

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНЕ НЕКОМЕРЦІЙНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
«ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «КИЇВСЬКИЙ АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА.

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«20» листопада 2024 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Формування транспортно-логістичного кластера на ринку логістичних послуг»

зі спеціальності	073 «Менеджмент»	
	(шифр і назва)	
освітньо-професійна програма	«Логістика»	
	(шифр і назва)	
форма навчання	денна	
Здобувач:	Музика Віталій Васильович	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
Науковий керівник:	Гриценко Сергій Іванович	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
Нормоконтролер:	Гриценко Сергій Іванович	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)

Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань

Музика Віталій Васильович (підпис) Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА (власне ім'я та прізвище здобувача)

Київ 2024

3716110559

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

Освітнього ступеня магістр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо–професійна програма «Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Світлана СМЕРІЧЕВСЬКА

(підпис, власне ім'я та прізвище)

«26» серпня 2024 р.

## ЗАВДАННЯ

### НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧА

Музики Віталія Васильовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема кваліфікаційної роботи: «Формування транспортного–логістичного кластера на ринку логістичних послуг» затверджена наказом ректора від 28 серпня 2024 р. № 1559/ср.
- Термін виконання роботи: з 26.08.2024 р. до 15.12.2024 р.
- Дата подання роботи на випусково–вускафедру 20.11.2024 р.
- Вихідні дані до роботи: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «МАК ХАУС», економічно–фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з управління доставки вантажу, ланцюги поставок підприємства, інтернет–джерела.
- Зміст пояснювальної записки: оптимізація управління транспортуванням в ланцюзі поставок; дослідження ринку транспортно–логістичного сервісу; перспективи розвитку стратегічного аутсорсингу транспортування; можливості транспортного забезпечення угод.
- Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	26.08.24– 20.09.24	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	21.09.24– 13.10.24	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків. Редагування перших варіантів кваліфікаційної роботи	14.10.24– 03.11.24	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.11.24– 14.11.24	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру логістики для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	15.11.24– 19.11.24	виконано
6.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру логістики	20.11.24	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

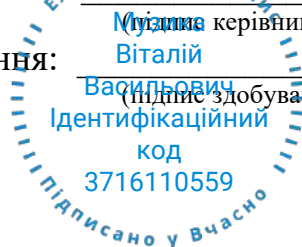
8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	професор Гриценко С.І.	26.08.24	26.08.24	26.08.24
Розділ 2	професор Гриценко С.І.	21.09.24	21.09.24	21.09.24
Розділ 3	професор Гриценко С.І.	14.10.24	14.10.24	14.10.24

9. Дата видачі завдання «26» серпня 2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи: \_\_\_\_\_ **Сергій ГРИЦЕНКО**  
(власне ім'я та прізвище)

Завдання прийняв до виконання: \_\_\_\_\_ **Віталій МУЗИКА**  
(власне ім'я та прізвище)



## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної роботи на тему «Формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг» складає 115 сторінок та містить 7 рисунків, 12 таблиць, 62 використаних джерела.

### ЛОГІСТИЧНИЙ КЛАСТЕР, ЛОГІСТИЧНІ ПОСЛУГИ, ЛАНЦЮГ ПОСТАВОК, СТРАТЕГІЧНИЙ ПЛАН

У кваліфікаційній роботі розглянуто основні підходи до формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг.

Ціль даної кваліфікаційної роботи:

- надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «МАК ХАУС»;
- аналіз логістичних рішень у транспортуванні.

Задачею кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних та практичних аспектів формування транспортно-логістичного кластера на ринку логістичних послуг.

Головною метою даної роботи є формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг для підвищення ефективності діяльності.

У проєктно-рекомендаційній частині кваліфікаційної роботи були розроблені пропозиції щодо формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС».

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## ABSTRACT

The total volume of the explanatory note for the qualification work on the topic «Formation of a Transport and Logistics Cluster in the Logistics Services Market» comprises 115 pages and includes 7 figures, 12 tables, and 62 references.

### LOGISTICS CLUSTER, LOGISTICS SERVICES, SUPPLY CHAIN, STRATEGIC PLAN

The qualification work examines the main approaches to forming a transport and logistics cluster in the logistics services market. The purpose of this qualification work is:

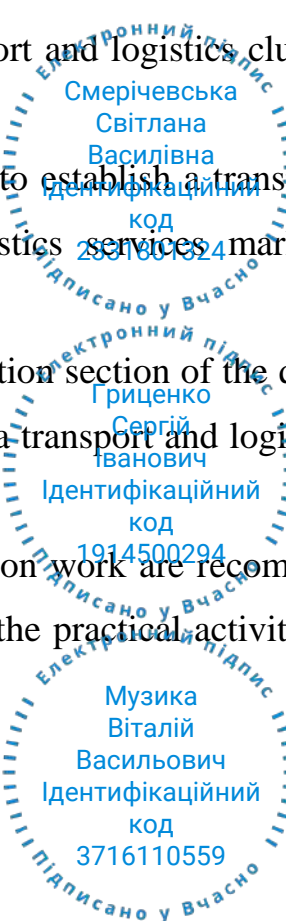
- to provide a characterization of the activities of the enterprise LLC «MAK HOUSE»;
- to analyze logistics solutions in transportation.

The objective of the qualification work is to analyze the theoretical and practical aspects of forming a transport and logistics cluster in the logistics services market.

The main goal of this work is to establish a transport and logistics cluster for LLC «MAK HOUSE» in the logistics services market to enhance operational efficiency.

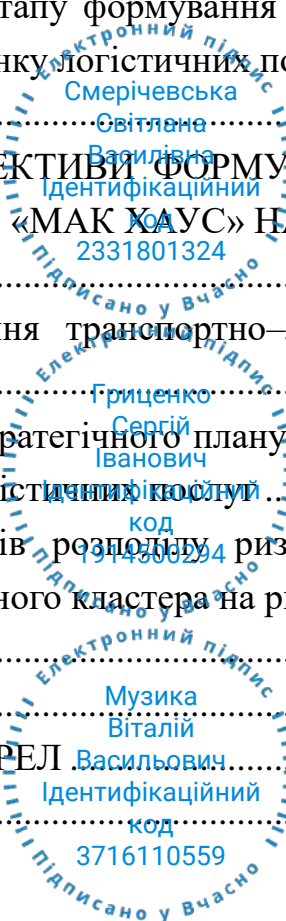
In the project and recommendation section of the qualification work, proposals were developed for the formation of a transport and logistics cluster for LLC «MAK HOUSE».

The materials of the qualification work are recommended for use in scientific research, educational processes, and the practical activities of specialists in logistics departments.



## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	7
ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ .....	12
1.1 Сутність та структура транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг.....	12
1.2 Нормативно–правове забезпечення умов формування транспортно-логістичних кластерів в Україні на ринку логістичних послуг .....	18
1.3 Зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг .....	30
Висновки до розділу 1 .....	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРА ТОВ «МАК ХАУС» НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ .....	44
2.1 Аналіз ринку логістичних послуг в Україні .....	44
2.2 Організаційно–економічна характеристика ТОВ «МАК ХАУС» .....	49
2.3 Оцінка передумов сучасного етапу формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг .....	60
Висновки до розділу 2 .....	67
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРА ТОВ «МАК ХАУС» НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ .....	69
3.1 Стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг .....	69
3.2 Розробка бюджету реалізації стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера на ринку логістичних послуг .....	74
3.3 Оцінка ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг .....	82
Висновки до розділу 3 .....	97
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	103
ДОДАТОК.....	110



## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

- СtP – комп'ютер на пластину  
RFID – радіочастотна ідентифікація.  
TMS – система управління транспортом  
3PL – логістика третьої сторони  
B2B – бізнес для бізнесу  
B2C – бізнес для споживача  
WMS – система управління складом



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Транспортно–логістичні кластери відіграють ключову роль у розвитку сучасної економіки, стаючи основою для підвищення конкурентоспроможності національних та регіональних ринків. У світовій практиці кластеризація економічних процесів сприяє створенню умов для інтеграції різноманітних суб'єктів господарювання в єдині мережі, які забезпечують оптимізацію матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Транспортно–логістичний кластер, як особлива форма взаємодії, поєднує підприємства, органи державного управління, наукові установи та громадські організації з метою підвищення ефективності логістичних операцій, розвитку інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Ця форма співпраці сприяє зростанню синергії між учасниками та дозволяє досягати більш високих результатів у коротші терміни.

Актуальність формування транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг зумовлена низкою факторів. По–перше, глобалізація та інтенсифікація міжнародної торгівлі створюють нові виклики для логістичних компаній, які змушені адаптуватися до зростаючих обсягів вантажів, скорочення термінів доставки та підвищення вимог клієнтів до якості послуг. У таких умовах формування кластерів дозволяє об'єднати ресурси та компетенції різних учасників ринку для спільного вирішення задач. По–друге, економічна нестабільність та постійні зміни в умовах ринку потребують більш гнучких та адаптивних підходів до організації логістичних процесів, які можуть бути досягнуті через кластеризацію. По–третє, розвиток цифрових технологій, зокрема впровадження автоматизації, штучного інтелекту та Інтернету речей (IoT), сприяє трансформації логістичної галузі, що робить створення кластерів ефективним інструментом для інтеграції інновацій.

Крім того, важливість формування транспортно–логістичних кластерів підсилюється необхідністю регіонального розвитку та підвищення

економічного потенціалу окремих територій. У цьому контексті кластери сприяють оптимальному використанню інфраструктурних, людських та природних ресурсів, стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, а також забезпечують залучення інвестицій у логістичну індустрію. Особливу увагу слід приділити потенціалу транспортно–логістичних кластерів у вирішенні екологічних проблем, таких як скорочення викидів CO<sub>2</sub>, оптимізація використання енергії та впровадження екологічно чистих рішень у логістиці.

Таким чином, аналіз концепції транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг не лише сприяє розумінню їхньої природи та механізмів функціонування, але й дозволяє ідентифікувати їхню роль у розвитку економічної системи, забезпеченні сталого розвитку та формуванні конкурентних переваг у глобалізованому світі.

Дослідженням теоретичних основ формування транспортно–логістичних кластерів займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Питання формування, функціонування та розвитку ТЛК розглядалися в роботах таких вітчизняних науковців, як М. Данько, Т. Маселко, С. Співаковський, І. Токмакова, О. В. Собкевич, О. О. Карпенко, В. Г. Підвисоцький, Ю. Ніколаєв, С. І. Соколенко, С. Ф. Пятинкін, В. К. Губенко, М. В. Ковбатюк, В. О. Дорошук, С. І. Гриценко та ін. Серед зарубіжних дослідників варто відмітити М. Портера, Д. Клосс, С. Ленглі, І. Шнайдера.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування основних підходів до формування транспортного–логістичного кластера на ринку логістичних послуг.

Для досягнення мети визначено наступні завдання:

- розкрити сутність та структура транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг;
- розглянути нормативно–правове забезпечення умов формування транспортно–логістичних кластерів в Україні на ринку логістичних послуг;
- описати зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг;

- провести аналіз ринку логістичних послуг в Україні;
- навести організаційно–економічну характеристику ТОВ «МАК ХАУС»;
- провести оцінку передумов сучасного етапу формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг;
- скласти стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг;
- розробити бюджет реалізації стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг;
- провести оцінку ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг.

**Об’єктом дослідження** є процес формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних положень та практичних інструментів, щодо формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг.

**Методи дослідження:** методи логічного узагальнення, які забезпечили чітку послідовність у розв’язанні поставлених завдань; метод системного аналізу, використаний для визначення основних критеріїв формування транспортно–логістичного кластера; статистичний та порівняльний аналіз, що дозволив оцінити стан транспортно–логістичної системи України; методи групування та класифікації, застосовані для впорядкування і систематизації кластерних структур; системно–структурний аналіз, який сприяв розробці механізму забезпечення економічного розвитку авіаційного транспортно–логістичного кластера; а також структурно–функціональний підхід, що дозволив удосконалити процес формування транспортно–логістичних кластерів.

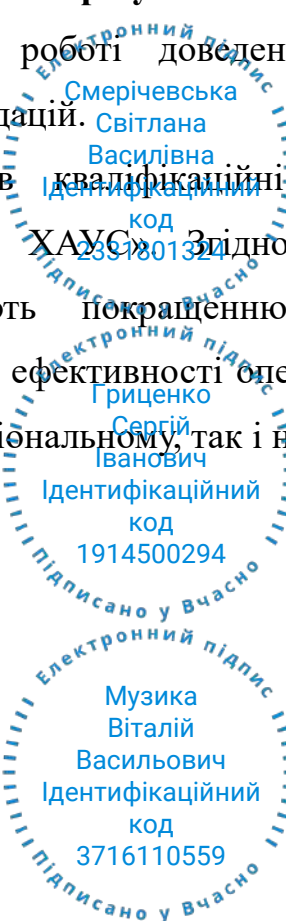
**Інформаційну базу** дослідження становить нормативно–правова база з питань регулювання процесів організації кластерів в Україні, дані офіційної статистики, аналітичні публікації, результати власних досліджень автора, звіти вітчизняних, закордонних і міжнародних дослідницьких проектів у сфері транспорту; матеріали тематичних оглядів і спеціальної аналітики.

**Наукова новизна роботи** полягає у розробці стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг, а також розробка бюджету реалізації стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг та оцінка його ефективності.

**Апробація результатів дослідження.** Матеріали роботи опубліковані у форматі тез доповіді на тему «Стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг» Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: XXII МНПК 18–19 жовтня 2024 р. Збірник доповідей / Відп. ред. С.В. Смерічевська, Л.В. Савченко. К.: НАУ, 2024 С. 139–323.

**Практичне значення одержаних результатів.** Теоретичні положення, які захищаються у кваліфікаційній роботі доведено до рівня конкретних практичних пропозицій та рекомендацій.

Рекомендації, розроблені в кваліфікаційній роботі, були успішно апробовані на базі ТОВ «МАК ХАУС». Згідно з актом впровадження, запропоновані рішення сприяють покращенню логістичних процесів, зменшенню витрат, та збільшенню ефективності операцій, що робить їх більш конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному рівнях.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО– ЛОГІСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

### 1.1 Сутність та структура транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг

Транспортно–логістичні кластери є формою добровільного об'єднання підприємств, наукових установ, освітніх організацій, транспортних компаній і державних структур, які взаємодіють у межах спільної території або галузі для підвищення ефективності логістичних процесів. Вони створюються з метою оптимізації роботи учасників, зменшення витрат на логістику, скорочення часу доставки товарів і забезпечення конкурентоспроможності регіону чи країни.

Основою функціонування транспортно–логістичних кластерів є інтеграція різних видів транспорту (автомобільного, залізничного, морського, авіаційного) та логістичних сервісів (зберігання, пакування, обробка, перевезення). Це дозволяє забезпечувати безперервність поставання, підвищувати якість послуг і зменшувати екологічне навантаження.

Кластери також орієнтовані на впровадження інновацій, зокрема цифрових рішень, автоматизації складів, екологічно чистих транспортних технологій. Важливою особливістю є партнерство між державою, бізнесом і науковими установами, що сприяє спільному розвитку інфраструктури, підготовці кадрів і залученню інвестицій.

Завдяки своїй структурі, транспортно–логістичні кластери забезпечують конкурентні переваги на ринку логістичних послуг. Вони підвищують економічну ефективність, створюють робочі місця, розширюють можливості експорту та імпорту, а також сприяють розвитку регіональної та міжнародної торгівлі.

В табл.1.1. представлено основні складові сутності транспортно–логістичних кластерів.

Таблиця 1.1 – Основні складові сутності транспортно–логістичних кластерів

№ п.п.	Складова	Зміст	Роль у функціонуванні
1.	Інтеграція транспорту	Взаємодія різних видів транспорту: автомобільного, залізничного, морського, авіаційного.	Забезпечення безперервності постачання та оптимізація логістичних процесів.
2.	Логістичні сервіси	Зберігання, обробка, пакування, перевезення товарів.	Підвищення ефективності логістичних операцій і зменшення витрат.
3.	Інфраструктура	Склади, транспортні термінали, мультимодальні хаби, інформаційні системи.	Забезпечення фізичних і цифрових умов для ефективного виконання логістичних процесів.
4.	Інновації	Впровадження цифрових рішень, автоматизації, екологічних технологій.	Підвищення конкурентоспроможності та зменшення впливу на довкілля.
5.	Партнерство	Співпраця держави, бізнесу, наукових установ, освітніх організацій.	Створення сприятливих умов для розвитку кластеру, залучення інвестицій, підготовка кадрів.
6.	Економічна ефективність	Оптимізація витрат, скорочення часу доставки, підвищення якості логістичних послуг.	Збільшення доходів учасників і приваблення нових клієнтів.
7.	Екологічна складова	Використання альтернативних видів палива, зменшення викидів CO <sub>2</sub> , сталий розвиток	Підтримка екологічних стандартів, зміцнення репутації кластеру.
8.	Територіальна концентрація	Локалізація учасників кластера в межах одного регіону або транспортного вузла.	Забезпечення швидкої взаємодії між учасниками та зниження логістичних витрат.
9.	Розвиток торгівлі	Сприяння експорту, імпорту та транзитним перевезенням.	Підвищення ролі регіону або країни у глобальних ланцюгах постачання.
10.	Координація учасників	Об'єднання підприємств, транспортних операторів, наукових і освітніх установ	Підвищення узгодженості дій та спільне досягнення стратегічних цілей.

Джерело: складено автором на основі [2,6,9,16]

Транспортно–логістичні кластери відіграють ключову роль у розвитку ринку логістичних послуг, інтегруючи різні елементи транспортної та логістичної систем. Основні складові їхньої сутності відображають комплексний підхід до організації таких кластерів, який охоплює транспортну інфраструктуру, логістичні сервіси, інновації, партнерство та територіальну концентрацію учасників. Успіх кластера залежить від ефективного поєднання цих складових, які забезпечують його здатність адаптуватися до викликів сучасного ринку.

Інтеграція різних видів транспорту дозволяє забезпечити безперервність постачання, зменшити час доставки та оптимізувати маршрути. Завдяки мультимодальним рішенням, транспортно–логістичні кластери можуть ефективно реагувати на зміну умов ринку, забезпечуючи гнучкість і надійність у перевезенні товарів. Доповнюючи цю складову, сучасні логістичні сервіси, такі як зберігання, обробка та пакування, сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів і зменшенню загальних витрат.

Не менш важливим є розвиток інфраструктури, яка створює фізичну базу для роботи кластера. Склади, транспортні термінали та мультимодальні хаби у поєднанні з цифровими інструментами забезпечують оперативне управління вантажопотоками та сприяють скороченню витрат на логістику. Водночас інновації, зокрема цифрові платформи, автоматизація та екологічно чисті рішення, підвищують ефективність операцій і знижують вплив на довкілля, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Важливим аспектом діяльності кластерів є партнерство між державою, бізнесом і науковими установами. Таке співробітництво створює сприятливі умови для впровадження нових технологій, підготовки кваліфікованих кадрів і залучення інвестицій. Успішна координація дій між учасниками кластера дозволяє досягати спільних цілей, зокрема збільшення експорту та імпорту, розширення транзитних перевезень і стимулювання економічного зростання регіонів.

Окремої уваги заслуговує екологічна складова, яка стає дедалі важливішою в умовах глобальних викликів, пов'язаних із кліматичними змінами. Використання альтернативних видів палива, зменшення викидів CO<sub>2</sub> та впровадження сталих транспортних рішень зміцнюють позиції кластера на міжнародному ринку та сприяють формуванню позитивного іміджу.

Таким чином, транспортно–логістичні кластери є багатогранною системою, яка об'єднує економічну, інфраструктурну, технологічну та екологічну складові. Їхній успішний розвиток базується на гармонійному поєднанні всіх елементів, що дозволяє не лише підвищити ефективність логістичних процесів, але й сприяти регіональному та міжнародному економічному зростанню.

На рис.1.1 представлено структуру транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг.



Рисунок 1.1 – Структура транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг

Джерело: складено автором на основі [14]

Схема транспортно–логістичних кластерів демонструє багаторівневу організаційну структуру, яка забезпечує ефективність логістичних процесів через взаємодію різних суб'єктів та елементів інфраструктури. У центрі кластера знаходиться ядро, яке є основним координаційним вузлом, а навколо

нього функціонують підтримуючі елементи, такі як постачальники логістичних послуг, перевізники, державні органи та інфраструктурні об'єкти. Ця структура забезпечує інтеграцію транспорту, бізнесу, науки та державного управління для досягнення спільних економічних цілей.

Освітні та дослідницькі установи розташовані на вершині структури, оскільки вони забезпечують наукове та технологічне підґрунтя для розвитку кластерів. Їхня роль полягає у впровадженні інновацій, підготовці кадрів і розробці сучасних технологій для автоматизації логістичних процесів. Освітні установи також сприяють інтеграції нових підходів до управління вантажопотоками, розвитку екологічних транспортних рішень та оптимізації використання ресурсів.

Центральним елементом схеми є ядро транспортно-логістичного кластеру, яке включає хаби, термінали та компанії, що спеціалізуються на організації логістичних процесів. Ядро виконує функції управління, координації та моніторингу всієї логістичної діяльності кластера. Воно забезпечує зв'язок між усіма учасниками, сприяючи ефективному розподілу вантажів, зниженню витрат і підвищенню швидкості обробки замовлень.

З одного боку ядра розташовані постачальники логістичних послуг, такі як склади, центри пакування та обробки вантажів. Їхня основна функція полягає у забезпеченні операційної підтримки логістичних процесів, зокрема зберігання, підготовки товарів до транспортування та виконання супутніх завдань. Постачальники логістичних послуг створюють основу для якісного виконання транспортних операцій, адаптуючись до специфіки ринкових потреб.

З іншого боку ядра функціонують державні органи та регулюючі структури, які відповідають за розробку законодавчої бази, надання фінансової підтримки, модернізацію інфраструктури та створення сприятливих умов для діяльності кластеру. Їхня роль полягає у гармонізації відносин між учасниками, забезпеченні стабільності та сприянні залученню інвестицій.

У наступному рівні схеми знаходяться інфраструктурні об'єкти, такі як порти, дороги, мости та залізничні станції. Ці елементи забезпечують фізичну

базу для транспортування вантажів, підтримуючи високу швидкість і надійність доставки. Розвинена інфраструктура є критично важливою для ефективного функціонування кластеру, оскільки вона з'єднує учасників між собою та створює можливості для мультимодальних перевезень.

У нижньому рівні схеми представлені перевізники, які спеціалізуються на виконанні транспортних операцій. До них входять компанії, що працюють у сфері морського, автомобільного, залізничного та авіаційного транспорту. Їхня головна функція полягає у фізичному переміщенні товарів між різними точками в логістичному ланцюзі. Завдяки спеціалізації перевізників і взаємодії з іншими учасниками кластеру досягається оптимальність у виборі маршрутів і видів транспорту.

На завершальному етапі схеми знаходяться підприємства, імпортери та експортери, які є кінцевими споживачами або відправниками логістичних послуг. Вони забезпечують попит на транспортні й складські послуги, беруть участь у міжнародній торгівлі та створюють економічні умови для розвитку кластеру. Їхня взаємодія з іншими учасниками сприяє розширенню ринків і залученню інвестицій.

Таким чином, схема відображає складну багатофункціональну структуру транспортно-логістичних кластерів, у якій кожен елемент виконує свою важливу роль. Інтеграція цих елементів забезпечує ефективність роботи кластера, оптимізацію логістичних процесів і сприяє загальному економічному розвитку регіону або країни.

Транспортно-логістичні кластери є складними інтеграційними утвореннями, які поєднують різних учасників логістичного ринку для досягнення спільних цілей: підвищення ефективності перевезень, зменшення витрат і покращення якості послуг. Їхня сутність полягає у створенні умов для оптимальної взаємодії транспортних операторів, логістичних компаній, інфраструктурних об'єктів, науково-дослідних установ і органів державної влади. Така структура сприяє розвитку інновацій, використанню сучасних технологій, інтеграції мультимодальних рішень і підвищенню

конкуреноспроможності кластерів на міжнародному ринку. Розвинена інфраструктура, ефективна координація учасників та екологічна орієнтація є ключовими аспектами структури кластерів, які забезпечують сталий розвиток логістичного сектору. Завдяки територіальній концентрації учасників та тісній взаємодії між ними, транспортно–логістичні кластери здатні створювати додаткову вартість для регіонів і сприяти їхньому економічному зростанню. Таким чином, вони виступають не лише інструментом оптимізації логістичних процесів, а й потужним чинником соціально–економічного розвитку.

## 1.2. Нормативно–правове забезпечення умов формування транспортно–логістичних кластерів в Україні на ринку логістичних послуг

Формування транспортно–логістичних кластерів є ключовим чинником розвитку національної економіки, оскільки ці об'єднання забезпечують інтеграцію суб'єктів господарювання, оптимізацію транспортно–логістичних процесів і підвищення конкурентоспроможності регіонів. В умовах глобалізації та високої динаміки змін у світовій економіці особливої ваги набуває нормативно–правове регулювання, яке створює основу для ефективної діяльності таких кластерів.

Україна, як частина світового економічного простору, активно працює над адаптацією міжнародного досвіду кластеризації до національних умов. Однак, розвиток транспортно–логістичних кластерів стикається з певними викликами, які зумовлені відсутністю єдиного закону, що чітко визначав би поняття, права, обов'язки та механізми функціонування кластерів. Чинні нормативно–правові акти лише частково охоплюють питання кластеризації, а більшість ініціатив залишаються на етапі проектів або стратегічних концепцій.

Незважаючи на це, в Україні вже напрацьовано низку стратегічних документів та законодавчих положень, які визначають основні напрями

розвитку кластерів у транспортно–логістичній сфері. Такі документи включають проекти стратегій інноваційного розвитку, регулювання діяльності малих і середніх підприємств, а також плани щодо створення науково–інноваційних та інфраструктурних кластерів у межах морських портів та транскордонних регіонів.

Сучасні тенденції кластеризації вимагають системного підходу до вдосконалення правової бази. Необхідно враховувати особливості організаційно–правових відносин, що виникають у процесі функціонування кластерів, забезпечити прозорість процедур їхнього створення та реєстрації, а також розробити механізми державної підтримки. У цьому контексті важливими є питання гармонізації національного законодавства з європейськими нормами, що сприятиме залученню інвестицій та зміцненню позицій України на міжнародному ринку логістичних послуг.

Важливу роль у цьому процесі відіграють як чинні нормативно–правові акти, які формують базові умови для функціонування кластерів, так і рекомендації міжнародних організацій, що забезпечують інтеграцію України в глобальні логістичні системи. Крім того, стратегічні ініціативи уряду України спрямовані на модернізацію законодавства, розвиток транспортної інфраструктури та впровадження інноваційних підходів у логістиці. Аналіз цих документів дозволяє не лише окреслити сучасний стан нормативно–правового забезпечення транспортно–логістичних кластерів, а й визначити ключові напрями для вдосконалення правового поля, зокрема створення нових законодавчих актів, які сприятимуть підвищенню ефективності логістичних процесів та конкурентоспроможності України на міжнародному ринку.

В табл. 1.2. представлено нормативно–правове забезпечення умов формування транспортно–логістичних кластерів в Україні.

Цивільний кодекс України є одним із фундаментальних документів, що визначає правові відносини між суб'єктами господарювання, фізичними та юридичними особами. Глава 77 Кодексу детально регулює поняття, умови та порядок укладання договорів про спільну діяльність, які в рамках кластеризації

виступають важливим інструментом для взаємодії між підприємствами. Згідно з положеннями цієї глави, договір про спільну діяльність укладається з метою досягнення загальної господарської мети без створення нової юридичної особи, що дозволяє зберігати автономію кожного з учасників такого об'єднання.

Основою для такого договору є чітко визначені права та обов'язки сторін, які беруть участь у спільній діяльності. Учасники можуть діяти як на основі об'єднання вкладів (просте товариство), так і без такого об'єднання, залежно від мети та специфіки їхньої співпраці. Такий підхід забезпечує гнучкість у виборі механізмів спільної роботи, що особливо актуально для створення кластерів у транспортно-логістичній сфері, де необхідна ефективна координація між різними підприємствами, науковими установами та органами влади.

При цьому, глава 77 регламентує основні умови укладення договору, включаючи положення про порядок розподілу прибутку, відповідальність сторін за зобов'язаннями та врегулювання спірних питань. Це дозволяє учасникам кластера розподіляти ресурси, функції та ризики відповідно до домовленостей, не створюючи нової корпоративної структури, але зберігаючи можливість ефективного управління спільними процесами.

Таблиця 1.2 – Нормативно-правове забезпечення умов формування транспортно-логістичних кластерів в Україні

Категорія	Документи та акти	Особливості та положення
1	2	3
Основні закони	Цивільний кодекс України (глава 77)	Регулює договори про спільну діяльність як основу для кластерів.
	Господарський кодекс України (ст. 120, 127)	Регулює створення корпорацій, асоціацій, консорціумів, але кластер як окрема форма не визначений.

## Закінчення таблиці 1.2

1	2	3
Постанови та стратегії	Проект Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр.	Декларує потенціал кластерів, без деталізації механізмів реалізації.
	Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року (розпорядження КМУ №548–р від 11.07.2013 р.)	Передбачає формування кластерів у морських портах з використанням приватних інвестицій.
	Національна транспортна стратегія України до 2030 року (розпорядження КМУ від 30.05.2018 р. № 430–р)	Передбачає розвиток мультимодальних транспортно–логістичних кластерів, логістичних центрів у портах і на кордонах.
Проекти законів	Проект Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» (№1256 від 04.12.2014 р.)	Передбачає визначення понять «кластер», «кластеризація», але закон поки що не ухвалено.
	Проект «Концепція створення кластерів в Україні» (2008 р.)	Визначає типи кластерів (транспортно–логістичні, інноваційні тощо). Законопроект не затверджений.
Міжнародний аспект	Рекомендації Європейського Союзу щодо кластерної політики	Впливають на розробку стратегій кластеризації в Україні, потребують адаптації до національних умов.
Недоліки правового поля	Відсутність чіткого визначення поняття «кластер» у законодавстві.	Ускладнює процес створення та регулювання кластерів.
Пропозиції	Прийняття окремого Закону України «Про кластери».	Регулювання кластерної діяльності: визначення, права/обов'язки учасників, державна підтримка, умови функціонування.
Інші ініціативи	Рекомендації щодо реформування державної політики в інноваційній сфері (розпорядження №691–р від 10.09.2012 р.)	Підтримка малих і середніх підприємств у межах інноваційних кластерів.
	Концепція Кабінету Міністрів України щодо Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва (№641–р від 28.08.2013 р.)	Передбачає інтеграцію малих і середніх підприємств до кластерів.
	Проект Національної стратегії формування транскордонних кластерів (2009 р.)	Офіційного статусу не набув, але містить рекомендації щодо кластеризації в прикордонних регіонах.

Джерело: складено автором на основі [7, 9, 10, 21]

Господарський кодекс України є основоположним актом, який регулює організаційно–правові форми об'єднань суб'єктів господарювання. Зокрема,

стаття 120 Кодексу визначає загальні положення щодо створення корпоративних об'єднань, до яких належать корпорації, концерни, асоціації, консорціуми та інші форми співпраці між підприємствами. Ці об'єднання діють на основі спільних інтересів своїх учасників і виконують узгоджені функції у рамках встановлених законодавством норм.

Стаття 127 уточнює організаційні аспекти створення таких об'єднань, зокрема, визначає процедури реєстрації, структуру органів управління та порядок діяльності учасників. Кодекс передбачає, що ці об'єднання можуть створюватися як за участю державних, так і приватних підприємств, що відкриває широкі можливості для інтеграції різних економічних суб'єктів у межах єдиної структури.

Однак, попри детальне регулювання корпоративних форм об'єднань, Господарський кодекс не містить окремого визначення або положень щодо кластерів як специфічної форми співпраці. Це створює правову прогалину, оскільки кластери мають відмінні характеристики, що відрізняють їх від традиційних корпоративних об'єднань. Зокрема, це стосується територіальної концентрації учасників, гнучкості управління, відкритості до нових учасників і спрямованості на інновації.

Незважаючи на це, чинні положення Кодексу створюють основу для використання існуючих форм об'єднань у процесі формування кластерів. Зокрема, підприємства можуть обирати відповідну організаційно-правову форму залежно від своїх потреб та специфіки діяльності. Це може бути корисним для транспортно-логістичних кластерів, які прагнуть інтегрувати зусилля приватного бізнесу, державних структур і наукових установ для досягнення спільних цілей.

Проект Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки є одним із ключових документів, який акцентує увагу на важливості кластерного підходу в контексті економічного розвитку країни. У документі декларується значний потенціал кластерів як інструменту стимулювання регіональну

економіку, підвищувати конкурентоспроможність підприємств та сприяти інтеграції науки й бізнесу.

Водночас, у цій стратегії відсутні чіткі механізми реалізації кластерного підходу, що обмежує її практичну ефективність. Документ більше зосереджується на загальних принципах та перевагах кластеризації, ніж на конкретних інструментах, які можуть бути застосовані для створення та розвитку кластерів. Це створює певний простір для адаптації ідей кластеризації під специфіку окремих галузей, але водночас ускладнює реалізацію таких ініціатив через відсутність нормативно закріплених кроків.

Стратегія розвитку морських портів України, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України №548–р від 11 липня 2013 року, є важливим документом, що визначає пріоритети розвитку морської галузі на довгострокову перспективу. Одним із ключових напрямів цієї стратегії є створення транспортно–логістичних кластерів у морських портах України.

У документі передбачається залучення приватних інвестицій як основного джерела фінансування створення кластерів. Це відкриває можливості для інтеграції підприємств портової інфраструктури, транспортних компаній, логістичних операторів і науково–дослідних установ у межах єдиної структури. Такий підхід дозволяє розвивати портову інфраструктуру, підвищувати її конкурентоспроможність та інтегрувати українські порти у глобальні транспортно-логістичні мережі.

Однак, стратегія обмежується лише загальними положеннями про створення кластерів, без деталізації механізмів їхнього функціонування, форм управління або правової бази, необхідної для реалізації таких проектів.

Національна транспортна стратегія до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України №430–р від 30 травня 2018 року, визначає стратегічні пріоритети розвитку транспортної галузі в Україні. Документ передбачає активний розвиток мультимодальних транспортно–логістичних кластерів як одного з основних інструментів підвищення ефективності логістичних процесів.

У стратегії наголошується на важливості створення логістичних центрів у ключових точках транспортної мережі, таких як морські порти, прикордонні переходи та великі промислові центри. Це має забезпечити ефективну інтеграцію різних видів транспорту (залізничного, автомобільного, морського) в єдину логістичну систему, зменшити витрати на перевезення вантажів та підвищити конкурентоспроможність українських транспортних коридорів.

Національна транспортна стратегія також акцентує увагу на необхідності залучення приватних інвестицій для реалізації кластерних проєктів і гармонізації національного транспортного законодавства з європейськими стандартами. Особлива увага приділяється розвитку інфраструктури мультимодальних перевезень, що дозволить оптимізувати логістичні потоки та забезпечити їхню безперервність.

Таким чином, усі три документи демонструють стратегічну спрямованість на розвиток кластеризації, але водночас характеризуються різним ступенем деталізації механізмів реалізації та нормативно-правового забезпечення.

Проєкт Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» було розроблено з метою створення сприятливих умов для функціонування малого та середнього бізнесу в Україні. У документі передбачається офіційне введення в правове поле таких понять, як «кластер», «кластеризація» та «кластерна стратегія». Це є важливим кроком для створення нормативно-правової бази, яка регулюватиме відносини між учасниками кластерів та визначатиме їхній правовий статус.

Згідно з положеннями проєкту, кластери розглядаються як добровільні галузеві або міжгалузеві об'єднання підприємств, що можуть включати як суб'єктів підприємницької діяльності, так і наукові, освітні установи, органи місцевого самоврядування та громадські об'єднання. Основною метою таких об'єднань є підвищення конкурентоспроможності їхньої продукції та сприяння економічному розвитку регіонів.

Проєкт закону також акцентує увагу на необхідності визначення порядку фінансування кластерів, зокрема через державні та місцеві бюджети, а також за

рахунок приватних інвестицій. Крім того, у ньому пропонується розробка кластерних стратегій як національного, так і регіонального рівнів для підтримки інноваційної діяльності та інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки.

Однак, незважаючи на важливість і актуальність положень цього проекту закону, його так і не було ухвалено, що залишає питання кластеризації без належної законодавчої підтримки.

Проект «Концепція створення кластерів в Україні» було розроблено з метою визначення основних принципів та напрямів кластеризації національної економіки. Документ пропонує чітку класифікацію кластерів, виділяючи їх основні типи: транспортно–логістичні, інноваційно–технологічні, туристичні та виробничі. Особливу увагу в проекті приділено транспортно–логістичним кластерам, які розглядаються як один із ключових елементів інтеграції України у глобальні економічні та транспортні мережі.

У проекті також закладено основи організаційної структури кластерів, які включають основне підприємство–«ядро», постачальників послуг і підтримуючі суб'єкти, такі як освітні та наукові установи, страхові компанії та органи місцевого самоврядування. Документ пропонує чітку послідовність дій для створення кластерів, включаючи інформаційні кампанії серед потенційних учасників, оцінку конкурентних переваг і формування інфраструктури, необхідної для ефективного функціонування кластерів.

Попри те, що проект передбачає перспективну стратегію кластеризації, його положення не були офіційно затверджені на рівні закону. Це ускладнює впровадження кластерного підходу в реальну практику господарювання в Україні.

Обидва проекти законів підкреслюють важливість кластеризації як сучасного механізму економічного розвитку, однак їхній невизначений статус залишає нормативно-правове забезпечення цього процесу неповним.

Однією з основних перешкод у розвитку кластеризації в Україні є відсутність чіткого визначення поняття «кластер» у чинному законодавстві.

Хоча у багатьох нормативно-правових актах згадується потенціал кластерів як інструменту економічного розвитку, вони не містять однозначного тлумачення цього терміну. Це породжує низку проблем, пов'язаних із організацією кластерів, регулюванням їхньої діяльності та взаємодією учасників.

Правова невизначеність ускладнює процедуру створення кластерів, оскільки їхні організатори змушені керуватися загальними положеннями про об'єднання підприємств, такими як корпорації, консорціуми або асоціації. Проте ці форми співпраці мають іншу правову природу та не враховують специфіку кластеризації, яка включає такі аспекти, як територіальна концентрація, взаємодія з науковими установами, відкритість до нових учасників та міжгалузевий характер діяльності.

Також відсутність чіткої правової бази унеможливорює розробку єдиної політики державної підтримки кластерів. Учасники таких об'єднань не можуть розраховувати на системну допомогу з боку держави, зокрема фінансове стимулювання, податкові пільги або доступ до спеціальних інфраструктурних програм. Це обмежує привабливість кластерної моделі для бізнесу та уповільнює її впровадження в економічну практику.

Ще одним наслідком правової прогалини є складність взаємодії кластерів із міжнародними партнерами. У розвинутих країнах кластери мають чітко визначений правовий статус, що дозволяє їм брати участь у міжнародних програмах, залучати іноземні інвестиції та укладати угоди з іншими кластерами. В Україні ж відсутність такого статусу ставить вітчизняні об'єднання у нерівні умови, ускладнюючи їх інтеграцію у глобальні економічні процеси.

Для подолання вищезазначених проблем необхідно прийняти окремий Закон України «Про кластери», який би став основою для регулювання кластерної діяльності на національному рівні. У такому законі повинні бути чітко визначені основні поняття, зокрема «кластер», «кластеризація», «учасник кластера», а також описані їхні права, обов'язки та механізми взаємодії.

Одним із ключових положень закону має стати регулювання процесу створення кластерів, включаючи порядок їхньої реєстрації, вимоги до учасників, формування організаційної структури та визначення умов припинення діяльності. Закон також повинен передбачати положення щодо державної підтримки кластерів, зокрема створення сприятливих умов для їхньої діяльності через податкові пільги, грантові програми, фінансування інфраструктурних проєктів і залучення міжнародних інвестицій.

Окрему увагу необхідно приділити регулюванню відносин між учасниками кластера. Закон має визначити права й обов'язки засновників, порядок прийняття рішень у межах кластера, механізми вирішення спорів і відповідальність за невиконання зобов'язань. Такі положення сприятимуть підвищенню прозорості та ефективності функціонування кластерів, зменшуючи ризики для їхніх учасників.

Важливим елементом нового законодавства має стати гармонізація української кластерної політики з міжнародними стандартами. Це дозволить українським кластерам брати участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe або European Cluster Collaboration Platform, забезпечить їм доступ до глобальних ринків і сприятиме залученню іноземних партнерів.

Прийняття Закону «Про кластери» може стати переломним моментом у розвитку кластеризації в Україні. Він створить правову основу для формування та регулювання кластерів, стимулюватиме їхню діяльність, а також сприятиме модернізації економіки через інтеграцію науки, бізнесу та влади.

Кластерна політика Європейського Союзу є однією з найбільш комплексних і ефективних моделей організації економічних процесів на регіональному та міжрегіональному рівнях. Ця політика орієнтована на створення умов для співпраці між підприємствами, дослідницькими установами, освітніми організаціями та органами влади, що дозволяє сформувати стійкі мережі взаємодії в рамках економічних кластерів. Такі мережі спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, стимулювання інновацій та забезпечення сталого економічного розвитку.

Одним із ключових аспектів кластерної політики ЄС є її багатофункціональність. Ця політика охоплює широкий спектр економічних та соціальних процесів, включаючи розвиток інноваційних технологій, підтримку малого та середнього бізнесу, інтеграцію наукових досліджень у виробництво, забезпечення регіональної економічної рівноваги та створення нових робочих місць. Завдяки цьому кластери стають важливим інструментом не лише економічної, а й соціальної трансформації.

Рекомендації ЄС щодо кластерної політики включають кілька стратегічних напрямів, кожен із яких має велике значення для розвитку сучасної економіки. Перш за все, Європейський Союз активно підтримує створення інноваційних кластерів, які спеціалізуються на впровадженні новітніх технологій у таких галузях, як інформаційні технології, біотехнології, відновлювана енергетика, транспорт, медицина та інші високотехнологічні сектори. Такі кластери об'єднують підприємства, які працюють у цих галузях, із науково-дослідними установами та університетами, що сприяє формуванню єдиних інноваційних екосистем.

Окрім інноваційного компонента, ЄС значну увагу приділяє розвитку інфраструктури, необхідної для функціонування кластерів. Це включає створення технологічних парків, бізнес-інкубаторів, центрів наукових досліджень і розвитку, які надають підприємствам доступ до сучасного обладнання, лабораторій, консультаційних послуг і навчальних програм. Такі структури стають місцем концентрації знань, технологій та інвестицій, що забезпечує ефективну реалізацію кластерних ініціатив.

Фінансова підтримка кластерів є ще одним важливим елементом кластерної політики ЄС. Європейський Союз надає фінансову допомогу через різноманітні механізми, включаючи гранти, субсидії, спеціальні кредитні програми та фонди спільного фінансування. Основними джерелами такої підтримки є фонди ЄС, такі як Європейський фонд регіонального розвитку, який фінансує проекти, спрямовані на розвиток кластерів у менш розвинених регіонах.

Ще одним важливим напрямом є міжнародна кооперація, яку активно підтримує ЄС. У цьому контексті значну увагу приділяють розвитку транскордонних кластерів, які охоплюють підприємства з кількох країн та сприяють інтеграції національних економік у єдиний європейський економічний простір. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективний обмін досвідом, передовими практиками та інноваціями, а також створити нові можливості для виходу на міжнародні ринки.

Європейська кластерна політика також має чітко визначену регіональну спрямованість. У рамках цієї політики особлива увага приділяється розвитку кластерів у регіонах, які стикаються з економічними труднощами, зокрема у сільських районах або промислових регіонах, які потребують модернізації. Завдяки цьому ЄС забезпечує рівномірний розвиток своїх членів, зменшує економічні диспропорції та стимулює економічну активність навіть у найвіддаленіших регіонах.

Україна, орієнтуючись на європейські рекомендації, має значний потенціал для адаптації цих принципів до власних умов. Одним із найбільш перспективних напрямів є розвиток транспортно–логістичних кластерів, які здатні інтегрувати різні види транспорту, поліпшити якість логістичних послуг і залучити іноземні інвестиції. Для цього необхідно розробити відповідну правову базу, яка б включала чіткі визначення кластерів, порядок їх створення та реєстрації, а також механізми державної підтримки.

Іншим важливим напрямом є участь України у міжнародних програмах співпраці кластерів, таких як європейська ініціатива Cluster Collaboration Platform. Це дозволить українським підприємствам отримати доступ до європейських ринків, налагодити зв'язки з іноземними партнерами та перейняти найкращі практики у сфері кластеризації.

Адаптація рекомендацій ЄС вимагає врахування специфіки національної економіки та регіональних особливостей України. Зокрема, розвиток кластерів у морських портах, прикордонних регіонах та великих промислових центрах може стати потужним імпульсом для модернізації транспортної інфраструктури,

підвищення конкурентоспроможності української економіки та її інтеграції у міжнародні економічні системи.

Таким чином, рекомендації ЄС щодо кластерної політики пропонують ефективні моделі розвитку, які можуть бути успішно впроваджені в Україні за умови належної адаптації до національних умов і пріоритетів економічного розвитку.

### 1.3 Зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг

Формування транспортно–логістичних кластерів є однією з ключових тенденцій сучасного економічного розвитку, яка значно впливає на глобальні логістичні процеси та торгівлю. Такі кластери стають важливим інструментом інтеграції економічних суб'єктів, сприяючи ефективнішому використанню інфраструктури, оптимізації вантажних потоків і підвищенню конкурентоспроможності національних і регіональних економік. В умовах глобалізації та зростання попиту на швидкі, екологічні й високотехнологічні логістичні рішення транспортно–логістичні кластери виступають потужним механізмом для адаптації до змін ринку.

У світовій практиці кластери стають центрами, де поєднуються ресурси держави, бізнесу, наукових установ і освітніх закладів. Це дозволяє забезпечувати впровадження інновацій, розвиток сучасних технологій і створення умов для сталого економічного зростання. Особливої ваги набуває роль транспортно–логістичних кластерів як вузлових точок для ефективної взаємодії між різними видами транспорту: автомобільним, залізничним, морським і авіаційним. Такі вузли значно оптимізують вартість і час доставки товарів, що є критичним у сучасних умовах високої конкуренції та інтегрованих ланцюгів постачання.

Міжнародний досвід демонструє, що успішне функціонування транспортно–логістичних кластерів залежить від багатьох факторів: стратегічного розташування, доступності інфраструктури, підтримки з боку урядів і партнерства між різними суб'єктами економіки. Розвинені країни, такі як Німеччина, Нідерланди, Сінгапур та Китай, активно інвестують у розвиток таких кластерів, розуміючи їхній економічний потенціал. Ці країни використовують транспортно–логістичні вузли як інструмент залучення міжнародних інвестицій, розширення експорту та інтеграції в глобальні логістичні системи.

Україні, яка має значний географічний потенціал для розвитку транспортно–логістичних кластерів, варто враховувати зарубіжний досвід і адаптувати його до національних умов. Використання кращих практик допоможе ефективніше інтегрувати українські регіони у глобальні логістичні системи, створити умови для зростання експорту та покращити інфраструктурну спроможність країни. У цьому контексті аналіз міжнародного досвіду формування транспортно–логістичних кластерів є важливим для визначення напрямів і стратегії розвитку цієї галузі в Україні.

В табл.1.3. представлено зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг.

Таблиця 1.3 – Зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів на ринку логістичних послуг

Країна	Назва кластера/регіону	Особливості та ключові аспекти функціонування	Результати/Вплив
1	2	3	4
Німеччина	LogistikCluster NRW (Північний Рейн–Вестфалія)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– один із найбільших логістичних кластерів у Європі;</li> <li>– інтегрує понад 300 підприємств, транспортних компаній та дослідницьких центрів;</li> <li>– розвинена транспортна інфраструктура (порти, дороги, залізниця)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– збільшення експорту та імпорту через регіон;</li> <li>– покращення мультимодальних перевезень;</li> <li>– підвищення інвестиційної привабливості.</li> </ul>

Закінчення таблиці 1.3

1	2	3	4
Нідерланди	Port of Rotterdam Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>– базується навколо найбільшого порту Європи;</li> <li>– включає транспортні компанії, портові оператори, логістичні фірми та освітні заклади;</li> <li>– акцент на екологічній логістиці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лідерство у світових вантажних перевезеннях;</li> <li>– розвиток цифрових інструментів для управління вантажопотоками.</li> </ul>
Сінгапур	Singapore Logistics Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>– орієнтований на високотехнологічні рішення;</li> <li>– інтеграція складських систем, цифрових платформ для логістики;</li> <li>– тісна співпраця з державою та університетами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– створення статусу глобального логістичного хабу;</li> <li>– ефективність мультимодальної доставки;</li> <li>– приваблення інвесторів.</li> </ul>
США	Memphis Logistics Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розташований біля хабу FedEx;</li> <li>– включає авіап перевезення, складську логістику та сухі порти;</li> <li>– сильна підтримка місцевої влади.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– центр світової доставки вантажів;</li> <li>– створення тисяч робочих місць;</li> <li>– підвищення швидкості транспортування.</li> </ul>
Китай	Guangzhou Logistics Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>– один із найбільших у світі транспортно-логістичних вузлів;</li> <li>– розташований у дельті річки Чжуцзян;</li> <li>– інтегрує морський, автомобільний та залізничний транспорт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значне зростання обсягів вантажоперевезень;</li> <li>– розвиток інфраструктури «покою і шляху»;</li> <li>– посилення регіональної торгівлі.</li> </ul>
Швеція	Göteborg Logistics Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>– заснований навколо найбільшого порту Скандинавії;</li> <li>– партнерство держави, бізнесу та університетів;</li> <li>– акцент на «зеленій» логістиці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток сталих транспортних рішень;</li> <li>– лідерство у використанні альтернативних видів палива;</li> <li>– підвищення транзитних потоків.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі [57–62]

LogistikCluster NRW, розташований у федеральній землі Північний Рейн–Вестфалія, є одним із найбільших і найуспішніших транспортно-логістичних кластерів у Європі. Цей регіон має стратегічно вигідне географічне положення,

яке забезпечує прямий доступ до основних європейських транспортних коридорів. Завдяки цьому LogistikCluster NRW став потужним вузлом, що об'єднує ключові учасники логістичного ринку, зокрема понад 300 підприємств, транспортних компаній, дослідницьких центрів і освітніх установ.

Однією з визначальних характеристик LogistikCluster NRW є його високо розвинена транспортна інфраструктура. Регіон має густу мережу автомобільних доріг, залізничних шляхів та внутрішніх водних маршрутів, які забезпечують ефективний рух товарів і послуг як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Особливу роль у функціонуванні кластеру відіграють порти на річці Рейн, які входять до числа найзавантаженіших внутрішніх портів Європи. Завдяки мультимодальним транспортним рішенням, що інтегрують залізничні, автомобільні та водні перевезення, кластер створює умови для швидкої та надійної доставки товарів.

LogistikCluster NRW також виступає платформою для співпраці між бізнесом, урядовими структурами та науковими установами. Регіональні університети та дослідницькі центри відіграють ключову роль у впровадженні інновацій у логістиці, таких як цифровізація транспортних процесів, автоматизація складів і розробка сталих рішень для зменшення викидів CO<sub>2</sub>. Такий підхід сприяє створенню конкурентоспроможної логістичної системи, яка відповідає сучасним вимогам ринку.

Завдяки діяльності LogistikCluster NRW спостерігається значне зростання обсягів експорту та імпорту в регіоні. Це стало можливим завдяки використанню передових логістичних технологій, які дозволяють оптимізувати транспортні маршрути, скорочувати час доставки та знижувати витрати на перевезення. Розвиток кластеру також стимулює міжнародну торгівлю, роблячи Північний Рейн–Вестфалію важливим вузлом у глобальних ланцюгах постачання.

Покращення мультимодальних перевезень є ще одним важливим досягненням кластеру. Завдяки ефективній інтеграції різних видів транспорту, LogistikCluster NRW забезпечує безперебійну логістику для підприємств, що

працюють у таких галузях, як промисловість, торгівля та сільське господарство. Особливе значення приділяється розробці «зелених» транспортних рішень, які відповідають екологічним стандартам Європейського Союзу.

Окрім економічних переваг, діяльність LogistikCluster NRW суттєво підвищує інвестиційну привабливість регіону. Завдяки ефективній співпраці між учасниками кластеру, створенню нових робочих місць і розвитку сучасної інфраструктури, регіон приваблює як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів. Це сприяє подальшому зміцненню економічного потенціалу Північного Рейну–Вестфалії та його позиції як одного з провідних логістичних центрів у Європі.

Таким чином, LogistikCluster NRW є яскравим прикладом того, як транспортно–логістичні кластери можуть стати рушієм економічного зростання, стимулювати розвиток інновацій і сприяти інтеграції регіонів у глобальні логістичні системи.

Port of Rotterdam Cluster є унікальним прикладом транспортно–логістичного кластера, що базується навколо найбільшого порту Європи – порту Роттердам. Цей кластер займає ключову позицію у світовій системі логістики завдяки своєму стратегічному розташуванню та високому рівню інфраструктурного розвитку. Його учасники включають транспортні компанії, портових операторів, логістичні фірми, науково–дослідні установи, освітні заклади та державні органи, які спільно працюють над підвищенням ефективності логістичних процесів.

Головною перевагою Port of Rotterdam Cluster є масштабність і комплексність його інфраструктури. Порт Роттердам функціонує як головний вузол, який забезпечує зв'язок між Європою та рештою світу. Щороку через цей порт проходить понад 450 мільйонів тонн вантажів, що робить його лідером у світових вантажних перевезеннях. Завдяки розвиненій мережі залізничних, автомобільних і водних шляхів порт має прямий доступ до основних промислових і торговельних центрів Європи, включаючи Німеччину, Францію та Бельгію.

Однією з ключових характеристик Port of Rotterdam Cluster є орієнтація на екологічну логістику. Учасники кластеру активно працюють над зменшенням впливу транспорту на довкілля, впроваджуючи інноваційні «зелені» технології. Зокрема, у кластері широко використовуються відновлювані джерела енергії, альтернативні види палива, а також технології зниження викидів парникових газів. Такі ініціативи відповідають глобальним екологічним стандартам і сприяють сталому розвитку логістичної галузі.

Port of Rotterdam Cluster також є піонером у цифровізації логістичних процесів. Для управління вантажопотоками використовуються передові цифрові інструменти, які дозволяють відстежувати рух товарів у реальному часі, оптимізувати маршрути доставки та забезпечувати високий рівень безпеки. Однією з найбільш відомих ініціатив кластеру є розробка цифрової платформи для інтеграції даних усіх учасників ланцюга постачання. Це дозволяє зменшити бюрократичні процедури, скоротити час обробки вантажів і мінімізувати ризики затримок.

Завдяки високому рівню координації між учасниками, Port of Rotterdam Cluster займає провідну позицію у світових вантажних перевезеннях. Він не лише сприяє ефективній доставці товарів, але й створює додаткову вартість через надання комплексних логістичних послуг таких як зберігання, переробка та пакування товарів. Це робить порт Роттердам одним із найважливіших вузлів у глобальних ланцюгах постачання.

Важливим елементом кластеру є його співпраця з освітніми установами та дослідницькими центрами. Ця взаємодія забезпечує підготовку кваліфікованих фахівців, які відповідають сучасним потребам ринку логістики, а також сприяє впровадженню інновацій. Освітні програми, створені у співпраці з кластером, акцентують увагу на цифрових технологіях, сталому розвитку та управлінні великими логістичними проєктами.

Таким чином, Port of Rotterdam Cluster є прикладом того, як можна успішно інтегрувати сучасні технології, екологічні стандарти та міжнародну співпрацю для створення ефективної, гнучкої та конкурентоспроможної

логістичної системи. Його досягнення стали орієнтиром для розвитку транспортно–логістичних кластерів у багатьох інших країнах світу.

Singapore Logistics Cluster є прикладом високотехнологічного транспортно–логістичного кластера, що відіграє ключову роль у забезпеченні Сінгапуру статусу глобального логістичного хабу. Завдяки стратегічному розташуванню в центрі Південно–Східної Азії та інтенсивному використанню інноваційних рішень, кластер забезпечує ефективність мультимодальної доставки та створює привабливі умови для міжнародних інвесторів.

Основною характеристикою Singapore Logistics Cluster є орієнтація на високотехнологічні рішення, які сприяють оптимізації логістичних процесів. Однією з ключових ініціатив кластера є впровадження цифрових платформ, які інтегрують усіх учасників ланцюгів постачання. Такі платформи дозволяють відстежувати рух вантажів у реальному часі, планувати маршрути з урахуванням прогнозів трафіку, автоматизувати документообіг та забезпечувати прозорість операцій. Використання штучного інтелекту та технологій великих даних (Big Data) дає змогу значно підвищити ефективність управління логістикою, зменшити витрати та скоротити час доставки.

Важливим елементом кластера є інтеграція сучасних складських систем. У рамках Singapore Logistics Cluster функціонують автоматизовані склади, які використовують роботизовані платформи для обробки вантажів, автоматичні системи зберігання та вилучення (ASRS), технології управління інвентарем у реальному часі. Це дозволяє підприємствам, що входять до кластера, підтримувати високий рівень продуктивності та знижувати людський фактор у процесах.

Singapore Logistics Cluster також відзначається тісною співпрацею з урядом і університетами, що забезпечує постійний розвиток інновацій та підготовку висококваліфікованих фахівців. Держава надає значну підтримку кластеру через фінансування дослідницьких проектів, розробку інфраструктурних програм та стимулювання іноземних інвестицій.

Університети, у свою чергу, працюють над створенням нових технологій і забезпечують підготовку кадрів, що відповідають сучасним вимогам ринку.

Одним із найбільших досягнень кластера є створення Сінгапуром статусу глобального логістичного хабу. Завдяки розвиненій інфраструктурі та високотехнологічним рішенням, Сінгапур став одним із провідних центрів обробки вантажів, який обслуговує більшу частину Азійсько–Тихоокеанського регіону. Порт Сінгапуру регулярно входить до числа найбільших у світі за обсягами контейнерних перевезень, забезпечуючи швидко та безперебійну доставку товарів між Азією, Європою та Америкою.

Ефективність мультимодальної доставки є ще однією визначальною рисою кластера. Завдяки інтеграції морського, авіаційного та наземного транспорту Singapore Logistics Cluster забезпечує безшовну логістику, що значно зменшує час і витрати на транспортування. Особливу увагу приділено розвитку інфраструктури для вантажних авіаперевезень, які є критично важливими для обслуговування ринків з високою швидкістю доставки, таких як електронна комерція або фармацевтична продукція.

Спрямованість на інновації та тісна співпраця між учасниками кластеру зробили Singapore Logistics Cluster привабливим для інвесторів. Міжнародні компанії активно залучають свої ресурси для роботи в Сінгапурі завдяки прозорій державній політиці, високим стандартам обслуговування та доступу до сучасних технологій. Це дозволяє кластеру постійно розширювати свої можливості, залучаючи нових учасників і зміцнюючи позиції Сінгапуру на світовій логістичній карті.

Singapore Logistics Cluster є яскравим прикладом того, як стратегічна державна підтримка, впровадження інновацій та інтеграція інфраструктурних рішень можуть забезпечити стійкий розвиток транспортно–логістичної галузі, зміцнюючи конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

Memphis Logistics Cluster, розташований у місті Мемфіс, штат Теннессі, є одним із провідних транспортно–логістичних кластерів США, що відіграє ключову роль у глобальній системі вантажоперевезень. Завдяки своєму

стратегічному розташуванню в центральній частині країни та близькості до хабу FedEx, кластер став важливим вузлом, який інтегрує авіап перевезення, складську логістику та сухі порти. Його розвиток забезпечений як зусиллями приватного бізнесу, так і значною підтримкою місцевої влади.

Однією з головних характеристик Memphis Logistics Cluster є його орієнтація на авіап перевезення. FedEx, який базується у Мемфісі, є найбільшим у світі авіап перевізником вантажів, що робить цей кластер ключовим елементом глобальної логістичної інфраструктури. Щодня через хаб FedEx у Мемфісі проходять мільйони посилок і вантажів, які доставляються як у межах США, так і за кордон. Ця потужна інфраструктура дозволяє забезпечувати оперативну доставку товарів навіть у найвіддаленіші куточки світу.

Складська логістика є ще одним важливим компонентом Memphis Logistics Cluster. У регіоні розташовані численні автоматизовані склади, які обслуговують потреби великих ритейлерів, виробників і дистриб'юторів. Такі склади використовують сучасні технології для управління інвентарем, обробки вантажів і підготовки замовлень. Це дозволяє значно скоротити час, необхідний для підготовки товарів до відправлення, та знизити витрати на їх зберігання.

Додатковою перевагою кластеру є інтеграція сухих портів. Це спеціалізовані логістичні центри, які забезпечують перевалку вантажів між залізничним і автомобільним транспортом. Розташування сухих портів у Мемфісі сприяє ефективному розподілу вантажів у межах США та забезпечує швидкий доступ до ключових ринків у різних регіонах країни.

Сильна підтримка місцевої влади є важливим чинником успіху Memphis Logistics Cluster. Органи місцевого самоврядування активно сприяють розвитку інфраструктури кластеру, фінансуючи будівництво та модернізацію доріг, залізничних ліній і терміналів. Крім того, місцева влада створює сприятливі умови для залучення інвестицій, надаючи податкові пільги компаніям, які розширюють свою діяльність у кластері.

Memphis Logistics Cluster є потужним двигуном економіки регіону. Завдяки його функціонуванню створено тисячі робочих місць у галузях,

пов'язаних із логістикою, транспортом, складською діяльністю та управлінням вантажопотоками. Це забезпечує стабільний дохід для місцевого населення та сприяє економічному зростанню Мемфісу як одного з ключових логістичних центрів країни.

Окрім економічного впливу, кластер також значно підвищує швидкість транспортування вантажів. Завдяки інтеграції різних видів транспорту та використанню сучасних технологій управління, час доставки товарів значно скорочено, що відповідає сучасним вимогам ринку, особливо в сегментах, де швидкість є критично важливою, таких як електронна комерція або фармацевтична продукція.

Таким чином, Memphis Logistics Cluster є зразком успішного транспортно–логістичного кластера, який поєднує інноваційні рішення, потужну інфраструктуру та ефективну підтримку влади. Його успіх демонструє, як стратегічна координація між бізнесом, державою та іншими учасниками може забезпечити стійкий розвиток регіону, підвищити конкурентоспроможність та інтегрувати його у глобальні логістичні процеси.

Guangzhou Logistics Cluster є одним із найбільших транспортно–логістичних вузлів у світі, який відіграє ключову роль у забезпеченні економічного розвитку Китаю та інтеграції країни у глобальні торговельні ланцюги. Розташований у дельті річки Чжуанцзян, цей кластер займає стратегічне місце, що забезпечує йому доступ до одного з найбільш динамічних і промислово розвинених регіонів країни.

Однією з ключових особливостей Guangzhou Logistics Cluster є його здатність інтегрувати різні види транспорту, включаючи морський, автомобільний та залізничний. Це забезпечує гнучкість і ефективність у перевезенні вантажів як усередині Китаю, так і за його межами. Морські порти, що входять до складу кластера, є важливими вузлами для обслуговування міжнародної торгівлі, зокрема через великі контейнерні перевезення. Залізничні лінії забезпечують швидке з'єднання з ключовими промисловими та

економічними центрами країни, а автомобільний транспорт забезпечує оперативну доставку вантажів на короткі відстані.

Guangzhou Logistics Cluster є важливою складовою ініціативи «Пояс і шлях», яка спрямована на створення глобальної інфраструктурної мережі для сприяння міжнародній торгівлі. У межах цієї ініціативи кластер виконує функцію основного вузла для перевезення товарів між Китаєм, Європою, Азією та Африкою. Розвиток інфраструктури в межах кластера включає будівництво нових залізничних маршрутів, модернізацію портів і створення сучасних логістичних центрів, що сприяє інтеграції транспортних систем різних країн.

Діяльність кластера сприяє значному зростанню обсягів вантажоперевезень у регіоні. Завдяки ефективній організації транспортно-логістичних процесів Guangzhou Logistics Cluster обробляє мільйони тонн вантажів щороку, забезпечуючи оперативність і надійність доставки товарів. Це робить його одним із ключових елементів у глобальному ланцюгу постачання, особливо в сегментах електронної комерції, машинобудування, текстильної та хімічної промисловості.

Посилення регіональної торгівлі є ще одним важливим результатом функціонування кластера. Guangzhou Logistics Cluster сприяє розвитку економічних зв'язків між Китаєм та країнами Азії, завдяки чому регіон стає основним центром для імпорту та експорту товарів. Це забезпечує створення нових ринків збуту для китайських підприємств та підвищує їхню конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Окрім того, кластер активно впроваджує інноваційні рішення для оптимізації логістичних процесів. У ньому застосовуються цифрові платформи для управління вантажопотоками, автоматизація складських систем і сучасні технології відстеження транспорту. Це дозволяє мінімізувати затримки, скорочувати витрати та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Таким чином, Guangzhou Logistics Cluster є зразком масштабного транспортно-логістичного вузла, який поєднує високий рівень інфраструктурного розвитку, інноваційний підхід до управління та стратегічну

важливість у міжнародній торгівлі. Його діяльність не лише сприяє економічному зростанню Китаю, але й значно впливає на глобальні процеси, зміцнюючи зв'язки між країнами та регіонами.

Göteborg Logistics Cluster є одним із провідних транспортно–логістичних кластерів Європи, розташований навколо найбільшого порту Скандинавії – Гетеборзького порту. Завдяки своєму географічному положенню кластер відіграє важливу роль у забезпеченні транспортних і логістичних зв'язків між країнами Північної Європи та глобальними ринками. Його стратегічне значення обумовлене поєднанням інноваційного підходу до організації логістики, розвиненої інфраструктури та акценту на екологічну сталість.

Однією з ключових характеристик Göteborg Logistics Cluster є ефективна співпраця між державою, бізнесом і науково–дослідними установами. Партнерство цих сторін сприяє створенню інноваційних рішень для оптимізації транспортно–логістичних процесів. Держава забезпечує регуляторну підтримку та фінансування інфраструктурних проєктів, бізнес бере на себе організацію та виконання логістичних операцій, а університети й дослідницькі інститути працюють над розробкою сучасних технологій і підготовкою висококваліфікованих фахівців.

Göteborg Logistics Cluster також виділяється акцентом на «зеленій» логістиці, яка є центральною складовою його діяльності. Кластер активно впроваджує сталий підхід до організації транспортних потоків, орієнтуючись на зниження впливу на довкілля. Особливу увагу приділено використанню альтернативних видів палива, таких як біопаливо, скраплений природний газ (СПГ) та водень, а також розвитку електричного транспорту. Ці ініціативи роблять Гетеборзький порт одним із лідерів у галузі екологічної логістики на європейському рівні.

Одним із ключових досягнень кластеру є розвиток сталих транспортних рішень, які забезпечують зменшення викидів CO<sub>2</sub> і покращення енергоефективності логістичних операцій. Зокрема, кластер активно працює над створенням інфраструктури для обслуговування екологічного транспорту,

включаючи заправні станції для СПГ та зарядні станції для електромобілів. Це дозволяє значно скоротити екологічний слід транспорту в регіоні.

Göteborg Logistics Cluster також є провідним у використанні цифрових технологій для управління транспортними потоками. Автоматизація процесів у порту, відстеження вантажів у реальному часі, прогнозування завантаженості транспортних шляхів і використання великих даних для аналізу потоків є важливими складовими його ефективної роботи.

Окрім екологічної та технологічної складової, кластер сприяє підвищенню транзитних потоків через Гетеборг, що зміцнює його позицію як ключового логістичного вузла Скандинавії. Завдяки доступу до морських, залізничних і автомобільних транспортних шляхів Гетеборзький порт забезпечує швидку й ефективну доставку товарів у різні частини Європи та світу.

Таким чином, Göteborg Logistics Cluster є зразком успішного транспортно–логістичного кластера, який демонструє, як можна поєднати економічну ефективність, інновації та екологічну сталість. Його діяльність не лише сприяє економічному зростанню Швеції, але й слугує прикладом для інших країн, що прагнуть інтегрувати екологічно чисті рішення у свої логістичні системи.

## Висновки до розділу 1

Транспортно–логістичні кластери є інтеграційними утвореннями, які об'єднують транспортних операторів, логістичні компанії, інфраструктурні об'єкти, наукові установи та державу для підвищення ефективності логістичних процесів. Їхня структура базується на взаємодії учасників, інноваціях, розвиненій інфраструктурі та екологічній орієнтації. Завдяки цьому кластери

Смерічевська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324

Гриценко  
Сергій  
Іванович  
Ідентифікаційний  
код  
1914500294

Наузова  
Віталій  
Вікторович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

сприяють оптимізації перевезень, розвитку регіонів і підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Нормативно–правове забезпечення формування транспортно–логістичних кластерів в Україні є важливою основою для їхнього розвитку, однак наразі воно має значні прогалини. Відсутність чіткого визначення кластерів у законодавстві та недостатня регламентація їхньої діяльності стримують реалізацію цього потенціалу. Попри це, існуючі нормативно–правові акти та стратегічні документи створюють базу для вдосконалення правового поля. Прийняття спеціального закону «Про кластери» здатне забезпечити прозорість відносин, сприяти інвестиціям і підвищити конкурентоспроможність економіки. Вдосконалення правового регулювання є ключовим кроком для розвитку логістичного сектору та стимулювання.

Зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів демонструє, що успішність таких об'єднань базується на інтеграції різних видів транспорту, ефективній співпраці бізнесу, держави та наукових установ, а також орієнтації на інновації й сталий розвиток. У кожній країні розвиток кластерів враховує місцеві особливості: Німеччина акцентує увагу на масштабній інфраструктурі та мультимодальних перевезеннях, Нідерланди виділяються лідерством у вантажних перевезеннях і цифровізації, Сінгапур формує глобальний логістичний хаб через високотехнологічні рішення, США зосереджуються на авіаперевезеннях і підтримці влади, Китай інтегрує інфраструктуру в межах ініціативи «Пояс і шлях», а Швеція впроваджує «зелену» логістику. Всі ці приклади підтверджують, що ключем до успіху є стратегічний підхід до розвитку кластерів, який поєднує економічну ефективність, технологічний прогрес і екологічну відповідальність. Цей досвід може стати цінною основою для України у формуванні власних транспортно–логістичних кластерів.

Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО– ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРА ТОВ «МАК ХАУС» НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1 Аналіз ринку логістичних послуг в Україні

У 2023 році інфраструктурні інвестиції з боку 68 країн світу продемонстрували зростання. Згідно з дослідженням Світового банку, обсяг інвестицій із залученням приватного капіталу в інфраструктурні проекти (PPI) досяг \$86 млрд, що перевищує середньорічні показники за попередні п'ять років на \$0,5 млрд. Відзначається значне зростання кількості інфраструктурних проектів: у 2022 році було профінансовано 260 проектів, тоді як у 2023 році цей показник досяг 322 проектів. Особливо помітним було збільшення кількості проектів у Європі та Центральній Азії, де кількість ініціатив збільшилася більш ніж удвічі до 35. Хоча переважна частина інвестицій зосереджена на розвитку відновлюваної енергетики, витрати на портову інфраструктуру за рік також зросли вдвічі.

Попри військові дії, українська сфера транспорту та логістики демонструє ознаки оптимізму щодо відновлення. За результатами дослідження «Інфраструктурний індекс 2023», яке провели Європейська Бізнес Асоціація спільно з юридичними компаніями Arzinger і Sayenko Kharenko, 84% учасників ринку готові до відновлення морських перевезень після деблокади українських портів. Більшість компаній планують це зробити в максимально короткі терміни. Найбільш пріоритетною сферою для інвестицій у транспортно–логістичній галузі 66% опитаних називають розвиток автомобільних шляхів, що з'єднують Україну з країнами Європейського Союзу. Крім того, 70% респондентів наголошують на важливості розбудови мережі стратегічних

транспортних хабів у західних регіонах України. Операційна діяльність 85% підприємств транспортно–логістичної галузі в Україні або не припинялася, або вже повністю відновлена.

Логістична галузь України загалом продемонструвала високу адаптивність до умов воєнного часу та продовжує активно функціонувати. Українська логістика інтегрується в європейські та глобальні транспортно–логістичні мережі, що сприяє її подальшому розвитку. Вагомий внесок у відновлення галузі роблять агропромислові холдинги, торгово–виробничі компанії та девелопери. Незважаючи на складні умови, в країні триває будівництво нових перевантажувальних комплексів, модернізуються складські хаби та автомобільні парки. Більше того, деякі компанії інвестують значні кошти у створення власних флотилій та розвиток інфраструктури. Це підкреслює потребу у дієвій моделі державно–приватного партнерства та пришвидшенні євроінтеграційних реформ, які можуть стати ключовими умовами для залучення зовнішніх інвестицій і виходу української логістичної галузі на новий рівень розвитку.

Аналіз логістичного ринку України показує, що галузь зазнає значних трансформацій у зв'язку з впливом зовнішніх факторів, зокрема війни та економічної нестабільності. Основні тенденції включають переорієнтацію транспортних потоків на залізничні та автомобільні шляхи через ускладнення морських і авіаперевезень. Також спостерігається активний розвиток західних логістичних хабів для інтеграції з європейськими ринками. Важливим аспектом стає цифровізація процесів та впровадження новітніх технологій для оптимізації вантажоперевезень.

Однак галузь стикається з проблемами, такими як пошкодження інфраструктури, зокрема доріг, мостів та складів. Це ускладнює логістичні операції, проте уряд і бізнес–сектор активно інвестують у відновлення та розвиток інфраструктури, а також у створення нових логістичних маршрутів, спрямованих на покращення зв'язку з Кримом. Крім того, зберігається потреба у

швидкій адаптації до вимог міжнародного ринку, що стимулює впровадження стандартів і практик, відповідних європейським.

Цифровізація галузі також відіграє важливу роль, оскільки інтеграція сучасних IT-рішень дозволяє не тільки підвищити ефективність процесів, а й знизити ризики, пов'язані з фізичною руйнацією об'єктів інфраструктури. Наприклад, автоматизація систем обліку, управління ланцюгами поставок та моніторинг у реальному часі дозволяють оптимізувати витрати і підвищити прозорість операцій.

Таким чином, український логістичний сектор стає все більш орієнтованим на інновації та взаємодію з європейським ринком, незважаючи на складнощі, пов'язані з військовими діями.

В табл.2.1. представлено головні аспекти логістичних послуг в Україні.

Таблиця 2.1 – Головні аспекти логістичних послуг в Україні

№ п.п	Аспект	Опис
1.	Переорієнтація транспортних шляхів	Основний акцент на автомобільний та залізничний транспорт через ускладнення морських та авіаперевезень.
2.	Розвиток західних хабів	Розширення логістичної інфраструктури на заході України для інтеграції з європейськими ринками.
3.	Цифровізація	Використання сучасних технологій для управління ланцюгами поставок та автоматизація процесів.
4.	Проблеми інфраструктури	Руйнування доріг, мостів та складів, які ускладнюють логістичні операції, що потребує значних інвестицій у відновлення.
5.	Інтеграція з європейським ринком	Використання нових маршрутів та впровадження європейських стандартів для покращення конкурентоспроможності.

Джерело: складено автором на основі [6]

Аналіз головних аспектів логістичних послуг в Україні свідчить про значні зміни та виклики, з якими стикається галузь у сучасних умовах. Одним із ключових аспектів є переорієнтація транспортних шляхів на автомобільний та залізничний транспорт через ускладнення використання морських і авіаційних маршрутів. Це вимагає швидкої адаптації логістичних компаній до нових умов

перевезень. Важливу роль відіграє розвиток західних логістичних хабів, які забезпечують інтеграцію України з європейськими ринками та сприяють подальшому розширенню експортно-імпортних операцій. Цифровізація стає важливим чинником у підвищенні ефективності управління ланцюгами постачань, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати логістичні процеси.

Одним із найбільших викликів для галузі є пошкодження інфраструктури, зокрема доріг, мостів та складів, що суттєво впливає на логістичні операції та вимагає значних інвестицій у відновлення. Водночас інтеграція з європейськими ринками передбачає впровадження нових маршрутів та адаптацію європейських стандартів, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських логістичних компаній на міжнародній арені. Усі ці аспекти вказують на необхідність комплексного підходу до відновлення та розвитку логістичної інфраструктури в Україні для забезпечення її стійкості та ефективності в довгостроковій перспективі. Аналіз динаміки обсягів перевезень автомобільним транспортом у період з 2021 по 2025 роки (прогнозні дані) свідчить про суттєві коливання в цьому секторі (рис. 2.1).

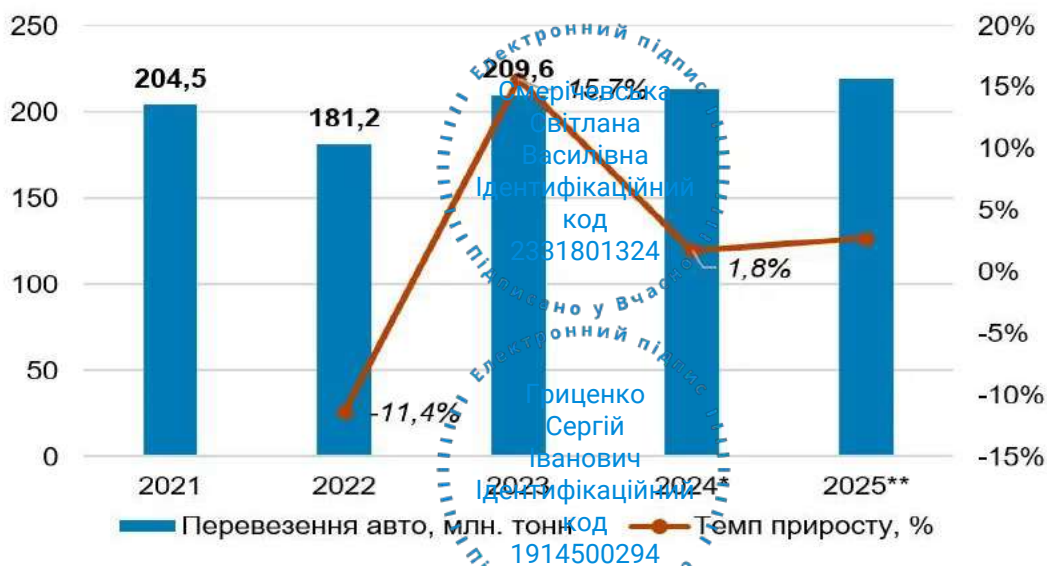


Рисунок 2.1 – Обсяги перевезень автомобільним транспортом, млн тонн

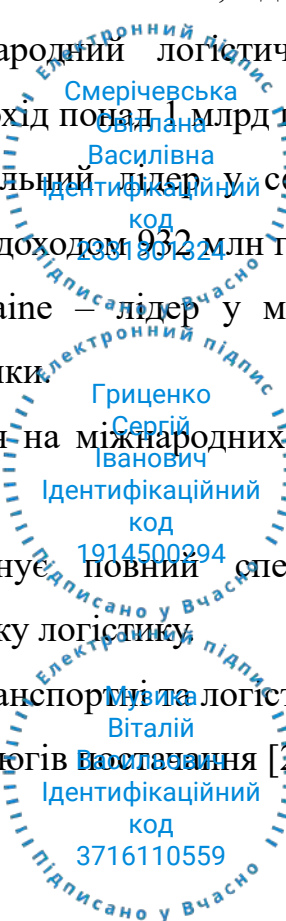
[1] Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

У 2022 році спостерігалось значне зниження обсягів перевезень на 11,4%, що може бути зумовлено впливом кризових факторів, таких як порушення логістичних ланцюгів і економічна нестабільність. Проте вже у 2023 році ситуація покращилася, і обсяги перевезень зросли на 15,7%, досягнувши 209,6 млн тонн, що свідчить про відновлення ринку та збільшення попиту на автомобільні перевезення.

Прогноз на 2024 рік передбачає помірне зростання обсягів перевезень на 1,8%, що може свідчити про стабілізацію ринку після періоду відновлення. На 2025 рік очікується збереження позитивної динаміки, що вказує на подальше закріплення тенденції до зростання. Загалом, за період аналізу можна відзначити наявність тенденції до відновлення обсягів перевезень автомобільним транспортом після спаду у 2022 році та подальше зростання в прогнозовані роки.

Список топ–7 логістичних компаній України за 2023 рік з інформацією про їх доходи представлено нижче:

1. Нова Пошта – найбільший логістичний оператор в Україні, спеціалізується на доставці документів і посилок, з доходом понад 2 млрд грн.
2. FM Logistic – міжнародний логістичний оператор, пропонує складські послуги та аутсорсинг, дохід понад 1 млрд грн.
3. Kuehne+Nagel – глобальний лідер у сфері логістики, що надає комплексні транспортні рішення, з доходом 932 млн грн.
4. DHL International Ukraine – лідер у міжнародних перевезеннях, надає послуги з доставки та логістики.
5. Meest – спеціалізується на міжнародних і внутрішніх посилках та вантажоперевезеннях.
6. ZAMMLER – пропонує повний спектр логістичних послуг, включаючи перевезення та складську логістику.
7. DB Schenker – надає транспортні логістичні послуги для бізнесу з комплексними рішеннями для ланцюгів постачання [24].



Отже, логістичний ринок України, попри виклики, продовжує динамічно розвиватися завдяки діяльності провідних компаній. Ці підприємства забезпечують широкий спектр послуг, від транспортування до складської логістики, впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення ефективності та адаптації до нових ринкових умов.

## 2.2 Організаційно–економічна характеристика ТОВ «МАК ХАУС»

ТОВ «МАК ХАУС» є однією з провідних компаній на українському ринку, що спеціалізується на наданні комплексних рішень у сфері поліграфії. Заснована 6 серпня 1993 року, компанія протягом більш ніж трьох десятиліть послідовно працює над впровадженням інноваційних технологій у поліграфічне виробництво, що дозволяє їй забезпечувати конкурентоспроможність на глобальному ринку. Основною метою «МАК ХАУС» є задоволення потреб медіа – і пакувального ринку України, використовуючи найновіші технологічні рішення та сучасне обладнання.

Одним із головних аспектів роботи компанії є надання поліграфічного та фінішного обладнання для комерційних і газетних друкарень. Цей сегмент є особливо важливим для ринку України, де друковані засоби масової інформації та рекламні послуги продовжують відігравати значну роль. Окрім цього, компанія надає рішення для додрукарської підготовки, що включають системи CtP (Computer to Plate), які дозволяють автоматизувати процес виготовлення друкарських форм та значно підвищити продуктивність. ТОВ «МАК ХАУС» також пропонує флексографічні рішення, які спеціалізуються на друку упаковки. Флексографія є одним із найпоширеніших методів друку на різноманітних матеріалах, таких як папір, пластик та інші полімери, що робить її важливим компонентом у виробництві упаковальної продукції. Компанія надає

обладнання для фінішної обробки картонної упаковки, що дозволяє виготовляти високоякісні пакувальні матеріали для різних галузей промисловості.

Цифровий друк та оперативна поліграфія є ще одним важливим напрямом діяльності компанії. Сучасні системи цифрового друку дозволяють швидко й економічно виконувати друк невеликих тиражів з високою якістю. Ці рішення є надзвичайно затребуваними у сферах реклами, дизайну та інших комерційних секторах, де оперативність і гнучкість є критичними факторами успіху. Крім того, «МАК ХАУС» пропонує системи контролю і управління кольором, що забезпечують точність відтворення кольорів, що є вкрай важливим для рекламної і пакувальної поліграфії. Компанія також займається постачанням витратних матеріалів для поліграфії. Ці матеріали, серед яких папір, фарби, хімічні реактиви та інші компоненти, є невід’ємною частиною поліграфічного виробництва. Завдяки надійному постачанню таких матеріалів, компанія забезпечує стабільну роботу своїх клієнтів.

В табл. 2.2 представлено загальну характеристику діяльності ТОВ «МАК ХАУС».

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика діяльності ТОВ «МАК ХАУС»

Параметр	Значення
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МАК ХАУС»
Скорочена назва	ТОВ «МАК ХАУС»
Код ЄДРПОУ	19358827
Вид діяльності	Оптовий продаж поліграфічного обладнання та витратних матеріалів (46.90 Неспеціалізована оптова торгівля) 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення)
Офіційний сайт	<a href="https://machouse.ua/">https://machouse.ua/</a>
Фактична адреса	04112, м. Київ, вул. Дегтярівська, 48, офіс 109, 49101, м Дніпро, вул. В. Антоновича, 33, 65072 м Одеса, пл. Бориса Дерев'янка, 1, Редакційний корпус 191450029 Видавництва «Чорномор'я», офіс 1–103 (4 поверх), 61037 м Харків, вул. Плеханівська, 117
Контактний телефон	(044) 4619175
Електронна пошта	info@machouse.ua

Джерело: складено автором згідно з даними підприємства

Окрім поліграфічного бізнесу, ТОВ «МАК ХАУС» є офіційним представником відомого бренду Manfrotto в Україні, що дозволяє компанії надавати своїм клієнтам широкий асортимент професійного обладнання для фотографії та відеозйомки. Бренд Manfrotto славиться своїми інноваціями та високоякісним обладнанням, включаючи штативи, освітлювальні прилади та інші аксесуари, які користуються великим попитом серед професійних фотографів і відеооператорів.

Надійність і якість обладнання, що постачається компанією «МАК ХАУС», забезпечуються потужним сервісним центром, який здійснює повний спектр послуг для підтримки та обслуговування поліграфічного обладнання. Серед послуг сервісного центру можна виділити гарантійне та післягарантійне обслуговування друкарського обладнання, тестування та діагностику, модернізацію та дооснащення існуючих систем, а також демонтаж, монтаж і транспортування обладнання. Завдяки широкому спектру послуг, компанія забезпечує своїх клієнтів повним циклом підтримки, що сприяє зменшенню простоїв виробничих процесів і підвищенню продуктивності.

Крім того, компанія надає послуги з навчання персоналу клієнтів. Це дозволяє підприємствам оптимізувати використання обладнання та забезпечує високий рівень підготовки їхніх працівників, що, в свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності виробництва.

Протягом багаторічної діяльності «МАК ХАУС» досягла значних успіхів на ринку поліграфії України. Компанія є беззаперечним лідером у постачанні ротатійного друкарського обладнання для газетних друкарень та фінішних рішень, займаючи 76% ринку в цьому сегменті. Крім того, «МАК ХАУС» реалізувала понад 130 проектів зі встановлення додрукарських комплексів, що свідчить про високу ефективність компанії у впровадженні сучасних технологій на поліграфічних підприємствах.

Важливим досягненням компанії є її частка на ринку витратних матеріалів для поліграфії, яка перевищує 15%. Це забезпечує підприємствам стабільне

постачання необхідних ресурсів для безперебійної роботи друкарського обладнання.

Однією з ключових переваг «МАК ХАУС» є її багаторічний досвід у галузі поліграфії. За понад 30 років роботи на ринку компанія накопичила значний обсяг знань та вмінь, що дозволяють ефективно вирішувати найскладніші завдання. Фінансова стабільність та бездоганне виконання договірних зобов'язань роблять компанію надійним партнером для численних клієнтів як в Україні, так і за її межами.

Компанія також має успішний досвід перевезення великих друкарень у різні країни, зокрема в Ірландію та Молдову. Це підтверджує її здатність реалізовувати складні проекти, що вимагають високого рівня компетентності у плануванні та логістиці.

Членство в престижних професійних організаціях, таких як Американська Торгова Палата в Україні та Українська асоціація поліграфістів, свідчить про високу репутацію компанії та її активну участь у розвитку поліграфічної галузі на національному та міжнародному рівнях.

Місія ТОВ «МАК ХАУС» полягає у забезпеченні українського ринку інноваційними технологіями, що сприяють розвитку поліграфічної галузі та суспільства в цілому. Компанія прагне бути рушійною силою інновацій на ринку поліграфії, впроваджуючи новітні технологічні рішення, що дозволяють її клієнтам підвищувати якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Філософія компанії базується на зосередженні на потребах клієнта. «МАК ХАУС» робить акцент на якісному виконанні проектів будь-якої складності, що включають інтеграцію сучасних технологій та системну реалізацію. Для компанії важливо не лише забезпечити якість роботи, але й зберегти високу репутацію, що є її основною цінністю.

Таким чином, ТОВ «МАК ХАУС» є визнаним лідером у сфері поліграфії в Україні, що підтверджується її багаторічним досвідом, інноваційними рішеннями та високим рівнем обслуговування клієнтів.

В табл.2.3. представлено фінансовий результат діяльності ТОВ «МАК ХАУС».

Таблиця 2.3 – Фінансовий результат діяльності ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки, тис. грн.

№ п.п.	Стаття	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації	195975	116287	160970	-79688	44683	-40,66	38,42
2.	Собівартість реалізованої продукції	148941	78737	114325	-70204	35588	-47,14	45,20
3.	Валовий прибуток	47034	37550	46645	-9484	9095	-20,16	24,22
4.	Інші операційні доходи	5377	3426	2161	-1951	-1265	-36,28	-36,92
5.	Адміністративні витрати	3399	2101	3694	-1298	1593	-38,19	75,82
6.	Витрати на збут	46763	28958	39124	-17805	10166	-38,07	35,11
7.	Інші операційні витрати	2330	9273	2953	6943	-6320	297,98	-68,15
8.	Фінансові результати від операційної діяльності	-81	644	3035	725	2391	-	895,06
9.	Фінансові витрати	0	871	1036	871	165	100,00	18,94
10.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-76	-214	2007	-138	2221	181,58	-1037,85
11.	Чистий прибуток	-250	-245	1706	5	1951	-2,00	-796,33

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації у 2023 році зріс на 44 683 тис. грн порівняно з 2022 роком, що становить відносне зростання на 38,42%. Це свідчить про

часткове відновлення продажів після значного спаду у 2022 році, коли дохід знизився на 79 688 тис. грн, або на 40,66% порівняно з 2021 роком. Основні фактори такого зростання можуть бути пов'язані зі стабілізацією ринку та збільшенням попиту на послуги компанії після періоду економічної нестабільності у 2022 році.

На рис. 2.2 представлено динаміку повних витрат ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки, до повних витрат входить: собівартість, адміністративні витрати та витрати на збут.



Рисунок 2.2 – Динаміка повних витрат ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки, тис. грн

Джерело: складено автором згідно фінансової звітності підприємства

Собівартість реалізованої продукції також продемонструвала зростання на 35 588 тис. грн у 2023 році порівняно з 2022 роком, що дорівнює відносному зростанню на 45,20%. Це свідчить про збільшення виробничих витрат, що може бути наслідком як зростання обсягів виробництва, так і подорожчання сировини або інших ресурсів. У 2022 році, порівняно з 2021, собівартість знизилася на 70

204 тис. грн, або на 47,14%, що відображає загальний спад виробництва у цей період.

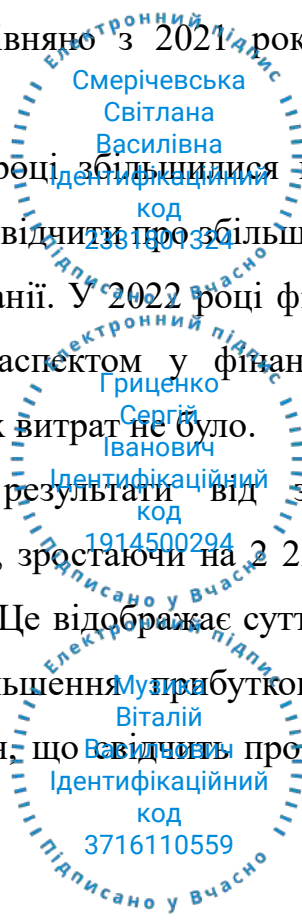
Адміністративні витрати у 2023 році значно зросли на 1 593 тис. грн (75,82%) порівняно з 2022 роком, що може свідчити про збільшення витрат на управління, персонал або інші внутрішні ресурси. Це різке зростання контрастує зі спадом у 2022 році, коли адміністративні витрати скоротилися на 1 298 тис. грн (38,19%) порівняно з 2021 роком.

Витрати на збут у 2023 році збільшилися на 10 166 тис. грн (35,11%) порівняно з попереднім роком, що може вказувати на активізацію маркетингової діяльності компанії або збільшення витрат на продажі. Це зростання відбулося після значного скорочення витрат на збут у 2022 році на 17 805 тис. грн, або 38,07%, що було, ймовірно, пов'язано зі зниженням попиту або загальним падінням економічної активності.

Фінансові результати від операційної діяльності у 2023 році значно покращилися, зростаючи на 2 391 тис. грн, що відповідає відносному зростанню на 371,27%. Це свідчить про покращення ефективності основної діяльності компанії порівняно з попередніми роками. У 2022 році цей показник також зріс на 725 тис. грн порівняно з 2021 роком, що було початковим сигналом стабілізації.

Фінансові витрати у 2023 році збільшилися на 165 тис. грн (18,94%) порівняно з 2022 роком, що може свідчити про збільшення витрат на позики або інші фінансові зобов'язання компанії. У 2022 році фінансові витрати склали 871 тис. грн, що було новим аспектом у фінансовій структурі компанії порівняно з 2021 роком, коли таких витрат не було.

У 2023 році фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування різко покращилися, зростаючи на 2 221 тис. грн, що становить відносне зростання на 1 037,85%. Це відображає суттєве покращення загальної діяльності підприємства та збільшення прибутковості. У 2022 році цей показник знизився на 138 тис. грн, що свідчить про погіршення результатів у порівнянні з 2021 роком.



На рис.2.3. представлено динаміку чистого прибутку ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки.



Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності підприємства

Найбільш показовим є зростання чистого прибутку у 2023 році на 1 951 тис. грн, що відповідає зростанню на 796,33% порівняно з попереднім роком. У 2022 році чистий прибуток був на рівні 245 тис. грн., що свідчило про значні труднощі для компанії у той період.

Аналіз фінансових показників ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки демонструє значне покращення у 2023 році після складного 2022 року. Зростання чистого доходу, валового прибутку та фінансових результатів від операційної діяльності свідчить про те, що компанія почала відновлювати свою позицію на ринку після кризового періоду. Водночас зростання витрат, зокрема адміністративних та збутових, вказує на збільшення активності компанії у сфері управління та продажів, що, ймовірно, спрямоване на подальший розвиток і розширення ринкової частки.

Вважаємо за доцільне провести аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки, дані представимо в табл. 1.4.

Таблиця 2.4 – Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки

№ п.п.	Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення (%)	
					2022–2021	2023–2022	2022–2021	2023–2022
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,229	1,238	1,279	0,009	0,042	0,70	3,36
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,234	0,214	0,147	-0,020	-0,067	-8,62	-31,47
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	-0,030	0,049	0,011	0,078	-0,038	-	264,42
4.	Коефіцієнт фінансової автономії	0,224	0,223	0,247	-0,001	0,024	-0,23	10,73
5.	Коефіцієнт фінансової залежності	4,468	4,479	4,045	0,010	-0,434	0,23	-9,69
6.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,909	0,943	0,955	0,034	0,011	3,75	1,22
7.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,776	0,777	0,753	0,001	-0,024	0,07	-3,08
8.	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	3,468	3,479	3,045	0,010	-0,434	0,30	-12,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових показників ТОВ «МАК ХАУС» за 2021–2023 роки відображає ключові тенденції щодо ліквідності, фінансової стійкості та

структури капіталу компанії. Розглянемо кожен із показників у динаміці та надамо пояснення щодо змін.

Коефіцієнт поточної ліквідності впродовж аналізованого періоду демонстрував стабільне зростання. У 2022 році показник дещо збільшився порівняно з 2021 роком, а в 2023 році зріс ще більше. Це свідчить про покращення здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Зростання цього коефіцієнта є позитивною ознакою, оскільки вказує на підвищення фінансової стійкості компанії в короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, навпаки, демонстрував негативну динаміку. У 2022 році показник зменшився порівняно з попереднім роком, а в 2023 році відбулося ще більше зниження. Це свідчить про зниження здатності компанії швидко мобілізувати ліквідні активи для покриття своїх поточних зобов'язань. Зниження цього показника є сигналом про можливі труднощі з негайним розрахунком за зобов'язаннями, що може вплинути на короткострокову платоспроможність компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2022 році значно покращився, але вже в 2023 році знову знизився. Покращення у 2022 році свідчить про збільшення обсягу найбільш ліквідних активів компанії, таких як грошові кошти та їх еквіваленти. Проте зниження цього коефіцієнта в 2023 році може свідчити про використання таких активів для операційної діяльності або інвестицій, що вказує на певну нестабільність у короткострокових фінансових резервах компанії.

Коефіцієнт фінансової автономії у 2022 році залишився майже незмінним, а в 2023 році дещо збільшився. Збільшення цього показника свідчить про те, що компанія почала використовувати більшу частку власних коштів у фінансуванні своїх активів, що зменшує її залежність від позикового капіталу. Це є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів, оскільки свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

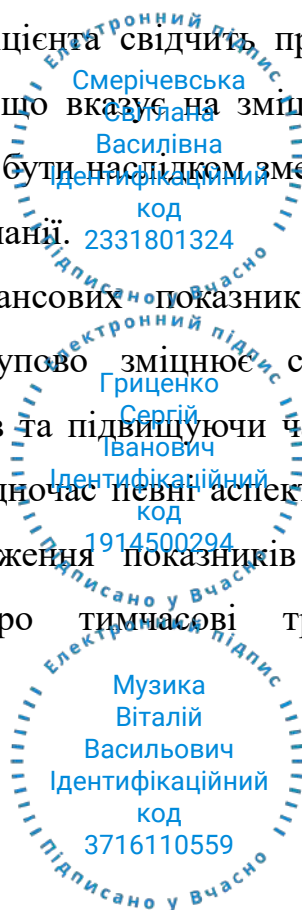
Коефіцієнт фінансової залежності, який є протилежним до коефіцієнта фінансової автономії, у 2022 році незначно зріс, але в 2023 році знизився. Це зниження вказує на зменшення частки позикових коштів у фінансовій структурі компанії, що є позитивним показником, адже менша залежність від зовнішніх джерел фінансування знижує фінансові ризики.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу зростав як у 2022, так і у 2023 роках. Це означає, що частка власного капіталу, яку можна використовувати для фінансування поточної діяльності, поступово збільшується. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про те, що компанія має більше вільних ресурсів для маневру та може оперативніше реагувати на зміни ринкової ситуації.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу залишався стабільним у 2022 році, але в 2023 році дещо знизився. Зменшення цього показника вказує на те, що компанія зменшила використання позикових коштів у своїй діяльності. Це може свідчити про зниження рівня боргового навантаження, що є позитивною ознакою з точки зору фінансової стабільності.

Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів також демонструє тенденцію до зменшення в 2023 році після незначного збільшення у 2022 році. Зниження цього коефіцієнта свідчить про скорочення залежності компанії від позикових ресурсів, що вказує на зміцнення фінансової бази за рахунок власних джерел. Це може бути наслідком зменшення обсягів позик або збільшення власного капіталу компанії.

Таким чином, аналіз фінансових показників ТОВ «МАК ХАУС» демонструє, що компанія поступово зміцнює свої позиції, зменшуючи залежність від позикових ресурсів та підвищуючи частку власного капіталу у фінансуванні своєї діяльності. Водночас певні аспекти ліквідності потребують підвищеної уваги, оскільки зниження показників швидкої та абсолютної ліквідності може свідчити про тимчасові труднощі з виконанням короткострокових зобов'язань.



### 2.3 Оцінка передумов сучасного етапу формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг

Оцінка передумов сучасного етапу формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг вимагає глибокого аналізу діяльності компанії, її партнерів та можливостей для створення інноваційного середовища у сфері транспортної та логістичної координації. Для формування транспортно-логістичного кластера важливо розглянути види діяльності «МАК ХАУС» та потенціал його партнерів, що дозволить забезпечити синергію в управлінні ланцюгами поставок, підвищити ефективність та покращити якість послуг.

ТОВ «МАК ХАУС» є компанією, яка надає комплексні рішення у сфері поліграфічного виробництва, пропонуючи повний спектр послуг – від розробки плану модернізації до встановлення обладнання та технічної підтримки. Основними напрямками діяльності компанії є:

- постачання друкарського та фінішного обладнання для комерційних і газетних друкарень;
- рішення для додрукарської підготовки, зокрема системи CtP (Computer to Plate) та програмне забезпечення;
- флексографічні рішення для друку упаковок;
- оперативна поліграфія та системи цифрового друку;
- контроль і управління кольором, а також забезпечення витратними матеріалами.

Інноваційна складова діяльності компанії полягає в активному впровадженні сучасних технологій у виробничі процеси. Використання автоматизованих систем управління, наприклад, CtP-систем та цифрового друку, дозволяє компанії бути більш ефективною в роботі з клієнтами та оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації. Це відкриває можливості для

вдосконалення процесів логістики та інтеграції транспортно–логістичних рішень.

Організація транспортно–логістичного кластера вимагає взаємодії з іншими учасниками ринку, які спеціалізуються на логістиці, транспортуванні, митних послугах і складському обслуговуванні. Для створення ефективного кластеру необхідно залучити таких партнерів, як:

1. Транспортні компанії (ТОВ НП «Глобал», ТОВ «Кий Авіа Карго»), що забезпечують внутрішні та міжнародні перевезення вантажів.
2. 3PL–оператори (ТОВ «ЗАММЛЕР Україна»), які пропонують повний спектр логістичних послуг, включаючи управління складом, митні послуги, організацію доставки тощо.
3. Міжнародні логістичні оператори (ПрАТ «DHL International Ukraine»), що забезпечують міжнародні транспортні рішення для доставки поліграфічних матеріалів та готової продукції.

Ключовою передумовою для формування кластеру є наявність взаємних інтересів у покращенні ефективності логістичних процесів, підвищення якості послуг та зменшення витрат. Співпраця між учасниками кластеру дозволить інтегрувати інноваційні рішення в управління ланцюгами поставок, включаючи автоматизацію процесів, впровадження RFID–технологій для відстеження вантажів і використання сучасних складських рішень для оптимізації зберігання продукції.

Передумови для організації транспортно–логістичного кластера базуються на кількох ключових чинниках:

1. Інноваційні технології.
- У сучасних умовах інтеграція автоматизованих систем управління та контролю є невід’ємною складовою успішного функціонування логістичних операцій. Використання таких технологій, як системи управління транспортом (TMS) і управління запасами (WMS), дозволяє не лише оптимізувати логістичні потоки, але й забезпечити ефективну синхронізацію з виробничими процесами. Це відкриває можливості для скорочення часу обробки замовлень, підвищення

точності постачань і зменшення загальних витрат. Завдяки автоматизації компанія отримує змогу швидше адаптуватися до змін у попиті, мінімізуючи ризики, пов'язані з ручним управлінням і людським фактором.

Застосування інновацій у логістичній діяльності також сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів. Сучасні інформаційні технології дозволяють забезпечити прозорість операцій завдяки можливості відстеження вантажів у реальному часі, що підвищує довіру клієнтів та забезпечує конкурентну перевагу на ринку. Наприклад, впровадження RFID-технологій допомагає автоматизувати процеси ідентифікації та обліку вантажів, зменшуючи ймовірність помилок. Крім того, інтеграція цифрових платформ дозволяє більш ефективно управляти взаємодією з партнерами по кластеру, координуючи транспортно-логістичні процеси у режимі реального часу.

Інноваційні технології також сприяють сталому розвитку, оскільки впровадження автоматизації дозволяє зменшити енергоспоживання та оптимізувати використання ресурсів. Наприклад, використання систем маршрутизації на основі даних дозволяє значно скоротити витрати на паливе та час у дорозі, зменшуючи негативний вплив на довкілля. Це має особливе значення в контексті сучасних вимог до екологічної відповідальності бізнесу, що підвищує репутацію ТОВ «МАК ХАУС» як інноваційної компанії. Інтеграція таких підходів сприяє формуванню позитивного іміджу кластера і відкриває можливості для залучення інвесторів.

Таким чином, інноваційні технології є фундаментальною передумовою для організації транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС». Вони дозволяють досягти значного підвищення ефективності операцій, скорочення витрат, забезпечення прозорості та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Завдяки використанню автоматизації та цифровізації компанія не лише зміцнить свої позиції на ринку, але й створить основу для стійкого розвитку в умовах глобальної конкуренції.

2. Потенціал для координації. Потенціал для координації є ще однією важливою передумовою для організації транспортно-логістичного кластера

ТОВ «МАК ХАУС». У сучасних умовах ефективність логістичних операцій значною мірою залежить від здатності до інтеграції зусиль усіх учасників ланцюга постачання. Спільна робота з логістичними операторами дозволяє досягти високого рівня синхронізації, що забезпечує злагоджене виконання процесів на кожному етапі – від планування виробництва до доставки продукції кінцевому споживачу. Завдяки створенню єдиної системи управління логістикою компанія може ефективніше управляти ресурсами, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики збоїв.

Координація із зовнішніми партнерами, такими як транспортні оператори, 3PL-провайдери та митні брокери, сприяє формуванню більш гнучких і адаптивних логістичних рішень. Це особливо важливо для вирішення питань, пов'язаних із сезонними коливаннями попиту, змінами у географії постачань або форс-мажорними ситуаціями. Уніфікована система управління дозволяє швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, забезпечуючи безперервність постачань і задоволення потреб клієнтів. Завдяки такому підходу, логістичний кластер стає не лише центром управління транспортними потоками, але й інструментом підвищення загальної конкурентоспроможності компанії.

Єдина система управління, яка охоплює всі етапи логістичного ланцюга, сприяє прозорості процесів і покращенню контролю за кожною операцією. Наприклад, інтеграція інформаційних платформ, які об'єднують дані про виробництво, склади та транспорт, дозволяє всім учасникам кластеру працювати у єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечує точність у плануванні, своєчасність виконання замовлень та скорочення витрат на управління запасами. Крім того, така система дозволяє підвищити якість сервісу для кінцевих споживачів, що сприяє зростанню довіри до компанії.

Таким чином, потенціал для координації у транспортно-логістичному кластері створює нові можливості для інтеграції логістичних операцій, зменшення витрат та підвищення ефективності управління. Спільна робота з партнерами дозволяє створити адаптивну та гнучку систему, яка забезпечує

стабільність поставок навіть в умовах ринкових змін. Це робить логістичний кластер не лише інструментом оптимізації, але й стратегічною платформою для довгострокового розвитку ТОВ «МАК ХАУС».

3. Інтеграція інноваційних логістичних рішень. Інтеграція інноваційних логістичних рішень є важливим чинником для формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС», оскільки вона сприяє підвищенню ефективності всіх операцій. Партнери кластеру можуть запроваджувати передові технології, які забезпечують контроль і управління логістичними потоками в режимі реального часу. Наприклад, системи GPS-моніторингу дозволяють відстежувати місцезнаходження вантажів, прогнозувати час прибуття та оперативно реагувати на будь-які зміни в маршрутах. Це не лише забезпечує прозорість процесів для учасників кластера, але й підвищує довіру клієнтів завдяки своєчасній та надійній доставці.

Важливим елементом інноваційних рішень є автоматизація обробки документів, яка значно спрощує та прискорює адміністративні процедури. Використання цифрових платформ для автоматизованого оформлення транспортних і складських документів зменшує ймовірність помилок, що виникають при ручному введенні даних. Це не лише скорочує час на підготовку документів, але й оптимізує ресурси, дозволяючи компанії зосередитися на стратегічних завданнях. Зокрема, інтеграція таких систем у кластер допомагає досягти значної економії часу на кожному етапі данцюга постачання.

Додатковою перевагою є вдосконалення процесів митного оформлення, що особливо важливо для роботи на міжнародних ринках. Інноваційні рішення, такі як електронні митні декларації та автоматизовані системи перевірки, дозволяють мінімізувати затримки на митниці та знизити адміністративне навантаження на учасників кластера. Це сприяє підвищенню ефективності експортно-імпортних операцій, що є важливим для ТОВ «МАК ХАУС» у контексті розширення географії своєї діяльності.

Таким чином, впровадження інноваційних логістичних рішень у рамках транспортно-логістичного кластера відкриває широкі можливості для

оптимізації управлінських і операційних процесів. Автоматизація та цифровізація процесів підвищують швидкість, точність і надійність виконання замовлень, забезпечуючи конкурентні переваги на внутрішніх і зовнішніх ринках. Інтеграція інновацій дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» бути лідером у галузі логістики, забезпечуючи стабільний розвиток та орієнтацію на потреби сучасного ринку.

4. Скорочення витрат і підвищення ефективності. Скорочення витрат і підвищення ефективності є одним із ключових мотивів для організації транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС». Інтеграція в кластер дозволяє оптимізувати транспортні та складські операції, використовуючи переваги спільного управління ресурсами. Спільне використання інфраструктури, зокрема складських приміщень, транспортних засобів і логістичних центрів, дає змогу знизити операційні витрати на кожного учасника кластеру. Наприклад, концентрація логістичних потоків у єдиному центрі управління забезпечує більш ефективне планування маршрутів, що скорочує витрати на паливо, обслуговування автопарку та час у дорозі.

Використання спільних ресурсів у кластері також сприяє зменшенню дублювання функцій і підвищенню ефективності логістичних операцій. Учасники кластера можуть розподіляти між собою завдання, уникаючи зайвих витрат на підтримку окремих функцій, таких як транспортування або зберігання. Це дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» зосередитися на своїй основній діяльності, делегуючи частину логістичних процесів партнерам. Такий підхід сприяє зниженню витрат на утримання власних логістичних підрозділів, оптимізує управління запасами та забезпечує швидшу обробку замовлень.

Кластер також сприяє підвищенню ефективності через використання передових методів і технологій управління. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управління запасами (WMS) або транспортом (TMS) дозволяє покращити координацію між учасниками кластеру, зменшити кількість простоїв і забезпечити прозорість усіх етапів логістичного процесу.

Це скорочує втрати через неефективне використання ресурсів і підвищує якість обслуговування клієнтів, забезпечуючи конкурентну перевагу на ринку.

Таким чином, організація транспортно-логістичного кластера відкриває значні можливості для скорочення витрат і підвищення ефективності діяльності ТОВ «МАК ХАУС». Спільне використання ресурсів, автоматизація операцій і покращення координації між учасниками кластера дозволяють досягти стійкого розвитку, підвищуючи рентабельність і конкурентоспроможність компанії як на національному, так і на міжнародному ринках.

Організація транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» у співпраці з провідними логістичними партнерами стане стратегічним кроком, що значно покращить ефективність операційної діяльності компанії. Ключовою перевагою такого підходу є скорочення витрат на логістику завдяки інтеграції інноваційних технологій і спільного використання ресурсів. Наприклад, автоматизація процесів транспортування, складування та управління запасами дозволить зменшити витрати на операційні процеси, скоротити час обробки замовлень та уникнути простоїв. Завдяки впровадженню систем управління транспортом (TMS) і складськими запасами (WMS), компанія отримає змогу забезпечувати точність планування, мінімізувати людський фактор і підвищувати продуктивність логістичних операцій.

Кластер також сприятиме значному підвищенню якості та швидкості надання послуг завдяки синхронізації зусиль усіх учасників логістичного ланцюга. Використання інноваційних підходів, таких як GPS-моніторинг транспорту, автоматизація документального обігу та системи відстеження вантажів у реальному часі, забезпечить прозорість і контроль на всіх етапах постачання. Це дозволить ТОВ «МАК ХАУС» гарантувати своєчасну доставку вантажів клієнтам, підвищуючи рівень задоволеності споживачів та залучаючи нових клієнтів. Швидкість виконання замовлень у поєднанні з високою якістю послуг стане важливим чинником для посилення конкурентоспроможності компанії на логістичному ринку.

Створення транспортно-логістичного кластера відкриє нові можливості для залучення партнерів і клієнтів, які шукають якісні, інноваційні та гнучкі логістичні рішення. Об'єднання ресурсів і зусиль із провідними партнерами, такими як НП «Глобал», FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel і DB Schenker, створить синергію, що дозволить забезпечити широкий спектр послуг на найвищому рівні. Крім того, інтеграція передових практик у сфері логістики, напрацьованих цими компаніями, сприятиме впровадженню нових стандартів якості, які стануть конкурентною перевагою для ТОВ «МАК ХАУС».

Додатковою перевагою є оптимізація операційних процесів, що позитивно вплине на фінансові результати компанії. Скорочення витрат на логістичні послуги та підвищення ефективності управління дозволить збільшити рентабельність бізнесу, спрямовуючи додаткові ресурси на розвиток компанії та освоєння нових ринків. Організація кластеру також сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності логістичної системи до змін ринкових умов. У підсумку, така ініціатива дозволить ТОВ «МАК ХАУС» не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й забезпечити довгострокову стійкість і сталий розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

## Висновки до розділу 2

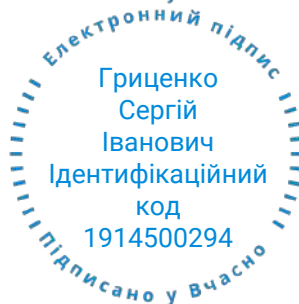
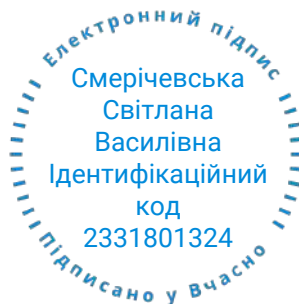
Аналіз ринку логістичних послуг в Україні показує, що вітчизняний ринок динамічно розвивається, зокрема в умовах інтеграції з європейськими ринками. Основними тенденціями є переорієнтація на автомобільні та залізничні перевезення, а також зростання ролі цифровізації та інноваційних рішень для управління ланцюгами поставок. Незважаючи на виклики, логістичний сектор демонструє стійкість і перспективи для подальшого розвитку.

Електронний підпис  
Смерічевська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Гриценко  
Сергій  
Іванович  
Ідентифікаційний  
код  
1914500294  
Підписано у Вчасно  
Електронний підпис  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559  
Підписано у Вчасно

Організаційно–економічна характеристика ТОВ «МАК ХАУС» свідчить про стабільність компанії на ринку поліграфічних послуг. Завдяки інноваціям, зокрема впровадженню автоматизованих рішень, компанія продовжує зростати та покращувати свої операційні показники. «МАК ХАУС» має потужний потенціал для розширення співпраці з міжнародними партнерами, що забезпечує її конкурентоспроможність у галузі.

Оцінка передумов формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» демонструє високий потенціал для створення кластера завдяки наявності сильних партнерських зв'язків та інноваційних технологій. Співпраця з провідними логістичними операторами дозволить оптимізувати витрати, покращити управління запасами та забезпечити надійну логістику як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.



## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНОГО КЛАСТЕРА ТОВ «МАК ХАУС» НА РИНКУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ

#### 3.1 Стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг

В табл.3.1. представлено стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг.

Таблиця 3.1 – Стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг

№	Етап	Опис
1.	Аналіз поточних логістичних потреб	Оцінка наявної логістичної інфраструктури, перевезень, складів та партнерських відносин.
2.	Визначення партнерів для кластера	Вибір ключових учасників (транспортні оператори, 3PL-провайдери, митні брокери).
3.	Інтеграція інноваційних технологій	Впровадження цифрових рішень для управління ланцюгом поставок: RFID, TMS, WMS та автоматизація процесів.
4.	Розвиток інфраструктури	Розширення складських потужностей, модернізація логістичних хабів та транспортного парку.
5.	Створення єдиної логістичної платформи	Розробка спільної інформаційної системи для моніторингу поставок та управління операціями в реальному часі.
6.	Фінансування та залучення інвестицій	Залучення інвесторів та партнерів для фінансування проєктів кластера, використання державно-приватного партнерства.
7.	Розвиток міжнародної співпраці	Угода з міжнародними логістичними компаніями для спрощення транзитних операцій та доступу до нових ринків.
8.	Моніторинг та оцінка ефективності	Постійне оцінювання результативності функціонування кластера, коригування стратегії для підвищення ефективності.

Джерело: складено автором

Аналіз стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» визначає кілька важливих підприємств, з якими доцільно створити кластер. Основними партнерами для цього можуть бути НП «Глобал», FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel, та DB Schenker.

На рис. 3.1. представлено переваги співпраці ТОВ «МАК ХАУС» з даними компаніями в логістичному кластері.

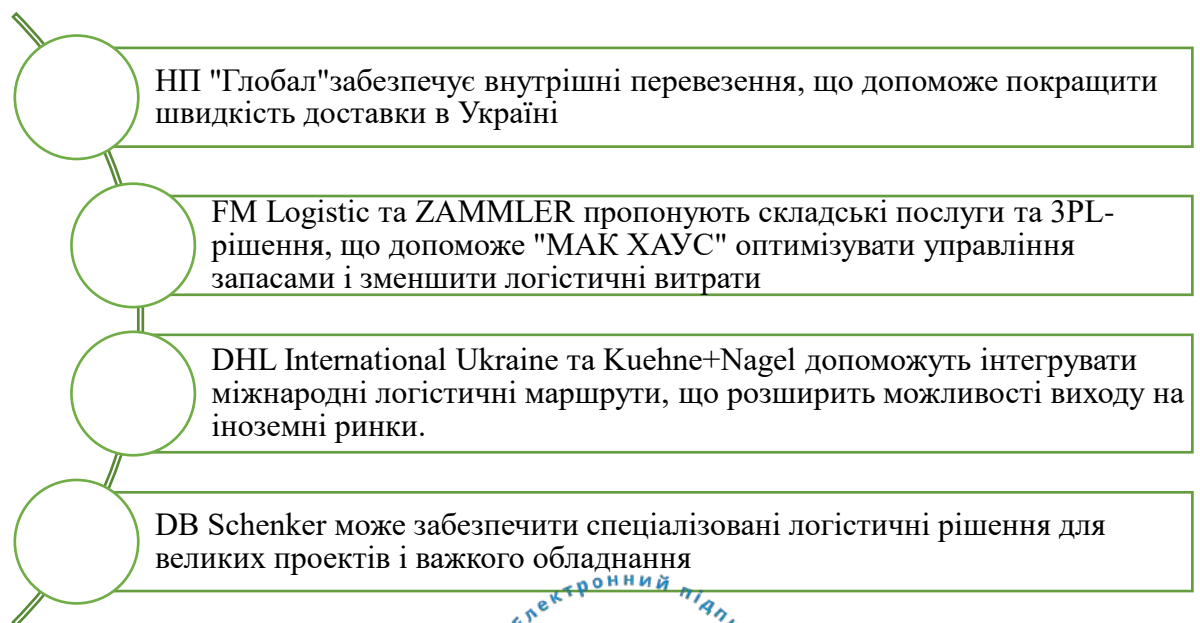


Рисунок 3.1 – Переваги співпраці ТОВ «МАК ХАУС» з даними компаніями в логістичному кластері

Джерело: складено автором

Переваги співпраці для ТОВ «МАК ХАУС» з партнерами у рамках логістичного кластера можна детально описати через їхній вплив на ключові аспекти діяльності компанії.

НП «Глобал» відіграє вирішальну роль у покращенні внутрішніх логістичних процесів. Її розгалужена мережа пунктів доставки дозволяє швидко та ефективно покривати весь ринок України. Завдяки використанню її послуг, ТОВ «МАК ХАУС» зможе прискорити обробку замовлень та доставку

продукції клієнтам по всій країні. Це особливо важливо в умовах збільшення попиту на оперативні логістичні рішення в різних регіонах. Співпраця з цією компанією надасть можливість забезпечити безперебійну логістику навіть у віддалених регіонах, що значно підвищить загальну конкурентоспроможність компанії.

FM Logistic і ZAMMLER забезпечують комплексні складські рішення та послуги 3PL (третьої сторони логістики), що відкриває нові можливості для оптимізації процесів управління запасами. Це дозволить ТОВ «МАК ХАУС» делегувати частину операцій з управління складом та логістичними процесами, зосередившись на своїй основній діяльності – поліграфічному виробництві. Крім того, використання послуг 3PL дозволить знизити логістичні витрати та підвищити ефективність управління складськими запасами, що особливо важливо в умовах зростання масштабів операцій.

Співпраця з DHL International Ukraine та Kuehne+Nagel надасть ТОВ «МАК ХАУС» можливість інтегрувати свої операції у міжнародні ланцюги постачання. Це відкриває перспективи виходу на нові ринки, зокрема європейські та глобальні. Міжнародні партнери забезпечують надійність доставки, що дозволить ТОВ «МАК ХАУС» ефективно працювати на міжнародному рівні, скорочуючи час і витрати на транспортування продукції до кінцевих споживачів за кордоном. Це сприятиме зростанню експортного потенціалу та підвищенню впізнаваності бренду компанії на глобальному ринку.

DB Schenker, як постачальник спеціалізованих логістичних рішень, допоможе ТОВ «МАК ХАУС» у транспортуванні великогабаритного обладнання та виконанні складних проєктів. Така співпраця є важливою для компанії, що активно займається поліграфічним обладнанням, оскільки транспортування великої техніки вимагає спеціальних умов і відповідної інфраструктури. DB Schenker забезпечує високу надійність перевезень, що дозволить «МАК ХАУС» реалізовувати масштабні проєкти без ризику затримок або пошкоджень обладнання.

Отже, створення транспортно–логістичного кластера з цими компаніями дозволить ТОВ «МАК ХАУС» значно підвищити ефективність логістичних операцій, оптимізувати витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та розширити ринки збуту. Партнери, у свою чергу, отримають додаткові обсяги роботи та можливості розширити свою присутність у нових сегментах ринку, що є взаємовигідним для обох сторін.

На рис.3.2. представлено переваги для обраних партнерів співпраці в логістичному кластері.

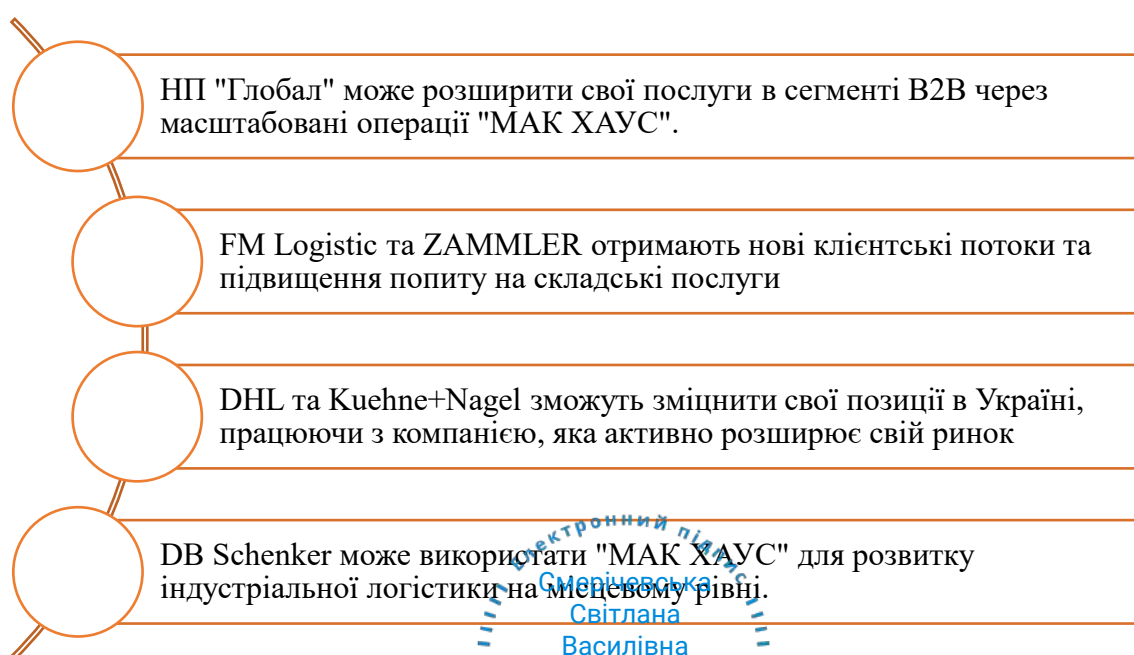


Рисунок 3.2 – Переваги для обраних партнерів співпраці в логістичному кластері

Джерело: складено автором

Вигоди для партнерів від співпраці з ТОВ «МАК ХАУС» в рамках транспортно–логістичного кластера є значущими і можуть сприяти розвитку як самих партнерів, так і ринку логістичних послуг загалом.

HP «Глобал» отримує можливість розширити свої послуги в сегменті B2B за рахунок масштабованих операцій ТОВ «МАК ХАУС». Компанія традиційно орієнтується на споживачів (B2C), але співпраця з «МАК ХАУС», яка

займається комплексними поліграфічними рішеннями, дозволяє їй закріпити позиції на корпоративному ринку. Масштабування B2B операцій дозволить «Нова Пошта» не лише збільшити обсяги перевезень, але й розширити географію доставки. Зростання кількості бізнес-клієнтів стимулює необхідність впровадження нових технологій та оптимізації логістичних процесів, що сприятиме підвищенню ефективності компанії.

Для FM Logistic та ZAMMLER співпраця з «МАК ХАУС» відкриває нові можливості щодо розширення клієнтської бази. Враховуючи потребу «МАК ХАУС» у складських потужностях та логістичній підтримці для великих обсягів поліграфічної продукції, ці компанії можуть значно підвищити попит на свої послуги. Крім того, залучення додаткових клієнтських потоків дозволяє FM Logistic та ZAMMLER впроваджувати нові рішення для управління складськими запасами, автоматизації складських процесів та знижувати логістичні витрати. Це сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів і зростанню ринкової частки в сегменті складської логістики.

DHL International Ukraine та Kuehne+Nagel отримують вигоду від співпраці з «МАК ХАУС» завдяки можливості зміцнення своїх позицій в Україні. Ці компанії є глобальними лідерами у сфері міжнародної логістики, і робота з «МАК ХАУС», яка активно розширює свій ринок на міжнародному рівні, дає їм додаткові переваги у забезпеченні міжнародних перевезень. Це дозволяє DHL та Kuehne+Nagel не лише закріпити свої позиції в Україні, але й сприяти розвитку транзитних перевезень між Україною та Європою. Співпраця з такою компанією, як «МАК ХАУС», стимулює зростання міжнародних операцій та підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

DB Schenker може отримати значні переваги від співпраці з ТОВ «МАК ХАУС», зокрема у сегменті індустріальної логістики. Ця компанія спеціалізується на складних проектах з транспортування великогабаритних вантажів і обладнання, і для «МАК ХАУС» яка займається поліграфічним обладнанням, такі послуги є надзвичайно важливими. DB Schenker може використати цю співпрацю для розвитку свого індустріального напрямку в

Україні, пропонуючи спеціалізовані логістичні рішення для перевезення важких і великогабаритних вантажів. Це сприяє диверсифікації послуг компанії та закріпленню її на ринку промислових перевезень.

Таким чином, кожен із партнерів отримує унікальні можливості для розширення своєї діяльності та зміцнення позицій на ринку. Співпраця з «МАК ХАУС» сприяє залученню нових клієнтів, підвищенню обсягів перевезень, оптимізації логістичних процесів та впровадженню інновацій, що забезпечує стабільний розвиток як компаній–партнерів, так і ринку логістичних послуг загалом.

Отже, спільний кластер дозволить учасникам покращити логістичні процеси, зменшити витрати, та збільшити ефективність операцій, що зробить їх більш конкурентоспроможними як на національному, так і на міжнародному рівнях.

### 3.2 Розробка бюджету реалізації стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг

Для успішного реалізації стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» необхідно чітко визначити бюджетні витрати на кожному етапі. Цей процес включає інтеграцію інноваційних технологій, розвиток інфраструктури, вибір партнерів і побудову логістичних маршрутів. Важливо забезпечити комплексний підхід до впровадження кластеру, що потребує фінансової підтримки для кожного етапу. Представлена табл. 3.2 бюджету деталізує основні категорії витрат, що дозволить ефективно планувати та контролювати реалізацію цього проекту.

Аналіз бюджету реалізації стратегічного плану для ТОВ «МАК ХАУС» передбачає детальний розгляд кожної статті витрат, щоб забезпечити ефективне формування транспортно–логістичного кластера.

Таблиця 3.2 – Бюджет реалізації стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг

№ п.п	Категорія витрат	Опис	Сума (тис. грн)
1.	Аналіз поточних логістичних потреб	Залучення консультантів, аудит логістичних процесів	500
2.	Визначення партнерів та переговори	Проведення переговорів, підписання угод з партнерами	200
3.	Інтеграція інноваційних технологій	Впровадження систем TMS, WMS, RFID, автоматизація процесів	2500
4.	Розвиток інфраструктури	Розширення складських потужностей та модернізація логістичних хабів	5000
5.	Створення єдиної логістичної платформи	Розробка та впровадження цифрової платформи для управління логістикою	3000
6.	Фінансування та залучення інвестицій	Підготовка інвестиційних пропозицій та державно–приватне партнерство	300
7.	Розвиток міжнародної співпраці	Організація міжнародних переговорів, розвиток нових маршрутів	1000
8.	Моніторинг та оцінка ефективності	Постійний аудит результатів, оцінка ефективності функціонування кластера	500
9.	Резерв на непередбачені витрати	Непередбачені витрати, що можуть виникнути під час реалізації проекту	1000
Разом			14000

Джерело: складено автором

Перший етап реалізації стратегічного плану передбачає проведення детального аналізу поточних логістичних потреб компанії. Це включає оцінку існуючої інфраструктури, транспортних маршрутів, складських потужностей та взаємодії з партнерами. Основна мета цього аналізу – визначення сильних і слабких сторін чинної системи, а також виявлення можливостей для її покращення. Залучення досвідчених консультантів дозволить провести об'єктивний аудит логістичних процесів, використовуючи сучасні методики аналізу.

Особливу увагу під час аналізу приділяють ефективності використання ресурсів, рівню автоматизації процесів і організації роботи транспортної мережі. Оцінка таких аспектів, як продуктивність складів, надійність перевезень та швидкість доставки, дає змогу побудувати цілісну картину функціонування логістичної системи. Отримані результати аудиту допоможуть

виявити вузькі місця, які сповільнюють логістичні операції, та визначити резерви для підвищення ефективності.

Крім того, аналіз дозволяє виявити перспективні можливості для впровадження інноваційних рішень. Наприклад, аудит може визначити потребу в інтеграції цифрових технологій, автоматизації управління складом або модернізації транспортної інфраструктури. Таким чином, цей етап стає базисом для стратегічного планування і подальшої реалізації проекту. Витрати на залучення консультантів є обґрунтованими, оскільки професійний аналіз гарантує високу якість і достовірність отриманих даних, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Визначення партнерів і проведення переговорів є наступним ключовим етапом реалізації стратегічного плану. Для створення транспортно–логістичного кластера необхідно залучити до співпраці надійних партнерів, які спеціалізуються на різних аспектах логістики: від перевезень і складських операцій до міжнародного транспортування. Цей етап передбачає ретельний відбір компаній, здатних забезпечити якість і стабільність на всіх рівнях логістичного ланцюга.

Процес переговорів вимагає врахування інтересів усіх сторін і узгодження ключових аспектів співпраці, таких як фінансові умови, розподіл відповідальності та строки виконання зобов'язань. Для цього важливо залучити професійних переговорників, які мають досвід укладання угод у сфері логістики. Узгодження умов співпраці допоможе уникнути ризиків, пов'язаних із конфліктами або неефективною взаємодією між учасниками кластера.

Крім того, цей етап дозволяє зміцнити відносини з уже існуючими партнерами компанії. Завдяки переговорам можна оновити умови співпраці, впровадити нові формати роботи або розширити спектр послуг, що надаються. Укладання угод із партнерами забезпечує прозорість і чіткість у відносинах, що є критично важливим для успішної діяльності кластера. Інвестиції в цей етап є обґрунтованими, оскільки правильний вибір партнерів значно впливає на ефективність функціонування всієї системи.

Інтеграція інноваційних технологій є основою для оптимізації логістичних процесів і підвищення їх ефективності. Впровадження сучасних систем управління транспортом (TMS), складом (WMS) та ідентифікації вантажів (RFID) дозволяє автоматизувати ключові операції, що значно скорочує витрати та час виконання завдань. Цифрові платформи забезпечують точне планування маршрутів, контроль за рухом товарів і управління запасами в режимі реального часу.

Одним із ключових напрямів є впровадження системи RFID, яка дозволяє значно підвищити точність обліку товарів. Використання технологій радіочастотної ідентифікації забезпечує швидке та надійне відстеження товарів на всіх етапах логістичного ланцюга. Це знижує ризик втрат, покращує точність доставки та мінімізує людський фактор.

Інвестиції в автоматизацію процесів також охоплюють створення цифрових платформ для інтеграції всіх учасників кластеру. Це дозволяє об'єднати постачальників, перевізників і замовників в єдину систему, що сприяє ефективній координації та зменшенню витрат. Висока вартість цього етапу є виправданою, оскільки впровадження інноваційних технологій забезпечує довгострокові переваги у вигляді зниження операційних витрат і підвищення якості послуг.

Розвиток інфраструктури є ключовою складовою реалізації стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера. Цей етап включає розширення складських потужностей, модернізацію логістичних хабів та оновлення транспортного парку. Складська інфраструктура відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності зберігання та обробки вантажів. Розширення складських площ дозволить компанії обслуговувати більший обсяг замовлень, мінімізуючи затримки у виконанні операцій. Модернізація складських потужностей із впровадженням автоматизованих систем обробки вантажів підвищить продуктивність і зменшить витрати на операційні процеси.

Модернізація логістичних хабів сприяє оптимізації транспортування між регіонами та забезпеченню безперервного руху товарів. Удосконалення хабів

включає обладнання зон для обробки вантажів, створення сучасних терміналів та впровадження автоматизованих рішень для обліку й управління. Такий підхід значно підвищує точність і швидкість операцій, знижуючи ризик втрат або пошкодження товарів. Крім того, модернізація транспортної мережі між логістичними об'єктами дозволяє скоротити час перевезення та зменшити витрати.

У рамках цього етапу також передбачено оновлення транспортного парку. Включення сучасного транспорту, зокрема електричних та гібридних моделей, дозволить не тільки підвищити ефективність перевезень, а й знизити екологічне навантаження. Це особливо важливо у світлі сучасних вимог до сталого розвитку та екологічної відповідальності. Значні інвестиції у розвиток інфраструктури є виправданими, оскільки вони забезпечують основу для довгострокового розвитку кластеру та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Єдина логістична платформа є невід'ємним елементом ефективного функціонування транспортно-логістичного кластера. Вона забезпечує інтеграцію всіх учасників кластеру – від постачальників і перевізників до кінцевих клієнтів – в єдину інформаційну систему. Така платформа дозволяє здійснювати моніторинг усіх логістичних процесів у реальному часі, відстежувати статус замовлень, координувати дії учасників та оперативно реагувати на зміни.

Основною перевагою створення єдиної платформи є прозорість і точність даних, що доступні для всіх учасників кластеру. Це дозволяє уникати дублювання операцій, знижувати ймовірність помилок та покращувати взаємодію між усіма ланками логістичного ланцюга. Крім того, цифрові інструменти, інтегровані в платформу, сприяють автоматизації процесів, таких як управління запасами, планування маршрутів та обробка документів.

Інвестиції у створення платформи мають значний вплив на конкурентоспроможність кластеру. Вони не тільки підвищують ефективність внутрішніх процесів, але й дозволяють забезпечити високий рівень

обслуговування клієнтів. Швидке надання інформації про замовлення, оптимізація логістичних маршрутів і зменшення часу на обробку замовлень сприяють формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її позицій на ринку.

Фінансування та залучення інвестицій є важливим етапом, який забезпечує стабільність і перспективність розвитку кластеру. Для реалізації масштабних проектів, таких як транспортно–логістичний кластер, необхідне залучення значних фінансових ресурсів. Одним із основних інструментів є підготовка інвестиційних пропозицій, які мають демонструвати переваги проекту, очікувані результати та можливості повернення інвестицій.

Державно–приватне партнерство є ще одним ефективним механізмом залучення коштів. Участь держави у фінансуванні кластеру сприяє створенню довіри з боку інвесторів, оскільки забезпечує стабільність та передбачуваність умов реалізації проекту. Участь приватних інвесторів дозволяє розподілити фінансове навантаження, зменшуючи ризики для окремих учасників кластеру.

Витрати на підготовку інвестиційних пропозицій та налагодження державно–приватного партнерства є обґрунтованими, оскільки залучені кошти значно розширюють можливості для розвитку. Вони дозволяють фінансувати інноваційні рішення, модернізувати інфраструктуру та забезпечити конкурентоспроможність кластеру в довгостроковій перспективі.

Розвиток міжнародної співпраці є ключовим аспектом інтеграції транспортно–логістичного кластеру у глобальні мережі. Цей етап передбачає укладання угод із міжнародними логістичними компаніями, організацію переговорів, а також розвиток нових транзитних маршрутів. Участь у міжнародних логістичних ланцюгах відкриває доступ до нових ринків, що сприяє розширенню можливостей збуту та зміцненню позицій компанії на глобальному ринку.

Організація міжнародних переговорів дозволяє встановлювати взаємовигідні партнерства з компаніями, які мають значний досвід у сфері міжнародних перевезень. Така співпраця забезпечує доступ до сучасних

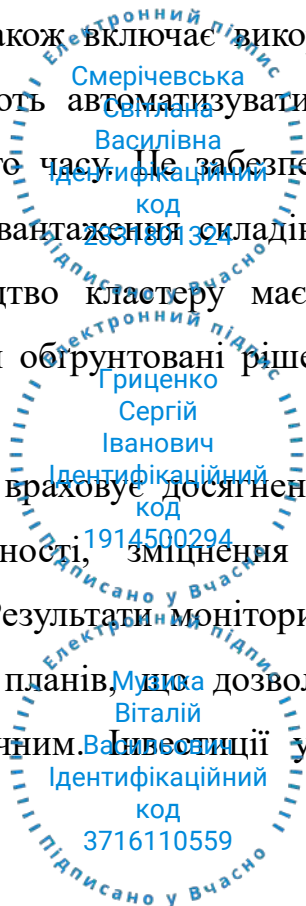
технологій, знань і кращих практик, що підвищує ефективність логістичних операцій. Крім того, вона сприяє налагодженню безперервного транспортування товарів між країнами, зменшуючи витрати на перевезення та прискорюючи процеси доставки.

Інвестиції у розвиток міжнародної співпраці також сприяють зростанню транзитного потенціалу країни. Використання кластеру як логістичного хабу для міжнародних перевезень зміцнює його стратегічну важливість, приваблюючи нових партнерів і клієнтів. Це дозволяє формувати довгострокову конкурентну перевагу та закріплювати позиції компанії в міжнародних ланцюгах постачання.

Моніторинг та оцінка ефективності є завершальним, але надзвичайно важливим етапом стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера. Цей процес дозволяє забезпечити контроль над реалізацією проекту, виявити недоліки та вчасно коригувати стратегію для досягнення максимальної ефективності. Постійний аудит результатів функціонування кластера передбачає оцінку таких ключових показників, як швидкість обробки замовлень, обсяги перевезень, рівень витрат та задоволеність клієнтів.

Моніторинг ефективності також включає використання спеціалізованих програмних рішень, які дозволяють автоматизувати процес збору даних та аналізувати їх у режимі реального часу. Це забезпечує своєчасне виявлення проблемних зон, наприклад, перевантаження складів чи затримки в доставці товарів. Завдяки цьому керівництво кластеру має можливість оперативно реагувати на зміни та ухвалювати обґрунтовані рішення щодо вдосконалення операцій.

Оцінка ефективності також враховує досягнення довгострокових цілей, зокрема, підвищення рентабельності, зміцнення позицій на ринку та покращення репутації кластера. Результати моніторингу стають основою для формування нових стратегічних планів, Муша дозволяє кластеру залишатися конкурентоспроможним і динамічним. Інвестиції у цей етап обґрунтовані,



оскільки вони забезпечують зворотний зв'язок щодо ефективності вкладених ресурсів і є інструментом для підвищення продуктивності у майбутньому.

Резерв на непередбачені витрати є обов'язковою складовою бюджету реалізації стратегічного плану, оскільки у процесі впровадження проекту можуть виникнути несподівані ситуації. Цей резерв дозволяє швидко реагувати на зміну умов ринку, додаткові витрати на модернізацію чи впровадження нових технологій, які можуть знадобитися внаслідок зовнішніх чи внутрішніх факторів.

Одним із прикладів використання резерву може бути адаптація до змін у законодавстві, які можуть вимагати додаткових інвестицій, наприклад, у сфері екологічної логістики або безпеки перевезень. Також можливі додаткові витрати на оновлення інфраструктури чи придбання обладнання через зношення чи зростання обсягів перевезень. Резерв дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з відсутністю фінансової гнучкості, і підтримувати стабільність реалізації проекту.

Крім того, резерв сприяє управлінню форс–мажорними ситуаціями, такими як природні катастрофи, затримки постачань або непередбачені технічні проблеми. Наявність фінансового буфера забезпечує впевненість у стабільному функціонуванні кластеру навіть у складних умовах. Інвестиції у створення резерву є важливими для гарантування успішного виконання проекту, оскільки вони забезпечують стійкість до ризиків і підвищують ефективність управління ресурсами.

Розподіл витрат за статтями бюджету стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера є логічно обґрунтованим і враховує всі основні аспекти реалізації проекту. Кожен етап, від аналізу потреб до моніторингу результатів, спрямований на досягнення максимальної ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку кластеру. Витрати на резерв створюють фінансову гнучкість для вирішення непередбачених ситуацій, що є важливим елементом стратегічного управління ризиками. Реалізація цього бюджету дозволить забезпечити стабільне функціонування кластеру, його

інтеграцію в міжнародні ланцюги постачань та створення економічної доданої вартості для всіх учасників.

### 3.3 Оцінка ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг

Зростання чистого доходу ТОВ «МАК ХАУС» на 13% є обґрунтованим результатом, який базується на професійній оцінці експертів компанії. Зокрема, головний бухгалтер, фінансовий директор та начальник відділу продажів одногосно дійшли висновку, що впровадження транспортно–логістичного кластера сприятиме суттєвому збільшенню фінансових показників. Такий оптимістичний прогноз підтримується детальним аналізом стратегічного плану, що враховує взаємодію із залученими партнерами, впровадження інноваційних технологій та оптимізацію логістичних операцій.

Згідно з думкою головного бухгалтера, прогнозоване зростання доходу є реалістичним через впровадження автоматизованих рішень, які забезпечують точність фінансових операцій та зменшують операційні витрати. Вона наголошує, що партнерство з компаніями, такими як FM Logistic і ZAMMLER, дозволить делегувати управління складськими процесами надійним провайдером, звільняючи ресурси компанії для зосередження на її основній діяльності.

Фінансовий директор у своїй оцінці наголошує на синергії, яку створює співпраця з міжнародними партнерами, такими як DHL International Ukraine і Kuehne+Nagel. Ці компанії забезпечують доступ до глобальних ринків і створюють передумови для розширення експортного потенціалу. Він також відзначає, що інтеграція інновацій, зокрема систем WMS, TMS і RFID, дозволяє

значно покращити контроль над логістичними процесами та зменшити втрати через операційні недоліки.

Начальник відділу продажів підкреслює, що партнерство з такими компаніями, як НП «Глобал» і DB Schenker, стане вирішальним для розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності компанії. Він акцентує увагу на покращенні якості обслуговування клієнтів через швидшу доставку, надійність міжнародних перевезень та оптимізацію логістичних витрат, що стимулюватиме повторні замовлення та залучення нових клієнтів.

Таким чином, думка експертів ТОВ «МАК ХАУС» підтверджує, що зростання чистого доходу на 13% є досяжним результатом реалізації стратегічного плану. Співпраця з партнерами в межах транспортно-логістичного кластера та впровадження інновацій створюють сприятливі умови для стабільного фінансового зростання компанії, підвищення її репутації на ринку та розширення її можливостей як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Отже, чистий дохід від реалізації в 2023 році в ТОВ «МАК ХАУС» склав 160970 тис. грн. Очікується збільшення в перший рік роботи підприємства в структурі кластера на 13%, отже на 20926 тис. грн.

У 2023 році повні витрати ТОВ «МАК ХАУС» склали 157143 тис. грн, які охоплюють три основні категорії: собівартість продукції (114325 тис. грн), адміністративні витрати (3694 тис. грн) та витрати на збут (39124 тис. грн). Така структура витрат відображає ключові аспекти діяльності компанії, зокрема виробничі процеси, управлінську діяльність і маркетингові операції, що є основою для досягнення її стратегічних цілей.

Розподіл витрат на постійні та змінні дає можливість більш глибокого аналізу їхнього впливу на фінансову стабільність компанії. Постійні витрати, які не залежать від обсягу виробництва та реалізації, становили 80714 тис. грн. Ці витрати охоплюють адміністративні витрати, оренду, амортизацію основних засобів тощо. Змінні витрати, які прямо пропорційно змінюються залежно від обсягів реалізації, склали 76429 тис. грн. Вони включають собівартість

продукції, витрати на матеріали, оплату праці у виробництві тощо, і є ключовими для аналізу рентабельності.

Прогнозується, що змінні витрати збільшаться пропорційно до зростання чистого доходу від реалізації, який, за оцінками експертів, підвищиться на 13%. Таким чином, додаткові змінні витрати становитимуть:

$$76429 * 13\% = 9935,8 \text{ тис. грн.}$$

Це зростання обґрунтоване збільшенням обсягів виробництва і реалізації продукції, яке супроводжуватиметься відповідним збільшенням витрат на матеріали, енергію, транспортування та інші змінні статті.

Детальний аналіз структури витрат дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» прогнозувати фінансові результати діяльності, розробляти оптимальні стратегії управління витратами та забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі. Зокрема, розуміння співвідношення постійних і змінних витрат сприяє ефективному плануванню та оптимізації виробничих процесів, що є основою для досягнення фінансової стабільності та підвищення рентабельності компанії.

Таким чином повні витрати збільшаться на: 9935,8 тис. грн.

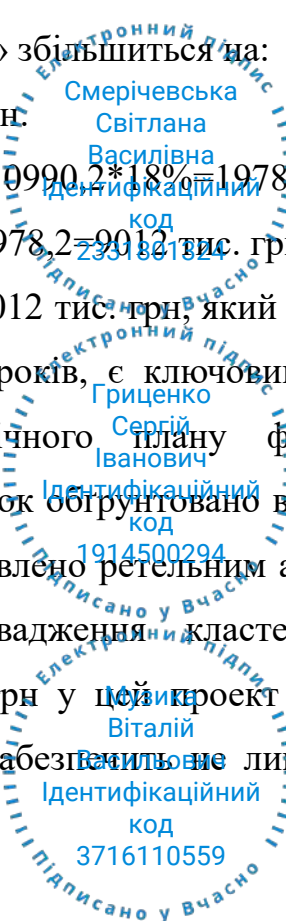
Прибуток ТОВ «МАК ХАУС» збільшиться на:

$$20926 - 9935,8 = 10990,2 \text{ тис. грн.}$$

Податок на прибуток (18%):  $10990,2 * 18\% = 1978,2$  тис. грн.

Чистий прибуток:  $10990,2 - 1978,2 = 9012$  тис. грн.

Чистий прибуток у розмірі 9012 тис. грн, який ТОВ «МАК ХАУС» очікує отримувати щорічно протягом 5 років, є ключовим фінансовим показником ефективності реалізації стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера. Цей прибуток обґрунтовано вважається сталим у межах життєвого циклу проекту, що зумовлено ретельним аналізом витрат, доходів та економічного ефекту від впровадження кластерної моделі. Укладання інвестицій у розмірі 14000 тис. грн у цей проект спрямоване на створення стійкої логістичної системи, яка забезпечить не лише фінансову стабільність



компанії, а й її конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках.

Обрання 5-річного життєвого циклу проекту є обґрунтованим і доцільним, адже в цей період транспортно-логістичний кластер зможе повністю реалізувати свій потенціал. Протягом цього часу компанія матиме змогу оптимізувати свої процеси, забезпечити максимальну ефективність використання ресурсів та досягти стабільного зростання доходів. Водночас п'ятирічний горизонт планування дозволяє уникнути довгострокових ризиків, пов'язаних зі швидким розвитком технологій і змінами ринкових умов, що можуть вплинути на ефективність функціонування кластера.

Особливу увагу приділено прогнозу фінансових вкладень, які будуть необхідні через 5 років для покращення і модернізації кластеру. Зокрема, очікується, що основні витрати будуть спрямовані на оновлення інформаційних систем, таких як логістичні платформи, системи управління складом (WMS) і транспортом (TMS), які зазнають морального старіння та потребуватимуть адаптації до нових технологій і стандартів. Крім того, розвиток інфраструктури кластеру також вимагатиме значних фінансових ресурсів для забезпечення відповідності сучасним вимогам ринку.

Таким чином, життєвий цикл проекту у 5 років дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» максимально ефективно використати початкові інвестиції, забезпечити стабільний фінансовий результат і підготуватися до майбутніх викликів. Завдяки стратегічному підходу до планування витрат і доходів компанія матиме змогу адаптувати кластер до змін ринкових умов, зберігаючи його конкурентоспроможність та ефективність на довгострокову перспективу.

Наступним кроком обґрунтуємо ставку дисконтування для проекту.

Застосування ставки дисконтування на рівні 39% у розрахунках для ТОВ «МАК ХАУС» є обґрунтованим, оскільки вона враховує ключові макроекономічні фактори та ризики, пов'язані з реалізацією проекту. Зокрема, ставка включає інфляційний показник у 12,09% за 2023 рік, що дозволяє врахувати знецінення грошових коштів у майбутньому періоді, а також поточну

облікову ставку Національного банку України в розмірі 19,5%, яка відображає вартість залучення капіталу. Додатково враховано ризик у розмірі 6,6%, яка пов'язана зі специфікою реалізації транспортно–логістичного кластера, включаючи технологічні, фінансові та ринкові невизначеності. Такий рівень ставки дисконтування забезпечує реалістичну оцінку вартості проекту та дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» ухвалювати обґрунтовані фінансові рішення, мінімізуючи ризики недооцінки майбутніх витрат і доходів.

Враховуючи все вище викладене можемо розрахувати чистий приведений дохід за даним проектом (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3 – Чиста приведена вартість за стратегічним планом формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС»

Рік	Інвестиції, тис. грн.	Ставка дисконту	Коефіцієнт дисконту $(1+0,39)^n$	Чистий грошовий потік, тис. грн.	Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн	Чиста приведена вартість тис. грн.
0 рік	14000	x	x	x	x	x
1 рік	x	39%	1,39	9012	6483,45	-7516,55
2 рік	x	39%	1,9321	9012	4664,35	-2852,19
3 рік	x	39%	2,685619	9012	3355,65	503,46
4 рік	x	39%	3,73301041	9012	2414,14	2917,60
5 рік	x	39%	5,18888447	9012	1736,79	4654,39
Разом	14000	x	x	x	18654,39	x

Джерело: розраховано і складено автором.

На рис.3.3 представлено динаміку зміни чистої приведеної вартості за стратегічним планом формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» за 5 років життєвого циклу проекту.



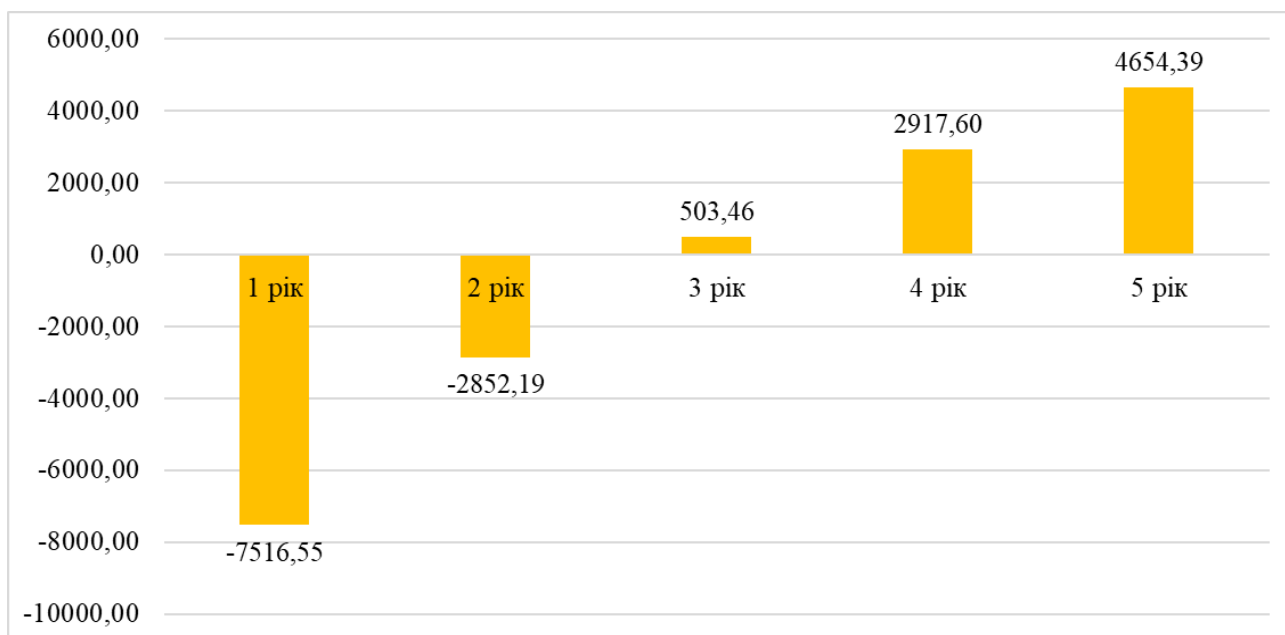


Рисунок 3.3 – Чиста приведена вартість за стратегічним планом формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» за 5 років життєвого циклу проєкту

Джерело: побудовано автором

Індекс прибутковості (Profitability Index, PI) – це показник, який визначає фінансову ефективність інвестиційного проєкту, відображаючи, скільки доходу припадає на кожну одиницю вкладених коштів. Значення  $PI > 1$  свідчить про прибутковість проєкту, коли доходи перевищують витрати, що робить його привабливим для інвесторів. Якщо  $PI = 1$ , проєкт лише покриває витрати без додаткової вигоди, а  $PI < 1$  означає збитковість, коли витрати перевищують доходи, і реалізація такого проєкту є фінансово недоцільною.

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$IP = 18654,39 / 14000 = 1,33$$

Наступним етапом визначимо коефіцієнт рентабельності проєкту (ARR, Average Rate of Return), який є важливим інструментом для оцінки ефективності інвестицій. ARR показує, наскільки ефективно використовуються вкладені кошти, і обчислюється як відношення середнього річного чистого грошового потоку до початкових інвестиційних витрат. Цей показник дозволяє оцінити, яку середню річну віддачу забезпечує проєкт щодо вкладеного капіталу. Такий

підхід забезпечує чітке уявлення про рентабельність інвестиційного проєкту та дозволяє порівнювати кілька альтернативних варіантів вкладень з урахуванням очікуваної віддачі.

$$ARR = (18654,39/5)/14000 * 100 = 26,65\%$$

Період окупності (ПО) – це ключовий фінансовий показник, який відображає тривалість часу, необхідного для повернення інвестицій, вкладених у проєкт. ПО визначає момент досягнення безбитковості, коли сукупний чистий грошовий потік від проєкту зрівняється з початковими інвестиційними витратами. Цей показник допомагає інвесторам оцінити рівень ризику і перспективи проєкту, оскільки чим коротший період окупності, тим швидше інвестиції починають приносити прибуток.

Оскільки чиста приведена вартість за проєктом починається з 3 року, тому вводимо у формулу 2.

$$ПО = 2 + 2852,19 / 3355,65 = 2,8 \text{ роки}$$

Отже, основні показники ефективності за стратегічним планом формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» представимо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні показники ефективності за стратегічним планом формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС»

№ п.п	Показник	Значення
1.	Інвестицій, тис. грн.	1400
2.	Життєвий цикл проєкту	5 років
3.	Ставка дисконтування	39%
4.	Чистий дисконтований грошовий потік, тис. грн.	18654,39
5.	Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн.	4654,39
6.	Індекс прибутковості (PI)	1,33
7.	Рентабельність проєкту (ARR)	36,65%
8.	Термін окупності	2,8 роки

Джерело: складено автором

Результати розрахунків основних фінансових показників за стратегічним планом формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК

ХАУС» свідчать про високу ефективність і доцільність реалізації цього проєкту. Інвестиції в розмірі 14000 тис. грн спрямовані на розвиток логістичних послуг, інтеграцію сучасних технологій, оптимізацію операційних процесів і розширення можливостей компанії на ринку. П'ятирічний життєвий цикл проєкту обрано обґрунтовано, оскільки за цей час проєкт повністю розкриє свій потенціал і дозволить закласти основу для подальшого вдосконалення.

Чиста приведена вартість (NPV) становить 4654,39 тис. грн, що є ключовим підтвердженням фінансової вигідності проєкту. Даний показник свідчить про те, що проєкт генерує додаткову економічну вартість понад інвестовані кошти, що робить його привабливим як для внутрішнього фінансування, так і для зовнішніх інвесторів. Позитивне значення NPV свідчить про перевищення дисконтованих доходів над витратами, що вказує на можливість створення стабільного джерела прибутку для компанії.

Індекс прибутковості (PI), рівний 1,33, демонструє, що кожна гривня, вкладена в проєкт, генерує 1,33 грн доходу, включаючи повернення інвестицій. Значення цього показника, яке перевищує одиницю, підтверджує фінансову ефективність проєкту. Такий результат свідчить про раціональне використання вкладених коштів та високу рентабельність інвестицій у створення транспортно-логістичного кластера.

Рентабельність проєкту (ARR), що дорівнює 36,65%, також свідчить про значний потенціал прибутковості проєкту. Даний показник вказує на здатність проєкту забезпечити стабільну віддачу від інвестицій протягом усього життєвого циклу. Рівень ARR перевищує середньоринкові значення, що вказує на високу ефективність капіталовкладень.

Окремо варто зазначити період окупності (ПО), який складає 2,8 роки. Це означає, що інвестиції будуть повністю повернуті менш ніж за три роки, після чого проєкт почне генерувати чистий прибуток. Такий короткий термін окупності є важливою перевагою, оскільки мінімізує ризики інвесторів і підтверджує фінансову стійкість компанії в короткостроковій перспективі.

Додатково, чистий дисконтований грошовий потік, який становить 18654,39 тис. грн, підкреслює здатність проєкту створювати стійкий позитивний потік коштів після врахування ставки дисконтування на рівні 39%. Цей показник є важливим для довгострокового планування та розрахунку можливостей реінвестування отриманого прибутку.

Таким чином, фінансові показники стратегічного плану підтверджують його доцільність та ефективність. Проєкт є привабливим для реалізації, оскільки забезпечує високий рівень доходу, короткий період окупності та стабільну рентабельність у п'ятирічному горизонті. Успішна реалізація кластеру дозволить ТОВ «МАК ХАУС» значно зміцнити свої позиції на ринку логістичних послуг, підвищити конкурентоспроможність і створити додаткову економічну вартість для компанії та її партнерів.

В табл.3.5. представлено оцінку ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС».

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС»

№ п.п.	Компанія–партнер	Варіант розподілу ризиків	Можливі недоліки	Оцінка ефективності	
1	2	3	4	5	
1.	НП «Глобал»	Основні ризики пов'язані з операційною логістикою (затримки доставки, обробка замовлень).	– покриття всієї території України; – підвищення швидкості доставки; – мінімізація витрат.	– можливі перевантаження мережі доставки; залежність від операційної ефективності партнера.	Висока за умови ефективної комунікації

## Закінчення таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
2.	FM Logistic	Ризики, пов'язані з управлінням складськими запасами та їх обробкою.	– скорочення витрат на складські операції; – можливість масштабування під час зростання попиту.	– можливі затримки у відвантаженні; – потреба у постійному моніторингу процесів партнера	Середня, потребує чіткої координації
3.	ZAMMLER	Ризики, пов'язані з ефективністю 3PL-послуг (транспортування, зберігання, обробка вантажів).	– оптимізація витрат на логістику; – комплексність послуг; – зменшення операційного навантаження.	– можливе зниження контролю над процесами; – вплив зовнішніх факторів, таких як ціни на паливо.	Висока завдяки досвіду компанії
4.	DHL International Ukraine	Ризики міжнародних перевезень: затримки, зміни митного регулювання, глобальні затримки.	– доступ до міжнародних ринків; – підвищення надійності міжнародної логістики.	– висока вартість послуг; – залежність від глобальних логістичних процесів.	Висока для міжнародної торгівлі
5.	Kuehne+Nagel	Ризики, пов'язані з транспортуванням великих обсягів вантажів і міжнародною логістикою.	– інтеграція у глобальні логістичні мережі; – вплив глобальних економічних криз.	– можливі ризики перевантаження мереж; – вплив глобальних економічних криз.	Висока, особливо для масштабних проектів
6.	DB Schenker	Ризики перевезення великогабаритного обладнання та спеціальних проектів.	– спеціалізовані рішення для складних перевезень; – мінімізація ризику пошкодження вантажу.	– висока вартість послуг; – складність координації великих проектів.	Висока для великих і складних перевезень

Джерело: складено автором

Співпраця з НП «Глобал» є стратегічно важливим елементом у формуванні транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС», оскільки

забезпечує ефективну доставку продукції по всій території України. Розгалужена мережа пунктів доставки, яку має НП «Глобал», дозволяє швидко та якісно охоплювати навіть найвіддаленіші регіони, що є критичним для задоволення потреб клієнтів. Завдяки цьому компанія може оперативно реагувати на запити ринку, скорочувати час доставки та забезпечувати високу якість обслуговування. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції на логістичному ринку, де швидкість і надійність є ключовими показниками успіху.

Однак, співпраця з таким великим логістичним партнером, як НП «Глобал», пов'язана з ризиками, основним із яких є можливе перевантаження мережі доставки. Через високе навантаження на інфраструктуру або зростання обсягів замовлень можуть виникати затримки в обробці або транспортуванні вантажів. Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити чітку комунікацію та ефективну координацію між партнерами. Це включає використання сучасних інформаційних систем для моніторингу доставки, впровадження резервних маршрутів і адаптацію до коливань попиту. Завдяки такому підходу можна зменшити ймовірність збоїв і забезпечити безперебійну роботу логістичної мережі.

Попри можливі виклики, переваги співпраці з НП «Глобал» значно перевищують потенційні ризики. Завдяки партнерству ТОВ «МАК ХАУС» отримує змогу знизити витрати на організацію логістичних процесів і зосередитися на своїй основній діяльності. Широке охоплення мережі та швидкість доставки сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що позитивно впливає на репутацію компанії та стимулює зростання клієнтської бази. Умови співпраці також дозволяють оптимізувати логістичні операції, що робить ТОВ «МАК ХАУС» більш конкурентоспроможним на внутрішньому ринку та відкриває перспективи для подальшого розвитку.

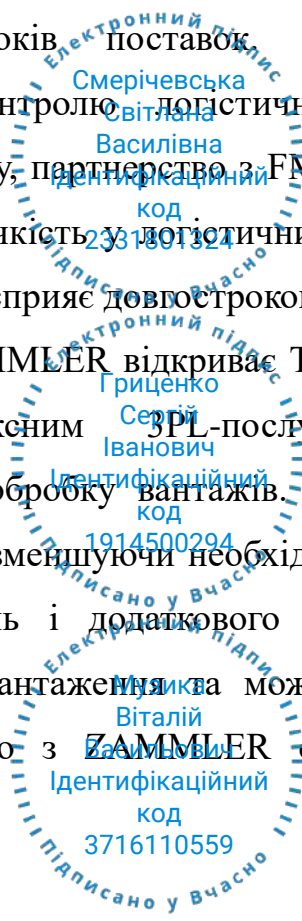
Партнерство з FM Logistic є ключовим для ефективного управління складськими запасами ТОВ «МАК ХАУС». Ця компанія має значний досвід у наданні комплексних складських послуг, що включають зберігання, обробку та

управління вантажами. Завдяки використанню сучасних технологій і оптимізованих складських процесів, співпраця з FM Logistic дозволяє значно зменшити витрати на складські операції. Це особливо важливо в умовах постійного зростання обсягів продукції, оскільки забезпечує збереження якості послуг навіть за умов підвищеного попиту.

Однією з найбільших переваг партнерства є можливість масштабування складських послуг у відповідь на зміну ринкових умов. FM Logistic має інфраструктуру, яка дозволяє оперативнo збільшувати обсяги обробки вантажів під час сезонних коливань або збільшення обсягів замовлень. Така гнучкість сприяє підтриманню стабільності в логістичному ланцюгу та дає змогу ТОВ «МАК ХАУС» адаптуватися до змін без додаткових капіталовкладень у розвиток власних складських потужностей. Це робить співпрацю з FM Logistic стратегічно вигідною та економічно обґрунтованою.

Однак, для досягнення максимальної ефективності, необхідно забезпечити постійний моніторинг складських процесів і чітку координацію з партнером. Затримки у відвантаженні або недоліки в управлінні запасами можуть вплинути на загальний рівень обслуговування клієнтів і створити ризики для дотримання строків поставок. Використання сучасних інформаційних систем для контролю логістичних процесів дозволить мінімізувати ці ризики. У підсумку, партнерство з FM Logistic забезпечує ТОВ «МАК ХАУС» стабільність і гнучкість у логістичних операціях, що створює конкурентні переваги на ринку та сприяє довгостроковому розвитку.

Співпраця з компанією ZAMMEL відкриває ТОВ «МАК ХАУС» значні можливості завдяки комплексним 3PL-послугам, які включають транспортування, зберігання та обробку вантажів. Така інтеграція дозволяє оптимізувати логістичні витрати, зменшуючи необхідність утримання власного автопарку, складських приміщень і додаткового персоналу. У результаті компанія знижує операційне навантаження та може зосередитися на своїй основній діяльності. Партнерство з ZAMMEL стає особливо цінним у



контексті зростання обсягів замовлень, адже забезпечує високу гнучкість у реагуванні на зміни ринкового попиту.

Попри численні переваги, співпраця з ZAMMLER пов'язана з певними ризиками, зокрема зниженням рівня контролю над логістичними процесами. Передача функцій транспортування та складування на аутсорсинг може створити складнощі у випадку невідповідності послуг встановленим стандартам або термінам. Також компанія може зазнати впливу зовнішніх факторів, таких як зростання цін на паливо, що на пряму впливає на вартість послуг ZAMMLER. Для мінімізації цих ризиків важливим є встановлення чітких домовленостей щодо якості послуг, регулярний моніторинг виконання угод і оперативна комунікація між партнерами.

Висока експертиза ZAMMLER у наданні 3PL-послуг значно компенсує можливі недоліки співпраці. Компанія має сучасну інфраструктуру, яка дозволяє надавати високоякісні послуги навіть за умов збільшення обсягів операцій. Її досвід у логістичній галузі забезпечує точність і надійність виконання замовлень, що створює додаткові переваги для ТОВ «МАК ХАУС». Таким чином, партнерство з ZAMMLER є ефективним і стратегічно вигідним рішенням для оптимізації логістичних процесів, зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку.

Співпраця з DHL International Ukraine є стратегічно важливим кроком для ТОВ «МАК ХАУС» у розширенні своєї присутності на міжнародних ринках. Завдяки розгалуженій глобальній мережі DHL забезпечує ефективну інтеграцію компанії у світові логістичні ланцюги, що є критичним для здійснення експортних операцій. Висока надійність та швидкість доставки, які пропонує DHL, дозволяють мінімізувати затримки, забезпечувати стабільність поставок і підвищувати рівень задоволеності клієнтів у різних країнах. Це створює для ТОВ «МАК ХАУС» конкурентну перевагу, сприяючи формуванню позитивного іміджу компанії на глобальному ринку.

Основним викликом співпраці є висока вартість послуг DHL International Ukraine, що може збільшити загальні витрати на логістику. Однак ця вартість

виправдана якістю сервісу, який включає відстеження вантажів у режимі реального часу, оперативне вирішення проблем та відповідність міжнародним стандартам. Ще одним ризиком є залежність від глобальних логістичних процесів, зокрема можливі затримки через зміни в митному регулюванні або порушення ланцюгів постачання. Для мінімізації цих ризиків ТОВ «МАК ХАУС» необхідно розробити резервні плани та підтримувати постійну комунікацію з DHL для швидкого реагування на можливі труднощі.

Міжнародна експертиза DHL International Ukraine є важливим активом для ТОВ «МАК ХАУС» у реалізації експортного потенціалу. Завдяки високим стандартам якості, глобальному охопленню та гнучкому підходу до логістики, партнерство з DHL сприяє ефективному виходу на нові ринки та збільшенню обсягів міжнародної торгівлі. Незважаючи на певні ризики, співпраця є стратегічно вигідною, оскільки дозволяє компанії не лише зміцнити свої позиції на зовнішніх ринках, але й інтегруватися в глобальні економічні процеси, підвищуючи свою конкурентоспроможність і прибутковість.

Співпраця з Kuehne+Nagel відкриває для ТОВ «МАК ХАУС» унікальні можливості інтеграції у глобальні ланцюги постачання, що є важливим фактором для масштабних проектів. Завдяки своєму досвіду та широкій мережі представництв по всьому світу, Kuehne+Nagel забезпечує високий рівень надійності та оперативності транспортування великих обсягів вантажів. Це дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» ефективно виконувати міжнародні поставки, дотримуючись строків і мінімізуючи ризики, пов'язані з логістичними процесами. Можливість користуватися міжнародними маршрутами сприяє розширенню географії діяльності компанії, зміцненню її позицій на зовнішніх ринках та підвищенню її конкурентоспроможності.

Проте співпраця з Kuehne+Nagel має і певні ризики, серед яких можливе перевантаження мереж через великий обсяг замовлень. Це може спричинити затримки у доставці, що впливає на задоволеність клієнтів. Крім того, глобальні економічні кризи або зміни у міжнародній торгівлі можуть позначитися на ефективності логістичних операцій. Для мінімізації цих ризиків важливо

розробляти резервні плани, проводити регулярний моніторинг стану ланцюгів постачання та підтримувати відкриту комунікацію з Kuehne+Nagel. Завдяки стратегічному управлінню партнерськими відносинами ці виклики можна перетворити на нові можливості для вдосконалення логістичних процесів.

Переваги співпраці з Kuehne+Nagel, які включають доступ до масштабних міжнародних маршрутів, оптимізацію транспортування та підвищення надійності поставок, значно перевищують можливі недоліки. Їхній досвід у сфері міжнародної логістики, інноваційні рішення та адаптивність до змін ринку роблять цю співпрацю критично важливою для успішної реалізації масштабних проектів ТОВ «МАК ХАУС». Інтеграція у глобальні логістичні мережі дозволяє не лише підвищити ефективність операцій, але й сприяє зміцненню довгострокової конкурентної позиції компанії.

Партнерство з DB Schenker є важливим елементом реалізації логістичної стратегії ТОВ «МАК ХАУС», особливо у сфері транспортування великогабаритного обладнання. Компанія DB Schenker має значний досвід і репутацію у забезпеченні спеціалізованих логістичних рішень, що гарантує надійність перевезень навіть у складних умовах. Для ТОВ «МАК ХАУС» це є ключовим фактором у виконанні масштабних індустріальних проектів, які потребують ретельного планування і відповідності високим стандартам якості доставки. Використання послуг DB Schenker дозволяє звести до мінімуму ризик пошкоджень вантажу, що є критичним для збереження капітальних інвестицій у поліграфічне та інше обладнання.

Попри переваги, співпраця з DB Schenker супроводжується певними викликами, серед яких висока вартість послуг і складність координації великих проектів. Значні фінансові витрати можуть впливати на загальну рентабельність окремих замовлень, тоді як масштабність і багатокomпонентність перевезень потребують глибокої координації між усіма сторонами. Для мінімізації цих ризиків важливо забезпечити чітке планування логістичних процесів, узгодження графіків доставки та використання сучасних інформаційних систем для моніторингу всіх етапів транспортування.

Переваги співпраці з DB Schenker, такі як спеціалізація на складних логістичних рішеннях, високий рівень сервісу та гарантія безпеки вантажу, значно перевищують можливі труднощі. Ця співпраця дозволяє ТОВ «МАК ХАУС» реалізовувати масштабні проекти з мінімальними ризиками, підвищуючи ефективність і надійність своїх логістичних операцій. У довгостроковій перспективі партнерство з DB Schenker сприяє посиленню конкурентоспроможності компанії на ринку індустріальної логістики, забезпечуючи стабільність і якість виконання навіть найскладніших замовлень.

Проведений аналіз варіантів розподілу ризиків у рамках формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» підтверджує високу ефективність партнерства з провідними логістичними компаніями, такими як НП «Глобал», FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel та DB Schenker. Кожен із партнерів виконує важливу функцію в оптимізації логістичних процесів, зниженні витрат та забезпеченні доступу до національних і міжнародних ринків. Хоча співпраця супроводжується певними ризиками, зокрема перевантаженням мереж, високою вартістю послуг або залежністю від глобальних процесів, ці виклики компенсуються перевагами, такими як надійність перевезень, спеціалізовані рішення для складних проектів і масштабованість логістичних операцій. Загалом, обрані партнерства сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «МАК ХАУС», забезпечуючи стабільність і довгострокову ефективність функціонування транспортно-логістичного кластера.

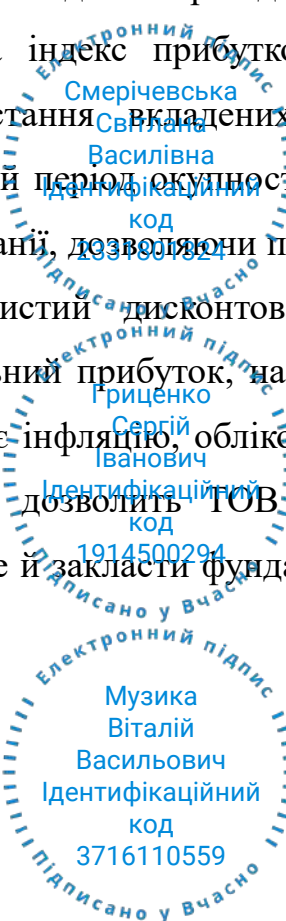
### Висновки до розділу 3

Стратегічний план формування транспортно-логістичного кластера на ринку логістичних послуг включає послідовний підхід до інтеграції партнерів, оптимізації логістичних процесів та впровадження інноваційних технологій.

Основні етапи передбачають аналіз існуючих логістичних потреб, вибір стратегічних партнерів, розвиток інфраструктури та цифрових платформ, а також фінансове планування. Ключовим завданням плану є створення комплексної системи, що сприятиме підвищенню ефективності ланцюгів постачань, зменшенню витрат і покращенню якості надання послуг.

Розробка бюджету реалізації стратегічного плану охоплює детальний розподіл витрат на кожен етап реалізації проекту, включаючи аудит поточних процесів, інтеграцію партнерських рішень, впровадження нових технологій і розвиток складської інфраструктури. Бюджет передбачає витрати на організацію переговорів, автоматизацію управління логістикою та фінансування проектів державно–приватного партнерства. Оптимальне використання коштів сприятиме успішній реалізації плану та підвищенню ефективності всіх учасників кластеру.

Фінансовий аналіз стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» підтверджує його високу ефективність і доцільність реалізації. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) у 4654,39 тис. грн. свідчить про здатність проекту генерувати додаткову економічну вартість, а індекс прибутковості (PI) на рівні 1,33 демонструє раціональне використання вкладених коштів. Рентабельність проекту (ARR) у 36,65% і короткий період окупності в 2,8 роки забезпечують привабливість інвестицій для компанії, дозволяючи повернути вкладені кошти в короткостроковій перспективі. Чистий дисконтований грошовий потік у 18654,39 тис. грн гарантує стабільний прибуток, навіть з урахуванням ставки дисконтування у 39%, що враховує інфляцію, облікову ставку НБУ та ризики. Таким чином, реалізація проекту дозволить ТОВ «МАК ХАУС» не лише посилити свої позиції на ринку, але й закласти фундамент для довгострокового зростання та стійкості.



## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто мети та виконано поставлені завдання і зроблено відповідні висновки:

1. Транспортно–логістичні кластери є складними інтеграційними утвореннями, які поєднують різних учасників логістичного ринку для досягнення спільних цілей: підвищення ефективності перевезень, зменшення витрат і покращення якості послуг. Їхня сутність полягає у створенні умов для оптимальної взаємодії транспортних операторів, логістичних компаній, інфраструктурних об'єктів, науково–дослідних установ і органів державної влади. Така структура сприяє розвитку інновацій, використанню сучасних технологій, інтеграції мультимодальних рішень і підвищенню конкурентоспроможності кластерів на міжнародному ринку. Розвинена інфраструктура, ефективна координація учасників та екологічна орієнтація є ключовими аспектами структури кластерів, які забезпечують сталий розвиток логістичного сектору. Завдяки територіальній концентрації учасників та тісній взаємодії між ними, транспортно–логістичні кластери здатні створювати додаткову вартість для регіонів і сприяти їхньому економічному зростанню. Таким чином, вони виступають не лише інструментом оптимізації логістичних процесів, а й потужним чинником соціально–економічного розвитку.

2. Нормативно–правове забезпечення формування транспортно–логістичних кластерів в Україні є фундаментом для їх успішного розвитку, проте наразі воно залишається недостатньо розвиненим. Відсутність чіткого визначення кластерів у законодавстві, неврегульованість їхньої діяльності та обмеженість державної підтримки створюють значні виклики для розвитку цієї форми об'єднань. Водночас наявні нормативно–правові акти, такі як Цивільний та Господарський кодекси України, стратегічні документи й проекти законів, закладають основу для створення правового поля. Запровадження спеціального закону «Про кластери», гармонізованого з міжнародними стандартами, здатне

забезпечити прозорість правових відносин, визначити механізми державної підтримки, сприяти залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності української економіки. Таким чином, вдосконалення правового регулювання є важливим кроком для активізації кластеризації, яка стане рушієм інноваційного розвитку логістичного сектору в Україні.

3. Зарубіжний досвід формування транспортно–логістичних кластерів демонструє, що успішність таких об'єднань базується на інтеграції різних видів транспорту, ефективній співпраці бізнесу, держави та наукових установ, а також орієнтації на інновації й сталий розвиток. У кожній країні розвиток кластерів враховує місцеві особливості: Німеччина акцентує увагу на масштабній інфраструктурі та мультимодальних перевезеннях, Нідерланди виділяються лідерством у вантажних перевезеннях і цифровізації, Сінгапур формує глобальний логістичний хаб через високотехнологічні рішення, США зосереджуються на авіаперевезеннях і підтримці влади, Китай інтегрує інфраструктуру в межах ініціативи «Пояс і шлях», а Швеція впроваджує «зелену» логістику. Всі ці приклади підтверджують, що ключем до успіху є стратегічний підхід до розвитку кластерів, який поєднує економічну ефективність, технологічний прогрес і екологічну відповідальність. Цей досвід може стати цінною основою для України у формуванні власних транспортно–логістичних кластерів.

4. Аналіз ринку логістичних послуг в Україні показує, що вітчизняний ринок динамічно розвивається, зокрема в умовах інтеграції з європейськими ринками. Основними тенденціями є переорієнтація на автомобільні та залізничні перевезення, а також зростання ролі цифровізації та інноваційних рішень для управління ланцюгами поставок. Незважаючи на виклики, логістичний сектор демонструє стійкість і перспективи для подальшого розвитку.

5. Організаційно–економічна характеристика ТОВ «МАК ХАУС» свідчить про стабільність компанії на ринку логістичних послуг. Завдяки інноваціям, зокрема впровадженню автоматизованих рішень, компанія продовжує зростати

та покращувати свої операційні показники. «МАК ХАУС» має потужний потенціал для розширення співпраці з міжнародними партнерами, що забезпечує її конкурентоспроможність у галузі.

6. Оцінка передумов формування транспортно–логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» демонструє високий потенціал для створення кластера завдяки наявності сильних партнерських зв'язків та інноваційних технологій. Співпраця з провідними логістичними операторами дозволить оптимізувати витрати, покращити управління запасами та забезпечити надійну логістику як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

7. Стратегічний план формування транспортно–логістичного кластера на ринку логістичних послуг включає поетапний підхід до інтеграції партнерів, оптимізації логістичних процесів та впровадження інноваційних технологій. Основні етапи передбачають аналіз існуючих логістичних потреб, вибір стратегічних партнерів, розвиток інфраструктури та цифрових платформ, а також фінансове планування. Ключовим завданням плану є створення комплексної системи, що сприятиме підвищенню ефективності ланцюгів постачань, зменшенню витрат і покращенню якості надання послуг.

8. Розробка бюджету реалізації стратегічного плану охоплює детальний розподіл витрат на кожен етап реалізації проекту, включаючи аудит поточних процесів, інтеграцію партнерських рішень, впровадження нових технологій і розвиток складської інфраструктури. Бюджет передбачає витрати на організацію переговорів, автоматизацію управління логістикою та фінансування проектів державно–приватного партнерства. Оптиміальне використання коштів сприятиме успішній реалізації плану та підвищенню ефективності всіх учасників кластеру.

9. Фінансовий аналіз стратегічного плану формування транспортно–логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» підтверджує його високу ефективність і доцільність реалізації. Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) у 4654,39 тис. грн свідчить про здатність проекту генерувати додаткову економічну вартість, а індекс рентабельності (PI) на рівні 1,33

демонструє раціональне використання вкладених коштів. Рентабельність проєкту (ARR) у 36,65% і короткий період окупності в 2,8 роки забезпечують привабливість інвестицій для компанії, дозволяючи повернути вкладені кошти в короткостроковій перспективі. Чистий дисконтований грошовий потік у 18654,39 тис. грн гарантує стабільний прибуток, навіть з урахуванням ставки дисконтування у 39%, що враховує інфляцію, облікову ставку НБУ та ризики. Таким чином, реалізація проєкту дозволить ТОВ «МАК ХАУС» не лише посилити свої позиції на ринку, але й закласти фундамент для довгострокового зростання та стійкості. Проведений аналіз варіантів розподілу ризиків у рамках формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» підтверджує високу ефективність партнерства з провідними логістичними компаніями, такими як НП «Глобал», FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel та DB Schenker. Кожен із партнерів виконує важливу функцію в оптимізації логістичних процесів, зниженні витрат та забезпеченні доступу до національних і міжнародних ринків. Хоча співпраця супроводжується певними ризиками, зокрема перевантаженням мереж, високою вартістю послуг або залежністю від глобальних процесів, ці виклики компенсуються перевагами, такими як надійність перевезень, спеціалізовані рішення для складних проєктів та масштабованість логістичних операцій. Загалом, обрані партнерства сприяють підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «МАК ХАУС», забезпечуючи стабільність і довгострокову ефективність функціонування транспортно-логістичного кластера.

Електронний підпис  
Смерічевська  
Світлана  
Василівна  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324  
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559  
Підписано у Вчасно

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку логістики в Україні у 2024 році URL: <https://www.impulse-consulting.com.ua/analiz-rynku-logistyky-v-ukrayini-u-2024-roci/> (дата звернення: 20.09.2024).
2. Антоненко В. М. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: монографія; Центр фінанс.–екон. наук. дослідж. Полтава: Астроя, 2020. 240 с.
3. Борецька Н.П., Міщенко К.В. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. №20. С. 63–66.
4. Гаврилко Т.О., Дибаль Р.В. Фінансова стійкість авіаційних підприємств: сутність та чинники впливу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. С. 65–68. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_24/2/15.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_24/2/15.pdf)
5. Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 360 с.
6. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення: 20.09.2024).
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.09.2024).
8. Гурч Л.М. Логістика: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Нац. трансп. ун-т. – 2-ге вид. Київ : НТУ, 2020. 507 с.
9. Грушева А.А., Вітренко Л.О. Менеджмент: навч. посіб. Ірпінь: УДФСУ, 2020. 310 с.
10. Гриценко С.І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів, блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 151–156. DOI:10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156.

11. Гриценко С.І., Матвеев В.В., Савченко Л.В. Проектування ланцюгів постачання. *Навчальний посібник*. К.: НАУ, 2023. 256 с. ISBN 978–966–932–195–4.

12. Гриценко С.І., Савченко Л.В., Григорак М.Ю., Донець А.Г. Проектування логістичних систем: методичні рекомендації до виконання курсових проєктів. 2–ге вид., перероб. та доп. К.: НАУ, 2024. 39 с. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU> (дата звернення: 10.10.2024).

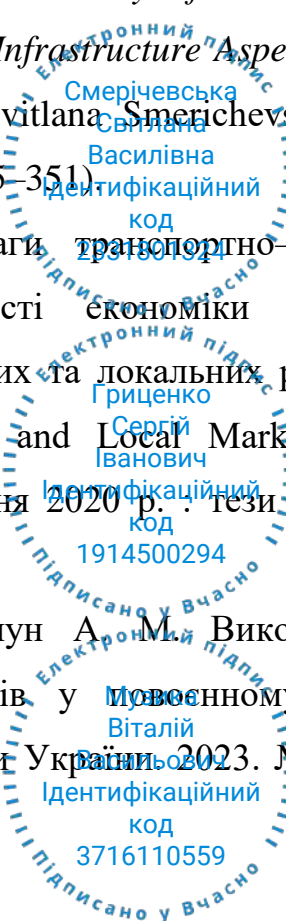
13. Гриценко С.І., Смерічевська С.В., Савченко Л.В. Проектування логістичних систем. *Навчальний посібник*. К.: НАУ, 2024. 372 с. ISBN 978–966–932–208–1

14. Гриценко С.І. Маркетинговий підхід до інвестиційної привабливості диверсифікованих підприємств авіаційних транспортно–логістичних кластерів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск 3(77). Частина 2. С. 121–127.

15. Гриценко С.І. Формування екологічно спрямованої діяльності транспортно–логістичних кластерів з використанням інноваційних інтелектуальних технологій. *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects* : collective monograph / under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPIA, 2020. 382 p. (P 335–351)

16. Гриценко С.І. Переваги транспортно–логістичних кластерів у посиленні конкурентоспроможності економіки України. Трансформація системи міжнародних, національних та локальних ринків = Transformation of System of International, National, and Local Markets : Міжн. наук.–практ. конференції, 29–30 квітня, 1 травня 2020 р. : тези доп. Чернівці (Україна) – Сучава (Румунія), 2020. С. 66–67.

17. Гриценко С. І., Рябчун А. М. Використання інструментарію транспортно–логістичних кластерів у мово-новому відновленні економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2 (45). С. 169–176. DOI:



[https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).169-176](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).169-176). URL: <http://www.venu-journal.org/2023-245-21/> (дата звернення: 10.10.2024).

18. Запша Г.М., Сахацький М.П., Мельничук О.І. Логістика: навч. посіб. / Одес. держ. аграр. ун-т, Каф. менеджменту. Одеса : Астропринт, 2020. 314 с.

19. Жигулін О.А., Махмудов І.І. Логістика, управління і конкурентоспроможність в агробізнесі: навчальний посібник. Ніжин: НДУ ім. М.Гоголя, 2020. 519 с.

20. Іванов М.М. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ. ЦУЛ, 2012. 368 с.

21. Карпунь О.В. Логістичне обслуговування: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для студентів спеціальності Логістика всіх форм навчання. Київ. НАУ, 2022. 54 с.

22. Кацьма В.І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. №2. С. 60-65.

23. Крахмальова Н.А., Цикал А.П., Удосконалення процесу впровадження інноваційних технологій на підприємстві, *Матеріали конференції «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа» Студентські підприємницькі ініціативи*, КНУТД, 2020. С. 196-201.

24. Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: Монографія. Х. «ІНЖЕК». 2016. 144 с.

25. Куцик В.І., Кліпкова О.І. Економіка і управління підприємствами у схемах і таблицях: навч. посіб. Львів: Львів. торг.-екон. ун-т, 2020. 316 с.

26. Логістика. Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Логістика», «Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання» / Уклад.: С.В. Смерічевська, С.І. Гриценко, К.М. Молчанова, М.М. Семерягіна. К.: НАУ, 2023. 48 с.

27. Логістика. Глобальна логістика та управління ланцюгами постачання: *методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи* / уклад.: Смерічевська С.В., Гриценко С.І., Молчанова К.М., Семерягіна М.М. К.: НАУ, 2024. 48 с.

28. Мацишина О., Смерічевська С.В. Інтегрований підхід до стратегічного управління ланцюгами постачання в умовах цифрової економіки. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. III Міжнарод. наук.–практ. конф., 08.12.2022 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид–во «Політехніка», 2022.С. 78–79. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52937/1/Pp\\_78-79.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/52937/1/Pp_78-79.pdf) (дата звернення: 15.09.2024).

29. Методологія прикладних досліджень в логістиці: методичні рекомендації до самостійної роботи здобувачів вищої освіти ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: С. В. Смерічевська, Л. В. Проданова. К.: НАУ, 2024. 29 с. <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/65422>

30. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. К.: КНТЕУ, 2015. 197 с.

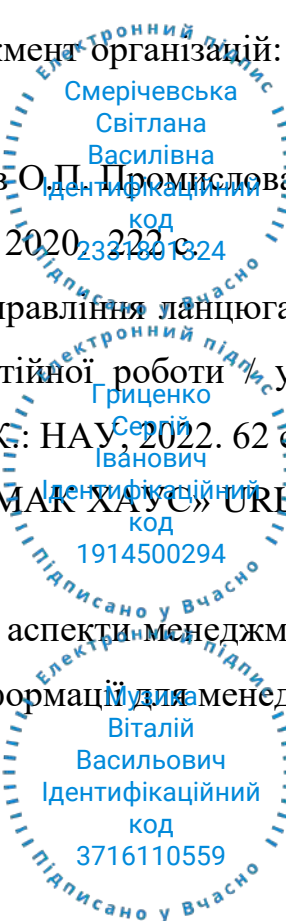
31. Назарчук Т. В. Менеджмент організації: навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 560 с.

32. Окландер М.А., Хромов О.П. Промислова логістика: Навч. посібник Київ. Центр навчальної літератури, 2020. 222 с.

33. Основи логістики та управління ланцюгами постачання: методичні рекомендації до виконання самостійної роботи / уклад.: С.В. Смерічевська, Л. В. Костюченко, О.Є. Соколова. К.: НАУ, 2022. 62 с.

34. Офіційний сайт ТОВ «МАК ХАУС» URL: <https://machouse.ua/> (дата звернення: 10.10.2024).

35. Петренко В.О. Сучасні аспекти менеджменту організацій: штучний інтелект у створенні креативної інформації для менеджерів: монографія Дніпро: ТОВ «ЮК ЮРСЕРВІС», 2020. 68 с.



36. Проект Стратегії інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

37. Самойлюк О.О., Разінкіна Т.Г., Гриценко С.І. Тенденції розвитку логістичної інфраструктури в контексті транспортно–логістичних кластерів. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: тези доп. XX міжнар. наук.–практ. конф. (28–29 жовтня 2022 р.) К., НАУ. 2022. С. 164–167.

38. Смерічевський С. Ф., Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т. Формування стратегічних рішень при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 108–117.

39. Смерічевська С.В., Євтушенко К.В. Інтеграційна взаємодія маркетингу і логістики у контексті розвитку логістичного сектору в Україні в умовах невизначеності середовища. Інфраструктура ринку. Випуск 76. 2024. С.122–129.

40. Смерічевська С.В. Стратегічні тренди розвитку ланцюгів поставок нового покоління в епоху цифровізації економіки. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнарод. наук.–практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Видав. «Політехніка», 2021.С.282–283  
URL : <http://bit.ly/30jsvIE> (дата звернення: 12.10.2024).

41. Стратегія розвитку морських портів України до 2038 року (розпорядження КМУ №548-р від 11.07.2013 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/548-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.10.2024).

42. ТОП–15 найбільших логістичних компаній України в 2023 році  
URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/logisticalni-kompanij-ukrayini-rejting/> (дата звернення: 20.09.2024).

43. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2015. 392 с.

44. Фінансова звітність ТОВ «МАК ХАУС» URL: <https://clarity-project.info/edr/19358827> (дата звернення: 10.10.2024).
45. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навч. посіб. Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. Харків: Бровін О. В., 2019. 153 с.
46. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2015. 316 с.
47. Харрісон Алан. Управління логістикою: Розробка стратегій логістичних операцій Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2015. 368 с.
48. Шпачук Д.Б. Смерічевська С.В. Переваги логістичного партнерства в системі організації e-commerce. Бізнес, інновації менеджмент : проблеми та перспективи: зб. тез доп. ІУ Міжнарод. наук.–практ. конф., (20.04.2023 р.). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2023. С.182–183. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279799> (дата звернення: 25.09.2024).
49. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435–IVм URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Textm>(дата звернення: 25.09.2024).
50. Bugayko D., Reznik V., Smerichevska S. (2024) Mechanism of organization of logistics enterprises activity. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. № 25 (2024), P.33–40. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-25-3> (дата звернення: 25.09.2024).
51. Bowersox D., Closs D. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. McGraw Hill Education, 2019. 752 p.
52. Grytsenko, S. I., Kotliar, I. A. (2024). Optimization of Logistics Business Processes Using Digital Technologies. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, 1 (46), pp. 113–117. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1\(46\).113-117](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.1(46).113-117).
53. Kovalchuk, S., Grytsenko, S., Yaroshenko, I., Semyhulina, I., Kobets, D. Structural changes in economy of the regions in the context of digitalization. Laplageem Revista (International). 2021. 7 (3C). 669–681. DOI:10.24115/S2446-6220202173C1676, pp. 669–681.

54. Kwilinski A., Kuzior A. Cognitive Technologies in the Management and Formation of Directions of the Priority Development of Industrial Enterprises. Management Systems in Production Engineering. 2020. Vol. 28. Iss. 2. P. 133–138.

55. Smerichevska S.V., Prodanova V.V. Yakushev O.V. Digitization of Logistics and Supply Chain Management. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. № 26, 2024. С.113–123. ISSN:2708–3195. DOI: <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9> (дата звернення: 25.09.2024).

56. Smerichevska S., Miahkykh I., Yeletskykh S., Borysova S., Bryzhnuchenko V. Financial and Economic Narratives for Evolution of Innovative Potential of Enterprises. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 2022, № 1 (187), P.145–152. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/145> (дата звернення: 25.09.2024).

57. LogistikCluster NRW (Північний Рейн–Вестфалія) URL: <https://www.logit-club.de/>

58. Port of Rotterdam Cluster URL: <https://www.portofrotterdam.com/en/setting/industry-port/process-industry> (дата звернення: 10.10.2024).

59. Singapore Logistics Cluster URL: <https://www.econbiz.de/Record/a-case-study-of-singapore-as-a-logistics-cluster-krishnan-rahul/10009659935> (дата звернення: 10.10.2024).

60. Memphis Logistics Cluster URL: <https://www.amazon.com/Logistics-Clusters-Delivering-Driving-Growth/dp/0262526794> (дата звернення: 10.10.2024).

61. Guangzhou Logistics Cluster URL: <https://www.indoconnex.com/public/business/about/GuangzhouLogisticsCenter> (дата звернення: 10.10.2024).

62. Göteborg Logistics Cluster URL: <https://www.investingothenburg.com/key-sectors/logistics> (дата звернення: 10.10.2024).



## Додаток А

Дата звіту	22.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Погребняк Вікторія Вікторівна</u>
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	79

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	50.00	40.00
первісна вартість	1001	569.00	573.00
накопичена амортизація	1002	519.00	533.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	795.00	712.00
первісна вартість	1011	6 471.00	6 611.00
знос	1012	5 676.00	5 899.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	845.00	752.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	52 870.00	57 084.00
Виробничі запаси	1101	404.00	479.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	

Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

Продовження дод. А

Товари	1104	52 466.00	56 605.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5 587.00	3 641.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0.00	
з бюджетом	1135	85.00	127.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	2.00	2.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 384.00	2 674.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 518.00	558.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	2 518.00	558.00
Витрати майбутніх періодів	1170	55.00	67.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	426.00	326.00
Усього за розділом II	1195	63 925.00	64 477.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200	1 729.00	1 729.00
Баланс	19300	66 499.00	66 958.00

Електронний підпис  
Смерчевська  
Світлана  
Валентина  
Ідентифікаційний  
код  
2331801324

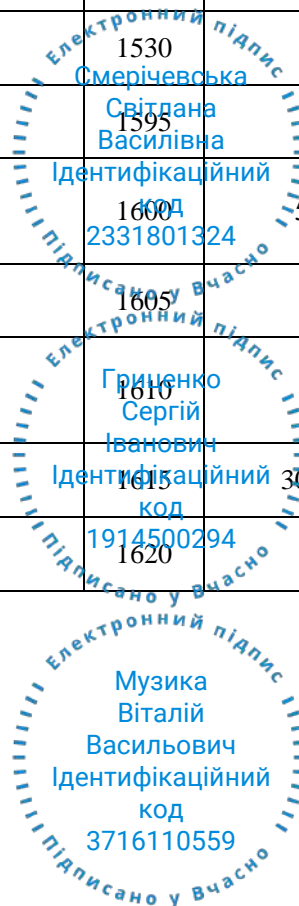
Підписано у Вчасно

Електронний підпис  
Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

Підписано у Вчасно

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	42.00	42.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14 805.00	16 511.00
Усього за розділом I	1495	14 847.00	16 553.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	5 100.00	5 100.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	30 117.00	27 434.00
розрахунками з бюджетом	1620	815.00	391.00



Продовження дод. А

у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	281.00	452.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 119.00	1 831.00
за одержаними авансами	1635	4 239.00	3 621.00
Поточні забезпечення	1660	9 829.00	11 559.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	152.00	17.00
Усього за розділом III	1695	51 652.00	50 405.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	66 499.00	66 958.00

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

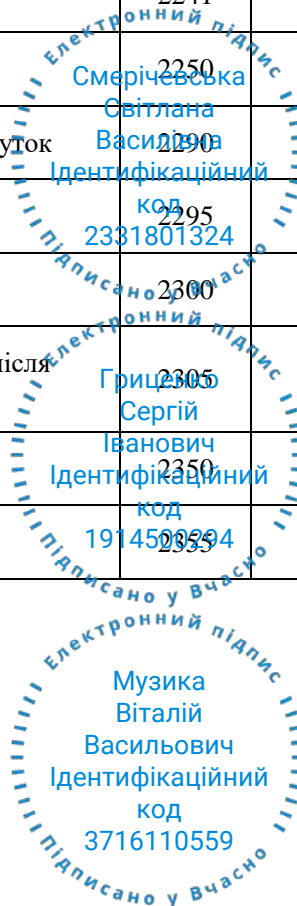
#### Фінансові результати

Назва рядка	Код Ідентифікаційний код	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000 2331801524	160 970.00	116 287.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014 1914500294		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	114 325.00	78 737.00

Музика  
Віталій  
Васильович  
Ідентифікаційний  
код  
3716110559

Продовження дод. А

Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	46 645.00	37 550.00
Інші операційні доходи	2120	2 161.00	3 426.00
Адміністративні витрати	2130	3 694.00	2 101.00
Витрати на збут	2150	39 124.00	28 958.00
Інші операційні витрати	2180	2 953.00	9 273.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3 035.00	644.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8.00	13.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 036.00	871.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 007.00	
збиток	2295		214.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-301.00	-31.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 706.00	
збиток	2355		245.00



## Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 706.00	-245.00

## Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 092.00	70.00
Витрати на оплату праці	2505	24 587.00	18 074.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 333.00	3 967.00
Амортизація	2515	435.00	632.00
Інші операційні витрати	2520	12 609.00	17 801.00
Разом	2550	44 056.00	40 544.00

**Документ підписано у сервісі Вчасно (продовження)**  
ФТМЛ\_2024\_073\_Музика В.В..pdf

Документ відправлено: 10:01 27.11.2024  
Документ отримано: 01:36 27.11.2024

**Відправник документу**

**Отримувач документу**

**Електронний підпис**

10:01 27.11.2024

Ідентифікаційний код: 3716110559

Музика Віталій Васильович

Власник ключа: Музика Віталій Васильович

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 10:01 27.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF9704000000ED57B800F04E2603

Тип підпису: кваліфікований

**Електронний підпис**

13:53 27.11.2024

Ідентифікаційний код: 1914500294

Гриценко Сергій Іванович

Власник ключа: Гриценко Сергій Іванович

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 13:53 27.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF970400000088DA32018CED1F03

Тип підпису: кваліфікований

**Електронний підпис**

21:48 27.11.2024

Ідентифікаційний код: 2331801324

Смерічевська Світлана Василівна

Власник ключа: Смерічевська Світлана Василівна

Час перевірки КЕП/ЕЦП: 21:48 27.11.2024

Статус перевірки сертифікату: Сертифікат діє

Серійний номер: 382367105294AF97040000002F7F1100B35EDB01

Тип підпису: кваліфікований