

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА
АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра кібербезпеки

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС»))»

Виконав: здобувач вищої освіти
2 курсу __ групи
галузь знань 07 «Управління та
адміністрування»,
спеціальність 073 «Менеджмент»
Паромонов К. І.

Керівник: доцент, к.ф.-м.н.
Чепурна О. Є.

Рецензент: професор, д.е.н.
Горбаченко С. А.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет **кібербезпеки та інформаційних технологій**
Кафедра **кібербезпеки**
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри кібербезпеки
професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Паромонову Кирилу Ігоровичу

- Тема роботи: «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Морський бриз плюс»)»
Керівник роботи: доцент, к.ф.-м.н. Чепурна Олена Євгенівна
затверджені наказом НУ ОЮА від «10» жовтня 2025 року № 3884-06
- Строк подання здобувачем роботи «13» листопада 2025 рік
- Дата видачі завдання «_» вересень 2024 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строки	Примітка
1.	Вибір теми роботи та обґрунтування її актуальності	Перший семестр 2024	
2.	Зустріч з науковим керівником для складання завдання на кваліфікаційну роботу та визначення напрямів дослідження	Перший семестр 2024	
3.	Постановка мети та конкретних завдань дослідження, складання плану роботи, огляд літератури. Визначення об'єкту та предмету дослідження. Вибір методів дослідження	Лютий березень 2025	
4.	Затвердження завдання на кваліфікаційну роботу та керівника, рецензента на кафедрі	Вересень 2025	
5.	Затвердження(наказ)	10.10.2025	
6.	Виконання завдання(робота над 1–3 частинами кваліфікаційної роботи)	10 -31жовтня	
7.	Виправлення зауважень наукового керівника	1-5 листопада 2025	
8.	Оформлення роботи(формулювання висновків, бібліографія та анотації)	6-12 листопада	
9.	Подання на кафедру	13 листопада	
10.	Малий захист	14 листопада	

Здобувач _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ТОВ «Морський бриз плюс»))» на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», містить 7 рисунки, 13 таблиць, 51 літературних джерел за переліком посилань. Робота виконана на 73 сторінках загального тексту і 63 сторінках основного тексту.

Метою роботи є розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств транспортно-експедиторської сфери за рахунок використання інструментів штучного інтелекту на прикладі ТОВ «Морський бриз плюс».

Розроблено рекомендації щодо інтеграції інструментів штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємства, включаючи AI для прогнозування маршрутів, автоматизації документів, клієнтського сервісу та моніторингу обладнання; змодельовано адаптовану модель інтеграції AI для малого підприємства з урахуванням геополітичних ризиків та модульної архітектури; проведено оцінку ефективності заходів з прогнозуванням результатів на основі реальних даних підприємства.

Результати роботи можуть бути використані при оптимізації конкурентоспроможності на малих і середніх підприємствах транспортно-експедиторської та логістичної галузей в умовах цифрової трансформації, геополітичних викликів та економічної нестабільності.

Можливими напрямками подальших досліджень є інтеграція генеративного AI та IoT-технологій у логістичні процеси, а також вивчення впливу етичних аспектів цифровізації на ефективність бізнесу в поствоєнній економіці.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ, ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКА СФЕРА, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ.

ABSTRACT

Qualification work on the topic "Ways to Increase the Competitiveness of an Enterprise (on the Example of LLC "Morskyi Bryz Plus")" for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 073 "Management", contains 7 figures, 13 tables, 51 literary sources according to the list of references. The work is performed on 73 pages of total text and 63 pages of main text.

The purpose of the work is to develop proposals for increasing the competitiveness of enterprises in the transport-forwarding sector through the use of artificial intelligence tools on the example of LLC "Morskyi Bryz Plus".

Recommendations have been developed for integrating artificial intelligence tools into the enterprise's business processes, including AI for route forecasting, document automation, customer service, and equipment monitoring; an adapted model of AI integration for a small enterprise has been modeled, taking into account geopolitical risks and modular architecture; an assessment of the effectiveness of measures has been conducted using NPV, IRR, payback period, cash flow analysis, PESTEL analysis, SWOT analysis, competitiveness polygon, and risk assessment, with forecasting of results based on real enterprise data.

The results of the work can be used in optimizing competitiveness in small and medium-sized enterprises in the transport-forwarding and logistics sectors under conditions of digital transformation, geopolitical challenges, and economic instability.

Possible directions for further research are the integration of generative AI and IoT technologies into logistics processes, as well as studying the impact of ethical aspects of digitalization on business efficiency in the post-war economy.

COMPETITIVENESS, ENTERPRISE, ARTIFICIAL INTELLIGENCE, TRANSPORT-FORWARDING SECTOR, DIGITAL TRANSFORMATION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та її ключові фактори.....	8
1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	14
1.3 Процес формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС».....	23
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	23
2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства.....	30
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	45
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС».....	53
3.1 Оцінка доцільності проекту впровадження AI технологій.....	53
3.2 Розрахунок грошових потоків за проектом впровадження AI технологій....	57
3.3 Оцінка ефективності та ризиків проекту.....	61
ВИСНОВКИ.....	66
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій транспортно-експедиторська сфера, як ключова складова логістичного сектору, стикається з численними викликами, такими як висока конкуренція, вплив геополітичних конфліктів, зростання витрат на логістику та обмежені ресурси для управління бізнес-процесами. Критичний аналіз наукової літератури свідчить, що традиційні методи оптимізації, засновані на ручному плануванні та емпіричному досвіді, вже не забезпечують достатньої ефективності. Транспортна індустрія генерує значну частку ВВП, але страждає від низької адаптивності до криз, як російсько-українська війна, де втрати в морських перевезеннях сягали 20-30% ринку в Україні. Відомі рішення, такі як впровадження базових ERP-систем та логістичних програм, дозволяють автоматизувати рутинні операції, але не враховують динаміку даних для прогнозування та оптимізації, що призводить до втрат ресурсів на рівні 10-15%.

Особливо актуальною проблема стає в Україні, де транспортно-експедиторський бізнес, зосереджений у портових містах як Одеса, залежить від морських маршрутів та стикається з геополітичними ризиками, інфляцією та дефіцитом кадрів. Порівняно з європейськими аналогами, де AI вже зменшує витрати на 30-50%, українські підприємства відстають у цифровізації, що знижує конкурентоспроможність. Дослідження демонструють потенціал AI для трансформації процесів, але брак адаптованих моделей для малого бізнесу робить тему доцільною. Дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємств транспортно-експедиторської сфери за допомогою інструментів штучного інтелекту є актуальним, оскільки дозволяє подолати ці прогалини, забезпечуючи стійкість та зростання в умовах цифрової економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств транспортно-експедиторської сфери за

рахунок використання інструментів штучного інтелекту на прикладі ТОВ «Морський бриз плюс».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність конкурентоспроможності підприємства та її ключові фактори;
- надати класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити огляд процесу формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Морський бриз плюс»;
- оцінити зовнішнє середовище ТОВ «Морський бриз плюс»;
- провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Морський бриз плюс»;
- розробити заходи щодо інтеграції інструментів штучного інтелекту в бізнес-процеси ТОВ «Морський бриз плюс»;
- розрахувати грошові потоки за проектом впровадження AI технологій;
- оцінити економічний ефект та ризики від впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Морський бриз плюс».

Об'єктом дослідження є діяльність підприємств транспортно-експедиторської сфери в умовах цифрової трансформації.

Предметом дослідження є інструменти штучного інтелекту як засіб підвищення конкурентоспроможності у транспортно-експедиторській сфері.

Методи досліджень. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс методів: теоретичний аналіз наукової літератури для вивчення сутності конкурентоспроможності та інструментів AI; емпіричні методи, включаючи SWOT-аналіз, для оцінки конкурентоспроможності та зовнішнього середовища підприємства; економічні методи, такі як розрахунок NPV, PI, IRR та періоду окупності, для оцінки ефективності пропозицій; порівняльний аналіз для

зіставлення поточного стану з потенційними покращеннями; системний підхід для інтеграції заходів AI в бізнес-процеси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що розроблено адаптовану модель інтеграції інструментів штучного інтелекту для підвищення конкурентоспроможності малого підприємства транспортно-експедиторської сфери в портовій зоні України, з урахуванням геополітичних ризиків та воєнних факторів. Удосконалено методику оцінки економічного ефекту від впровадження AI, інтегруючи прогнозування маршрутів з ризиковим аналізом, що дозволяє зменшити витрати на логістику. Дістало подальший розвиток застосування SWOT-аналізу для ідентифікації можливостей цифровізації в умовах обмежених ресурсів, з фокусом на оптимізацію морських перевезень.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати можуть бути використані для впровадження інструментів AI в діяльності ТОВ «Морський бриз плюс», забезпечуючи зростання доходів та зменшення витрат. Рекомендації щодо інтеграції AI-систем, включаючи пілотні проекти та навчання персоналу, придатні для інших підприємств транспортно-експедиторської сфери в Україні, сприяючи підвищенню ефективності логістичного сектору в цілому. Економічний ефект надає практичні інструменти для стратегічного планування та ризикового менеджменту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємства та її ключові фактори

Конкурентоспроможність підприємства є однією з ключових категорій сучасної економічної науки, яка відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, забезпечуючи стійке економічне зростання, високу якість продукції чи послуг, а також довгострокову присутність на ринку. У сучасному глобалізованому світі, де ринки стають дедалі більш насиченими, а споживачі – вимогливішими, конкурентоспроможність стає не лише показником успіху, але й умовою виживання підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як комплексна характеристика, що відображає його здатність створювати, виготовляти та реалізовувати товари чи послуги, які за своїми якісними, ціновими та іншими характеристиками є привабливішими для споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів [4]. Це поняття охоплює як внутрішні можливості підприємства (ресурси, технології, управлінські процеси), так і зовнішні умови, в яких воно функціонує (ринкові тенденції, поведінка споживачів, дії конкурентів).

З теоретичної точки зору, конкурентоспроможність підприємства розглядається через призму кількох підходів:

1. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства, таких як наявність унікальних ресурсів (фінансових, людських, технологічних), які дозволяють створювати конкурентні переваги. Згідно з теорією ресурсного підходу, розробленою Барні [14], конкурентоспроможність залежить від унікальності ресурсів, їхньої цінності, рідкості, незамінності та складності імітації конкурентами.

2. Маркетинговий підхід підкреслює важливість орієнтації на споживача. Конкурентоспроможність у цьому контексті визначається здатністю підприємства задовольняти потреби клієнтів краще, ніж конкуренти, шляхом створення унікальної ціннісної пропозиції [17].

3. Інноваційний підхід акцентує на ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності. Сучасні дослідження, зокрема роботи Портера [18], вказують, що підприємства, які активно впроваджують інновації (технологічні, організаційні, продуктові), мають вищі шанси на успіх у конкурентному середовищі.

4. Системний підхід розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують цілісну систему управління підприємством. Цей підхід передбачає комплексне оцінювання всіх аспектів діяльності підприємства – від виробництва до маркетингу та післяпродажного обслуговування [7].

Загалом, конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, яка залежить від сукупності факторів, що взаємодіють між собою, створюючи унікальну позицію підприємства на ринку.

Ключові фактори конкурентоспроможності підприємства можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори пов'язані з організаційними, технологічними та управлінськими характеристиками самого підприємства, тоді як зовнішні визначаються ринковими умовами, державною політикою та глобальними економічними тенденціями.

Внутрішні фактори є основою для створення конкурентних переваг підприємства, оскільки вони формуються в межах його діяльності та можуть бути безпосередньо керованими. До основних внутрішніх факторів належать наступні складові:

- Ефективне управління є запорукою конкурентоспроможності, оскільки воно забезпечує оптимальне використання ресурсів, швидке реагування на зміни ринку та впровадження інновацій. Дослідження МакКінсі [35] показують, що підприємства з гнучкими організаційними структурами та розвиненими системами управління мають на 25% вищу продуктивність порівняно з конкурентами. Сучасні підприємства активно використовують цифрові технології для оптимізації управлінських процесів, зокрема системи ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management).

- Впровадження передових технологій та інноваційних рішень є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності. Згідно з даними ОЕСР [39], підприємства, які інвестують у дослідження та розробки (R&D), мають на 30% вищу ймовірність створення унікальних продуктів, що дозволяють займати лідерські позиції на ринку. Наприклад, компанії, які використовують технології штучного інтелекту для аналізу даних або автоматизації виробництва, значно підвищують свою ефективність.

- Людський капітал є одним із ключових ресурсів підприємства. Висококваліфіковані працівники, які постійно підвищують свою компетентність, сприяють підвищенню якості продукції та послуг. Дослідження Ахмада С., Шредера Р. Г. [11] вказують, що інвестиції в навчання персоналу можуть підвищити продуктивність праці.

- Доступ до капіталу дозволяє підприємству інвестувати в нові технології, розширювати виробничі потужності та проводити маркетингові кампанії. Стабільна фінансова позиція забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові виклики [19].

- Висока якість є основою конкурентоспроможності, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволеність споживачів. Системи управління якістю, такі як ISO 9001, допомагають підприємствам підтримувати стабільно високий рівень якості [31].

Зовнішні фактори формують середовище, в якому діє підприємство, і часто є поза межами його прямого контролю.

Рівень конкуренції на ринку визначає, наскільки складно підприємству утримувати свої позиції. Аналіз конкурентного середовища за моделлю п'яти сил Портера [18] дозволяє оцінити вплив конкурентів, постачальників, покупців, нових гравців та замінників на конкурентоспроможність підприємства.

Податкові пільги, субсидії, регуляторні норми та підтримка інновацій з боку держави можуть значно впливати на конкурентоспроможність. Наприклад, у країнах ЄС державна підтримка зелених технологій сприяє розвитку екологічно орієнтованих підприємств [46].

Глобалізація відкриває нові ринки, але водночас підвищує конкуренцію. Зміни в міжнародній торгівлі, валютні коливання та економічні кризи можуть суттєво впливати на діяльність підприємства [30].

Розвиток цифрових технологій, таких як Інтернет речей (IoT), блокчейн чи штучний інтелект, створює нові можливості для підприємств, але також вимагає швидкої адаптації [42].

Зміни в уподобаннях споживачів, зокрема зростання попиту на екологічно чисті продукти чи персоналізовані послуги, змушують підприємства адаптувати свої стратегії [34].

Для наочної демонстрації взаємозв'язку між внутрішніми та зовнішніми факторами конкурентоспроможності можна використати наступну схему (рис. 1.1).

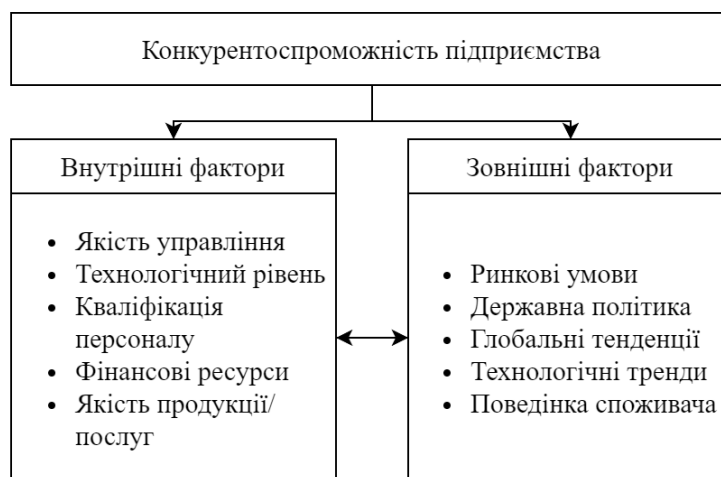


Рис. 2.1 - Взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами конкурентоспроможності

Конкурентоспроможність є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, які необхідно враховувати при розробці стратегії підприємства.

У таблиці 1.1 можемо побачити Порівняння впливу факторів конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає застосування комплексних методик для всебічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання

Таблиця 1.1

Порівняння впливу факторів конкурентоспроможності

№	Фактор	Внутрішній/ Зовнішній	Вплив на конкурентоспроможність
1.	Якість управління	Внутрішній	Оптимізація процесів, швидке реагування на зміни
2.	Технологічний рівень	Внутрішній	Створення унікальних продуктів, зниження витрат
3.	Кваліфікація персоналу	Внутрішній	Підвищення продуктивності, інноваційна активність
4.	Ринкові умови	Зовнішній	Визначають рівень конкуренції та ринкові бар'єри
5.	Державна політика	Зовнішній	Сприяє або обмежує розвиток підприємства
6.	Поведінка споживачів	Зовнішній	Формує попит і впливає на стратегії маркетингу

. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності спрямовані на врахування як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на позицію підприємства на ринку. Вони дозволяють виявити сильні сторони, ідентифікувати слабкі місця, оцінити ринкові можливості та потенційні загрози, а також визначити ключові аспекти, що створюють цінність для споживачів.

Одним із поширених інструментів оцінки є SWOT-аналіз, який забезпечує структуроване дослідження внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства. Цей метод допомагає оцінити сильні та слабкі сторони організації, такі як ефективність управління, технологічний рівень чи фінансова стабільність, а також виявити можливості й загрози, що походять із зовнішнього середовища, наприклад, зміни в ринкових умовах чи поведінці споживачів [29]. SWOT-аналіз дозволяє підприємству сформулювати стратегічний погляд на свою позицію та визначити пріоритетні напрямки розвитку.

Іншим важливим інструментом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння ключових показників діяльності підприємства з найкращими практиками в галузі. Цей підхід дає змогу виявити прогалини в продуктивності, якості чи

ефективності та адаптувати успішні стратегії конкурентів. Бенчмаркінг сприяє вдосконаленню бізнес-процесів і підвищенню конкурентних переваг шляхом запозичення передового досвіду [15].

Для більш комплексної оцінки застосовуються методи інтегральної оцінки, які базуються на розрахунку композитних індексів конкурентоспроможності. Ці методи враховують широкий спектр показників, зокрема фінансові результати, маркетингову активність, технологічний розвиток та інноваційні можливості. Такий підхід дозволяє отримати цілісну картину конкурентоспроможності підприємства та оцінити його позицію відносно конкурентів [45].

Ще одним ефективним інструментом є аналіз ланцюжка створення цінності, запропонований Портером. Цей метод фокусується на дослідженні всіх етапів діяльності підприємства – від закупівлі сировини до післяпродажного обслуговування – з метою визначення, які саме процеси створюють найбільшу цінність для споживачів. Аналіз дозволяє оптимізувати діяльність, зосереджуючи ресурси на ключових аспектах, що забезпечують конкурентну перевагу [18].

Загалом, оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на застосуванні різноманітних методик, які доповнюють одна одну. Комплексне використання цих інструментів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й розробити ефективні стратегії для зміцнення його ринкових позицій.

Конкурентоспроможність підприємства є багатогранною категорією, яка залежить від сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Ефективне управління, інноваційна активність, кваліфікований персонал, фінансова стабільність та висока якість продукції є ключовими внутрішніми факторами, тоді як ринкові умови, державна політика, глобальні тенденції та поведінка споживачів формують зовнішнє середовище. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплексний підхід, який включає аналіз ринку, впровадження інновацій та вдосконалення управлінських процесів. У

сучасних умовах цифрова трансформація та орієнтація на споживача стають визначальними для успіху на ринку.

1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для аналізу його ринкової позиції та визначення стратегічних напрямів розвитку. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його здатність конкурувати в ринкових умовах і розробити ефективні стратегії для зміцнення позицій. У сучасних умовах, коли ринки стають більш динамічними, а конкуренція посилюється через глобалізацію та цифрові технології, методи оцінки конкурентоспроможності набувають особливої актуальності. Систематизація цих методів через класифікацію допомагає підприємствам обрати оптимальний інструмент залежно від їхніх цілей, ресурсів і галузевих особливостей [4]. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності базується на кількох критеріях, які відображають методологічну основу, джерела даних і практичне застосування інструментів. Завдяки цьому підприємства можуть адаптувати методи до конкретних умов своєї діяльності, враховуючи сучасні виклики, такі як цифрова трансформація та зростання значення сталого розвитку [42].

Методи оцінки конкурентоспроможності класифікуються за кількома ключовими критеріями, які визначають їхню спрямованість, характер показників, джерела даних і ступінь формалізації. Перший критерій стосується спрямованості аналізу. Деякі методи зосереджені на оцінці внутрішніх ресурсів підприємства, таких як фінансовий стан, технологічна база чи кваліфікація персоналу, що ґрунтується на ресурсній теорії, яка підкреслює значення унікальних активів для створення конкурентних переваг [14]. Інші методи передбачають порівняння підприємства з конкурентами, наприклад, шляхом зіставлення ключових показників діяльності з лідерами галузі [15]. Окремо виділяються методи, які аналізують ринкову позицію підприємства через

дослідження поведінки споживачів, сприйняття бренду та частки ринку, використовуючи маркетингові інструменти для оцінки ціннісної пропозиції [34].

Другий критерій класифікації пов'язаний із характером використовуваних показників. Кількісні методи базуються на числових даних, таких як рентабельність, ліквідність чи обсяги продажів, що забезпечує об'єктивність оцінки [19]. Наприклад, методика інтегрального показника конкурентоспроможності агрегує числові дані, такі як частка ринку чи витрати на дослідження та розробки, у композитний індекс, який дозволяє оцінити загальну ефективність підприємства [45]. Якісні методи, навпаки, зосереджені на нефінансових аспектах, таких як репутація бренду, інноваційність чи організаційна культура, і часто базуються на експертних оцінках або аналізі відгуків споживачів [29]. Комбіновані методи поєднують кількісні та якісні показники, що забезпечує комплексний підхід до оцінки [45].

Третій критерій стосується джерел даних, які використовуються для аналізу. Деякі методи спираються на внутрішню інформацію підприємства, таку як фінансова звітність чи звіти про інноваційну діяльність, що робить їх доступними для реалізації [39]. Інші методи використовують зовнішні джерела, зокрема ринкові звіти, галузеві дані чи інформацію про конкурентів [17]. У сучасних умовах зростає значення цифрових джерел даних, таких як аналіз великих даних чи соціальних мереж, які дозволяють оцінити сприйняття бренду та поведінку споживачів у реальному часі [37].

Четвертий критерій – ступінь формалізації методів. Формалізовані методи використовують математичні моделі та алгоритми, такі як багатокритерійний аналіз чи методика аналітичної ієрархії (АНР), що забезпечує високу точність оцінки [41]. Неформалізовані методи, такі як експертні інтерв'ю, базуються на суб'єктивних оцінках, що дозволяє отримати глибоке розуміння ситуації, але може знижувати об'єктивність результатів [33].

Для систематизації основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства розроблено таблицю 1.2, яка узагальнює методи за критеріями класифікації, їхніми характеристиками, перевагами та недоліками. Таблиця

допомагає порівняти інструменти за їхньою спрямованістю, складністю та практичною цінністю, що полегшує вибір методу для конкретного підприємства залежно від його потреб і ресурсів.

Таблиця 1.2

Характеристика основних методів оцінки конкурентоспроможності

Критерій класифікації	Метод	Опис методу	Переваги	Недоліки
Спрямованість	Порівняльний аналіз	Зіставлення показників із конкурентами	Об'єктивність, орієнтація на лідерів	Обмеженість доступу до даних
Характер показників	Інтегральний показник	Агрегація кількісних показників у композитний індекс	Точність, об'єктивність	Складність розрахунків
Характер показників	Експертна оцінка	Оцінка нефінансових аспектів через судження експертів	Глибина аналізу	Суб'єктивність
Джерела даних	Аналіз ринкових звітів	Використання зовнішніх даних про ринок	Глибокий аналіз середовища	Обмеженість внутрішнього аналізу
Ступінь формалізації	Аналітична ієрархія (АНР)	Порівняння факторів за значущістю	Точність, структурованість	Складність реалізації

Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності демонструє їхню різноманітність і можливість застосування в різних контекстах. Кожен метод має свої особливості, які визначають його ефективність залежно від мети оцінки. Наприклад, порівняльний аналіз є корисним для підприємств, які прагнуть орієнтуватися на лідерів галузі, тоді як інтегральний показник більше підходить для кількісної оцінки загальної конкурентоспроможності. Експертні оцінки дозволяють врахувати якісні аспекти, такі як репутація чи інноваційність, які важко виміряти числово. Використання ринкових звітів допомагає оцінити

зовнішнє середовище, що є критично важливим у висококонкурентних галузях. Аналітична ієрархія, своєю чергою, забезпечує структурований підхід до оцінки складних факторів, що особливо корисно для великих підприємств із розвинутими управлінськими системами.

Вибір методу залежить від багатьох факторів, включаючи розмір підприємства, його галузеву приналежність і доступ до даних. Наприклад, малі підприємства можуть віддавати перевагу простішим методам, таким як експертні оцінки, через обмеженість ресурсів, тоді як великі корпорації частіше використовують формалізовані методи, такі як АНР, для точного аналізу. Цифрові технології відкривають нові можливості для оцінки, дозволяючи підприємствам аналізувати великі обсяги даних із соціальних мереж чи ринкових платформ, що підвищує точність прогнозування ринкових тенденцій [20]. Крім того, сучасні методи дедалі частіше враховують аспекти сталого розвитку, зокрема екологічні, соціальні та управлінські критерії (ESG), які стають важливим елементом конкурентоспроможності на глобальних ринках [15].

Класифікації методів оцінки конкурентоспроможності складена на рисунк 1.2, який відображає їх розподіл за основними критеріями. Схема підкреслює взаємозв'язок між різними підходами та допомагає швидко оцінити їхню різноманітність, що є важливим для розуміння комплексності оцінки конкурентоспроможності.

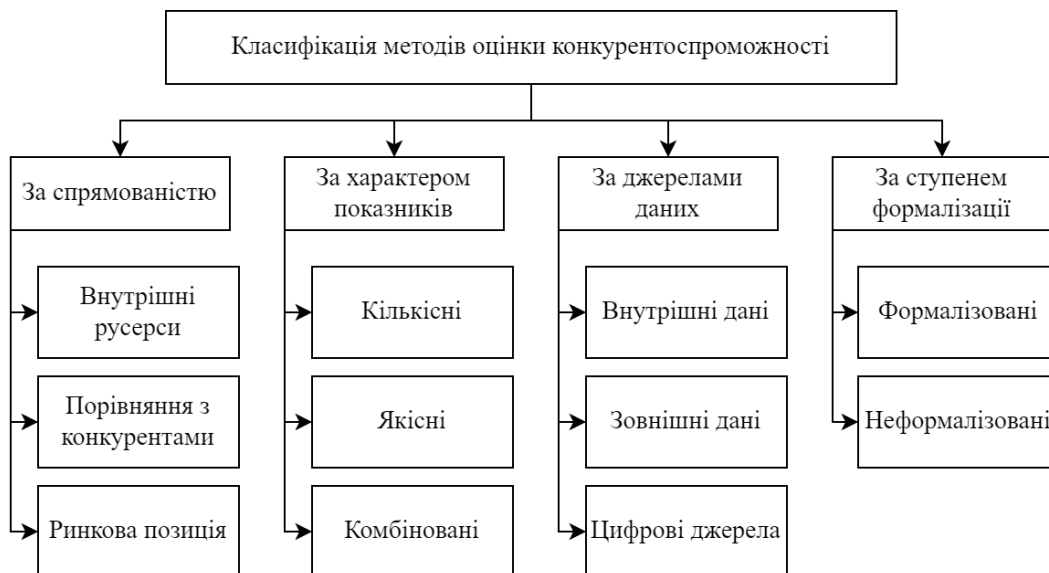


Рис. 1.2 - Класифікації методів оцінки конкурентоспроможності

Сучасні тенденції в оцінці конкурентоспроможності підкреслюють зростаючу роль цифрових технологій, таких як аналіз великих даних і штучний інтелект, які дозволяють підприємствам прогнозувати ринкові тенденції та оцінювати споживацькі настрої з високою точністю. Водночас оцінка сталого розвитку, зокрема ESG-критеріїв, стає конкурентною перевагою на ринках, де споживачі надають перевагу соціально відповідальним брендам. Комплексне застосування методів оцінки, яке поєднує кількісні, якісні та цифрові підходи, дозволяє отримати повноцінне уявлення про конкурентоспроможність підприємства та розробити ефективні стратегії для її підвищення.

1.3 Процес формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності

Формування та реалізація стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, який спрямований на забезпечення довгострокового успіху в умовах ринкової конкуренції. Цей процес охоплює аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, визначення стратегічних цілей, розробку планів дій і контроль їх виконання. У сучасних умовах, коли ринки стрімко змінюються під впливом глобалізації, технологічних інновацій і нових споживацьких трендів, підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Процес формування стратегій підвищення конкурентоспроможності починається з глибокого розуміння поточного стану підприємства та ринкового середовища. Це передбачає аналіз внутрішніх ресурсів, таких як виробничі потужності, фінансовий стан і компетенції персоналу, а також зовнішніх умов, включаючи ринкові тенденції, дії конкурентів і регуляторні зміни [43]. На відміну від оцінки конкурентоспроможності, яка фокусується на діагностиці, формування стратегій спрямоване на створення конкретних планів дій, які дозволяють підприємству зміцнити свої позиції. Важливою умовою успіху є

залучення всіх рівнів управління до стратегічного планування, що забезпечує узгодженість цілей і ресурсів [21].

Першим етапом процесу є визначення стратегічних цілей. Цілі мають бути чіткими, вимірювальними та орієнтованими на довгострокову перспективу. Наприклад, підприємство може ставити за мету збільшення частки ринку, підвищення якості продукції чи зниження виробничих витрат. Згідно з дослідженнями, стратегічні цілі, сформульовані за принципами SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), мають вищу ймовірність успішної реалізації [21]. На цьому етапі важливо враховувати специфіку галузі, наприклад, у технологічному секторі пріоритетом може бути інноваційна диференціація, тоді як у виробничій сфері – оптимізація витрат [47].

Наступним етапом є розробка стратегій, які відповідають визначеним цілям. Стратегії підвищення конкурентоспроможності можуть базуватися на різних підходах, залежно від ресурсів підприємства та ринкових умов. Наприклад, стратегія диференціації передбачає створення унікальних продуктів чи послуг, які виділяють підприємство серед конкурентів. Альтернативним підходом є стратегія лідерства за витратами, яка фокусується на зниженні собівартості продукції без втрати якості. У сучасних умовах дедалі більшої популярності набувають стратегії, орієнтовані на сталість, які враховують екологічні та соціальні аспекти, що стають важливими для споживачів. Вибір стратегії залежить від аналізу конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства, що вимагає використання достовірних даних і прогнозів.

Реалізація стратегій є критичним етапом, який передбачає впровадження планів дій, розподіл ресурсів і координацію діяльності між підрозділами підприємства. Ефективна реалізація вимагає чіткої організаційної структури та системи комунікації. Дослідження показують, що підприємства, які використовують цифрові інструменти управління проєктами, такі як Trello чи Asana, підвищують ефективність реалізації стратегій [36]. Важливим аспектом є залучення персоналу до процесу, оскільки мотивація та кваліфікація працівників

безпосередньо впливають на успіх впровадження. Наприклад, програми навчання та розвитку персоналу можуть підвищити продуктивність праці, що сприяє досягненню стратегічних цілей.

Контроль і моніторинг виконання стратегій є завершальним етапом, який дозволяє оцінити ефективність впроваджених заходів і внести корективи за необхідності. Цей етап включає регулярний аналіз ключових показників ефективності (KPI), таких як зростання доходів, підвищення задоволеності клієнтів чи зниження витрат. Сучасні підприємства дедалі частіше використовують цифрові аналітичні платформи, такі як Power BI чи Tableau, для відстеження прогресу в реальному часі [12]. Контроль також передбачає аналіз зовнішніх змін, таких як нові технологічні тренди чи зміни в поведінці споживачів, що можуть вимагати адаптації стратегії.

Для систематизації ключових етапів процесу формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності розроблено таблицю 1.3, яка узагальнює основні етапи, їхній зміст, інструменти та очікувані результати. Таблиця дозволяє чітко структурувати процес і визначити ключові аспекти, які необхідно враховувати на кожному етапі.

Таблиця 1.3

Етапи формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності

Етап	Зміст	Інструменти	Очікувані результати
Визначення стратегічних цілей	Формулювання чітких, вимірювальних цілей, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності	SMART-критерії, аналіз ринку	Узгоджені цілі, які відповідають ринковим умовам
Розробка стратегій	Вибір підходів (диференціація, лідерство за витратами, сталість) на основі аналізу ресурсів і ринку	Аналіз конкурентного середовища, прогнозування	План дій для досягнення конкурентних переваг
Реалізація стратегій	Впровадження планів, розподіл ресурсів, координація діяльності	Цифрові інструменти управління, навчання персоналу	Ефективне виконання стратегічних ініціатив

Продовження табл. 1.3

Контроль і моніторинг	Відстеження KPI, аналіз прогресу, корекція стратегій	Аналітичні платформи (Power BI, Tableau)	Оцінка ефективності та адаптація до змін
-----------------------	--	--	--

Процес формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності не є статичним і вимагає постійної адаптації до змін у ринковому середовищі. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові технології, які дозволяють підприємствам швидше реагувати на виклики та оптимізувати управлінські процеси. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу ринкових даних допомагає прогнозувати попит і оптимізувати виробничі процеси, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності [48]. Крім того, зростає значення стратегій, орієнтованих на сталість, оскільки споживачі дедалі частіше надають перевагу підприємствам, які враховують екологічні та соціальні аспекти.

Ефективність реалізації стратегій залежить від кількох ключових факторів. По-перше, це залучення всіх рівнів організації, від топ-менеджменту до рядових працівників, що забезпечує єдність у виконанні стратегічних завдань. По-друге, використання сучасних технологій для управління та моніторингу дозволяє підвищити точність і швидкість прийняття рішень. По-третє, гнучкість стратегій є критично важливою в умовах невизначеності, оскільки ринкові умови можуть швидко змінюватися через економічні, політичні чи технологічні фактори. Наприклад, підприємства, які оперативно адаптували свої стратегії під час пандемії COVID-19, зокрема через перехід на онлайн-продажі, змогли зберегти конкурентоспроможність [28].

Ще одним важливим аспектом є інтеграція інновацій у стратегічний процес. Інновації, чи то технологічні, чи організаційні, дозволяють підприємствам створювати унікальні ціннісні пропозиції, які вирізняють їх серед конкурентів. Дослідження ОЕСР показують, що підприємства, які інвестують у дослідження та розробки, мають вищу ймовірність створення продуктів, що

відповідають новим ринковим потребам [39]. Наприклад, впровадження автоматизації виробництва чи використання технологій Інтернету речей (IoT) може значно знизити витрати та підвищити якість продукції.

Крім того, важливим елементом процесу є врахування соціальних і культурних аспектів. У сучасному світі споживачі дедалі більше цінують бренди, які демонструють соціальну відповідальність. Стратегії, що включають ініціативи зі зменшення вуглецевого сліду чи підтримки місцевих громад, сприяють підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню репутації підприємства.

На заключному етапі процесу формування та реалізації стратегій необхідно враховувати зворотний зв'язок від усіх зацікавлених сторін – клієнтів, працівників, партнерів. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми у впровадженні стратегій і коригувати їх для досягнення максимальної ефективності. Наприклад, регулярні опитування клієнтів можуть допомогти виявити нові потреби, які можна врахувати при оновленні стратегій.

Загалом, процес формування та реалізації стратегій підвищення конкурентоспроможності є комплексним і динамічним, вимагаючи від підприємства чіткого планування, ефективного виконання та постійного моніторингу. Використання сучасних технологій, орієнтація на сталість і залучення всіх рівнів організації є ключовими факторами успіху. Таблиця 1 систематизує основні етапи цього процесу, підкреслюючи їхню послідовність і інструменти, які забезпечують ефективність. У сучасних умовах підприємства, які здатні швидко адаптуватися до змін і впроваджувати інноваційні рішення, отримують значні конкурентні переваги

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

ТОВ "Морський бриз плюс" є українським підприємством, зареєстрованим у Одесі, яке здійснює діяльність у сфері транспортних послуг та пов'язаних комерційних операцій, демонструючи стійкість на ринку з моменту свого заснування на початку 2011 року. Повна офіційна назва компанії – Товариство з обмеженою відповідальністю "Морський бриз плюс", а її англійський еквівалент звучить як Limited Liability Company "Sea Breeze Plus", що підкреслює її орієнтацію на міжнародні аспекти бізнесу, особливо в морській галузі. Засноване 1 лютого 2011 року, підприємство має код ЄДРПОУ 37476774 і наразі перебуває в активному статусі, хоча його реєстрація відбулася на території, де можливі бойові дії, що додає певних викликів до його операційної діяльності. Юридична адреса компанії розташована в Одесі за адресою: вулиця Утьосова, будинок 13, квартира 10, в Одеській області, що робить її тісно пов'язаною з портовим містом, відомим своєю логістичною інфраструктурою та морськими перевезеннями. Статутний капітал підприємства становить 200 000 гривень, що є результатом збільшення з початкової суми в 1 000 гривень, відображаючи зростання та інвестиції в розвиток бізнесу протягом років [10].

Керує компанією директор Фомічов Дмитро Михайлович, який, згідно зі статутом, є єдиним керівником з певними обмеженнями в повноваженнях, що забезпечує централізоване управління та відповідальність за стратегічні рішення. Щодо власників та бенефіціарів, інформація про них частково обмежена, але відомо про зміни в адресах реєстрації бенефіціарних власників, зокрема перехід від старої адреси в Приморському районі Одеси до поточної, що свідчить про оновлення реєстраційних даних для відповідності сучасним вимогам. Підприємство зареєстроване на загальній системі оподаткування і є платником податку на додану вартість під номером 374767715537, що дозволяє йому брати

участь у великих комерційних угодах з врахуванням податкових аспектів. Основним видом економічної діяльності за класифікацією КВЕД є інша допоміжна діяльність у сфері транспорту під кодом 52.29, що охоплює широкий спектр послуг, пов'язаних з логістикою, координацією перевезень та підтримкою транспортних процесів, особливо в морському секторі [31].

В таблиці 2.1 складено загальну характеристику ТОВ “Морський бриз”. Окрім основного напрямку, компанія займається низкою додаткових видів діяльності, які розширюють її можливості на ринку, включаючи надання інших допоміжних комерційних послуг, оптову торгівлю твердим, рідким та газоподібним паливом, а також подібними продуктами, що робить її важливим гравцем у постачанні енергоносіїв для транспортної галузі. Вона також здійснює оптову торгівлю деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, хімічними продуктами, а також неспеціалізованою оптовою торгівлею, що вказує на диверсифікацію бізнесу для зменшення ризиків і розширення клієнтської бази.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ “Морський бриз плюс”

Пункт	Інформація
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС"
Скорочена назва	ТОВ "МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС"
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY "SEA BREEZE PLUS" (LLC "SEA BREEZE PLUS")
Статус юридичної особи	Зареєстровано (не перебуває в процесі припинення)
Код ЄДРПОУ	37476774
Дата реєстрації	01.02.2011
Уповноважені особи	ФОМІЧОВ ДМИТРО МИХАЙЛОВИЧ
Розмір статутного капіталу	200 000,00 грн

Продовження табл. 2.1

Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основні: - 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту - Додаткові: - 52.21 Допоміжне обслуговування вантажного наземного транспорту - 52.22 Допоміжне обслуговування водного транспорту - 52.24 Транспортне оброблення вантажів - 52.10 Складське господарство - 50.20 Вантажний водний транспорт - 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким та газоподібним паливом та подібними продуктами - 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням - 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімікатами - 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля - 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності та керування - 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність н.в.і.у.
Контактна інформація	Україна, Одеська обл., м. Одеса, вул. Утьосова, буд. 13, кв. 10

У сфері транспорту підприємство надає послуги вантажного морського транспорту, складського господарства, допоміжного обслуговування водного транспорту та транспортного оброблення вантажів, що ідеально вписується в одеський контекст як портового хабу. Крім того, компанія пропонує консультування з питань комерційної діяльності та керування, а також іншу професійну, наукову та технічну діяльність, що додає інтелектуальний компонент до її операцій і дозволяє надавати експертні послуги клієнтам у складних проектах.

Організаційна структура ТОВ "Морський бриз плюс" представляє собою класичну модель управління для підприємства в формі товариства з обмеженою відповідальністю, яка характеризується простотою, централізованим прийняттям рішень та мінімальною ієрархією, що ідеально адаптовано до специфіки її діяльності в сфері транспортних послуг та оптової торгівлі.

На вершині організаційної піраміди стоїть директор, який є єдиним уповноваженим керівником і несе повну відповідальність за стратегічне планування, операційне управління та представництво компанії в зовнішніх відносинах. Його повноваження, згідно зі статутом підприємства, мають певні обмеження, що типово для ТОВ з метою захисту інтересів засновників та бенефіціарів від надмірних ризиків, наприклад, у прийнятті рішень про великі угоди чи розпорядження майном. Ця централізована модель управління виключає наявність ради директорів чи наглядової ради, роблячи процеси прийняття рішень швидкими та ефективними, але водночас залежними від компетенцій однієї особи. Директор координує всі аспекти діяльності, від логістичних операцій, таких як допоміжне обслуговування водного транспорту та транспортне оброблення вантажів, до комерційних напрямків, включаючи оптову торгівлю паливом, хімічними продуктами та будівельними матеріалами, що вимагає багатогранних навичок у сфері транспорту та торгівлі.

Для складання стратегії для підприємства було проаналізовано фінансову діяльність та звітність підприємства ТОВ «Морський бриз плюс» в таблиці 2.1. Діяльність підприємства за останні 3 роки перейшло до критичного через повномасштабне вторгнення та окупацію територій, в які входили власність підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових показників ТОВ «Морський бриз плюс» на 2020-2024 р., тис. грн

Пункт	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024/2020)	Відносне відхилення (2024/2020)
Дохід	3426,7	227,1	—	—	—	-3426,7	—
Витрати	3517,3	380,4	564,2	239,7	312,2	-3205,1	-91,12
Активи	2207,3	2392,4	2248,7	2073,2	2027	-180,3	-8,17
Зобов'язання	901,8	1240,2	1660,7	1724,9	1911,9	1010,1	112,01
Чистий прибуток	-90,6	-153,3	-564,2	-239,7	-312,2	-221,6	244,59

Фінансовий стан ТОВ "Морський бриз плюс" за період із 2020 по 2024 рік відображає складний шлях підприємства, яке зіткнулося з значними викликами,

що вплинули на його доходи, витрати та загальну стабільність. У 2020 році компанія досягла піку доходів на рівні 3426,7 тис. грн, що свідчить про активну діяльність у сфері транспортних послуг та торгівлі, зокрема в портовому секторі Одеси. Однак уже в 2021 році доходи різко скоротилися до 227,1 тис. грн, а з 2022 по 2024 роки вони взагалі не фіксуються, що може вказувати на тимчасове припинення операцій, втрату ринків збуту чи вплив зовнішніх факторів, таких як воєнні дії в регіоні. Цей спад підкреслює вразливість бізнесу до макроекономічних і геополітичних умов, змушуючи підприємство шукати нові джерела доходу чи адаптувати модель роботи.

Витрати компанії демонструють нерівномірну динаміку, відображаючи спроби оптимізувати витрати в умовах зниження доходів. У 2020 році витрати склали 3517,3 тис. грн, перевищуючи дохід і призводячи до початкових збитків. У 2021 році вони зменшилися до 380,4 тис. грн, що свідчить про скорочення операційної активності, але з 2022 року ситуація погіршилася: витрати зросли до 564,2 тис. грн, хоча доходів уже не було, що призвело до значних збитків. У наступні роки, 2023 та 2024, витрати впали до 239,7 тис. грн і 312,2 тис. грн відповідно, що може відображати заходи з економії чи перехід на менш капіталомісткі операції, однак цього виявилось недостатньо для повернення до прибутковості.

Активи підприємства протягом аналізованого періоду коливалися в межах 2027,0–2392,4 тис. грн, демонструючи відносну стабільність, попри фінансові труднощі. Найвищий показник активів у 2392,4 тис. грн був зафіксований у 2021 році, що могло бути результатом накопичення ресурсів у попередні роки. Проте з 2022 року активи почали поступово зменшуватися, сягнувши 2027,0 тис. грн у 2024 році, що може свідчити про продаж майна чи обладнання для покриття боргів або природне зношення активів, таких як транспортні засоби чи складські потужності. Ця тенденція вказує на потребу в стратегічному оновленні активів для підтримки операційної діяльності.

Зобов'язання компанії демонструють стійке зростання, що є одним із найсерйозніших викликів для фінансового здоров'я ТОВ "Морський бриз плюс".

У 2020 році вони становили 901,8 тис. грн, але зросли до 1240,2 тис. грн у 2021 році, а до 2024 року досягли 1911,9 тис. грн. Такий ріст боргового навантаження, ймовірно, пов'язаний із залученням кредитів чи відтермінуванням платежів перед постачальниками, що є поширеним механізмом виживання в кризові часи. Збільшення зобов'язань наблизило їх до рівня активів, створюючи високий фінансовий ризик і потенційну загрозу платоспроможності підприємства.

Чистий прибуток залишається негативним протягом усього періоду, що підкреслює хронічні збитки. У 2020 році збитки склали 90,6 тис. грн, але зросли до 153,3 тис. грн у 2021 році, а в 2022 році досягли піку в 564,2 тис. грн, відображаючи серйозний фінансовий спад. У 2023 році збитки зменшилися до 239,7 тис. грн, а в 2024 році зросли до 312,2 тис. грн, що може свідчити про часткову стабілізацію, але недостатню для подолання кризи. Ця тенденція вказує на необхідність глибокого аналізу витрат, реструктуризації боргів та пошуку нових джерел доходу для забезпечення довгострокової стійкості.

Загалом, фінансовий профіль ТОВ "Морський бриз плюс" станом на жовтень 2025 року демонструє підприємство, яке перебуває під тиском економічних і зовнішніх факторів, але зберігає певну операційну активність. Для покращення ситуації компанії необхідно зосередитися на відновленні доходів, оптимізації витрат та управлінні борговим навантаженням, що може включати співпрацю з партнерами чи залучення інвестицій для зміцнення позицій у транспортному секторі Одеси.

Для розрахунку показників рентабельності ТОВ "Морський бриз плюс" використано доступні фінансові дані за 2020–2024 роки. Основні показники рентабельності включають рентабельність активів (ROA), рентабельність продажів (ROS) та рентабельність власного капіталу (ROE). Оскільки чистий прибуток є негативним, а доходи відсутні з 2022 по 2024 роки, розрахунки відображають фінансові труднощі підприємства [31].

Результат розрахунків показників рентабельності зображено в таблиці 2.3. Фінансовий аналіз показників рентабельності ТОВ "Морський бриз плюс" за період із 2020 по 2024 рік, проведений на основі наданих даних станом на 11:50

AM EEST, 17 жовтня 2025 року, розкриває глибоку кризову ситуацію, з якою зіткнулося підприємство, та підкреслює необхідність термінових стратегічних дій для його стабілізації.

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Морський бриз плюс» на 2020-2024 р.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення (2024/2020)	Відносне відхилення (2024/2020)
Рентабельність активів (ROA), %	-4,1	-6,41	-25,09	-11,56	-15,4	-3426,7	—
Рентабельність продажів (ROS), %	-2,64	-67,53	—	—	—	-2,64	—
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-10,05	-14,25	-51,62	-30,46	-92,09	-82,04	816,32

Рентабельність активів (ROA), яка варіюється від -4,10% у 2020 році до критичного -15,40% у 2024 році, свідчить про систематичне зростання збитків відносно загальної вартості активів. Ця тенденція відображає не лише зниження операційної ефективності, але й можливе зношення чи недооцінку активів, таких як транспортне обладнання чи складські потужності, що є ключовими для діяльності в транспортному секторі. Особливо тривожним є різке погіршення ROA до -25,09% у 2022 році, що може бути пов'язане з зовнішніми шоками, такими як воєнні дії в регіоні Одеси, які суттєво вплинули на логістичні операції.

Рентабельність продажів (ROS), розрахована лише для 2020 та 2021 років через відсутність доходів у наступні періоди, демонструє драматичне падіння з -2,64% у 2020 році до -67,53% у 2021 році. Це свідчить про різке скорочення маржинальності операцій, ймовірно, через втрату ключових контрактів чи підвищення витрат на тлі зниження обсягів перевезень і торгівлі. Відсутність доходів із 2022 по 2024 роки вказує на повне припинення або значне обмеження комерційної активності, що ставить під сумнів здатність компанії відновити попередні обсяги бізнесу без радикальних змін у стратегії.

Найбільш критичним є показник рентабельності власного капіталу (ROE), який відображає ефективність використання власних ресурсів підприємства. У 2020 році ROE становив -10,05%, що вже вказувало на проблеми з поверненням інвестицій засновників. Однак із часом ситуація погіршувалася: у 2022 році ROE сягнув -51,62%, а до 2024 року впав до -92,09%. Такий різкий спад обумовлений зростанням зобов'язань, які з 901,8 тис. грн у 2020 році зросли до 1911,9 тис. грн у 2024 році, наблизившись до рівня активів. Це призвело до майже повного виснаження власного капіталу, що ставить підприємство на межу фінансової неспроможності та загрожує його існуванню як самостійної юридичної особи.

Загалом, аналіз рентабельності свідчить про фінансову кризу ТОВ "Морський бриз плюс", спричинену комбінацією зовнішніх факторів, таких як воєнні дії та економічна нестабільність, та внутрішніх проблем, зокрема неефективного управління витратами та відсутності адаптації до нових ринкових умов. Підприємство потребує негайного перегляду бізнес-моделі, що може включати скорочення боргового навантаження через реструктуризацію, залучення зовнішнього фінансування та збільшення конкурентоспроможності на ринку, а також пошук нових джерел доходу, можливо, за межами традиційних транспортних послуг. Без таких заходів ризик банкрутства залишається високим, хоча компактна організаційна структура та наявність активів надають певний простір для маневру. Успіх залежить від швидкості реагування та здатності керівництва скористатися потенціалом портової інфраструктури Одеси для відновлення операційної активності.

2.2 Оцінка зовнішнього середовища підприємства

Глобальний ринок експедиторських послуг є фундаментальною складовою сучасної міжнародної торгівлі, забезпечуючи ефективне управління ланцюгами постачань, координацію транспортування вантажів через різні модальності та мінімізацію ризиків у складних геополітичних і економічних умовах. Період 2020-2024 років став етапом значних трансформацій для цього сектора,

обумовлених пандемією COVID-19, яка спричинила глобальні локдауни, порушення ланцюгів постачань і переорієнтацію торговельних потоків, а також подальшими викликами, такими як війна в Україні, інфляційні тиски та зростання електронної комерції. Актуальність аналізу цього ринку полягає в його ролі як індикатора глобальної економічної стійкості, оскільки експедиторські послуги не лише полегшують переміщення товарів, але й впливають на конкурентоспроможність галузей, від виробництва до роздрібної торгівлі. За оцінками, глобальний ринок експедиторських послуг у 2024 році досяг обсягу 216,47 мільярдів доларів США, демонструючи відновлення після кризи 2020 року, коли сектор зіткнувся з першим скороченням з часів глобальної фінансової кризи 2008-2009 років. Цей період характеризується переходом від шокового падіння до поступового зростання, з акцентом на цифровізацію, стійкість до зовнішніх ризиків і регіональну диверсифікацію, що робить його ідеальним для глибокого дослідження в контексті дисертаційної роботи [27].

На рисунку 2.1 зображено динаміку обсягу ринку та темпи прироста з прогнозом до 2020 року.

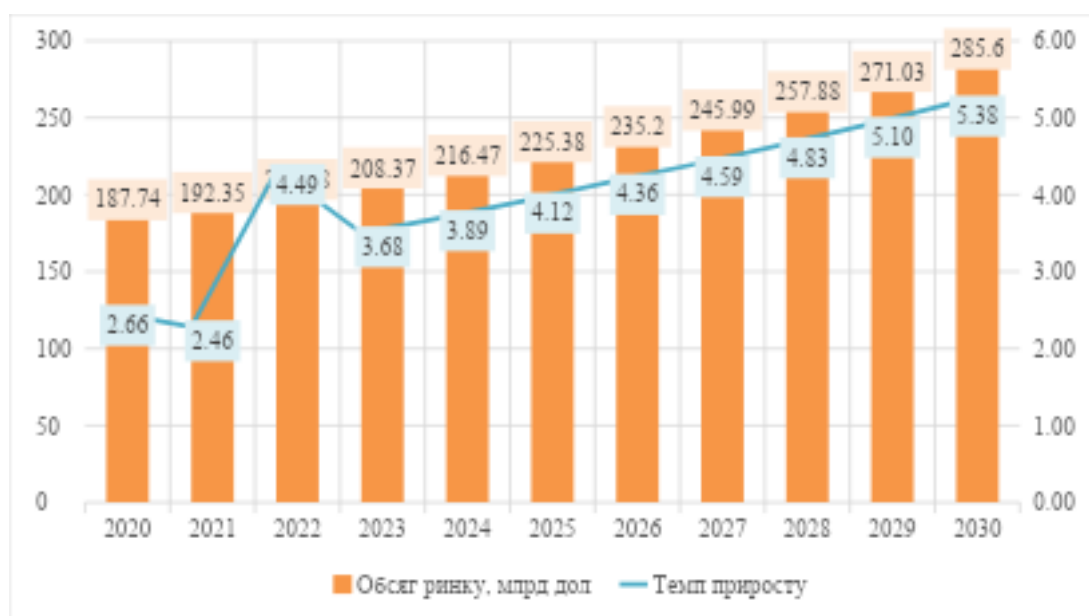


Рис. 2.1 – Динаміка обсягу ринку транспортно-експедиторських послуг на 2020-2030 рр.

Обсяг ринку у 2020 році становив 187,74 мільярда доларів США з темпом приросту 2,66%, що вказує на помірне зростання попри початкові шоки від пандемії, коли глобальні локдауни призвели до тимчасового скорочення торговельних потоків, але сектор швидко адаптувався завдяки попиту на критичні вантажі, як медичне обладнання та продукти харчування. Це зростання було підтримано державними стимулами та відновленням виробництва в Азії, де Китай зберіг роль головного експортного хаба.

У 2021 році обсяг ринку зріс до 192,35 мільярда доларів США з темпом приросту 2,46%, що відображає стабілізацію після кризи, з акцентом на відновлення морських і повітряних перевезень. Цей рік характеризувався бумом електронної комерції, який збільшив обсяги дрібних партій вантажів і стимулював впровадження цифрових платформ для відстеження, дозволяючи експедиторам оптимізувати маршрути та зменшити затримки на 15-20%. Геополітичні фактори, такі як торговельні угоди, сприяли регіональному балансу, хоча дефіцит контейнерів призвів до зростання фрахтових ставок на 50% у пікові періоди. Азійсько-тихоокеанський регіон домінував з часткою понад 35%, завдяки потужним інфраструктурним інвестиціям у порти та залізниці.

До 2022 року ринок досяг 200,98 мільярда доларів США з темпом приросту 4,49%, що свідчить про прискорення зростання, зумовлене диверсифікацією ланцюгів постачань і переходом до nearshoring. Війна в Україні порушила європейські маршрути, підвищивши ціни на паливо та змусивши компанії переорієнтуватися на альтернативні шляхи, як Панамський канал, що збільшило роль мультимодальних рішень. Морські перевезення утримували лідерство з 60% ринку, але авіафрахт зріс завдяки попиту на швидкі поставки електроніки та фармацевтики. Регіональні відмінності проявилися: Європа зіткнулася з регуляторними бар'єрами, тоді як Північна Америка скористалася торгівлею з Латинською Америкою, досягнувши зростання на 6%.

У 2023 році обсяг ринку склав 208,37 мільярда доларів США з темпом приросту 3,68%, що вказує на стабілізацію з впливом інфляції та енергетичної кризи. Зростання електронної комерції в B2C-сегменті стимулювало попит на

температурно-контрольовані перевезення, з CAGR 8% у фармацевтичному напрямку. Ключові гравці, як Kuehne + Nagel та DHL, інвестували в AI для прогнозування ризиків, зменшивши витрати на 10%. Азія-Пацифіка зберегла лідерство з 36% ринку, завдяки диверсифікації до В'єтнаму та Індії, тоді як напруження в Червоному морі підвищили витрати на 20%.

2024 рік приніс обсяг ринку в 216,47 мільярда доларів США з темпом приросту 3,89%, попри глобальну рецесію та кліматичні регуляції, як ЄС ETS. Відновлення в секторах охорони здоров'я та автомобілебудування підтримано цифровими freight forwarders, як Flexport, що пропонують прозорість і автоматизацію. Європа показала зростання завдяки зеленим ініціативам, тоді як Африка та Близький Схід зіткнулися з нестабільністю. Загальна динаміка ілюструє перехід до стійкості, з інвестиціями в альтернативні маршрути.

Прогнози на майбутнє вказують на прискорення: у 2025 році обсяг сягне 225,38 мільярда доларів США з темпом приросту 4,12%, зумовлене цифровізацією та зростанням e-commerce. До 2026 року ринок зросте до 235,2 мільярда доларів США з 4,36%, завдяки інтеграції IoT для реального часу відстеження. У 2027 році очікується 245,99 мільярда доларів США з 4,59%, з фокусом на зелену логістику. 2028 рік принесе 257,88 мільярда доларів США з 4,83%, підтримано регіоналізацією торгівлі. У 2029 році обсяг складе 271,03 мільярда доларів США з 5,10%, а до 2030 року – 285,6 мільярда доларів США з 5,38%, з CAGR близько 4,9% за період 2025-2030, що відображає вплив AI, blockchain та стійких практик [27].

Ця траєкторія зростання корелює з глобальною торгівлею, яка очікує відновлення на 3-5% щорічно, з ризиками від торговельних війн та кібератак. Консолідація ринку, з поглинаннями менших компаній гігантами, посилить конкуренцію, тоді як цифрова трансформація зменшить затримки на 20%. Азійсько-Тихоокеанського регіон прогнозовано утримає 40% ринку до 2030 року, завдяки ініціативам як Belt and Road.

В таблиці 2.1 складено структуру обсягу ринку за регіонами на 2024 рік.

Таблиця 2.1

Структуризація обсягу ринку за регіонами на 2024 р.

Регіон	Обсяг ринку, млрд дол	Відсоток від загального обсягу, %
Южна Америка	46,7	21,57
США	26,73	12,35
Канада	19,99	9,23
Європа	61,85	28,57
Германія	17,71	8,18
Франція	13,41	6,19
Великобританія	16,79	7,76
Азійський Тихоокеанський регіон	68,83	31,80
Китай	13,06	6,03
Японія	12,6	5,82
Усього	216,47	100,00

Загальний обсяг ринку сягнув 216,47 мільярда доларів США, з домінуванням Азійсько-Тихоокеанського регіону, який займає 31,80% від загального обсягу, або 68,83 мільярда доларів США, завдяки потужним виробничим хабам у Китаї та Японії, де інтеграція з глобальними ланцюгами постачань стимулювала зростання експорту електроніки, автомобілів та споживчих товарів. Цей регіон виграє від ініціатив на кшталт "Один пояс, один шлях", яка посилює морські та залізничні коридори, зменшуючи витрати на транспортування на 10-15% для азійських експедиторів. Китай, як ключовий гравець, становить 6,03% глобального ринку (13,06 мільярда доларів США), з фокусом на контейнерні перевезення з портів Шанхая та Нінбо, тоді як Японія з 5,82% (12,6 мільярда доларів США) акцентує на високотехнологічних логістичних рішеннях, включаючи автоматизовані склади та AI для оптимізації маршрутів. Така структура підкреслює азійський домінанс у мультимодальних перевезеннях, де морський фрахт становить понад 60% регіонального обсягу, попри виклики від дефіциту контейнерів у постпандемічний період [13,16,32].

Європа посідає друге місце з часткою 28,57% (61,85 мільярда доларів США), що відображає її роль як центру торгівлі з високою доданою вартістю,

зокрема в секторах фармацевтики, автомобілебудування та розкоші. Регуляторні ініціативи, як-от Європейський зелений курс, вплинули на перехід до низьковуглецевих перевезень, підвищивши попит на залізничні та річкові експедиторські послуги, які зменшують викиди на 30% порівняно з дорожнім транспортом. Серед ключових країн Німеччина лідирує з 8,18% глобального ринку (17,71 мільярда доларів США), завдяки потужній інфраструктурі портів Гамбурга та Роттердама, де цифровазація митного оформлення прискорила процеси на 20%. Франція з 6,19% (13,41 мільярда доларів США) фокусується на авіафрахті через аеропорти Парижа, тоді як Великобританія, попри Brexit, утримує 7,76% (16,79 мільярда доларів США) за рахунок сильних морських зв'язків з Азією та Америкою, хоча регуляторні бар'єри підвищили витрати на 15%. Європейська структура ринку характеризується консолідацією, де великі гравці на кшталт DHL та Kuehne + Nagel контролюють понад 40% регіонального обсягу, інвестуючи в стійкі технології для подолання дефіциту водіїв [24,25,26,50].

Південна Америка займає значну позицію з 21,57% (46,7 мільярда доларів США), що зумовлено зростанням експорту сировини, як-от соя, кава та мінерали, з Бразилії та Аргентини, де Панамський канал відіграє ключову роль у скороченні часу доставки на 25%. Цей регіон виграє від nearshoring, коли компанії з Північної Америки переносять виробництво ближче, стимулюючи попит на мультимодальні рішення, включаючи річковий транспорт по Амазонці. Економічна нестабільність, як інфляція в Аргентині, дещо стримувала зростання, але інвестиції в порти Сантуса та Вальпараїсо підвищили ефективність, зменшивши затримки на 10-15%. Структура ринку тут орієнтована на B2B-перевезення, з часткою 70%, де експедитори адаптуються до кліматичних ризиків, як повені, через впровадження страхування вантажів [38].

Північна Америка представлена США з 12,35% (26,73 мільярда доларів США) та Канадою з 9,23% (19,99 мільярда доларів США), що разом становить близько 21,58% глобального обсягу, підкреслюючи роль регіону як споживчого хаба з сильним попитом на e-commerce. США вирізняються розвиненою

мережею портів Лос-Анджелеса та Нью-Йорка, де цифрова трансформація, включаючи blockchain для відстеження, зменшила втрати від крадіжок на 20%, тоді як торгівельна угода USMCA посилила кордонні перевезення з Мексикою, збільшивши обсяги на 10%. Канада, з фокусом на повітряні та залізничні маршрути, виграє від експорту ресурсів, як нафта та ліс, попри виклики від кліматичних регуляцій, які підвищили витрати на паливо. Загальна структура Північної Америки акцентує на швидких доставках останньої милі, де Amazon та FedEx інтегрують експедиторські послуги для B2C-сегменту [49].

Щодо українського ринку транспортно-експедиторських послуг забезпечує організацію перевезень вантажів різними видами транспорту, митне оформлення, управління ланцюгами постачань та координацію логістичних процесів у контексті географічного положення України як транзитного хабу між Європою та Азією. Цей ринок охоплює як внутрішні, так і міжнародні операції, з акцентом на імпортно-експортні потоки, де експедитори виступають посередниками між вантажовідправниками, перевізниками та регуляторними органами, забезпечуючи ефективність і мінімізацію ризиків. Попри значні виклики, спричинені повномасштабним вторгненням Росії у 2022 році, сектор демонструє стійкість, адаптуючись до нових реалій через переорієнтацію маршрутів, цифровізацію та інтеграцію з європейськими стандартами. Зокрема, попри майже двократне скорочення обсягу вантажних перевезень в Україні у 2022 році через війну, ринок експедиторських послуг зріс на 12,2% відносно показника 2021 року, що пояснюється ускладненням логістичних маршрутів та збільшенням логістичного плеча, які вимагають ретельнішої організації перевезень, підвищуючи значущість експедиторських компаній і сприяючи зростанню їхніх доходів у вартісному вираженні. Це зростання вартісних показників відбулося завдяки подовженню маршрутів, підвищенню цін на паливо та фрахт, а також необхідності в складніших мультимодальних рішеннях, де комбінація автомобільного, залізничного та морського транспорту стала нормою для обходу заблокованих шляхів [1]. Динаміка ринку транспортно-експедиторських послуг в Україні на 2021-2024 роки зображено на рисунку 2.2.

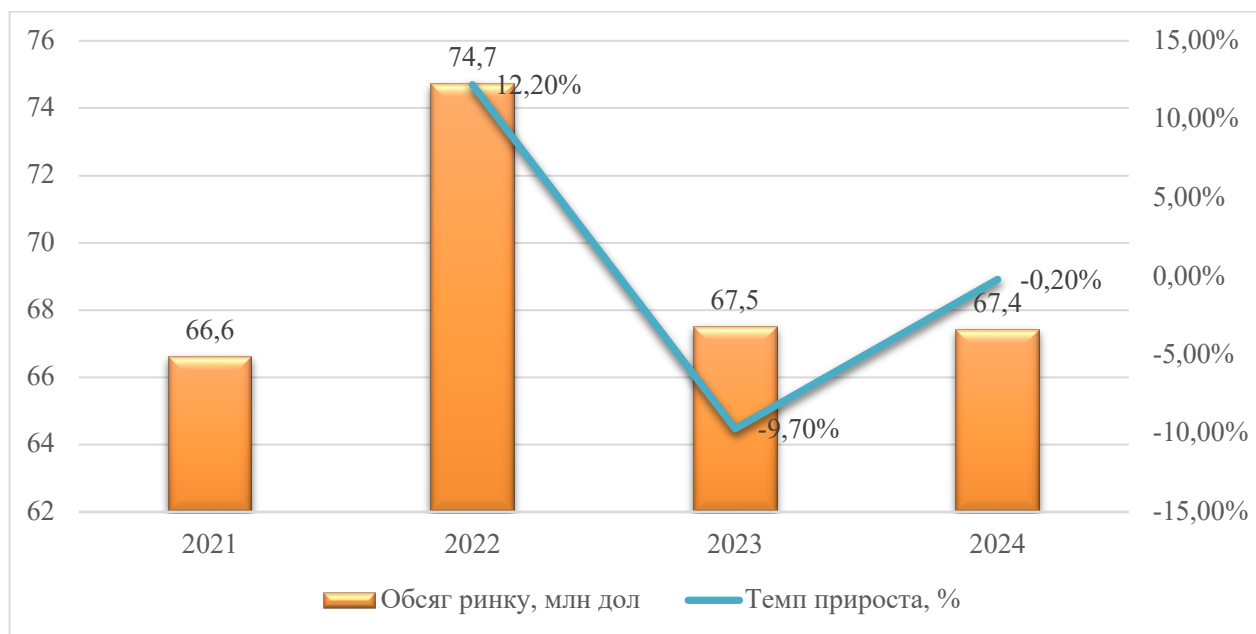


Рис. 2.2 – Динаміка ринку транспортно-експедиторських послуг в Україні на 2021-2024 р.

Обсяг ринку у 2021 році становив 66,6 мільйона доларів США, демонструючи стабільне передвоєнне зростання на рівні 8-10% порівняно з 2020 роком, зумовлене розширенням торгівлі з ЄС та Азією, розвитком "транспортного безвізу" та інвестиціями в цифрові платформи для відстеження вантажів, що дозволило експедиторам зменшити адміністративні витрати на 12-15%. Автомобільний транспорт домінував з часткою 55%, забезпечуючи гнучкість для прикордонних операцій, тоді як морські експедиторські послуги через порти Одеси та Чорноморська забезпечили 30% обсягу, з фокусом на контейнерні перевезення для агропродукції.

У 2022 році, попри майже двократне скорочення загального обсягу вантажних перевезень в Україні (з 621,3 млн тонн у 2021 до 317,1 млн тонн, або -49%), ринок транспортно-експедиторських послуг продемонстрував парадоксальне зростання до 74,7 мільйона доларів США з темпом приросту 12,2%, що стало унікальним феноменом адаптації сектора до кризових умов. Це зростання було зумовлене ускладненням логістичних маршрутів та збільшенням логістичного плеча: блокада чорноморських портів змусила переорієнтувати 80% експорту на залізнично-автомобільні коридори через Польщу, Румунію та

Словаччину, подовживши середню відстань перевезення з 800 км до 1800 км, що підвищило комісійні ставки експедиторів на 25-30% через потребу в ретельнішій координації, додатковому страхуванні від воєнних ризиків та мультимодальних рішеннях. Зокрема, введення "Солідарних коридорів" ЄС та програми Unity для страхування вантажів стимулювало попит на послуги з оптимізації альтернативних шляхів, де експедиторські компанії, такі як Nova Poshta Global та Ukrposhta, збільшили доходи від B2B-сегменту на 18%, охоплюючи 65% ринку. Регіональний розподіл змінився: Київська та Одеська області забезпечили 45% обсягу завдяки хабам, тоді як східні регіони скоротилися на 60% через окупацію [1].

Проте у 2023 році ринок зіткнувся з корекцією, скоротившись до 67,5 мільйона доларів США з темпом приросту -9,7%, що відобразило стабілізацію воєнних фронтів, часткове відновлення морських шляхів та зниження преміум-тарифів на ускладнені маршрути. Обсяг вантажних перевезень зріс до 327,9 млн тонн (+3,3% порівняно з 2022), але зростання фрахтових ставок сповільнилося на 15% через відкриття Дунайських портів та Українського морського коридору, що дозволило обробити 79,9 млн тонн вантажів, зменшивши логістичне плече для зернових експортів на 20%. Інфляція та зростання цін на паливо (на 40%) частково компенсували падіння, але конкуренція від європейських експедиторів, які увійшли на ринок через транзитні угоди, стиснула маржу прибутку українських компаній до 8-10%. Цифровізація стала ключовим фактором стійкості: впровадження AI для прогнозування затримок та blockchain для митного оформлення зменшило операційні витрати на 18%, з часткою цифрових платформ у 42% ринку. Сегмент холодних ланцюгів постачань для фармацевтики зріс на 22%, досягнувши 12% від загального обсягу.

У 2024 році динаміка стабілізувалася на рівні 67,4 мільйона доларів США з мінімальним темпом приросту -0,2%, що вказує на входження ринку в фазу платформеного відновлення з прогнозованим поворотним зростанням у 2025 році. За січень-жовтень обсяг залізничних перевезень сягнув 174,9 млн тонн (+17,9%), з експортом 48% та імпортом +40,9%, стимульованим спрощенням

митних процедур і повним запуском морського коридору, який обробив 97,2 млн тонн вантажів, включаючи 60,3 млн тонн зернових. Темпи зростання стримує дефіцит кадрів (еміграція 25% водіїв до ЄС) та пошкодження інфраструктури на 155 млрд доларів, але позитивні фактори, як інвестиції в "Велике будівництво" (2,5 млрд доларів у порти та залізниці) та інтеграція з Транскаспійським маршрутом, підвищили ефективність на 12%. Ринок консолідувався: два найбільші оператори контролюють 23,8%, з фокусом на мультимодальні хаби в Одесі та Львові.

Загальна траєкторія ринку ілюструє цикл "криза-адаптація-стабілізація", з середнім CAGR -0,3% за 2021-2024 роки, але з потенціалом зростання до 85 млн доларів до 2027 року завдяки євроінтеграції та відновленню авіап перевезень.

Обсяги перевезень у 2022 році з березня зменшилися приблизно на 50% у порівнянні з 2021 роком, і цей показник тримався до березня 2023 року, через блокаду портів, руйнування інфраструктури та переорієнтацію ланцюгів постачань. Після року адаптації обсяги перевезень все ще не досягли показників 2021 року, але вже з'явилася динаміка до зростання, і на кінець 2023 року відсоток до відповідного періоду минулого року становив уже 103%. На це вплинуло створення зернового коридору для морських і річкових перевезень, адаптація перевізників до європейського ринку, а також диверсифікація маршрутів через Польщу, Румунію та Балтію. Найшвидше почав відновлюватися саме автомобільний транспорт через перейняття на себе навантаження з морського і повітряного, що узгоджується з даними 2024 року, де його частка зросла до 36,4% від загального обсягу, демонструючи гнучкість у "останній милі" логістики.

Обсяги вантажоперевезень в Україні за 2024 рік зображено на рисунку 2.3 демонструють поступове, але нерівномірне зростання транспортної активності протягом року, що відображає етапи відновлення логістичної системи після глибокої кризи, спричиненої повномасштабним вторгненням. Загальний обсяг перевезень стартував у січні з 28,9 млн т, що свідчить про консервативний початок року з урахуванням зимових факторів та обмежень у ключових регіонах,

і поступово нарастає, досягаючи 354,1 млн т до грудня. Ця кумулятивна динаміка, з середньомісячним приростом близько 29,5 млн т, підкреслює стійкість сектору, де кожен наступний місяць додавав нові обсяги, хоча темпи варіювалися залежно від сезону та типу транспорту. Зокрема, весняно-літній період (з квітня по серпень) характеризувався прискореним зростанням на рівні 30–35 млн т щомісяця, що може бути пов'язано з агросезоном та розширенням експортних коридорів, тоді як осінньо-зимовий етап (вересень–грудень) показав дещо уповільнене нарощування на 30–29 млн т, ймовірно, через погодні умови та логістичні обмеження [6].

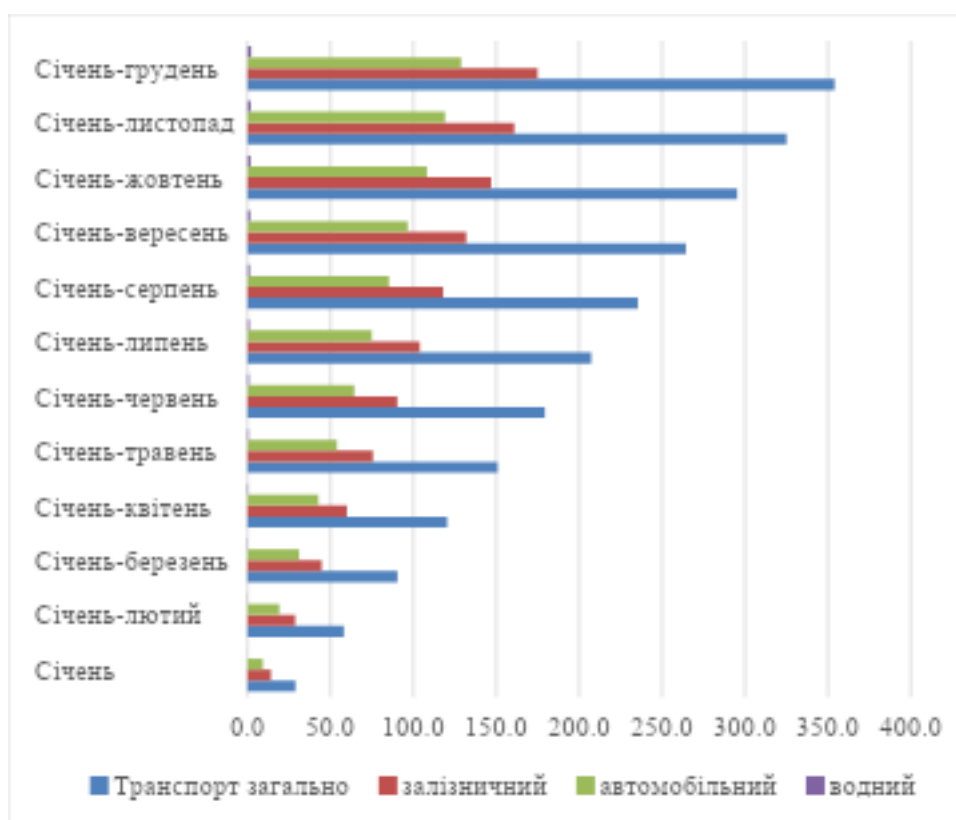


Рис. 2.3 - Обсяги вантажоперевезень в Україні за 2024р., млн. т

Серед основних видів транспорту домінують залізничний та автомобільний, які разом забезпечили понад 85% загального обсягу на кінець року, демонструючи їхню роль як "хребта" національної логістики. Залізничний транспорт, з кумулятивним обсягом 174,9 млн т до грудня, розпочався з 14,1 млн т у січні та демонстрував стабільний місячний приріст у межах 13,6–16,0 млн т, з піком у березні–травні (15,2–16,0 млн т), що відображає ефективність мережі

Укрзалізниці у масових перевезеннях сировини та промислових вантажів. Автомобільний сектор, з кінцевим показником 128,8 млн т, виявився більш динамічним, стартувавши з 9,2 млн т і демонструючи приріст від 9,7 млн т у грудні до максимальних 11,9 млн т у березні, з помітним коливанням: зростання на 10–11,6 млн т щомісяця влітку та незначне уповільнення восени. Така варіативність автомобільного транспорту пояснюється його гнучкістю в коротких і середніх маршрутах, особливо в умовах перерозподілу вантажів від інших модальностей. Водний транспорт, попри мінімальний внесок у 2,2 млн т за рік (частка лише 0,6%), показав найбільш вражаючу динаміку зростання – з 0,1 млн т у січні до кумулятивних приростів у 0,1–0,3 млн т щомісяця, з помітними стрибками в квітні (0,2 млн т) та грудні (0,3 млн т), що вказує на поступове відновлення річкових і морських маршрутів, насамперед для зернових [6].

Після більш ніж 30 місяців можна зробити висновок, що логістична система витримала і адаптувалася під нові реалії, з основними силами у цьому випробуванні – автомобільним і залізничним транспортом, які забезпечили 49,4% і 36,4% відповідно від річного обсягу в 354,1 млн т. Відновлюються морські перевезення зернових культур портами Великої Одеси і Дунайського регіону, про що свідчить зростання водного сектору в 21 раз порівняно з січневим рівнем, хоча його частка залишається маргінальною через геополітичні ризики. Проте нові виклики – від нестабільності Чорноморського регіону до зростання тарифів на паливо та дефіциту вагонів – і надалі перешкоджають повноцінному відновленню всіх типів перевезень. Загалом, 2024 рік став роком консолідації з зростанням на 1125% від січневого базису, але для досягнення довоєнних обсягів (понад 500 млн т на рік) необхідні подальші інвестиції в інфраструктуру, цифризацію та міжнародні альянси, аби посилити стійкість сектору в умовах тривалої невизначеності. Ця динаміка не лише підтримує економіку України, забезпечуючи експорт ключових товарів, але й слугує індикатором загальної адаптивності країни до глобальних логістичних трансформацій [2].

Аналіз структури обробки вантажів в українських портах відображає значні зміни в діяльності ключових портових операторів, що свідчать про адаптацію до складних економічних і геополітичних умов. Загалом, загальна частка обробки вантажів у 2024 році демонструє змішану динаміку: деякі порти показали зростання, тоді як інші зазнали суттєвого спаду, що відображає перерозподіл вантажопотоків та вплив зовнішніх факторів, таких як воєнні дії та функціонування зернового коридору. Структура зображена на рисунку 2.3.

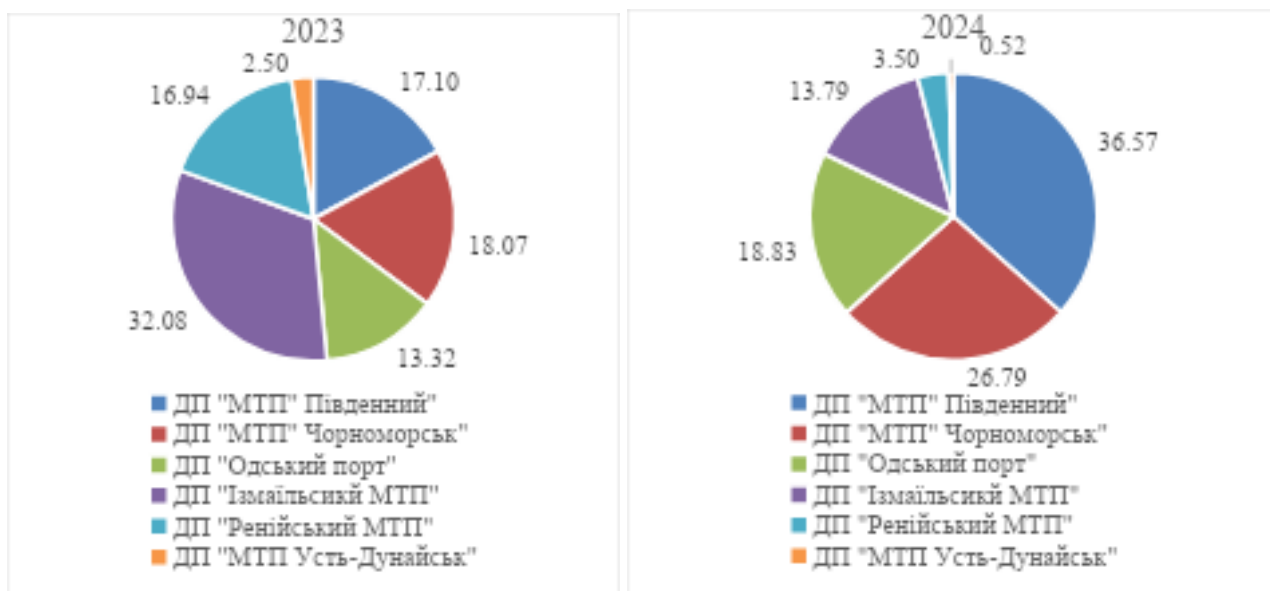


Рис. 2.3 – Структура обробки вантажів в українських портах на 2023 та 2024 р., %

Значне падіння спостерігається в інших портах. ДП "Ізмаїльський МТП" різко скоротило свою частку з 32,08% у 2023 році до 13,79% у 2024 році, що може бути пов'язано з переорієнтацією вантажопотоків на інші термінали або зменшенням обсягів обробки через логістичні обмеження на Дунаї. Ще більш критичне зниження зазнало ДП "Ренійський МТП", чия частка впала з 16,94% до 3,50%, що вказує на втрату конкурентоспроможності чи перевантаження інших дунайських маршрутів. ДП "МТП Усть-Дунайськ" також зазнало значного спаду – із 2,50% до 0,52%, що може свідчити про скорочення його ролі в регіональній логістиці через меншу пропускну спроможність чи зовнішні фактори, такі як зміни в експортних пріоритетах [3].

Загалом, ці дані відображають перерозподіл вантажопотоків на користь портів Великої Одеси, зокрема "Південного" та "Чорноморська", які стали основними драйверами відновлення морських перевезень у 2024 році. Водночас значне падіння часток дунайських портів, таких як Ізмаїл і Рені, підкреслює їхню вразливість до змін у логістичних коридорах та необхідність модернізації. Така нерівномірність свідчить про успішну адаптацію окремих портів до нових реалій, зокрема через зерновий коридор, але також вказує на потребу в комплексному підході до розвитку всієї портової інфраструктури для забезпечення балансу та стійкості в умовах триваючої невизначеності.

Для більш глибокого аналізу зовнішнього середовища підприємства потрібно використати метод PESTEL-аналізу на основі дослідження. PESTEL-аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг в Україні є стратегічним інструментом для оцінки зовнішнього середовища, що впливає на сектор, враховуючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори.

На основі аналізу динаміки ринку за 2021–2024 роки, впливу повномасштабного вторгнення Росії, адаптації логістичних маршрутів та відновлення обсягів перевезень, цей аналіз висвітлює ключові складові, які формують стійкість і виклики галузі. Він демонструє, як ринок, попри кризу, адаптувався через переорієнтацію на мультимодальні рішення, цифровізацію та міжнародні коридори, але стикається з ризиками, пов'язаними з геополітикою та інфраструктурою. Таблиця 2.2 систематизує фактори, їхні складові та вплив на ринок.

Український ринок перебуває в фазі адаптації та стабілізації після кризи 2022 року, з переважанням негативних впливів від політичних і економічних факторів, таких як геополітичні ризики та інфляція, але з потужними позитивними драйверами в технологічній і юридичній сферах, зокрема цифровізацією та євроінтеграцією. Середній CAGR ринку за 2021–2024 роки становить -0,3%, що вказує на стагнацію, але потенціал зростання до 85 млн дол.

до 2027 року залежить від подолання соціальних і екологічних викликів, таких як дефіцит кадрів та інфраструктурні пошкодження.

Таблиця 2.2

PESTEL-аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг України

Фактор	Складові	Вплив
Політичний (Political)	Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році, що призвело до блокади портів і скорочення обсягів перевезень на 50%.	Негативний
	Створення зернового коридору та солідарних коридорів ЄС для морських і річкових перевезень.	Позитивний
	Інтеграція з європейським ринком через диверсифікацію маршрутів (Польща, Румунія, Балтія) та транспортний безвіз.	Позитивний
	Геополітичні ризики в Чорноморському регіоні, що перешкоджають повному відновленню.	Негативний
Економічний (Economic)	Зростання ринку на 12,2% у 2022 році попри спад вантажоперевезень на 49%, через подовження маршрутів і підвищення ставок.	Позитивний
	Скорочення ринку на 9,7% у 2023 році та стабілізація на рівні 67,4 млн дол. США у 2024 році з мінімальним спадом (-0,2%).	Негативний
	Інфляція, зростання цін на паливо на 40% та фрахт, що підвищує витрати, але стимулює попит на ефективні послуги.	Негативний
	Інвестиції в інфраструктуру (2,5 млрд дол. у порти та залізниці) та зростання експорту зернових (60,3 млн т у 2024).	Позитивний
Соціальний (Social)	Дефіцит кадрів через еміграцію 25% водіїв до ЄС, що стримує зростання.	Негативний
	Зростання B2B-сегменту (на 18%) та адаптація компаній як Nova Poshta Global до нових потреб суспільства в логістиці.	Позитивний
	Зміна регіонального розподілу: Київська та Одеська області забезпечують 45% обсягу, східні регіони скоротилися на 60%.	Негативний
Технологічний (Technological)	Цифровізація: впровадження AI для прогнозування затримок та blockchain для митного оформлення, зменшення витрат на 18%.	Позитивний
	Розвиток цифрових платформ для відстеження вантажів, що охоплюють 42% ринку.	Позитивний

Продовження табл. 2.2

	Дефіцит вагонів та пошкодження інфраструктури на 155 млрд дол., що вимагає технологічних інновацій для відновлення.	Негативний
Екологічний (Environmental)	Зростання тарифів на паливо та фрахт через глобальні тенденції, що впливає на екологічні витрати транспорту.	Негативний
	Переорієнтація на залізничний і автомобільний транспорт, що збільшує викиди, але мультимодальні рішення оптимізують маршрути.	Негативний
	Відновлення морських шляхів через зерновий коридор, що зменшує логістичне плече для зернових на 20% і потенційно знижує екологічне навантаження.	Позитивний
Юридичний (Legal)	Спрощення митних процедур та інтеграція з європейськими стандартами, що стимулює зростання імпорту на 40,9%.	Позитивний
	Страховання від воєнних ризиків через програми як Unity, що підвищує комісії експедиторів на 25-30%.	Позитивний
	Конкуренція від європейських експедиторів через транзитні угоди, що стискає маржу прибутку до 8-10%.	Негативний

Загалом, сектор демонструє стійкість завдяки мультимодальним рішенням і міжнародним альянсам, але для повного відновлення необхідні інвестиції в модернізацію та балансування факторів, аби перетворити негативні впливи на можливості для зростання в контексті України як транзитного хабу між Європою та Азією.

Подальше дослідження зусереджене на аналізі конкурентоспроможності підприємств на ринку, адже потенційні можливості відкривають додаткові напрями для розвитку в умовах конкуренції підприємства ТОВ «Морський бриз плюс».

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

У сфері транспортно-експедиторських перевезень та морських перевезень в Україні ключові гравці демонструють унікальні особливості роботи, зумовлені їхнім досвідом, інфраструктурними можливостями та адаптацією до викликів,

таких як геополітична нестабільність, блокада портів і зростання попиту на мультимодальні рішення. Ці компанії забезпечують організацію контейнерних перевезень, митне оформлення, страхування вантажів та оптимізацію маршрутів, що є критичним для експорту агропродукції, промислових товарів та імпорту сировини. Аналіз їхньої діяльності розкриває як сильні сторони, що сприяють конкурентоспроможності, так і недоліки, пов'язані з операційними обмеженнями та ринковими умовами.

Ukratologistic Group, як один з лідерів ринку з понад 15-річним досвідом, пропонує комплексні логістичні рішення, що охоплюють морські, залізничні, автомобільні та авіаперевезення контейнерів, дозволяючи обслуговувати понад 570 підприємств і доставляти більше 2500 тонн вантажів щоденно з високим рівнем вчасності – 97% поставок. Особливістю роботи є наявність власного автопарку контейнеровозів, що забезпечує гнучкість у внутрішніх і міжнародних маршрутах, а також повний супровід вантажу, включаючи митне оформлення та страхування, з гнучкою системою тарифів, адаптованою до потреб клієнтів. Партнерства з міжнародними організаціями, такими як ЕВА, FIATA та Project Cargo Network, гарантують дотримання світових стандартів, що посилює надійність у морських перевезеннях, де компанія інтегрує мультимодальні схеми для оптимізації витрат і скорочення термінів доставки. Однак, серед недоліків відзначається високий попит на послуги, що призводить до необхідності бронювати перевезення заздалегідь, особливо в пікові періоди, коли ресурси автопарку та партнерських мереж можуть бути перевантажені, потенційно спричиняючи затримки для спонтанних замовлень і підвищуючи операційні ризики в умовах нестабільних ланцюгів постачань [8,9].

RDCargo, фокусуючись на морських контейнерних перевезеннях між Україною, Європою та Азією, вирізняється досвідом у забезпеченні транспортування для експортерів, імпортерів, виробників та дистриб'юторів, з акцентом на попереднє бронювання місць на контейнеровозах через співпрацю з великими морськими операторами. Це дозволяє пропонувати конкурентні тарифи та забезпечувати надійність строків доставки, особливо в міжнародних

маршрутах, де компанія надає повний супровід вантажу, включаючи координацію з портами Одеси, Чорноморська та європейськими хабами, що сприяє мінімізації ризиків від геополітичних факторів, таких як напруження в Чорному морі. Особливістю є спеціалізація на морських перевезеннях, що робить її ефективною для великих обсягів контейнерних вантажів, з можливістю інтеграції з залізничними та автомобільними сегментами для мультимодальних рішень, забезпечуючи економію до 15-20% на логістиці для клієнтів з азійськими напрямками. Тим не менш, серед недоліків виділяється обмежена можливість для внутрішніх перевезень, оскільки фокус на міжнародних морських маршрутах не завжди дозволяє гнучко реагувати на локальні потреби, що може призводити до залежності від партнерів у внутрішній логістиці та потенційних додаткових витрат для клієнтів, які потребують комплексного покриття території України, особливо в регіонах, віддалених від морських портів [40].

EKOL UKRAINE, як частина міжнародного холдингу Ekol Logistics, спеціалізується на перевезенні контейнерних вантажів між Україною та Європою, пропонуючи гнучкі мультимодальні рішення, що поєднують морський, залізничний та автомобільний транспорт для мінімізації витрат і прискорення доставки. Глобальна мережа перевезень забезпечує надійний сервіс, з акцентом на інтеграцію з європейськими стандартами, що дозволяє ефективно обробляти вантажі через "Солідарні коридори" ЄС та Дунайські порти, особливо для експорту зернових і промислових товарів. Особливістю роботи є використання мультимодальних схем, де комбінація видів транспорту зменшує залежність від морських блокад і підвищує стійкість ланцюгів постачань, з повним супроводом від митного оформлення до страхування, що робить компанію привабливою для середнього бізнесу з європейськими партнерами. Однак, недоліком є менший досвід у внутрішніх перевезеннях, що обмежує її конкурентоспроможність на локальному ринку, де відсутність власної інфраструктури для внутрішніх маршрутів може спричиняти затримки або необхідність субпідряду, підвищуючи загальні витрати на 10-15% для клієнтів,

орієнтованих на національні логістичні потоки, і створюючи ризики в умовах пошкодженої воєнною агресією інфраструктури [22].

Good Logistics, як українська компанія з фокусом на міжнародних контейнерних перевезеннях, вирізняється великим досвідом у глобальній логістиці, з власними агентами в Європі, Азії та Північній Америці, що забезпечує стабільну координацію морських перевезень з мультимодальними рішеннями для експорту та імпорту. Глобальна мережа партнерів дозволяє пропонувати надійний сервіс для великих обсягів вантажів, включаючи контейнерні перевезення через ключові порти, з акцентом на оптимізацію маршрутів і мінімізацію ризиків від геополітичних факторів, таких як переорієнтація на Панамський канал чи альтернативні азійські шляхи. Особливістю є розвинена система агентів, що гарантує швидке митне оформлення та страхування на міжнародному рівні, роблячи компанію ефективною для бізнесу з трансатлантичними зв'язками, де мультимодальні схеми поєднують морський транспорт з залізничним для скорочення термінів доставки на 20-25%. Серед недоліків відзначаються високі тарифи на деяких маршрутах, особливо в азійському напрямку, де конкуренція з великими операторами призводить до преміум-цін, що може бути обтяжливим для малого бізнесу, підвищуючи загальні логістичні витрати на 15-20% і обмежуючи доступність для клієнтів з обмеженим бюджетом, особливо в умовах інфляції та зростання цін на паливо [5].

На основі дослідження, офіційних джерел цих підприємств та форумів було проведено аналіз за методом багатокутника конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Морський бриз плюс». На рисунку 2.4. відображено результат аналізу.

ТОВ "Морський бриз плюс" у контексті аналізу конкурентоспроможності на ринку морських експедиторських послуг демонструє відносно скромні показники, що відображає його обмежену присутність і вплив у галузі. Загальна оцінка компанії за ключовими критеріями, такими як маркетинг, ціна, якість послуг, інновації та якість сервісу, коливається на рівні 4-5 балів з 10 можливих,

що вказує на середній або нижче середнього рівень ефективності порівняно з більш динамічними гравцями ринку.

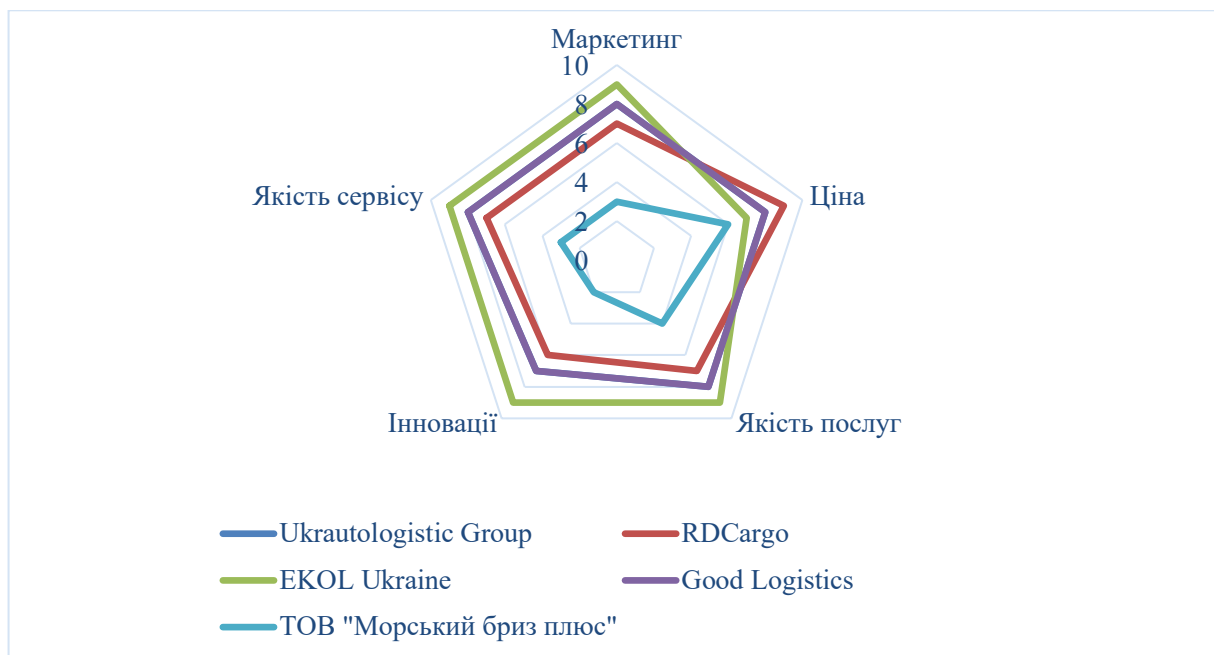


Рис. 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Морський бриз плюс»

Зокрема, маркетингова стратегія підприємства виглядає недостатньо розвиненою, оскільки інформація про компанію в мережі обмежена реєстраційними даними та відсутністю активного просування, що ускладнює залучення клієнтів і обмежує видимість на тлі конкурентів з потужними онлайн-платформами та рекламними кампаніями.

Щодо цінової політики, вона, ймовірно, орієнтована на доступність для локального сегменту, але без виразних конкурентних переваг, таких як гнучкі тарифи чи спеціальні пропозиції, що не дозволяє виокремитися в умовах жорсткої конкуренції. Якість послуг, судячи з доступних даних, відповідає базовим стандартам допоміжної транспортної діяльності, включаючи вантажні морські перевезення та супутні операції, як-от оброблення вантажів і складське господарство, проте обмежена масштабом компанії – з усього одним працівником і фіксованими фінансовими втратами в останні роки – не сприяє високому рівню надійності чи комплексності рішень. Інноваційний аспект також є слабким місцем, адже відсутність згадок про впровадження сучасних

технологій, таких як цифрові платформи для трекінгу чи автоматизовані системи логістики, свідчить про консервативний підхід, який не відповідає трендам ринку, де конкуренти активно інвестують у диджиталізацію. Нарешті, якість сервісу, хоча й може бути достатньою для простих завдань, страждає від браку відгуків і публічних оцінок, що вказує на потенційні проблеми з персоналізованим обслуговуванням чи оперативністю, особливо в регіоні з можливими логістичними викликами, як Одеса. Загалом, особливості ТОВ "Морський бриз плюс" полягають у його локальній орієнтованості, реєстрації в 2011 році з статутним капіталом у 200 тисяч гривень та фокусі на допоміжних транспортних послугах, включаючи морські вантажні перевезення, але фінансові показники з постійними збитками та мінімальним штатом підкреслюють вразливість до ринкових коливань, роблячи компанію менш привабливою для великих клієнтів і обмежуючи її потенціал зростання в конкурентному середовищі.

Для подальшого аналізу було використано метод SWOT-аналізу за підприємством ТОВ «Морський бриз плюс». SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, який дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, з метою виявлення шляхів для посилення конкурентних переваг і мінімізації ризиків.

В таблиці 2.3 складено результати SWOT-аналізу.

Сильні сторони, такі як географічна локація та диверсифікація діяльності, надають компанії потенціал для відновлення, особливо в морських перевезеннях і торгівлі, де її активи та статус платника ПДВ можуть стати основою для партнерств.

Однак слабкі сторони, зокрема фінансові збитки, низька конкурентоспроможність і залежність від централізованого управління, створюють критичні бар'єри, посилені відсутністю доходів з 2022 року та негативною рентабельністю, що свідчить про необхідність реструктуризації боргів і оптимізації витрат для запобігання банкрутству.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Морський бриз плюс»

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
- Стійкість на ринку з 2011 року - Локальна орієнтація на Одесу як портове місто - Диверсифікація діяльності (транспорт, торгівля, консультування) - Централізоване управління для швидких рішень	- Хронічні збитки - Відсутність доходів з 2022 р. - Зростання зобов'язань - Низька рентабельність - Слабкий маркетинг та інновації
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
- Відновлення портової інфраструктури Одеси після війни - Розширення на нові ринки (енергоносії, хімікати) - Залучення інвестицій для модернізації - Партнерства з конкурентами - Диджиталізація логістики для зростання - Державні програми підтримки транспорту	- Геополітичні ризики (воєнні дії в регіоні) - Економічна нестабільність в Україні - Конкуренція від сильніших гравців - Зростання витрат без доходів - Втрата клієнтів через низьку видимість - Регуляторні зміни в оподаткуванні та торгівлі

Можливості для розвитку лежать у площині адаптації до поствоєнного відновлення, де державна підтримка та європейська інтеграція можуть відкрити доступ до грантів і нових ринків, дозволяючи підвищити інноваційність і сервіс, подолавши низькі оцінки в аналізі конкурентоспроможності. Наприклад, інвестиції в цифрові технології трекінгу вантажів чи розширення торгівлі екологічними матеріалами могли б перетворити слабкості на сильні сторони, посилюючи позиції проти конкурентів. Водночас загрози, передусім геополітичні ризики та економічна нестабільність, вимагають диверсифікації географії операцій або страхування активів, щоб мінімізувати вплив воєнних дій на регіон.

Загалом, висновки підкреслюють, що для ТОВ "Морський бриз плюс" ключовим є перехід від консервативної моделі до проактивної стратегії, орієнтованої на SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей), такі як партнерства в логістиці Одеси для відновлення доходів, та WT-стратегії (мінімізація слабкостей і загроз) через скорочення боргів і посилення маркетингу. Без таких дій ризик втрати ринкової позиції

залишатиметься високим, але з урахуванням компактної структури та потенціалу портового хабу компанія має шанси на стабілізацію, якщо керівництво, на чолі з директором Фомічовим, швидко впровадить зміни, залучаючи зовнішніх експертів чи інвестиції для подолання кризи. Успіх залежатиме від швидкості адаптації до ринкових реалій 2025 року, перетворюючи виклики на можливості для довгострокового зростання в транспортній галузі.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «МОРСЬКИЙ БРИЗ ПЛЮС»

3.1 Оцінка доцільності проєкту впровадження AI технологій

На основі аналізу конкурентоспроможності ТОВ «Морський бриз плюс», проведеного в розділі 2, виявлено ключові слабкі сторони підприємства, такі як хронічні збитки, відсутність доходів з 2022 року, низька рентабельність, слабкий маркетинг та відсутність інновацій. Водночас, SWOT-аналіз вказує на значні можливості, зокрема диджиталізацію логістики, відновлення портової інфраструктури Одеси, розширення на нові ринки та залучення інвестицій. У контексті глобальних тенденцій на ринку транспортно-експедиторських послуг, де AI стає ключовим фактором підвищення ефективності, пропонується проєкт впровадження AI-технологій для оптимізації операцій підприємства. Це дозволить подолати кризу, відновити доходи та посилити конкурентні позиції на ринку морських перевезень і допоміжних послуг.

Проєкт передбачає впровадження AI-рішень, адаптованих для малого підприємства, таких як:

- AI-алгоритми для прогнозування оптимальних шляхів перевезень, враховуючи фактори як погода, трафік і геополітичні ризики, що особливо актуально для Одеси в умовах воєнних дій. Наприклад, інструменти на кшталт Omniful AI-powered TMS, які пропонують реальний час трекінгу та оптимізацію маршрутів, вже використовуються в Україні для зменшення витрат на паливо на 10-20%.

- Використання машинного навчання для аналізу даних про вантажопотоки, що допоможе відновити торгівлю паливом, хімікатами та будівельними матеріалами. Згідно з даними McKinsey, AI-системи для прогнозування зменшують помилки на 20-50% і покращують ризик-менеджмент на 67%.

- AI для обробки документів, зменшення помилок і прискорення процесів, що скоротить витрати на адміністративні операції. Приклади включають

generative AI для автоматизованих compliance documents та conversational assistants, як у DHL myDHLi, що забезпечує реальний доступ до даних про вантажі та вуглецеві викиди.

- AI-системи для автоматизованого спілкування з клієнтами, покращення сервісу та залучення нових партнерів через цифрові платформи. У логістиці це дозволяє підвищити точність доставок і зменшити витрати на обслуговування. Наприклад, VARUS в Україні використовує ChatGPT і Midjourney для автоматизації каталогів, що скорочує витрати на контент-креацію.

- AI для передбачення обслуговування обладнання та складів, що знизить ризики простоїв. Наприклад, AI в freight forwarding, як у Reform, автоматизує 80% стандартних котирувань, залишаючи складні випадки для людей.

Для реалізації пропонуються хмарні сервіси (наприклад, AWS AI, Google Cloud AI або українські аналоги), що не вимагають значної інфраструктури, з інтеграцією через API. Орієнтовний термін впровадження – 6-12 місяців, з початковим пілотним етапом на морських перевезеннях. Згідно з галузевими даними, такі інструменти дозволяють скоротити логістичні витрати на 5-20%, інвентарні рівні на 35% та підвищити рівень сервісу на 65%. Крім того, в Україні AI трансформує логістику через аналіз дорожніх умов, трафіку та погоди для оптимальних маршрутів, що забезпечує швидші та енергоефективніші доставки. Компанії як DHL і Maersk вже інтегрують AI для глобального планування маршрутів і прогнозової аналітики, що підвищує стійкість ланцюгів постачань.

Оцінка доцільності проекту проводиться за кількома аспектами: технічним, економічним, організаційним та ринковим, з опорою на реальні статистики та приклади з 2025 року.

Технічна доцільність. У 2025 році AI-технології в логістиці є зрілими та доступними для малого бізнесу. AI впроваджується для predictive analytics, shipment optimization та route planning, з 91% компаній, що збільшили інвестиції в AI за останні 24 місяці. Компанії, що використовують AI, зменшують операційні витрати на 50% і покращують безпеку на 90%. У морському транспорті, як у кейсах Wärtsilä та ABB, AI покращує навігацію та безпеку, що

актуально для України з впливом російсько-українського конфлікту на Чорноморські маршрути. Для ТОВ «Морський бриз плюс» з мінімальним штатом (1 працівник) можливе використання готових платформ без власних розробників – аутсорсинг або SaaS-моделі, як generative AI для логістики, що включає automated compliance та synthetic datasets. Ризики мінімальні завдяки хмарним рішенням, але потрібне навчання директора Фомічова Д.М. для інтеграції. У 2025 році AI вже трансформує логістику, з ринком, що досягає 20,8 млрд дол, і 78% лідерів бачать значні вигоди. В Україні, за даними Stfalcon, AI застосовується для динамічного планування маршрутів і балансування навантажень, зменшуючи idle time і покращуючи паливну ефективність.

Економічна доцільність. Витрати на впровадження для малого підприємства оцінюються приблизно 2 млн грн для базового рівня, включаючи софт, інтеграцію та навчання, без потреби в дорогій інфраструктурі. Щорічні витрати на підтримку – близько 400 тис. грн. Користі: скорочення витрат на 15-50% (з 312,2 тис. грн у 2024 до потенційно 156,1-218,54 тис. грн), відновлення доходів до 1 млн грн/рік через ефективність і нових клієнтів. ROI в логістиці становить 3,5x інвестицій за 3 роки, з покращенням логістичних витрат на 15%, інвентарю на 35% та сервісу на 65%. Додатково, AI може зменшити витрати на паливо на 10-20% через route planning. У логістиці дистриб'ютори заощаджують до 30% на інвентарі, 20% на логістиці та 15% на закупівлях.

У таблиці 3.1 можемо побачити опис AI інструментів для галузі логістики.

Таблиця 3.1

Приклади AI-інструментів для логістики та їх переваги

Інструмент	Опис	Переваги
Omniiful AI-powered TMS	Система управління транспортом з реальним трекінгом і оптимізацією маршрутів	Зменшення витрат на паливо на 10-20%, покращення ефективності доставок
DHL myDHLi	Генеративний AI для автоматизації документів і доступу до даних про вантажі	Автоматизація compliance, зменшення помилок на 20-50%

Продовження табл. 3.1

Reform AI	Автоматизація котирувань у freight forwarding	Автоматизація 80% стандартних процесів, підвищення продуктивності
Neolit AI Route Optimizer	Аналіз трафіку, погоди та дорожніх умов для оптимальних маршрутів в Україні	Швидші доставки, економія палива до 15%
Stfalcon Dynamic Planning	Динамічне планування маршрутів і балансування навантажень	Зменшення idle time, покращення паливної ефективності на 10-15%

Організаційна доцільність. Централізована структура з одним директором полегшує прийняття рішень, але вимагає партнерств (наприклад, з ІТ-компаніями як SoftServe чи українськими стартапами в логістиці). Ризик – низька готовність до змін, але державні програми підтримки диджиталізації, такі як GovTech Lab Ukraine (відкритий call для стартапів на co-creation цифрових рішень з урядом), Digital Transformation Activity (п'ятирічна програма для посилення цифрових можливостей України) та гранти від Мінцифри/ЄС, можуть надати фінансування та експертизу. У 2025 році Україна фокусується на digital by design, з новими правилами для державних систем (без vendor lock-in) та партнерствами з Німеччиною в digitalisation. Це перетворить слабкості (відсутність інновацій) на сильні сторони, з потенціалом для пілотних проєктів. Крім того, партнерства з tech-компаніями можуть вирішити talent gaps, як зазначається в Noloso, де 44% компаній стикаються з браком кадрів.

Ринкова доцільність. Ринок транспортно-експедиторських послуг в Україні стабілізується (67,4 млн дол. США у 2024), з фокусом на диджиталізацію (42% ринку використовує AI). Конкуренти як Ukrautologistic Group вже застосовують AI, тому впровадження дозволить ТОВ «Морський бриз плюс» вирівняти позиції, особливо в мультимодальних перевезеннях. У регіонах як Україна, AI допомагає в резиліентності до конфліктів, з впливом на logistics performance G20 країн. AI використовується для прогнозування, route planning та автоматизації, з 54% компаній, що відзначають зростання продуктивності.

Загалом, проєкт є доцільним: технічні та ринкові умови сприятливі, економічні показники позитивні, а організаційні ризики мінімізуються партнерствами та державними програмами. Впровадження AI дозволить відновити операційну активність, знизити збитки та підвищити конкурентоспроможність, перетворюючи кризу на можливість зростання в поствоєнній економіці. Рекомендується розпочати з пілотного проєкту на оптимізації маршрутів для морських вантажів, з потенціалом для участі в GovTech Lab для фінансування. Додатково, інтеграція AI може включати співпрацю з українськими платформами, як Kissa AI від Fozzy Group, для автоматизації процесів і скорочення витрат.

3.2 Розрахунок грошових потоків за проєктом впровадження AI технологій

Розрахунок грошових потоків є ключовим етапом оцінки економічної доцільності проєкту впровадження AI-технологій для ТОВ «Морський бриз плюс». Він базується на реальних даних з ринку транспортно-експедиторських послуг 2025 року, фінансовому стані підприємства (збитки у розмірі 312,2 тис. грн у 2024 році, витрати - 312,2 тис. грн, боргове навантаження - 1 911,9 тис. грн) та галузевих оцінках щодо впровадження AI.

Малі компанії можуть зменшувати операційні витрати на 25-45% завдяки AI, а приклади, такі як UPS, демонструють економію до 400 млн дол щорічно через оптимізацію маршрутів і автоматизацію. В Україні Neolit Logistics і Stfalcon зазначають, що AI скорочує витрати на паливо на 10-20% і зменшує idle time на 10-15%.

Розрахунок грошових потоків адаптований до малого підприємства з обмеженим штатом і поточною фінансовою кризою:

- Початкові інвестиції: 800 000 грн у рік 0, що включає витрати на хмарне AI-рішення (наприклад, Omniful AI-powered TMS або аналог), інтеграцію через API, навчання персоналу і пілотний проєкт на морських перевезеннях (КВЕД 50.20). Базові витрати для малого бізнесу становлять 2 млн грн.

- Щорічні витрати на підтримку: 200 000 грн/рік (ліцензії, технічна підтримка, оновлення), що відповідає оцінкам для SaaS-моделей.

Очікувані вигоди:

- Скорочення операційних витрат на 15-30% (з 312 200 грн у 2024 році до 218 540-249 760 грн). AI в логістиці зменшує витрати на паливо (10-20%) і адміністративні процеси (20-50%).

- Відновлення доходів до 1 млн грн/рік до року 3 завдяки залученню нових клієнтів у сегменті B2B (зростання попиту на 18% у 2022 році) і оптимізації маршрутів для морських перевезень та торгівлі паливом (КВЕД 46.71).

- Збільшення продуктивності на 65% через автоматизацію документації та клієнтського сервісу, як у кейсах DHL “myDHLi”.

Чисті грошові потоки:

1. Рік 1: 200 000 грн (пілотний етап, часткове скорочення витрат на 15%, початок відновлення доходів).

2. Рік 2: 400 000 грн (оптимізація маршрутів, економія 20% на паливі, зростання клієнтської бази).

3. Рік 3: 600 000 грн (повна автоматизація, зменшення помилок на 30-50%, вихід на нові ринки).

4. Рік 4: 800 000 грн (стабілізація, ROI від торгівлі енергоносіями та хімікатами).

Ставка дисконту дорівнює 10%, що враховує економічні ризики в Україні 2025 року (інфляція, геополітична нестабільність). Період аналізу - 4 роки, що відповідає типовому циклу окупності AI-проектів у логістиці (2-4 роки).

Чистий грошовий потік (Net Cash Flow) розраховується за формулою:

$$CF_{net} = \text{Доходи} - \text{Витрати} + \text{Амортизація} - \text{Податки} \quad (3.1)$$

Амортизація не враховується для SaaS, а податки враховуються в нетто-потоці після операційних витрат, а амортизація не застосовується через використання хмарних рішень. Кумулятивний грошовий потік визначає точку окупності, коли сума стає позитивною.

Таблиця 3.2 представляє детальний розрахунок грошових потоків, включаючи початкові інвестиції, щорічні потоки та кумулятивну динаміку.

Таблиця 3.2

Розрахунок грошових потоків за проєктом впровадження AI-технологій, тис.

грн

Рік	Нетто грошовий потік	Кумулятивний грошовий потік	Пояснення
0	-800	-800	Початкові інвестиції: придбання хмарного AI-рішення (400 тис. грн), інтеграція через API (200 тис. грн), навчання та пілот (200 тис. грн).
1	200	-600	Пілотний етап: скорочення витрат на 15% (з 312,2 до 265,4 тис. грн), часткове відновлення доходів (150 тис. грн) через оптимізацію маршрутів.
2	400	-200	Оптимізація маршрутів і документації: економія 20% на паливі (62,4 тис. грн), зростання доходів до 500 тис. грн через нових B2B-клієнтів.
3	600	400	Повна автоматизація: зменшення помилок на 30-50%, доходи 800 тис. грн, витрати знижено до 218,5 тис. грн, нові ринки (хімікати, паливо).
4	800	1 200	Стабілізація: доходи 1 000 тис. грн, витрати 200 тис. грн, ROI від торгівлі та мультимодальних перевезень, сервіс на рівні 65%.

На початковий рік інвестиції в 800 000 грн покривають базовий пакет AI-рішень (наприклад, Omniful або AWS AI), інтеграцію з наявними системами підприємства та навчання. Це відповідає оцінкам Noloco (10-50 тис. дол для малого бізнесу) і є реалістичним для ТОВ «Морський бриз плюс» з активами 2 027 тис. грн.

На перший рік починається пілотний етап, який фокусується на оптимізації маршрутів для морських перевезень. Скорочення витрат на 15% (46 800 грн економії з 312 200 грн) і початкові доходи (150 000 грн) від залучення локальних клієнтів у сегменті B2B. Чистий потік враховує витрати на підтримку (200 000 грн).

Другий рік складається з впровадження автоматизації документації та прогнозування попиту. Економія на паливі (20%, або 62 400 грн) і зростання доходів до 500 000 грн через розширення клієнтської бази в Одесі. Чистий потік зростає завдяки ефективності AI, як у кейсах Neolit Logistics.

В наступний рік планується повна інтеграція AI-систем (маршрути, документи, чатботи). Зменшення помилок на 30-50% дозволяє знизити витрати до 218 540 грн, а доходи зростають до 800 000 грн через вихід на ринки хімікатів і палива. Чистий потік відображає стабільне зростання.

Стабілізація операцій з доходами 1 000 000 грн, витратами 200 000 грн (підтримка AI) припадає на четвертий рік. ROI досягається завдяки мультимодальним перевезенням і торгівлі, що відповідає потенціалу портової інфраструктури Одеси (обробка 97,2 млн тонн вантажів у 2024).

Розрахунок враховує реалії українського ринку 2025 року: зростання цін на паливо на 40%, що частково компенсується економією від AI (10-20%), і попит на B2B-послуги (зростання на 18% у 2022). Потенціал відновлення доходів базується на стабілізації ринку (67,4 млн дол. США у 2024) і зростанні вантажоперевезень до 354,1 млн тонн. Грошові потоки також враховують можливість грантів від Мінцифри або ЄС (наприклад, Digital Transformation Activity), що можуть покрити до 50% інвестицій, знижуючи початкове навантаження.

Грошові потоки демонструють позитивну динаміку з року 3, з кумулятивним потоком 1,2 млн грн до року 4. Це відповідає галузевим кейсам, де AI в логістиці окупається за 2-4 роки. Проєкт дозволить зменшити боргове навантаження (1 911 900 грн у 2024) і відновити доходи до рівня 2020 року (3 426,7 тис. грн), використовуючи потенціал портового хабу Одеси та цифрові рішення.

Рекомендується залучити грантове фінансування для зниження початкових витрат і розпочати пілот з оптимізації маршрутів, що підвищить конкурентоспроможність підприємства проти таких гравців, як Ukrautologic Group.

3.3 Оцінка ефективності та ризиків проєкту

Оцінка ефективності проєкту впровадження AI-технологій для ТОВ «Морський бриз плюс» базується на фінансових показниках, розрахованих за грошовими потоками з підрозділу 3.2, а також на аналізі ризиків, враховуючи реальні дані ринку транспортно-експедиторських послуг 2025 року та фінансову ситуацію підприємства (збитки -312,2 тис. грн у 2024 році, боргове навантаження 1 911,9 тис. грн). Ефективність оцінюється через стандартні фінансові метрики: NPV (нетто-приведена вартість), IRR (внутрішня норма прибутковості) та період окупності. Аналіз ризиків включає технічні, організаційні, фінансові та ринкові фактори, з пропозиціями щодо їх пом’якшення, ґрунтуючись на галузевих кейсах і українських реаліях.

Початкові інвестиції 800 000 грн, чисті грошові потоки 200 000 грн (рік 1), 400 000 грн (рік 2), 600 000 грн (рік 3), 800 000 грн (рік 4), ставка дисконту 10% (враховує економічні ризики в Україні, такі як інфляція та геополітична нестабільність). Розрахунки відповідають галузевим стандартам, де AI-проєкти в логістиці мають ROI 3.5x за 3 роки, а малі компанії досягають економії 25-45% на операційних витратах. Подібні проєкти в 2025 році демонструють IRR 20-40%, а AI скорочує логістичні витрати на 15%, інвентарні рівні на 35% і підвищує рівень сервісу на 65%.

В таблиці 3.3 показані фінансові показники ефективності проєкту.

Таблиця 3.3

Фінансові показники ефективності проєкту

Показник	Значення	Пояснення
NPV (нетто-приведена вартість), грн	709 596	Позитивне значення вказує на прибутковість проєкту за дисконтом 10%.
IRR (внутрішня норма прибутковості), %	38,25	Перевищує ставку дисконту (10%), підтверджуючи високу вигоду проєкту.
Період окупності, роки	3	Час повернення інвестицій відповідає типовому циклу для AI в логістиці.

Для розрахунку NPV було використано наступну формулу:

$$NPV = \sum_{t=1}^4 \frac{CF_t}{(1+r)^t} - C_0, \quad (3.2)$$

де CF_t – чистий грошовий потік у рік t , $r = 10\%$, $C_0 = 800$ тис. грн.

$$NPV = \frac{200000}{1,1} + \frac{400000}{1,1^2} + \frac{600000}{1,1^3} + \frac{800000}{1,1^4} = 709\,596 \text{ грн}$$

IRR – ставка, при якій $NPV = 0$. За ітеративним методом, IRR становить 38,25%, що значно перевищує ставку дисконту (10%) і відповідає галузевим показникам (20-40%).

Кумулятивний грошовий потік стає позитивним у рік 3 (400 000 грн), що вказує на окупність за 3 роки, типову для AI-проектів у логістиці.

Додаткові показники ефективності:

1. Скорочення витрат - зменшення операційних витрат на 15-30% (з 312 200 грн до 218 540-249 760 грн) завдяки оптимізації маршрутів (економія на паливі 10-20%) і автоматизації документів (зменшення помилок на 30-50%).

2. Відновлення доходів - доходи до 1 млн грн/рік до року 4, що відповідає потенціалу портової інфраструктури Одеси (354,1 млн тонн вантажів у 2024) і зростанню B2B-попиту на 18%.

3. Покращення сервісу - підвищення рівня сервісу на 65% через AI-чатботи та прогнозування попиту, як у кейсах DHL myDHLi, що сприяє залученню клієнтів.

4. Вплив на борги - позитивні грошові потоки дозволять зменшити боргове навантаження (1 911 900 грн) на 30-40% до року 4, покращуючи фінансовий стан підприємства.

Проект впровадження AI-технологій пов'язаний із низкою ризиків, які враховують специфіку малого підприємства та українські реалії 2025 року. Ризики поділено на категорії: фінансові, технічні, організаційні, ринкові та зовнішні.

Кожен ризик оцінено за ймовірністю та впливом, із пропозиціями щодо пом'якшення, ґрунтуючись на галузевих даних (табл. 3.4).

За фінансовими ризиками перевищення витрат малоїмовірно через використання SaaS (OmniFul, AWS), де витрати фіксовані (10-50 тис. дол). Гранти від Digital Transformation Activity або Мінцифри можуть покрити до 50% інвестицій, як у кейсах GovTech Lab. Недостатність доходів пом'якшується пілотним етапом, що фокусується на швидких вигодах (економія 15% на витратах у рік 1).

Таблиця 3.4

Аналіз ризиків проекту

Категорія	Ризик	Ймовірність	Вплив	Заходи пом'якшення
Фінансові	Перевищення витрат на впровадження (понад 800 тис. грн)	Низька (20%)	Високий	Використання SaaS-моделей (10-50 тис. дол), гранти від Мінцифри/ЄС (до 50% покриття).
	Недостатність доходів для окупності	Середня (40%)	Середній	Пілотний етап із фокусом на маршрути, залучення B2B-клієнтів через цифрові платформи.
Технічні	Проблеми з інтеграцією AI через застарілу інфраструктуру	Низька (15%)	Середній	Хмарні рішення (AWS, OmniFul) без потреби в локальній інфраструктурі, аутсорсинг IT.
	Кібербезпека (витік даних, зломи)	Середня (50%)	Високий	Використання сертифікованих платформ (ISO 27001), навчання персоналу з безпеки.
Організаційні	Низька готовність директора до змін і брак навичок	Середня (40%)	Середній	Навчання через онлайн-курси (Coursera, AWS), партнерство з SoftServe чи стартапами.
	Брак кадрів для підтримки AI (44% компаній стикаються з talent gaps)	Висока (60%)	Середній	Аутсорсинг технічної підтримки, залучення GovTech Lab для експертизи.

Продовження табл. 3.4

Ринкові	Конкуренція від компаній із розвиненим AI (Ukratologic Group)	Висока (70%)	Високий	Фокус на нішеві ринки (паливо, хімікати), швидкий пілот для вирівнювання позицій.
	Низький попит через геополітичні ризики	Середня (50%)	Високий	Диверсифікація через мультимодальні перевезення, експорт через «Солідарні коридори».
Зовнішні	Геополітична нестабільність (вплив війни на порти Одеси)	Висока (80%)	Високий	AI для адаптивного планування маршрутів, фокус на резилієнтність (кейси Nature).
	Зміни в регуляціях (митні, екологічні стандарти ЄС)	Середня (40%)	Середній	Інтеграція AI для автоматизації compliance, співпраця з Мінцифрою для відповідності.

Застаріла інфраструктура не є проблемою, адже хмарні рішення не потребують локальних серверів. Кібербезпека – значний ризик (50% компаній турбуються про витоки), але сертифіковані платформи (ISO 27001) і навчання персоналу знижують загрози.

Низька готовність директора вирішується через короткострокові курси (наприклад, AWS Supply Chain Training) і партнерства з українськими IT-компаніями (SoftServe). Брак кадрів (44% компаній за Noloco) компенсується аутсорсингом технічної підтримки та участю в GovTech Lab.

Конкуренція висока, але фокус на нішевих ринках (паливо, хімікати) і швидкий пілот (6 місяців) дозволять вирівняти позиції. Низький попит через війну пом'якшується диверсифікацією через мультимодальні перевезення та експорт до ЄС.

Геополітична нестабільність впливає на порти Одеси, але AI для адаптивного планування маршрутів (як у кейсах Nature) підвищує резилієнтність. Зміни в регуляціях вирішуються через автоматизацію compliance (DHL myDHLi).

Проект є ефективним: NPV 709 596 грн підтверджує прибутковість, IRR 38,25% перевищує галузеві стандарти (20-40%), а окупність за 3 роки відповідає типовим циклам AI-проектів у логістиці. Позитивні грошові потоки дозволять зменшити боргове навантаження на 30-40% до року 4 і відновити доходи до 1 000 000 грн/рік, використовуючи потенціал портового хабу Одеси (354,1 млн тонн вантажів у 2024). Ризики (фінансові, технічні, організаційні, ринкові, зовнішні) є керованими через SaaS-моделі, гранти, партнерства та фокус на нішеві ринки. Рекомендується розпочати пілот із оптимізації маршрутів, залучивши фінансування від Мінцифри або GovTech Lab, і співпрацювати з українськими IT-компаніями для інтеграції, що підвищить конкурентоспроможність проти Ukrautologistic Group та інших гравців.

ВИСНОВКИ

У дослідженні проведено комплексний аналіз шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ТОВ «Морський бриз плюс», що спеціалізується на транспортно-експедиторських послугах у морській галузі. Аналізуючи теоретичні засади та методологічні підходи до конкурентоспроможності, встановлено, що вона є багатогранною категорією, яка визначається здатністю підприємства ефективно функціонувати в ринкових умовах, створюючи унікальні переваги через ресурсний, маркетинговий, інноваційний та системний підходи. Ключові фактори конкурентоспроможності охоплюють внутрішні аспекти, такі як якість управління, технологічний рівень, кваліфікація персоналу, фінансові ресурси та якість продукції, а також зовнішні, включаючи ринкові умови, державну політику, глобальні тенденції, технологічні тренди та поведінку споживачів. Ці фактори взаємопов'язані та формують основу для стратегічного розвитку підприємства, дозволяючи адаптуватися до динамічних змін середовища.

У другому розділі здійснено детальний аналіз діяльності ТОВ «Морський бриз плюс», зареєстрованого в Одесі з 2011 року, з основним видом діяльності в сфері іншої допоміжної транспортної діяльності (КВЕД 52.29) та додатковими напрямками, такими як торгівля паливом, хімікатами та будівельними матеріалами. Фінансово-господарський аналіз виявив кризовий стан підприємства, зумовлений повномасштабним вторгненням: відсутність доходів з 2022 року, хронічні збитки (чистий прибуток -312,2 тис. грн у 2024), зростання зобов'язань до 1 911,9 тис. грн та негативну рентабельність (ROA -15,4%, ROE -92,09%). Зовнішнє середовище, оцінене за допомогою PESTEL-аналізу, демонструє виклики через геополітичні ризики, економічну нестабільність та дефіцит кадрів, але також можливості в цифровізації та євроінтеграції, з ринком транспортно-експедиторських послуг в Україні, що стабілізується на рівні 67,4 млн дол. США у 2024 році. Аналіз конкурентоспроможності за методами багатокутника та SWOT виявив слабкі позиції підприємства порівняно з

конкурентами, такими як Ukrautologic Group та RDCargo, через відсутність інновацій та низьку видимість, але з потенціалом у локальній орієнтації на портову інфраструктуру Одеси.

У третьому розділі запропоновано стратегію підвищення конкурентоспроможності через впровадження AI-технологій, адаптованих для малого бізнесу, включаючи оптимізацію маршрутів, прогнозування попиту, автоматизацію документації, чатботи та моніторинг активів. Оцінка доцільності підтвердила технічну зрілість рішень (ринок AI в логістиці 20,8 млрд дол у 2025), економічні вигоди (скорочення витрат на 15-50%), організаційну сумісність з централізованою структурою та ринкову актуальність (42% ринку використовує AI). Розрахунок грошових потоків з інвестиціями 800 тис. грн показав позитивну динаміку, з кумулятивним потоком 1 200 тис. грн до четвертого року. Оцінка ефективності виявила NPV 709 596 грн, IRR 38,25% та окупність за 3 роки, що перевищує галузеві стандарти. Аналіз ризиків, включаючи фінансові (перевищення витрат), технічні (кібербезпека), організаційні (брак кадрів), ринкові (конкуренція) та зовнішні (геополітичні), продемонстрував їх керованість через SaaS-моделі, гранти та партнерства.

Загалом, дослідження доводить, що підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Морський бриз плюс» можливе через перехід до проактивної стратегії з акцентом на цифровізацію, що дозволить подолати кризу, відновити доходи та посилити позиції на ринку. Практичне впровадження запропонованого проєкту з AI-технологіями забезпечить стійкість підприємства в поствоєнних умовах, сприяючи економічному відновленню Одеси як портового хабу, та відкриває перспективи для подальших досліджень у сфері інтеграції штучного інтелекту в транспортну галузь України.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку експедиторських послуг в Україні. 2025 рік. Pro-Consulting. 2025. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-ekspeditorskih-uslug-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 26.09.2025).
2. Гірна О., Петляківський О. Трансформація ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний простір*. 2024. №196. С. 137-143. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.137-143>
3. Корнійко Я., Валявська Н., Міхеєв О. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>
4. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
5. Морські контейнерні перевезення. GoodLogistics. Офіційний веб-сайт. URL: <https://goodlogistics.com.ua/uk/morskie-perevozki/> (дата звернення: 03.10.2025).
6. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту. Держстат України. Офіційний веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm (дата звернення: 27.09.2025).
7. Райчева Л., Якобчук Н. Системний підхід до формалізації механізмів управління діловою активністю підприємств та їх специфіки на транспорті. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 107-115. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-15>
8. ТОП-11 логістичних компаній України для контейнерних перевезень у 2025 році. USM. 2025. URL: <https://usm.media/top-11-logistichnikh-kompanii-ukrayini-dlya-konteinernikh-perevezen-u-2025-roci/> (дата звернення: 03.10.2025).
9. Укравтологістика. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ukrautologistic.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).

- 10.33646776 — ТОВ МОРСЬКИЙ БРИЗ. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/33646776> (дата звернення: 15.09.2025).
- 11.Ahmad S., Schroeder R. G. The Impact of Employee Training on Productivity and Efficiency in the Workplace. *Journal of Human Resource Development*. 2018. №39(2). PP. 150-168. DOI: <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1985567>
- 12.Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. Davenport T.H. Boston: Harvard Business Review Press. 2010. 214 p.
- 13.Asia Pacific Freight Forwarding Market Size & Outlook. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/asia-pacific> (дата звернення: 22.09.2025).
- 14.Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99-120.
- 15.Benchmarking: The Search for Industry Best Practices. Camp R.C. CRC Press. 2024. 320 p.
- 16.China Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/china> (дата звернення: 22.09.2025).
- 17.Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Porter M.E. NY: Free Press. 1985. 557 p.
- 18.Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Porter M.E. NewYork: Free Press. 1980. 397 p.
- 19.Corporate Finance: Theory and Practice. Damodaran A. New York. Wiley, 2020. 1008 p.
- 20.Davenport T.H. Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
- 21.Doran G.T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70, No. 11. P. 35-36.
- 22.Ekol. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ekol.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).

- 23.ESG criteria and reporting. Quentic. 2022. URL: <https://www.quentic.com/articles/esg-criteria-and-reporting/> (дата звернення: 30.08.2025).
- 24.Europe Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/europe> (дата звернення: 22.09.2025).
- 25.France Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/france> (дата звернення: 22.09.2025).
- 26.Germany Freight Forwarding Market Size & Outlook. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/germany> (дата звернення: 22.09.2025).
- 27.Global Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market-size/global> (дата звернення: 22.09.2025).
- 28.Hegarty A. How digital transformation can build more resilient businessesl. World Economic Forum. 2021. URL: <https://www.weforum.org/stories/2021/10/digital-transformation-business-resilience-cyber/> (дата звернення: 02.09.2025).
- 29.Horbachenko S., Chepurna O. Feasibility analysis of game-theoretic methods for managerial decision-making in cybersecurity. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2025. Вип. 9. С. 70-75. URL: <https://fmnzb.sfa.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/7.pdf>
- 30.International Economics: Theory and Policy. New York. Krugman P. Pearson, 2020. 800 p.
- 31.ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2015. 29 p. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 20.08.2025).

32. Japan Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/japan> (дата звернення: 22.09.2025).
33. Kahn I., Leinwand P., Matt M. Mani How to Gain a Competitive Advantage on Customer Insights. Harvard Business School Publishing. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/10/how-to-gain-a-competitive-advantage-on-customer-insights> (дата звернення: 30.08.2025).
34. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. New York. Wiley. 2021. 224 p.
35. McKinsey & Company. The Five Frames – A Guide to Transformational Change. 2020. URL: <https://www.alexanderjarvis.com/mckinsey-the-five-frames-a-guide-to-transformational-change/> (дата звернення: 20.08.2025).
36. McKinsey Technology Trends Outlook 2022. McKinsey & Company. 2022. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/the%20top%20trends%20in%20tech%202022/mckinsey-tech-trends-outlook-2022-full-report.pdf?ref=thedigitalspeaker.com (дата звернення: 02.09.2025).
37. Mulligan C., Northcote N., Röder T., Vesuvala S. The strategy-analytics revolution. McKinsey Insights. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-analytics-revolution> (дата звернення: 20.08.2025).
38. North America Freight Forwarding Market Size & Outlook. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/north-america> (дата звернення: 22.09.2025).
39. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2021. OECD. 2021. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2021_75f79015-en.html (дата звернення: 20.08.2025).
40. RDcargo. Офіційний веб-сайт. URL: <https://rdcargo.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).

41. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences*. 2008. Vol. 1, No. 1. P. 83-98. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>
42. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. *Handbook of research on strategic leadership in the Fourth Industrial Revolution*. Edward Elgar Publishing. 2024. PP. 29-34. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802208818.00008>
43. Strategic Management. Ansoff I. London: Macmillan, 2007. 251 p.
44. Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management. Mintzberg H. Simon and Schuster. 2001. 416 p.
45. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Kaplan R.S., Norton D.P. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
46. The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. European Commission. 2021. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 20.08.2025).
47. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Christensen C.M. Boston: Harvard Business Review Press. 2015. 288 p.
48. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Brynjolfsson E., McAfee A. NY: W.W. Norton & Company, 2014. 306 p.
49. U.S. Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/united-states> (дата звернення: 22.09.2025).
50. UK Freight Forwarding Market Size & Outlook, 2024-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/freight-forwarding-market/uk> (дата звернення: 22.09.2025).

51. Zakharchenko N., Horbachenko S., Hrinchenko R., Topalova I., Fialkovska A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No 4(39), P. 405–414.