

**С. І. Гриценко,**

*доктор економічних наук, професор,*

*академік АЕН України,*

ORCID 0000-0002-3322-3986,

e-mail: [sergiy.gritsenko@gmail.com](mailto:sergiy.gritsenko@gmail.com),

**В. В. Музика,**

*здобувач освітнього ступеня «Магістр»,*

ORCID 0009-0000-1166-8071,

e-mail: [6194633@stud.nau.edu.ua](mailto:6194633@stud.nau.edu.ua),

*Національний авіаційний інститут, м. Київ*

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

**Постановка проблеми.** Сучасний ринок логістичних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією бізнес-процесів та постійним розвитком технологій. Для забезпечення ефективної діяльності, компанії повинні шукати нові підходи до оптимізації логістичних процесів, скорочення витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Одним із перспективних рішень є створення транспортно-логістичних кластерів, які об'єднують зусилля учасників ринку задля досягнення синергії та формування конкурентних переваг.

Формування транспортно-логістичного кластера відкриває нові можливості для інтеграції ресурсів, координації дій між учасниками та впровадження інновацій. Це дозволяє розвивати спільну інфраструктуру, покращувати якість логістичних послуг і створювати гнучкі рішення для клієнтів. Однак, створення такого кластера потребує детального аналізу ринку, визначення ключових партнерів і розробки ефективних механізмів співпраці. Вирішення цих завдань є важливим етапом на шляху до підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній у сфері логістики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-методичних питань розвитку та впровадженню ідей формування кластерів присвячені численні праці таких дослідників: В. Ляшенко, Н. Трушкіна [1]; К. Озарко, В. Челомбитко [2]; С. Гриценко, А. Гречковська, М. Кордяк, А. Таранич [3-7], Д. Лазаренко, В. Уткін [8], С. Соколенко [9].

Одночасно, визначаючи наукову цінність вказаних авторів, слід визнати, що концептуальні засади формування транспортно-логістичних кластерів в Україні залишаються недостатньо розробле-

ними, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою статті** є формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** 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 [10].

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 постачання, 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 [11].

Завдяки своїй структурі, транспортно-логістичні кластери забезпечують конкурентні переваги на ринку логістичних послуг. Вони підвищують економічну ефективність, створюють нові робочі місця, розширюють можливості експорту та імпорту, а також сприяють розвитку регіональної та міжнародної торгівлі [11].



Формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» є стратегічним кроком, спрямованим на створення ефективної екосистеми взаємодії між провідними учасниками логістичного ринку. Такий кластер забезпечить інтеграцію ресурсів, технологій та експертизи, сприяючи розвитку інноваційних рішень, оптимізації транспортних і логістичних процесів, а також підвищенню конкурентоспроможності учасників.

До потенційних партнерів у межах кластера можуть увійти провідні компанії, зокрема НП «Глобал», FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel і DB Schenker. Їхній досвід і масштабовані можливості дозволять створити потужну мережу взаємодії, яка об'єднає різні напрями логістики – від транспортування й зберігання до митного оформлення та управління ланцюгами постачання.

Створення такого кластера сприятиме не лише вдосконаленню операційних процесів, а й розвитку інфраструктури, впровадженню сучасних технологій та створенню нових робочих місць. Це стане основою для сталого розвитку та взаємовигідного партнерства між учасниками, які разом формуватимуть нові стандарти якості у сфері логістики.

Для успішної 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. Представлений в табл. 1 бюджет реалізації стратегічного плану деталізує основні категорії витрат, що дозволить ефективно планувати та контролювати реалізацію цього проекту.

Таблиця 1

**Бюджет реалізації стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера на ринку логістичних послуг**

№ з/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: систематизовано та сформовано авторами дослідження.

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-логістич-

ного 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 кластера. 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 важ-

ливу 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 безперебійного 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 кластера та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Єдина логістична платформа є невід'ємним елементом ефективного функціонування транспортно-логістичного кластера. Вона забезпечує інтеграцію всіх учасників кластера – 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 кластера. 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 кластера. 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 проєктів, таких як транспортно-логістичний кластер, необхідне залучення значних фінансових ресурсів. Одним із основних інструментів є підготовка інвестиційних пропозицій, які мають демонструвати переваги проєкту, 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 проєкту. 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 проєкту, 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, що 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 проєкту 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.

Розподіл витрат за статтями бюджету стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера є логічно обґрунтованим і враховує всі основні аспекти реалізації проєкту. 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 стратегії управління ризиками. Реалізація цього бюджету дозволить забезпечити стабільне функціонування кластеру, його інтеграцію в міжнародні ланцюги постачання та створення економічної доданої вартості для всіх учасників.

В табл. 2 представлено оцінку ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС».

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

**Оцінка ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану  
формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС»**

№ з/п	Компанія-партнер	Варіант розподілу ризиків	Переваги для ТОВ «МАК ХАУС»	Можливі недоліки	Оцінка ефективності
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
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 ланцюги; – підвищення надійності транспортування	– можливі ризики перевантаження мереж; – вплив глобальних економічних криз	Висока, особливо для масштабних проєктів
6	DB Schenker	Ризики перевезення великогабаритного обладнання та спеціальних проєктів	– спеціалізовані рішення для складних перевезень; – мінімізація ризику пошкоджень вантажу	– висока вартість послуг; – складність координації великих проєктів	Висока для великих і складних перевезень

Джерело: складено на основі [12-18].

охоплювати навіть найвіддаленіші регіони, що є критичним для задоволення потреб клієнтів. Завдяки цьому компанія може оперативнo 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 ризи-

ки. 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 ZAMMLER 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 ZAMMLER 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 напряму 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 проєктів. 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 багатокомпонентність 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.** Проведене дослідження підтвердило важливість формування транспортно-логістичних кластерів як стратегічного інструменту для підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення витрат і впровадження інноваційних технологій. Створення такого кластеру для ТОВ «МАК ХАУС» сприятиме інтеграції ресурсів, розвитку партнерських відносин і підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку логістичних послуг. Запропоновані практичні рекомендації щодо вибору партнерів, розподілу ризиків та оптимізації витрат дозволяють забезпечити системний підхід до реалізації проекту.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі включають глибший аналіз механізмів інтеграції цифрових технологій у логістичні процеси, зокрема автоматизації управління транспортом і складськими запасами. Також важливим є вивчення можливостей залучення додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародних інвестицій і програм державно-приватного партнерства. Подальші розвідки мають враховувати динаміку розвитку глобальних логістичних мереж і вплив сучасних екологічних вимог на формування інфраструктури кластеру. Це дозволить адаптувати стратегію формування транспортно-логістичного кластеру до сучасних викликів і забезпечити його стійкість та ефективність у довгостроковій перспективі.

**Література**

1. Liashenko V., Trushkina N. Cluster component of sustainable regional development: romanian practice and ukrainian realities. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 4(66). С. 11-18. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-11-18](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-11-18).
2. Ozarko K., Chelomytko V. Problems of management risks of informative providing of realization of innovations. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4(70). С. 105-109. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-105-109](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-105-109).
3. Гриценко С. І., Тараніч А. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності кластерних утворень в інформаційній економіці: монографія. Донецьк: ДонНУ, 2010. 227 с.
4. Hrytsenko S. I. Моделювання системи цінностей еколанцюга постачань як домінанта транспортно-логістичних кластерів. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 31-34.
5. Hrytsenko S. I. Formation of environmentally oriented activities of transport and logistics clusters using innovative intellectual technologies. *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects: collective monograph*. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPA, 2020. P. 335-351.
6. Гриценко, С. І. Моделювання стійкого розвитку економіки регіонів на основі транспортно-логістичних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 2 (32). С. 69-74.
7. Grytsenko S., Hrechkovska A., Kordyak M. Potential Areas of Application of the Cluster Approach to Recovery of the Ukrainian Economy. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 4(70). С. 5-9. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-5-9](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-5-9).
8. Lazarenko D. O., Utkin V. P. Synergistic points of potential integration of multifunctional cluster systems. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2(68). С. 59-65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-59-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-59-65).
9. Соколенко С. І. Кластери в глобальній економіці. Київ: Логос, 2004. 848 с.
10. Гриценко С. І. Стратегія розвитку екологічно спрямованих транспортно-логістичних кластерів блакитного океану. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 151-156. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156).
11. Гриценко С. І., Рябчун А. М. Використання інструментарію транспортно-логістичних кластерів у повоєнному 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).
12. Офіційний сайт ТОВ «МАК ХАУС». URL: <https://machouse.ua/>.
13. Офіційний сайт НП «Глобал». URL: <https://novaposhtaglobal.ua/>.
14. Офіційний сайт FM Logistic. URL: <https://www.fmlogistic.com.ua/>.
15. Офіційний сайт ZAMMLER. URL: <https://www.zammler.com.ua/>.
16. Офіційний сайт DHL International Ukraine. URL: <https://www.dhl.com/ua-uk/home/ship-now.html>.
17. Офіційний сайт Kuehne+Nagel. URL: <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/>.
18. Офіційний сайт DB Schenker. URL: <https://www.dbschenker.com/ua-uk>.

**References**

1. Liashenko, V., Trushkina, N. (2021). Cluster component of sustainable regional development: romanian practice and ukrainian realities. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4(66), pp. 11-18. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-11-18](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-11-18).
2. Ozarko, K., Chelomytko, V. (2022). Problems of management risks of informative providing of realization of innovations. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4(70), pp. 105-109. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-105-109](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-105-109).
3. Hrytsenko, S. I., Taranych, A. V. (2010). Stratehiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti klasternykh utvoren v informatiini ekonomitsi [Strategy of foreign economic activity of cluster entities in the information economy]. Donetsk, DonNU. 227 p. [in Ukrainian].
4. Hrytsenko, S. I. (2019). Modeliuvannia systemy tsinnosti ekolantsiuiha postachan yak dominanta transportno-lohistychnykh klasteriv [Modeling the value system of the eco-supply chain as a dominant transport and logistics cluster]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1, pp. 31-34 [in Ukrainian].
5. Hrytsenko, S. I. (2020). Formation of environmentally oriented activities of transport and logistics clusters using innovative intellectual technologies. *Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects: collective monograph*. (pp. 335-351). Poznań, Wydawnictwo naukowe WSPA.
6. Grytsenko, S. I. (2013). Modeliuvannia stiikoho rozvytku ekonomiky rehioniv na osnovi transportno-lohistychnykh system [Modeling Sustainable Economic Development of Regions on the Basis of Transport and Logistics Systems]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2 (32), pp. 69-74 [in Ukrainian].
7. Grytsenko, S., Hrechkovska, A., Kordyak, M. (2022). Potential Areas of Application of the Cluster Approach to Recovery of the Ukrainian Economy. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 4(70), pp. 5-9. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4\(70\)-5-9](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-4(70)-5-9).
8. Lazarenko, D. O., Utkin, V. P. (2022). Synergistic points of potential integration of multifunctional cluster systems. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 2(68), pp. 59-65. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2\(68\)-59-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-2(68)-59-65) [in Ukrainian].
9. Sokolenko, S. I. (2004). Klasteri v hlobalnii ekonomitsi [Clusters in the global economy]. Kyiv, Loghos. 848 p. [in Ukrainian].
10. Grytsenko, S. I. (2019). Stratehiia rozvytku ekolohichno spriamovanykh transportno-lohistychnykh klasteriv blakytneho okeanu [Development strategy for environmentally-oriented transport and logistics clusters of the blue ocean]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (37), pp. 151-156. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).151-156](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).151-156) [in Ukrainian].
11. Grytsenko, S. I., Riabchun, A. M. (2023). Vykorystannia instrumentarii transportno-lohistychnykh klasteriv u povoiennomu vidnovlenni ekonomiky Ukrainy [Using the Tools of Transport and Logistics Clusters in the Post-War Economic Recovery of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 2 (45), pp. 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) [in Ukrainian].
12. TOV «MAK KhAUS» [LLC "MAK HOUSE"]. Retrieved from <https://machouse.ua/> [in Ukrainian].
13. NP «Ghlobal». Retrieved from <https://novaposhtaglobal.ua/> [in Ukrainian].
14. FM Logistic. Retrieved from <https://www.fmlogistic.com.ua/> [in Ukrainian].
15. ZAMMLER. Retrieved from <https://www.zammler.com.ua/> [in Ukrainian].



16. DHL International Ukraine. Retrieved from <https://www.dhl.com/ua-uk/home/ship-now.html> [in Ukrainian].
17. Kuehne+Nagel. Retrieved from <https://ua.kuehne-nagel.com/uk/> [in Ukrainian].
18. DB Schenker. Retrieved from <https://www.dbschenker.com/ua-uk> [in Ukrainian].

**Гриценко С. І., Музика В. В. Стратегічні перспективи формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг**

У статті розглянуто стратегічні перспективи формування транспортно-логістичного кластера для ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг. Підкреслено важливість створення кластерів як інструменту підвищення ефективності логістичних процесів, скорочення витрат, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності компаній. Особливу увагу приділено інтеграції ресурсів, координації учасників і розвитку спільної інфраструктури. Аналіз теоретичних і практичних аспектів формування транспортно-логістичних кластерів дозволить визначити ключові напрями для розвитку, серед яких: автоматизація процесів, інтеграція цифрових рішень, модернізація інфраструктури, а також розвиток партнерських відносин між учасниками ринку. У статті запропоновано потенційних партнерів для створення кластеру, серед яких провідні компанії: НП «Глобал», FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel та DB Schenker. Деталізовано їхню роль у формуванні кластеру та окреслено переваги співпраці для оптимізації транспортування, зберігання та управління вантажами. Також у статті наведено практичні рекомендації щодо впровадження стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластеру, зокрема щодо бюджетування. 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. Обґрунтовано доцільність залучення державного та приватного фінансування, що дозволить створити стабільну платформу для реалізації проекту. Особливу увагу приділено оцінці ефективності варіантів розподілу ризиків стратегічного плану формування транспортно-логістичного кластера ТОВ «МАК ХАУС». Створення кластеру розглядається як важливий крок для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «МАК ХАУС» на ринку логістичних послуг та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

*Ключові слова:* транспортно-логістичний кластер, оптимізація логістики, інноваційні технології, партнерство, конкурентоспроможність, автоматизація процесів, інфраструктура, логістичні послуги.

**Grytsenko S., Musyka V. Strategic Prospects for the Formation of a Transport and Logistics Cluster of LLC "MAK HAUS" in the Logistics Services Market**

The article examines the strategic prospects for the formation of a transport and logistics cluster for LLC "MAK HAUS" in the logistics services market. The importance of creating clusters as a tool for enhancing the efficiency of logistics processes, reducing costs, implementing innovations, and improving companies' competitiveness is emphasized. Special attention is paid to resource integration, participant coordination, and the development of shared infrastructure. The analysis of theoretical and practical aspects of forming transport and logistics clusters identified key areas for development, including process automation, integration of digital solutions, infrastructure modernization, and fostering partnerships among market participants. The article proposes potential partners for cluster formation, including leading companies such as NP "Global," FM Logistic, ZAMMLER, DHL International Ukraine, Kuehne+Nagel, and DB Schenker. Their roles in cluster formation are detailed, highlighting the benefits of cooperation for optimizing transportation, storage, and cargo management. The article also provides practical recommendations for implementing the strategic plan for cluster formation, particularly regarding budgeting. The development of the strategic plan's implementation budget includes a detailed allocation of expenses for each project phase, such as auditing current processes, integrating partner solutions, implementing new technologies, and developing warehouse infrastructure. The budget accounts for expenditures on organizing negotiations, automating logistics management, and funding public-private partnership projects. Optimal use of resources will contribute to the successful implementation of the plan and enhance the efficiency of all cluster participants. The feasibility of attracting public and private funding is justified, as it will create a stable platform for project implementation. Special attention is given to assessing the effectiveness of risk-sharing options in the strategic plan for forming the transport and logistics cluster of LLC "MAK HAUS." Cluster creation is considered a significant step toward strengthening LLC "MAK HAUS's" competitive position in the logistics services market and ensuring long-term sustainable development.

*Keywords:* transport and logistics cluster, logistics optimization, innovative technologies, partnership, competitiveness, process automation, infrastructure, logistics services.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2024