorov-2/> (дата звернення: 22.04.2026).
12. Логістична послуга: Ключ до ефективності бізнесу. *Midmoon Logistics*: сайт. URL: <https://midmoon.com.ua/logistychna-posluga-klyuch-do-efektyvnosti-biznesu/> (дата звернення: 22.04.2026).
13. Ми робимо Веб-додатки, які приносять вимірний профіт для бізнесу // TQM systems : сайт. URL: <https://tqm.com.ua/ua/rozrobka-veb-dodatkiiv-servisiv-web-application-development/logistyka-perevezennja> (дата звернення: 11.05.2026).
14. Огляд популярних цифрових продуктів для організації вантажоперевезень. *Wezom*: сайт. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/cifrovye-produkty-dlya-gruzoperevozok> (дата звернення: 20.05.2026).
15. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Випуск 49. С. 196-202.
16. Платформа для вантажоперевезень: інноваційне рішення для ефективної логістики. *Трибун* : сайт. URL: <https://tribun.com.ua/uk/117266-platforma-dlja-gruzoperevozok-innovatsionnoe-reshenie-dlja-effektivnoj-logistiki> (дата звернення: 11.05.2026).
17. Поняття про логістичний сервіс та логістичні послуги. Studfile: сайт. 2019. URL: <https://studfile.net/preview/9411294/page:29/> (дата звернення: 22.04.2026).
18. Птащенко О. В., Курцев О. Ю. Цифровізація логістичних процесів в сучасних умовах глобалізації: трансформаційні зміни організаційної культури. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 3 (289). С 54–62.

19. Розробка мобільного додатку для вантажоперевезень // Wezom : сайт. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/razrobotka-prilozhenij-dlya-transporta> (дата звернення: 11.05.2026).
20. Сандуленко В. Р. Розробка бізнес-плану створення логістичної компанії : дипломна робота бакалавра. Одеса : Одеський національний морський університет, 2023. 115 с. URL: <http://rp.onmu.org.ua/handle/123456789/2247> (дата звернення: 22.04.2026).
21. Снітко А. Все спільне: як працює sharing economy. *NV* : сайт. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/shcho-take-ekonomika-spilnogo-spozhyvannya-novi-biznes-modeli-50035050.html> (дата звернення: 21.05.2026).
22. Сутність, функції та методологія розробки бізнес-плану. *Освіта.UA*: сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20505/ (дата звернення: 20.04.2026).
23. Топ-7 маркетплейсів для пошуку вантажу в Україні у 2025. *Cargohub*: сайт. URL: <https://cargohub.com.ua/top-7-marketpleisiv-dlia-posuku-vantazu-v-ukrayini-u-2025/> (дата звернення: 15.05.2026).
24. Цифрові технології в логістиці. *Blog YouControl Market* : сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/tsifrovi-tiekhnologhiyi-u-loghistitsi/> (дата звернення: 14.05.2026).
25. Цифровізація в логістиці України: крок у майбутнє. *Navis Group* : сайт. 2025. URL: <https://navisgroup.com.ua/2025/01/06> (дата звернення: 14.05.2026).
26. Що таке бізнес-план і як його скласти? Інструкція і приклади. *Консалтингова компанія Pareto*: сайт. 2024. URL: <https://pareto.com.ua/ua/blog/shho-take-biznes-plan-ta-navishho-vin-vzagali-potriben/> (дата звернення: 20.04.2026).
27. Що таке бізнес-план та як його скласти? *Школа бізнесу. Нова пошта*: сайт. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/shho-take-biznes-plan-ta-yak-jogo-sklasti> (дата звернення: 20.04.2026).
28. Як самостійно скласти дієвий бізнес-план: етапи планування, структура та обсяг. *Дія.Бізнес: сайт*. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/yak-samostiino-sklasty-diievuyi-biznes-plan-etapy-planuvannia-struktura-ta-obsiah> (дата звернення: 23.04.2026).

29. How to build an app like Uber eats. Cleveroad. URL: <https://www.cleveroad.com/blog/> (дата звернення: 01.06.2026).
30. PL-оператори в логістиці: різниця між 2PL, 3PL та 4PL. *Beitrans* : сайт. URL: <https://beitrans.com/blog/pl-operator-y-v-logistychni-riznychnya-mizh-2pl-3pl-ta-4pl/> (дата звернення: 23.04.2026).
31. Ukraine AI Industry Map: дослідження ШІ в Україні. Асоціація «IT Ukraine». URL: <https://itukraine.org.ua/> (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

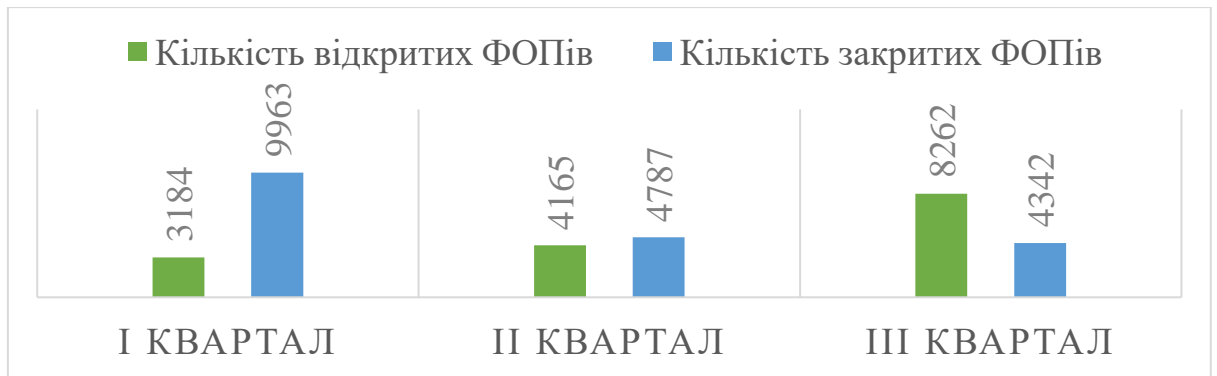


Рис. 2.1 – Динаміка відкриття та закриття ФОПів у секторі «Транспорт і логістика» у 2025 році

Джерело: складено за матеріалами [10].



Рис. 2.2 – Динаміка відкриття та закриття компаній у секторі «Транспорт і логістика» у 2025 році

Джерело: складено за матеріалами [10].

**НАПРАВЛЕННЯ
НА РЕЦЕНЗІЮ**

Рецензенту п. _____

Леонову О. О.

(прізвище, ініціали)

Шановний _____

Олександрі Олександровичу

(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію бакалаврську кваліфікаційну роботу

Спеціальності 051 Економіка

Студента Шаль Олександра Дмитровича

на тему:

Обґрунтування бізнес-плану створення підприємства у сфері цифрових логістичних послуг

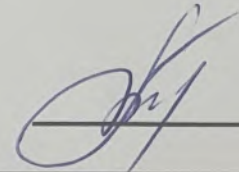
Додаток:

Кваліфікаційна робота на 68 арк.

Презентація на 15 арк.

“12” червня 2026 р.

Директор ННІМБ



РЕЦЕНЗІЯ

1. Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко у роботі аргументована актуальність теми)

Актуальність теми дослідження є високою та чітко аргументованою у роботі. В умовах макроекономічної нестабільності та воєнних викликів в Україні транспортно-логістична галузь потребує кардинальної перебудови на основі цифрових технологій. Автор переконливо доводить, що створення цифрових торговельних майданчиків (маркетплейсів) дозволяє ліквідувати інформаційну асиметрію, мінімізувати холості пробіги транспорту та знизити транзакційні витрати суб'єктів господарювання. Розробка бізнес-плану для такого підприємства є своєчасною та має суттєве практичне значення для розвитку вітчизняного ринку послуг.

2. Відповідність роботи завданню за змістом та обсягом

Робота відповідає виданому завданню

3. Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (новизна ідей, методів виконання, глибина проробки, використання комп'ютерних програм, економічне обґрунтування, розрахунок економічного ефекту тощо)

На високому науково-теоретичному та практичному рівні виконано аналітичний та проєктний блоки. У другому розділі заслуговує на увагу детальний аналіз ринку із залученням статистичної бази даних за 2024–2025 роки та побудова матриці SWOT-аналізу, що дозволило чітко ідентифікувати вільну ринкову нішу. У третьому розділі здійснено детальне економічне обґрунтування стартового капіталу та операційних витрат, визначено чітку трирівневу модель генерації доходів (комісії, підписка, додаткові послуги). Особливо якісно проведено розрахунок критичної точки беззбитковості та терміну окупності, що доводить високу інвестиційну привабливість проєкту.

4. Рівень використання літературних та інших джерел (особливо зазначаються періодичні видання)	У роботі використано достатній обсяг літературних джерел, що свідчить про ґрунтовний підхід до вивчення теми. Особливо варто відзначити посилання на періодичні видання та аналітичні звіти, а також використання сучасних аналітичних платформ, що забезпечує актуальність представлених даних та обґрунтованість висновків.
5. Повнота застосування чинних нормативних документів	У роботі повною мірою враховано чинне законодавство України, що регулює підприємницьку діяльність, транспортно-логістичну сферу та інформаційні технології. Зокрема, обґрунтування інвестиційного проєкту спирається на міжнародні стандарти планування (методологію UNIDO), а практичні рекомендації враховують вимоги щодо впровадження національної системи електронних товарно-транспортних накладних.
6. Якість оформлення кваліфікаційної роботи (грамотність, акуратність тощо) та презентації	Кваліфікаційна робота оформлена відповідно до вимог. Матеріал викладено грамотною науковою українською мовою. Графічний матеріал (таблиці, схеми бізнес-моделей) наочно ілюструє основні положення дослідження. Підготовлена мультимедійна презентація структуровано та лаконічно відображає ключові результати розрахунків, що полегшує сприйняття матеріалу під час захисту.
7. Недоліки та зауваження за розділами роботи	При загальному високому рівні роботи, дискусійним є використання у третьому розділі статичного методу розрахунку терміну окупності на основі середнього прибутку за перший рік. Для цифрових інноваційних проєктів доцільніше застосовувати методи дисконтування грошових потоків. Однак це зауваження має рекомендаційний характер і не знижує високу цінність роботи.

В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної роботи за спеціальністю

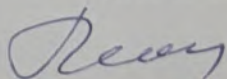
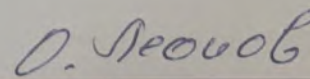
Шаль О. Д. готовий до самостійної роботи за спеціальністю Економіка

Оцінка роботи: відмінно

РЕЦЕНЗЕНТ

К.е.н., професор

(кваліфікація, вчений ступінь, звання)

(підпис)

“15” червня 2026 р.

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Шаль О. _ кваліфікаційна робота бакалавра

Автор

Науковий керівник / Експерт

**професор Наталія Валентинівна
Сментина**

ІД документу

334183946

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Економіка і фінанси

ЗВІТ

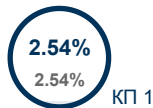
Дата звіту

2026-06-04

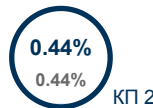
Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

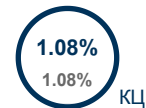
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

**25**

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

**12864**

Кількість слів

**109146**

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		4
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		8

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	--

1	Удосконалення управління логістичними процесами підприємства на основі цифровізації 12/4/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	30 0 (0.23 %)
2	Управління логістичними процесами компанії у глобальних ланцюгах постачання на прикладі ТОВ «УкрВіпСервіс» 11/29/2025 Ukrainian national aviation university (ФТМЛ Кафедра логістики)	26 0 (0.2 %)
3	https://lnup.edu.ua/files/akredytacja/208Mag/LNUP_208_Mag_2024_robprog_Biznes_planuvannya.pdf	23 0 (0.18 %)
4	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u130/nmk_plan_biznesu-scan_1.pdf	21 0 (0.16 %)
5	Ремига_Щербатих 1/12/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	21 0 (0.16 %)
6	КР Коцюбайло 11/17/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра торговельного підприємництва та логістики)	16 0 (0.12 %)
7	Шепетько-Сірана_кваліфікаційна робота 4/24/2026 NAES State Higher Educational Institution University of educational management National Academy of Educational Sciences of Ukraine (Кафедра публічного управління і проєктного менеджменту ННІМП)	13 0 (0.1 %)
8	Диплом Стоматова 11/3/2025 Zaporizhzhia National University (Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку)	12 0 (0.09 %)
9	https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/vkz344-23rv-25.pdf	12 0 (0.09 %)
10	tezy_kusil 3/1/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (конф. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи)	12 0 (0.09 %)

Домашня база даних (0.08 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	--

1	Диплом_Топал 11/18/2025 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	10 (1) (0.08 %)
---	--	-----------------

Програма обміну базами даних (1.62 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	--

2	Управління логістичними процесами компанії у глобальних ланцюгах постачання на прикладі ТОВ «УкрВіпСервіс» 11/29/2025 Ukrainian national aviation university (ФТМЛ Кафедра логістики)	34 (2) (0.26 %)
---	---	-----------------

3	Удосконалення управління логістичними процесами підприємства на основі цифровізації 12/4/2025 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	30 (1) (0.23 %)
4	Шепетько-Сірана_кваліфікаційна робота 4/24/2026 NAES State Higher Educational Institution University of educational management National Academy of Educational Sciences of Ukraine (Кафедра публічного управління і проєктного менеджменту ННІМП)	23 (2) (0.18 %)
5	Ремига_Щербатих 1/12/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	21 (1) (0.16 %)
6	КР Коцюбайло 11/17/2025 State University of Trade and Economics (Кафедра торговельного підприємництва та логістики)	16 (1) (0.12 %)
7	tezy_kusil 3/1/2025 National Technical University of Ukraine Igor Sikorskyi Kyiv Politech Institute (конф. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи)	12 (1) (0.09 %)
8	Zamlynna_PizzeriaValeria_2025.pdf 6/19/2025 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	12 (2) (0.09 %)
9	Диплом Стоматова 11/3/2025 Zaporizhzhia National University (Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку)	12 (1) (0.09 %)
10	Бізнес-планування в торговельному підприємстві 4/15/2026 Rivne Applied College of Information Technologies (Rivne Applied College of Information Technologies)	11 (1) (0.09 %)
11	Окунь Р. МЗОЗмі-21 11/21/2025 West Ukrainian National University (West Ukrainian National University)	11 (1) (0.09 %)
12	Формування маркетингової стратегії просування екологічного пакування на B2B-ринку в умовах цифрової трансформації та зеленого економічного розвитку 5/20/2026 Sumy State University (Кафедра маркетингу)	10 (1) (0.08 %)
13	Денищук б.р..pdf 6/2/2026 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	9 (1) (0.07 %)
14	Тенденції розвитку глобального ринку транспортно-логістичних послуг 5/21/2020 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра міжнародної торгівлі і маркетингу)	7 (1) (0.05 %)

Інтернет (0.85 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
15	https://lnup.edu.ua/files/akredytacja/208Mag/LNUP_208_Mag_2024_robprog_Biznes_planuvannya.pdf	33 (2) (0.26 %)
16	https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u130/nmk_plan_biznesu-scan_1.pdf	21 (1) (0.16 %)

17	http://nm2.univd.edu.ua/download/135988	20 (3) (0.16 %)
18	https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/vkz344-23rv-25.pdf	12 (1) (0.09 %)
19	https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20505/	12 (2) (0.09 %)
20	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/27399/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D0%B8%20%20%D1%81%20%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%BA%D0%BE%D0%B9.pdf	11 (1) (0.09 %)



Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------