

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри логістики

Матвєєв В.В.
(підпис, П.І.Б)
«13» грудня 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«МАГІСТР»

ТЕМА: «Управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u> (шифр і назва)
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u> (шифр і назва)
форма навчання	<u>денна</u>

Здобувач: Ковальський Сергій Валерійович
(прізвище, ім'я та по батькові) (підпис, дата)

Науковий керівник: Гриценко Сергій Іванович
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Нормоконтролер: Кабан Н.Д.
(прізвище та ініціали) (підпис, дата)

Київ 2021

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

Матвєєв В.В.

(підпис, П.І.Б)

«04» жовтня 2021 р.

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Ковальського Сергія Валерійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру» затверджена наказом ректора від 29 вересня 2021 р. № 2051/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04.10.2021 р. до 02.01.2022 р.
3. Дата подання роботи на випускні кафедру 13.12.2021 р.
4. Вихідні дані до проєкту: загальна та статистична інформація компанії ТОВ «FTR», економічно-фінансові показники діяльності компаній економічного кластеру, літературні джерела з управління логістичною діяльністю, ланцюги постачання підприємства, інтернет-джерела.
5. Зміст пояснювальної записки: визначення ролі кластерів для економіки держави; дослідження значимості ефективного логістичного управління для підприємства; шляхи підвищення показників підприємств економічного кластеру за рахунок організації логістичного управління.
6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

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	04.10.21-28.10.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	29.10.21-15.11.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	16.11.21-03.12.21	виконано
4.	Підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	04.12.21-09.12.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	10.12.21-12.12.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	13.12.21	виконано

Здобувач _____
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____
(підпис)

8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	проф., д.е.н. Гриценко С.І.	04.10.21	04.10.21
Розділ 2	проф., д.е.н. Гриценко С.І.	29.10.21	29.10.21
Розділ 3	проф., д.е.н. Гриценко С.І.	16.11.21	16.11.21

9. Дата видачі завдання «04» жовтня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: _____
(підпис керівника)

Гриценко С.І.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис випускника)

Ковальський С.В.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи на тему «Управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру» складає 112 сторінок та містить 11 рисунків, 8 таблиць, 82 використаних джерела.

ЕКОНОМІЧНИЙ КЛАСТЕР, ЛОГІСТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ЛАНЦЮГ ПОСТАЧАЊ, ІННОВАЦІЇ В ЛОГІСТИЦІ, ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА КЛАСТЕРУ

У дипломній роботі розглянуто кластери в економіці держави, місце логістичного управління в ефективному функціонуванні кластеру та шляхи його покращення.

Ціль даної дипломної роботи:

- дослідити поняття економічного кластеру;
- розглянути особливості логістичного управління на підприємствах, що входять до економічного кластеру;
- надати характеристику діяльності підприємства ТОВ «FTP»

Зміст диплому являє собою визначення поняття економічного кластеру, дослідження ролі логістичного управління для учасників кластеру, розгляд перспектив для логістичних компаній, що можуть стати частиною кластеру, аналіз сучасних тенденцій в розвитку логістичного управління.

Головною метою даної роботи є вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру.

У проектно-рекомендаційній частині дипломної роботи були розроблені пропозиції щодо необхідних змін в функціонуванні логістичних систем та підприємств економічного кластеру.

Матеріали дипломної 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 to the thesis on " Management of logistics activities of economic cluster enterprises " is 112 pages and contains 11 figures, 8 tables, 82 sources used.

ECONOMIC CLUSTER, LOGISTICS ACTIVITIES OF ENTERPRISES, MANAGEMENT OF LOGISTICS ACTIVITIES, SUPPLY CHAIN, INNOVATIONS IN LOGISTICS, ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE CLUSTER

The thesis considers clusters in the state economy, the place of logistics management in the effective functioning of the cluster and ways to improve it.

The purpose of this thesis:

- explore the concept of economic cluster;
- consider the features of logistics management in enterprises belonging to the economic cluster;
- to give the characteristic of activity of the enterprise of LLC FTP

The content of the diploma is to define the concept of economic cluster, study the role of logistics management for cluster members, review prospects for logistics companies that may become part of the cluster, analysis of current trends in logistics management.

The main purpose of this work is to study the features of logistics management of economic clusters.

In the project-recommendation part of the diploma project, proposals were developed for the necessary changes in the functioning of logistics systems and enterprises of the economic cluster.

Thesis materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists of logistics departments.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	9
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОГО КЛАСТЕРУ	15
1.1 Сутність, поняття, та класифікаційні ознаки форм економічного кластеру.....	15
1.2 Головні засади розвитку логістичних підприємств-учасників сучасних європейських кластерів	28
1.3 Особливості управління логістичною діяльністю підприємств регіональної кластерної спільноти в Україні.....	33
1.4 Висновки до першого розділу	39
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОГО КЛАСТЕРУ	41
2.1 Позиціонування управління кластерною співпрацею з ЄС українських логістичних підприємств	41
2.2 Оцінка організаційно-фінансової діяльності ТОВ «FTR»	45
2.3 Перспективи реорганізації управління компанії, як потенційного ядра логістичної діяльності підприємств економічного кластеру	62
2.4 Висновки до другого розділу	66
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОГО КЛАСТЕРУ	68
3.1 Удосконалення механізму управління логістичною діяльністю на засадах кластеризації	68
3.2. Формування організаційної структури економічного кластеру підприємств логістичної діяльності	75
3.3 Заходи активізації управління інноваціями, діджиталізацією логістичних підприємств економічного кластеру та визначення критеріїв	81

ефективності	
3.4 Висновки до третього розділу	93
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
Додаток А	111
Додаток Б	112

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ТОВ -	Товариство з обмеженою відповідальністю
ЗЕД -	Зовнішньоекономічна діяльність
ECR -	Efficient consumer response
IoT -	Internet of Things
ТЛС -	Транспортно-логістична система

ВСТУП

Актуальність дослідження. Останні декілька років дозволили нам чітко зрозуміти, що подальший розвиток економіки будь-якої країни, а особливо України є неможливим без впровадження новітніх, проривних інструментів для управління підприємствами. Відомим методом управління є створення логістичних систем з об'єднанням у логістичні кластери. Оскільки доцільно вважати, що логістика є основним елементом управління підприємством, тому для ефективного управління логістикою в її основу має бути покладена наукова методологія. Це означає, що не достатньо знати наукові закони, а важливо впроваджувати їх у вигляді певних методів, принципів та механізмів для ефективного управління підприємством, та в результаті досягнення поставлених цілей.

Фінансово-економічна криза в нашій країні спонукає до впровадження ефективних методів управління задля мінімізації витрат на всіх стадіях, починаючи з постачання матеріальних запасів, виробництва продукції та її реалізації. Використання логістичних методів у керуванні суб'єктами підприємницької діяльності є саме тим дієвим механізмом, що дає змогу скоротити затрати, а також оптимізувати наявні етапи не тільки виробничого процесу, а й усього наявного ланцюга постачань. Зазвичай науковці, ураховуючи доцільність застосування логістики, пропонують використовувати власні корективи у визначенні дефініції «логістика», оскільки тлумачення даного терміну може в подальшому впливати на процес організації логістичної діяльності і розподіл повноважень між відділами, пов'язаними в єдиний ланцюг постачань.

Впровадження добре налаштованої логістичної системи в діяльність підприємств кластеру неодмінно призводить до підвищення ефективності руху фінансових, матеріальних, інформаційних потоків, зменшення витрат на

матеріально-сировинне забезпечення та збільшення кількості задоволених покупців при розподілі готової продукції.

Відповідно логістична інтеграція суб'єктів господарювання забезпечує тривалу взаємодію між всіма учасниками системи, враховуючи, що вони знаходяться територіально близько, але при тому не понижаючи рівень конкуренції підприємств в середині економічного кластеру.

Підтвердженням актуальності теми є зростання кількості публікацій на тему управління логістичними системами. Це нашоухує на думку, що є доцільним розробка та впровадження проривних підходів, направлених на інтеграцію логістичної системи у економічний кластер. Дослідженню сутності логістики, логістичної діяльності та логістичних систем присвячено наукові праці В.Г. Алькеми, О.О. Андрухової, О.П. Величка, С.І. Барановського, В.В. Дибської, Н.А. Адамова, В.Г. Алькеми, Е. Голембської, О.В. Єлетенко, П. Клауса, Є.В. Крикавського, М.Ф. Зяйлик, Н.Й. Коніщевої, Ю.Г. Кузменка, А.М. Магомедова, Н.С. Питуляк, О.Є. Кузьміна, В.Я. Нусінова, Г.Р. Руденко, Н.О. Селезньової, Н.А. Стельмашук, Н.Б. Савіної, В.І. Сергєєва, О.М. Сумця, А.В. Ткачової, Н.В. Хвищун, А.М. Ткаченко, Л.В. Фролової, О.С. Шкодїної та ін. Дослідженням кластерів займались Г.В. Костюк, Т.Є. Євтодієва, Б.М. Паласюк, І.М. Пальчик, А.А. Пилипенко, Ю.А. Пасенченко, О.В. Посилкіна, Т.А. Репич, Т.М. Сторожук, В.В. Прохорова, О.К. Шафалюк та ін.

Грунтовне осмислення сучасного наукового доробку окресленого вектора дослідження дає змогу констатувати, що через відносно нетривалу актуалізацію таких понять і категорій, як «логістика», «логістична система» та «логістичний кластер» в економічному просторі залишається невирішеною низка теоретико-методологічних питань, а саме: уніфікація термінології, усунення дублювання понять в даній площині і локалізованість наявного фокусу їх розуміння; розроблення інноваційних підходів, які забезпечують ефективне управління матеріальними потоками логістичних систем; обмеженість дієвих науково-

теоретичних положень щодо формування логістичної стратегії, логістично-мотиваційного механізму й оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи; застосування на промислових підприємствах інтеграційних засад утворення логістичного кластера. Все це обумовило вибір теми, визначення мети, завдань і вплинуло на логіку побудови дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є наукове обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру. Демонстрація важливості кластеру для економіки держави, де він функціонує.

Відповідно до зазначеної мети поставлено такі завдання:

- ознайомитись з теоретичною основою щодо класифікації кластерів,
- дослідити основні можливості для розвитку логістичних компаній-учасників кластерів,
- проаналізувати досвід компаній ЄС у розвитку кластерів,
- визначити особливості в управлінні логістичною діяльністю підприємства,
- представити шляхи покращення логістичної діяльності для підприємств кластеру, що зможуть вирішити ряд проблем або мінімізувати їх наслідки,
- обґрунтувати важливість впровадження цих змін в роботу підприємств,
- розширити основи застосування логістичного підходу до управління логістичною діяльністю,
- визначити критерії ефективності, що вказують на позитивну тенденцію після змін.

Об'єктом дослідження є процеси управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру.

Теоретичною і методичною базою дипломної роботи є комплексне використання загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання, а

також положень сучасних концепцій логістики з використанням таких методів: діалектичного – для наукового обґрунтування взаємозв'язку принципів, законів, сил, характеристик та етапів формування логістичних систем; термінологічного аналізу й узагальнення – для систематизації понятійного апарату теорії логістики; системного аналізу та синтезу – при формуванні концепції кластерного управління логістикою, при побудові логістично-мотиваційного механізму підприємства з використанням інноваційних технологій управління персоналом; системної декомпозиції – для виявлення елементів логістичної системи; наукової абстракції – для визначення властивостей логістичних систем; для обґрунтування принципів формування логістичної системи; для уточнення послідовності й наповнення етапів формування (проектування, створення) логістичних систем.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні основи, що розкривають поняття кластеру, демонструють його роль для економіки, описують методи та стратегії управління логістичною діяльністю підприємства.

Інформаційною базою дипломної роботи є дослідження сучасних спеціалістів з логістичного управління та останні дослідження в напрямку діджиталізації та впровадження інновацій.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні впровадження важливих змін для логістичних компаній, що претендують на те, щоб стати частиною кластеру та підприємств, що входять до його складу. Зміни, що допоможуть налагодити робочий процес, підготувати компанію до несприятливих зовнішніх умов, підвищити конкурентоспроможність, якість та швидкість надання послуг.

Удосконалено наступні поняття:

– концепцію кластерного управління логістикою як систему базових підходів, методологічних принципів, методів та методик управління процесами в мережі постачань, які виникають під впливом факторів зовнішнього середовища;

- науково-методичний підхід оцінювання постачальників матеріальних цінностей, використовуючи композиційну модель;
- підхід до визначення пріоритетності досягнення цілей підприємства;
- науковий підхід до оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи промислового підприємства;
- підхід до здійснення державної підтримки логістичних кластерів.

Практичне значення роботи полягає в тому, що її основні результати можуть бути використані логістичними організаціями (логістичними компаніями, транспортними підприємствами і організаціями), освітніми та науковими установами (вищими навчальними закладами, логістичними асоціаціями).

Публікації. Основні ідеї, положення і висновки дисертаційної роботи опубліковано у одній науковій праці, а саме статті обсягом 9 друк. арк.

Структура дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОГО КЛАСТЕРУ

1.1 Сутність, поняття та класифікаційні ознаки форм економічного кластеру

Для кращого розуміння терміну «економічний кластер» — буде доцільнішим розглянути кожне слово окремо.

Слово «економічний» частіше всього сприймається саме в розумінні «вигідний», «дешевий» або, якщо розглядати чітко визначення, то – це який дає можливість зекономити що-небудь; вигідний у господарському відношенні. В нашій ситуації доцільним буде розглянути визначення, що пов’язує слово з економікою, а не економією. Отже, економічний — сукупність виробничих відносин певного суспільства, що відповідають характерові й певному рівневі розвитку продуктивних сил [1].

В свою чергу слово кластер походить від англійського слова «cluster», що перекладається як «скупчення», «зосередження». Першим поняття економічного кластеру ввів М. Портер. Воно заключалось в тому, що кластер є групою географічно сусідніх, взаємопов’язаних компаній (виробники, постачальники, тощо) та пов’язані з ними організації (органи держуправління, навчальні заклади, компанії з інфраструктури), що діють у визначених сферах і взаємодоповнюють один одного [2].

Відповідно він і став основоположник кластерного підходу. Портер розробив теорію промислових кластерів, яка засновується на визначенні конкурентних

переваг: умови для створення конкурентної переваги регіонів краще тоді, коли компанії, що працюють в спільному конкретному напрямку, географічно сконцентровані [3].

Думки про визначення поняття «кластер» від вітчизняних вчених різняться, так О. В. Варяниченко вважає кластерами географічно близькі групи взаємопов'язаних підприємств, організацій, асоційованих установ, що належать до певної галузі чи сфери, поєднані між собою спільними технологіями та навичками, характеризуються спільністю діяльності та взаємодоповнюють один одного. Зазвичай ці об'єднання існують у такій географічній зоні, де комунікації, логістика та людські ресурси знаходяться у легкому доступі. Кластери переважно розташовуються в регіонах, іноді – в окремому місті. Їм потрібні активні канали для бізнес-транзакцій, діалогу та комунікацій [4, с. 119-120].

О. Кузьмін та В. Жеруха впевнені, що кластер - це географічно локалізована сукупність виробничо активних суб'єктів економічної діяльності з мотивованими та стійкими коопераційними відносинами [5, с. 16]

Р. Глушаниця пропонує визначення де кластером є територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, які тісно співпрацюють із науковими установами та органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції та економічного зростання регіону [6, с. 39].

Проте, незважаючи на ґрунтовні дослідження єдиного підходу до визначення поняття економічного кластеру в науці досі не прийнято. Важливу роль тут відіграла відсутністю законодавчого визначення кластеру. Хоча цікавим буде розглянути еволюцію визначення економічного кластеру, що відображена в наступній таблиці (табл. 1.1) [7]. Тут ми вже бачимо А. Маршала в ролі першого, хто сформулював визначення.

Впродовж всього процесу розвитку цього поняття незмінним завжди залишалась думка, що це мають бути обов'язково підприємства взаємопов'язані в

певних галузях. Також в більшості визначень вказується прив'язка до території. Важливого значення надається питанню конкурентоспроможності, зазначається, що об'єднання підприємств в кластери позитивно впливає на рівень цього показника, але і не можна забувати про розумну конкуренцію в середині самої системи, вона також не має зникати для підтримання компаній в тонусі.

Таблиця 1.1 – Еволюція визначення «кластер» (економічний)

Автор, джерело	Рік	Визначення поняття «кластер»
1	2	3
А. Маршал	1993	Кластер – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних між собою компаній у відповідних галузях, спеціалізованих постачальників, а також причетних до їх діяльності організацій (університети, торгові об'єднання, агентства із стандартизації), що, конкуруючи між собою, водночас проводять спільну роботу.
G.M.P. Swann, M.A. Preveser	1996	Кластер – велика група фірм пов'язаних галузями в окремій місцевості.
Michael E. Porter	1998	Кластер (промислова група) – це група близьких, географічно взаємозалежних компаній і пов'язаних з ними організацій, які спільно діють у певному виді бізнесу, характеризуються спільністю напрямків діяльності й взаємодоповнюють один одного. Кластер – це системно організована група економічно взаємопов'язаних фірм, постачальників, суміжних галузей і організацій, які виникають у певних районах і країнах з метою отримання конкурентних переваг.
Є. Безвушко	1999	Кластер – об'єднання за територіальною ознакою схожих, пов'язаних між собою взаємодоповнювальних підприємств.
Ж.А. Мінгальова, С.В. Ткачов	2000	Кластер – індустріальний комплекс, сформований на базі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників та споживачів, пов'язаних технологічними ланцюжками та такими, що виступають альтернативою секторального підходу.
В. Чужиков	2001	Кластер – конкурентоспроможна організаційна форма територіально–ієрархічної моделі виробництва з різними рівнями локалізації, яка дає максимальний господарсько–соціальний ефект через мінімізацію видатків у порівняно подібних галузях, та в основі кластерної системи передбачає таку передумову, як концентрація.
М. Афанасьєв, Л. Мясникова	2005	Кластер – господарський блок, який включає фірми та організації, пов'язані випуском кінцевої продукції і географічним положенням.
В.П. Третяк	2006	Кластер – інтеграція підприємств, спеціалізованих в певному секторі виробництва і локалізованих географічно.

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3
Ю.М. Ковальова	2007	Кластер – це локалізована територіально–виробнича форма інтеграції взаємодіючих суб'єктів господарювання, банківського, приватного сектору, освітніх закладів, органів влади та суміжних, допоміжних, конструкторських, інноваційних підприємств/організацій, об'єктів інфраструктури, що характеризується виробництвом конкурентоздатних товарів або послуг, наявністю погодженої стратегії розвитку, спрямованої на реалізацію інтересів кожного з учасників і території локалізації кластера, на якій вона перебуває, і що має істотну соціально– економічну значимість для регіону.
В.О. Мосейко, В.В. Фесенко, А.Е. Наговицин	2009	Кластер – «индустриальный комплекс, сформированный на базе территориальной концентрации сетей специализированных поставщиков, основных производителей и потребителей, связанных технологической цепочкой и выступающих альтернативой секторальному подходу. Термин «кластер» указывает на отраслевую и географическую концентрацию предприятий, которые совместными усилиями производят и продают ряд связанных или взаимодополняющих товаров»
О.І. Познякова	2010	Кластер – особливий вид організаційно–господарського об'єднання, часто територіально локалізованого.
М.П. Войнаренко	2011	Кластер – це територіально–галузеві добровільні об'єднання підприємств, які тісно співпрацюють з науковими установами та органами місцевої влади.
Л.Ф. Хомутова	2012	Кластер – «деловое сообщество родственных и поддерживающих фирм, сконцентрированных географически в одной местности, взаимодействующих друг с другом в рамках единой цепочки создания стоимости, с целью производства конкурентоспособной продукции и содействия устойчивому экономическому росту национальной экономики».
Т.І. Биркович	2013	Кластер (у сфері енергетики) має три основні складові: ресурсний центр (сукупність джерел синергетичних ресурсів, розміщених на суміжних територіях); споживчий кластер (сукупність споживачів енергетичних ресурсів, розміщених на суміжних територіях та об'єднаних інфраструктурними зв'язками для передачі енергоносіїв) та інфраструктурний кластер (сукупність об'єктів, що забезпечують передачу між споживчим та ресурсним кластерами).

Оскільки ми вже визначили, що кластер складається з сукупності певних підприємств, то в наступному етапі аналізу цього поняття більш детально зупинимось на структурі. Вона являє собою модель побудови коопераційних зв'язків між суб'єктами об'єднання. Виділяється 4 групи таких суб'єктів:

1. Ядро кластеру – промислові підприємства, локалізовані на території, згруповані за видами основної продукції або за підгалуззями. Характеристиками групи є загальна кількість підприємств, обсяг відвантаженої продукції, чисельність зайнятих, оцінка податків як економічного вкладу в регіональний бюджет.
2. Постачальники підприємств кластера. Розділені на місцеві компанії і підприємства з інших регіонів. Постачальники також групуються за видами поставок.
3. Споживачі підприємств кластера. Сегменти – внутрішнє споживання, міжрегіональні поставки, експорт, що дозволяє безпосередньо оцінити експорт кластера як основний критерій ефективності і розробити заходи державної підтримки виходячи з можливості нарощування експортних поставок.
4. Підтримуюча інфраструктура (сервісні об'єкти). Включає промислові і громадські асоціації, адміністративну підтримку, фінансові, складські та транспортні послуги [8].

Проте не варто забувати, що крім цих основних груп до структури варто відносити і допоміжні об'єкти. Сюди входять лізингові, юридичні, консалтингові, інвестиційно-інноваційні підприємства. Ну і повертаючись до визначень згадуємо, що там йшла мова і про науково-дослідницькі центри, освітні заклади, бізнес-інкубатори, що також відноситься до структури. Додатковою ланкою, що не можна прямо віднести до структури кластеру, але що має значний вплив на саму структуру виступає влада в особі державних органів в регіоні та органів місцевого самоуправління.

На основі вище сказаного можна змодельовати схематичний вигляд структури економічного кластеру (рис. 1.1).

Важливо не плутати кластер з іншими формами об'єднання. Відмінності кластерів від інших форм об'єднань підприємств:

- діяльність кластерів не визначає спеціальних особливостей його органів управління (на відміну від корпорацій та концернів);

- кластери мають постійний характер діяльності (на відміну від консорціумів);
- кластери створюються не лише з метою постійної координації господарської діяльності підприємств (на відміну від асоціацій);
- кластери тісно взаємодіють із навчальними закладами, органами місцевого самоврядування тощо;
- кластери отримують підтримку від держави або місцевих органів влади.



Рисунок 1.1 Структура економічного кластеру [8]

Наступним етапом аналізу поняття кластерів стане їх класифікація. Найчастіше виділяються параметри: географічного розташування, особливості

появи, стратегія розвитку, способи формування, галузева належність, стан конкурентоздатності, характер зв'язків між суб'єктами.

Відповідно до стратегії розвитку виділяються наступні групи:

1. Інфраструктурно-інноваційний кластер формується навколо системи гарантованого споживання продукції і використовується вже існуюча інфраструктура, але із застосуванням принципово нових технологічних рішень.
2. Інноваційний кластер формується на основі принципово нової інфраструктури, що не існувала до цього. В даному кластері неможливо прорахувати гарантований попит продукції і формування даного кластеру можливо тільки під гарантії держави.
3. Ультраструктурний або метапромисловий кластер формується на підставі перетворення існуючої промисловості, причому створюється найбільш передова технологія навколо якої формується необхідна система підприємств.
4. Запозичений кластер формується на прикладі зарубіжного досвіду застосовування технологій і ґрунтується на технологіях заміни імпорту [9].

За характером появи вирізняють кластери, що формуються стихійно, та штучно створені (заплановані) кластери. До кластерів, що формуються спонтанно можна віднести «Сільськогосподарське машинобудування» в м. Мелітополь Запорізької області. Зазначений кластер об'єднує суб'єктів в сферах зеленого сільського туризму, бджільництва, сільськогосподарського машинобудування.

За технологічними характеристиками поділ кластерів відбувається на:

- кустарні;
- індустриальні (що виробляють «традиційні товари»);
- інтелектуальні (інноваційні). До них відносять транспортно-логістичні кластери, ІТ-кластери.

Наступним показником для класифікації виступає розмір кластера. Він визначається залежно від кількості підприємств, що об'єднані одним кластером. За цим критерієм кластери ділять на малі, середні, великі.

За географічною ознакою вирізняють локальні, регіональні, національні, міжнародні [10].

Прикладом локального кластеру може вважати кластер «Силіконова долина по-українськи». Зазначений кластер зеленого туризму та ремесл створено в селі Сунки Смілянського району Черкаської області.

Регіональним кластером є транспортно-туристичний кластер «Південні ворота України», що функціонує в формі асоціації підприємств, розташований в Херсонській області.

А до прикладу міжнародного віднесемо утворене Європейське аерокосмічне кластерне партнерство (the European Aerospace Cluster Partnership, EACP), що об'єднує 43 кластери аерокосмічної галузі з 18 країн світу, створюючи мережу з більш ніж 4300 компаній, 430 дослідницьких інститутів та 125 адміністративних установ [11]. EACP було створене у 2009 р. в рамках проекту CLUNET, а PROINNO EUROPE спільно з Європейською Комісією, що не було б можливим без високого рівня інтеграційних відносин серед країн Європейського Союзу.

Наприкінці 2014 р. Європейський Союз зніціював програму під назвою «Кластери стають міжнародними» (Cluster Go International), в рамках якої почалася кампанія із забезпечення інтернаціоналізації кластерів [12]. Ця ініціатива спрямована на сприяння міжнародному співробітництву кластерів шляхом активізації мережевої бізнес-взаємодії через кордони в межах і за межами Європи. При цьому вона сприятиме розвитку Європейського стратегічного кластерного партнерства, метою якої є активізація міжнародного співробітництва в нових галузях, а також інтеграції європейських малих та середніх підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

За способом формування розглядають наступні види:

- кластери з вертикальними зв'язками в виробничій сфері, утворені навколо головних фірм або мережі основних підприємств, які регулюють процеси виробництва, постачання і збуту продукції;
- кластери з регіональної формою економічної діяльності (регіонально обмежені об'єднання всередині споріднених секторів навколо наукового або промислового центру);
- галузеві кластери (підприємства та компанії, що працюють в різних сферах промисловості);
- промислові кластери.

Регіональний кластер – це сукупність фірм, університетів та інших організацій, пов'язаних в певній виробничій сфері в певному регіоні, де синергія досягається за допомогою конкуренції і кооперації між учасниками. В свою чергу вони поділяються на сильні (з високим рівнем внутрішньої конкуренції), стійкі (з позитивною динамікою, але ще не досягли рівня отримання вигоди), потенційні (поки слабкі, але мають перспективи за певних умов), латентні (об'єднання, що досить добре функціонує, але є далеким від прийнятого розуміння кластеру) за рівнем розвитку.

Що ж до галузевих кластерів, вони являють собою неформальне співтовариство галузевих і суміжних компаній на основі коопераційних і конкурентних зв'язків, а відрізняються здатністю взаємного посилення конкурентних переваг за рахунок синергетичного ефекту [13].

Цей вид являє собою мережеву структуру, пронизану горизонтальними і вертикальними зв'язками між підприємствами основної галузі і обслуговуючими виробництвами, інфраструктурними послугами. Саме за таким принципом працює відома європейська компанія «Airbus». Для того, щоб, наприклад, виробляти літаки, в ідеалі потрібен кластер, до якого увійдуть підприємства, що виробляють окремі складові для літаків: диски і гуму для шасі, крила, двигуни, матеріал для внутрішньої обробки, прилади обліку і т.д.

Наступний вид, а саме, промисловий зазвичай просторово не прив'язаний до якої-небудь області. На відміну від регіонального кластеру, він схильний до того щоб мати більш широкі межі, можливо охоплюючи весь регіон або навіть країну. Критична маса в ланцюжку нарахування вартості робить фірми більш конкурентними, оскільки вони отримують вигоди з загального ринку праці та інших факторних умов. Це значно відрізняється з вітчизняними уявленнями про територіально-галузевих комплексах, які, як правило, монолітні і не інтегрують обслуговуючі виробництва. Прикладом такого кластера є лісопромисловий кластер Фінляндії, який включає в себе лісозаготівельну, деревообробну і целюлозно-паперову галузі. Основними видами продукції, що випускається продукції деревообробної та целюлозно-паперової галузей країни є папір, картон, пиломатеріали, целюлоза, фанера, деревні плити, столярні вироби. Лісозаготівельні й лісопереробні підприємства розосереджені по всій території Фінляндії. Найбільш значущим відмінністю кластерів від вертикально-інтегрованих структур є інноваційний характер і гнучкість спеціалізації.

Відповідно до галузевої специфіки кластери в свою чергу поділяються на: дискретні кластери – включають підприємства, що виробляють продукти (і пов'язані послуги), що складаються з дискретних компонентів, включаючи підприємства автомобілебудування, авіаційної промисловості, суднобудування, двигунобудування, інших галузей машинобудівного комплексу, а також організації будівельної галузі і виробництва будівельних матеріалів. Як правило, дані кластери складаються з малих і середніх компаній-постачальників, що розвиваються навколо складальних підприємств і будівельних організацій; процесні кластери утворюються підприємствами, що належать до так званих процесним галузям, таким як хімічна, целюлозно-паперова, металургійна галузь, а також сільське господарство, харчова промисловість та інші; інноваційні та «творчі» кластери розвиваються в так званих «нових секторах», таких як інформаційні технології, біотехнології, нові матеріали, а також в секторах послуг,

пов'язаних із здійсненням творчої діяльності (наприклад, кінематографії – яскравим прикладом такого кластеру є центр американської кіноіндустрії – Голівуд).

Інноваційні кластери включають велику кількість нових компаній, що виникають в процесі комерціалізації технологій і результатів наукової діяльності, що проводяться у вищих навчальних закладах та дослідницьких організаціях; туристичні кластери формуються на базі туристичних активів в регіоні і складаються з підприємств різних секторів, пов'язаних з обслуговуванням туристів, наприклад, туристичних операторів, готелів, сектора громадського харчування, виробників сувенірної продукції, транспортних підприємств та інших; транспортно-логістичні кластери включають в себе комплекс інфраструктури і компаній, що спеціалізуються на зберіганні, супроводженні та доставці вантажів і пасажирів. Кластер може включати також організації, що обслуговують об'єкти портової інфраструктури, компанії, що спеціалізуються на морських, річкових, наземних, повітряних перевезеннях, логістичні комплекси та інші. Транспортно-логістичні кластери розвиваються в регіонах, що мають істотний транзитний потенціал [14].

Фактори впливу на формування транспортно-логістичних кластерів:

1. Послідовна державна макроекономічна політика щодо створення кластерів в Україні, постійний процес удосконалення нормативно-правового поля, узгодження, координація зусиль законодавчої, виконавчої влади і менеджерів структурних підрозділів транспортно-логістичних кластерів щодо реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні шляхом формування та виконання державних цільових програм, державного замовлення, регіональних, місцевих інноваційних програм та окремих інноваційних проєктів; стимулювання використання науково-технічного потенціалу транспортно-логістичних кластерів, забезпечення державноприватного партнерства та їх економічної безпеки.

2. Глобалізація транспортно-логістичної інфраструктури. Як складова виробничої інфраструктури вона веде до установаження ідентичних норм і умов транспортування вантажів та пасажирів, забезпечує реалізацію, функціонування та розвиток форм міжнародного науково-технічного співробітництва, удосконалення елементів інфраструктури. Для розвитку регіональних транспортно-логістичних кластерів актуальним є впровадження інтермодальних (змішаних) перевезень, в яких задіяні різні види транспорту. На загальнодержавному рівні інтегруючою структурою виступає Міністерство інфраструктури України, яке забезпечує взаємодію підприємств різних видів транспорту, вантажовласників, експедиторських структур щодо організації та своєчасного забезпечення в повному обсязі перевезень вантажів, а також задоволення потреб населення в пасажирських перевезеннях [15]. На регіональному рівні інтегруючою структурою різних видів транспорту повинен виступати Департамент розвитку базових галузей промисловості Донецької облдержадміністрації.

3. Горизонтальна інтеграція логістичного інфраструктурного комплексу і компаній, які його обслуговують, спеціалізуються на зберіганні, переробці, супроводженні та доставці вантажів і пасажирів. Горизонтальна інтеграція транспортно-логістичних кластерів налагоджує тісну взаємодію об'єднання господарюючих суб'єктів для використання ринкових можливостей, сприяє: відмові від ієрархії; самоаналізу, відповідальності, самоосвіті працівників, адаптивності, дієвості, інноваційності, екологічності, економічності, оперативності транспортної системи.

4. Аутсорсинг транспортно-логістичних послуг. Не обов'язково суб'єкти кооперування транспортно-логістичного кластера повинні мати повний перелік основних і допоміжних функцій. Функції делегуються, перехресчуються, координуються серед учасників угруповання згідно з їхніми високопрофесійними можливостями за допомоги договірного перерозподілу ресурсів в мережі, що

приведе до послідовного вирішення проблем оптимізації процесів і мінімізації логістичних витрат у матричній організаційній структурі управління.

5. Прогнозування та мінімізація кількості та рівня небезпеки чинників економічного ризику для транспортно-логістичних кластерів в умовах невизначеності інтенсифікації науково-технічного й інноваційного розвитку регіону. Транспортно-логістичні кластери в повній мірі будуть сприяти науково-технічному розвитку регіону тільки тоді, коли передбачені можливі ризики, що знижують результативність їх діяльності, та сформовані необхідні заходи щодо управління ними [16, с. 7].

Якість потенціалу розвитку, тобто рівень розвитку та використання внутрішніх ресурсів, має ключове значення для регіонального розвитку [17, с. 194]. Зовнішні фактори – це насамперед усі види капітальних і матеріальних інвестицій. Розвиток та вдосконалення регіональної логістичної системи значною мірою залежать від місцевих органів влади, які можуть підтримувати діяльність підприємців у цьому районі, створювати умови і заохочувати, наприклад, шляхом використання пільг для підприємців до створення логістично-вантажних вузлів або розвитку транспорту.

Створення кластерів сприятиме росту продуктивності та інноваційній активності підприємств, які входять до складу кластера, а також підвищенню інтенсивності розвитку малого і середнього підприємництва, активізації залучення інвестицій, забезпеченню прискореного соціально-економічного розвитку регіонів розміщення кластерів, що в кінцевому результаті дозволить збільшити кількість робочих місць, заробітну плату, та надходження до бюджетів усіх рівнів, підвищити стійкість та конкурентоспроможність економіки регіонів [18].

1.2 Головні засади розвитку логістичних підприємств-учасників сучасних європейських кластерів

Напрямок Україна-ЄС останні роки має тенденцію до стрімкого збільшення товаропотоків. В свою чергу і загострення конкуренції на ринку транспортних послуг між країнами вимагає вироблення нових підходів до розвитку логістики між державами, розробка та впровадження нових технологій та підвищення якості надання послуг. При цьому в наш час не достатньо тільки доставки товару до місця призначення та у визначений термін для розуміння якісної логістики. Транспортні компанії змушені надавати окрім прямих функцій також і супутні послуги, що дозволяють споживачам зменшувати витрат і вартості доставки.

В країнах Європи знайшли вирішення в створенні транспортно-логістичних центрів. Вони вже доволі поширені та можуть бути оформлені у вигляді центрів вантажообігу, логістичних платформ; центрів діяльності, логістичних вузлів; інтермодальних терміналів та інших форм. Але відрізнятися транспортно-логістичні центри можуть не тільки за назвою, а й за метою створення і функціонування. Так, для прикладу, в Німеччині головною метою є використання механізму взаємодії всіх видів транспорту, а в Італії - організація перевезення вантажів морем.

У Європі транспортно-логістичні центри почали створюватися вже з 1980-их років. Першим транспортно-логістичним центром був центр розміщений в Баварії. Місце було обрано продумано з тією метою, щоб мінімізувати витрати з постачання товарів. Вказаний транспортно-логістичний центр був розміщений у місті Інгольштадті. Це місто відоме своїми зручними залізничними та автомобільними під'їздними шляхами. Логістика поставок продукції було спроектована таким чином, щоб необхідні вантажі були доставлені ще до початку робочого дня.

Саме в цей час активність корпорацій стала стрімко глобалізуватися, що призвело до заміщення локальних виробничих мереж глобальними виробничими мережами. Великі мультинаціональні компанії отримали перевагу перед дрібнішими локальними конкурентами, користуючись глобальними ринками збуту і дешевою робочою силою в країнах, що розвиваються.

Відповідь дрібних та середніх підприємств не змусила на себе довго чекати, вже на початку 21-го століття обертів набирали регіональні кластери. Таким чином менші гравці ринку отримали більші можливості в стратегічному плануванні та координації учасників, й пропонуючи послуги маркетингу, закупівель, логістики, розвитку людського капіталу.

Кожна країна виробляє зручну для себе політику формування кластерних об'єднань. У Німеччині процес кластеризації характеризувався меншою централізацією. Спочатку більшість кластерів утворилися спонтанно. Подальша державна політика з підтримки та розвитку цих формувань привела до створення в Німеччині великої групи нових кластерів. У Франції кластери створювалися шляхом партнерства між локальними промисловими групами, університетами та дослідницькими центрами.

В липні 2006 р. в ЄС був схвалений і прийнятий «Маніфест кластеризації в країнах ЄС», а в грудні 2007 р. був схвалений і представлений до затвердження «Європейський кластерний Меморандум», який був остаточно затверджений 21 січня 2008 р. в м Стокгольмі на Європейській президентській конференції з інновацій та кластерів.

Логічним є те, що кожному з цих підприємств майже нереальним є організувати логістичні процеси на високому рівні власними силами. Для комплексного обслуговування клієнтів необхідним є розміщення взаємодіючих за технологічним процесом установ та організацій, до яких відносяться транспортно-експедиційні організації, філіали транспортних компаній, банки, страхові компанії, готельні комплекси, заклади громадського харчування, сервісного

обслуговування транспортних засобів тощо. Така розгалужена інфраструктура надасть змогу здійснювати підготовку вантажу до загрузки, закріплення, укриття, перевезення, зберігання різними видами транспорту; оформлення документів, необхідних для перевезення та зберігання вантажів, страхування, супровід та інші необхідні послуги.

Серед основних причин і тенденцій розвитку сучасної логістики в країнах Європи можна виділити наступні вісім.

Першою є те, що значно виросла вартість транспортних послуг. Транспорт перестав вважатися стабільним фактором бізнесу, у проблемах логістики, зв'язаних із транспортом, потрібно було здійснювати менеджмент більш високого рівня, причому одночасно як на рівні поточних операцій, так і на рівні політики,

По-друге ефективність виробництва досягла максимуму. Стало важко домагатися додаткової економії коштів, оскільки весь прибуток формувався у виробництві. Але фізичний розподіл і логістика були фактично недослідженими областями з погляду прибутковості й ефективності,

Третій чинник це зміни у філософії товарно-матеріальних запасів.

Четвертою тенденцією є значне розширення асортименту товарів. Кількість одиниць обліку запасів росло за експонентним законом, що значно ускладнювало ефективне управління запасами.

П'ятою виступають революційні зміни у сфері виробництва комп'ютерів і комунікаційних технологій, що сприяло здійсненню логістичного підходу, побудованого на безлічі облікових елементів і оперуючого великими обсягами даних.

Шостою тенденцією є безповоротний процес переведення всього в цифровий вигляд і використання комп'ютерів у всіх можливих процесах.

У багатьох фірм з'явилася можливість систематично вивчати якість сервісу, що їм надають постачальники Проводячи такого роду аналіз, багато фірм одержали можливість модернізації своїх систем розподілу.

Сьомою є звернення уваги на проблеми забруднення навколишнього середовища і повторного використання відходів (рециклінг). Ці проблеми зв'язані з логістикою, оскільки мова йде про пакувальні матеріали і про створення каналів повернення відходів для переробки.

А восьмою поява нових, великих мереж роздрібного продажу і торговельних фірм масового продажу з дуже складними логістичними системами. Крім центрів масової торгівлі, з'явилися також мережі великих спеціалізованих магазинів, що процвітають багато в чому завдяки добре відпрацьованим логістичним системам.

В основі кластерних процесів у країнах Європи є кластерні ініціативи, які довели свою ефективність і щороку її підтверджують. Серед них варто виділити Європейську платформу кластерного співробітництва (the European Cluster Collaboration Platform) та Європейські стратегічні кластерні партнерства (the European Strategic Cluster Partnerships).

Європейська платформа кластерного співробітництва сприяє кластерній співпраці у межах країн ЄС та допомагає кластерам розпочати діяльність на міжнародних ринках. Ця платформа дозволяє учасникам проаналізувати свої позиції з-поміж інших таких структур, обмінятися досвідом та знайти потенційних партнерів для започаткування транснаціонального співробітництва. Європейська платформа кластерного співробітництва налічує понад 950 зареєстрованих кластерних організацій в Європі.

Ініціатива Європейського стратегічного кластерного партнерства зорієнтована на проведення міжнародного кластерного співробітництва у нових сферах, переважно на підтримку нових галузей. Ці партнерства

заохочують кластери з Європи працювати спільно, досягаючи синергетичного ефекту та розвивати спільне європейське стратегічне бачення глобальних перспектив та досягати спільних цілей на нових ринках. Такі партнерства сприятимуть кращій підтримці європейських малих і середніх підприємств у стратегічних сферах глобальної конкуренції [19].

Сприятливі розвитку кластерів буде ідея єдиної транспортно-логістичної системи Європи. Вона перетворилась у важливий напрям проведення транспортної політики ЄС. Одне пояснення цього феномену полягає в тому, що в умовах посилення процесу економічної інтеграції підвищується ступінь економічної взаємодії країн ЄС, посилюються транспортно-економічні зв'язки і транскордонний товарообмін, зростають обсяги вантажообігу, що зумовлює необхідність об'єднання ТЛС держав і впливає на розвиток процесу Європейської транспортно-логістичної інтеграції. Висока кореляція динаміки ВВП та вантажообігу країн ЄС у часі пояснюється територіальною подібністю розподілу зовнішньоторговельної активності в межах ЄС та вантажообігу транспорту.

Частка ЄС на світовому ринку логістичних послуг є найбільшою - 27,5% , що свідчить про перевагу країн Західної Європи у сфері надання транспортно-логістичних послуг і певні успіхи в послідовному здійсненні стратегії європейської транспортно-логістичної інтеграції. Найбільший обсяг витрат на логістику припадає на Німеччину, Францію, Італію, Велику Британію, проте частка витрат на логістику у ВВП найвища в Ірландії, Німеччині, Данії, Португалії, найнижча - у Великій Британії (найбільш ефективна логістична діяльність)

Серед регіональних програм Єврологістики привертає увагу Форум міжнародних проєктів TEDIM (Telematics in Foreign Trade Logistics and Delivery Management, Програма розвитку телематики в управлінні логістикою та поставками в міжнародній торгівлі), що має стратегічне

значення для розвитку логістики і транспортної мережі в Північній Європі (Скандинавія, північ Німеччини та Польщі, північний захід Росії). Ця програма охоплює три напрями співробітництва (телематика, зовнішньоторговельна і транспортна логістика та взаємодія інформаційних систем) і 16 проєктів [20].

1.3 Особливості управління логістичною діяльністю підприємств регіональної кластерної спільноти в Україні

В попередньому розділі було визначено, що основною метою більшості підприємств є отримання прибутку, а отже вона має функціонувати максимально ефективно. Використання логістичних методів у керуванні суб'єктами підприємницької діяльності є саме тим дієвим механізмом, що дає змогу скоротити затрати, а також оптимізувати наявні етапи не тільки виробничого процесу, а й усього наявного ланцюга постачань.

Існує величезна кількість дефініцій терміну «логістика». Науковці можуть корегувати його, тому що різні тлумачення можуть в майбутньому впливати на процес організації логістичної діяльності і розподіл повноважень між відділами, що пов'язані єдиним ланцюгом постачання [21].

Цікаву думку просуває О.М. Бринцев. Він вважає, що вдалим рішенням буде запровадити інноваційні, прості, але при тому і наочні сучасні механізми функціонування промислових підприємств. Таким чином фахівці зможуть пропонувати заходи опираючись саме на обґрунтовані теоретичні підходи з використанням методологічного апарату до процесу логістики та врахуванням наявної специфіки певних об'єктивних умов перебігу економічних процесів [22].

При дослідженні значної кількості термінів, що використовуються у логістиці, доцільно спиратися на думку А.М. Стерлігової, яка займалася погодженням їх значень, виявленням зв'язків цих понять. Так, до основоположної групи термінів логістики автор віднесла такі: матеріальний потік, інформаційний потік, фінансовий потік, потік послуг, основний потік, супутній потік; до операційних термінів – логістичну операцію, логістичну функцію, логістичний процес, логістичний бізнес-процес, логістичний сервіс, логістичний цикл, повний логістичний цикл і логістичну технологію; до структуроутворюючих – логістична ланка, логістичний ланцюг, логістичний канал, логістична мережа, логістична система (мікро-, макро-, мезологістична), елементи логістичної системи [23].

В свою чергу управління логістикою існує у вигляді сукупності функцій, що реалізуються на основі системного підходу, комплексного механізму управління і враховують вплив середовища функціонування. При тому забезпечуючи поєднання та взаємозв'язок цілей і поставлених завдань конкретно визначеного суб'єкта господарювання, що передбачає застосування конкретної методології [24, с. 262].

Наукова методологія управління логістикою – це сукупність підходів, методів та принципів управління логістикою, які засновуються на загальновідомих економічних законах, забезпечують науково-обґрунтоване управління нею. Принципи і методи також покладені в основу стратегії (політики) формування логістичної системи.

Процес формування наукової методології управління логістикою включає чотири основні етапи:

1. урахування економічних законів, які відбивають внутрішні зв'язки явищ, та закономірностей управління, які відображають частковий прояв закону;
2. формування загальних (визначають основні вимоги до системи, структури й організації логістики) та специфічних (враховують

площину застосування логістики, можуть різнитися залежно від кінцевої мети) принципів логістики;

3. формування підходів управління логістикою;
4. застосування методів управління логістикою [25, с.262].

Розглянута методологія дозволяє запропонувати стратегію (політику) формування логістичної системи як сукупність заходів щодо утворення (удосконалення наявної) логістичної системи з подальшою інтеграцією у логістичний кластер промислових підприємств.

Для успішного функціонування економіки в регульованих ринкових відносинах важливе значення мають ті галузі знань, які займаються проблемами ринку, а також проблемами руху продукції від виробників до споживачів. До цих галузей знань слід віднести логістику (логістичні технології).

Всі ланки логістичного ланцюга, починаючи з виробництва сировини, матеріалів, включаючи їхнє перероблення і виготовлення продукції, придатної для задоволення ринкового попиту, і закінчуючи реалізацією і після продажним обслуговуванням цієї продукції, повинні орієнтуватися на потреби кінцевих споживачів.

До економічних методів логістичного управління в умовах насиченого ринку слід віднести, маркетинг, аналіз і планування, комерційний розрахунок, ринкове ціноутворення, стандарти (положення) бухгалтерського обліку тощо [27]. Економічні методи управління — це сукупність засобів та інструментів, які цілеспрямовано впливають на створення умов для функціонування й розвитку підприємництва.

За результатами наукових досліджень Л. В. Фролової, найбільшою увагою у логістичному управлінні користуються економічні методи, оскільки логістичні відносини є основною складовою ринкових відносин, бо засновані на потребах споживачів. Економічні методи управління логістичними процесами і потоками підприємств здійснюються за допомогою спеціальних важелів інструментів, які

використовують власники підприємства, його трудовий колектив і кожний працівник.

Економічні методи логістичного управління можна згрупувати за такими ознаками [28]:

- відповідність логістичним функціям управління, найперше, моніторингу, плануванню, прогнозуванню, аналізу і контролю;

- ринкові механізми господарювання, до яких відносять: маркетинг, конкуренцію, комерційний розрахунок, ринкове ціноутворення, еквівалентність обміну, направленість на задоволення платоспроможного попиту на товари, послуги і трудові ресурси;

- кількісні оцінки, які забезпечуються економіко-статистичними методами, економіко-математичним моделюванням, системним аналізом, дослідженням операцій, прогностикою, кваліметрією, функціонально-вартісним аналізом, методами оцінки рівня обслуговування, контролем і управлінням запасами (ABC, XYZ), управлінням ризиками, оптимізацією діяльності.

Особливими характеристиками логістичного управління, як і управління загалом можемо окреслити наступні: один із специфічних видів діяльності, що відрізняє його від інших видів діяльності; головною формою логістичного управління виступає вплив відповідних суб'єктів управління (керівників) на його об'єкт (логістичну систему); вид діяльності, що здійснюється безперервно у часі та просторі; здійснюється як процес, що відбувається у чіткій структурно-логічній послідовності окремих його етапів; завжди підпорядкований визначеним цілям та завжди характеризується певним результатом; управлінська діяльність потребує раціонального використання необхідних ресурсів та відбувається в умовах ризику і невизначеності [29].

Серед сучасних концепцій що перетворились у глобальну філософію та орієнтир розвитку логістичного управління актуалізованими та новітніми стають концепції (стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лін підхід), SixSigma (Шість

сігма), Blue ocean strategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (Balanced Scorecard). Kaizen «Кайдзен», як японська філософія, що фокусується на виробництво без втрат. Принципи Кайдзен: фокус на клієнтах; безперервні зміни у всіх сферах організації – постачанні, виробництві, збуті, особистісних взаємин і так далі; відкрите визнання проблем; пропаганда відкритості [30]. Ощадливе виробництво «Lean», є виробнича практика, яка вважає витрату ресурсів для будь-яких цілей, окрім створення значення для кінцевого споживача, марнотратними, і, таким чином, мішенню для ліквідації [31].

Шість сигма, методологія, що використовується у корпоративному менеджменті для усунення дефектів. Методологія стратегії DMAIC (вдосконалення наявного бізнес-процесу) включає: Define (потреби, вимоги споживачів, які слід покращити), Measure (збір інформації для порівняння), Analyze (аналіз важливих параметрів фактору), Improve (удосконалення процесу на основі аналітичних методів), Control (закріплення та підтримання змін, контроль, корекція) [32]. Серед сучасних інноваційних стратегій можемо визначити стратегію блакитного океану (Blue Ocean Strategy – незайнята ніша на ринку, яку компанія створює, виходячи з незадоволеної потреби різних груп споживачів, об'єднаних нею). Стратегія орієнтована на створення вільного від конкуренції ринку; формування і використання нового попиту [33]. Оптимальне поєднання концепцій логістичного управління «Шість сигм + бережливе виробництво» об'єднання інструментів націлених на підвищення якості процесу з інструментами «бережливого виробництва» для підвищення швидкості процесу.

Загальною метою логістичного менеджменту є реалізація й узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників підприємницьких процесів через найефективніше використання ресурсів у наявних натеper умовах господарювання. Загальна мета діяльності кожного підприємства конкретизується у підцілях, які визначаються потребами оптимізації і раціоналізації підприємницької діяльності, розвитком інфраструктури

логістичної системи з урахуванням чинного законодавства про створення сучасної матеріально-технічної бази виробництва і товарного обміну, активного використання прогресивних інформаційних технологій.

Незважаючи на широту цілей логістичного менеджменту, науковці-логісти [34] визначають спільні цілі, властиві всім учасникам логістичних систем. Головними серед них вважаються: удосконалення процесів фізичного переміщення ресурсів і готової продукції в усіх структурах, охоплених логістичним управлінням; гармонізація стратегічних, тактичних і оперативних логістичних цілей із загальними цілями і стратегіями підприємств або інших учасників логістичного ланцюга; спрямування інтегрованої діяльності учасників логістичного ланцюга на ефективне обслуговування клієнта за принципом «висока користь – припустимі витрати».

Слід зауважити, що логістичний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку підприємства. Логістичне управління інвестиційною, інноваційною, виробничою, фінансовою, кадровою та інформаційною сферами діяльності сприяє реалізації стратегічних та всіма поточними процесами в ланцюзі «закупівля ресурсів – транспортування – виробництво – складування – реалізація – сервісне обслуговування кінцевих споживачів» тактичних цілей підприємства.

Науковцями визначено великий комплекс принципів реалізації логістичного управління: принцип системного підходу; тотальних витрат; глобальної оптимізації; логістичної координації та інтеграції; використання теорії компромісів для перерозподілу витрат; відмова від випуску універсального технологічного та підйомно-транспортного обладнання; принцип розвитку логістичного сервісу; моделювання та інформаційно-комп'ютерної підтримки; розроблення необхідного комплексу підсистем; TQM (total quality management) – загального управління якістю; гуманізації всіх функцій і технологічних рішень у логістичній системі; стійкості й адаптивності [35].

Відмінною рисою логістичного менеджменту є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання.

Варто зауважити, що велика кількість методів і моделей, що зараз запроваджені в різних галузях логістики, були розроблені відносно нещодавно, а отже можуть мати деякі упущення та недоліки. Також з майбутнім вдосконаленням та розвитком методів, що вже існують в галузі логістики, розробляється і більш адаптований до зовнішніх умов інструментарій прийняття логістичних рішень.

1.4 Висновки до першого розділу

Постійні виклики зовнішнього середовища, з якими стикається бізнес у процесі існування, змушують шукати, створювати та втілювати нові підходи, завдяки яким уможлиблюється зміцнення конкурентного потенціалу та утримання стійких позицій на ринку. Серед найгостріших проблем ведення фактично будь-якого виду бізнесу за умов безперервного ускладнення попиту, скорочення життєвих циклів, наростаючої індивідуалізації, можна насамперед назвати організацію збуту продукції, яка фактично визначає часові межі існування самого бізнесу. Одним з ефективних шляхів вирішення є правильне налаштування логістичної діяльності.

Використання логістичного підходу до управління бізнесом характерне сьогодні як для малого, так і великого бізнесу. Логістика є саме тією сферою компетентності, яка пов'язує компанію із її постачальниками та споживачами. У цьому аспекті особливу актуальність логістичний підхід набуває в інтегрованих бізнес-структурах типу кластера, для яких вирішальне значення має ефективно

побудований ланцюг поставок, що охоплює усі ланки від джерела сировини включно до постачання готової продукції кінцевому споживачеві.

Саме логістика розглядається як сполучна ланка в інтегрованому ланцюгу поставок між усіма учасниками економічного кластеру. До того ж, можна з впевненістю казати, що успішність кластеру в значній мірі залежить від рівня логістики в ньому. Адже від рівня розвитку логістики у регіоні залежить наявність або відсутність сприятливих передумов, що визначають потенційну можливість та доцільність створення кластера на етапі його створення. А на етапі розвитку вона виступає інструментом досягнення стратегічних цілей в розвитку цієї складної структури завдяки управлінню безперервно циркулюючими потоками інформації, матеріальними потоками, запасами і звичайно фінансами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМІЧНОГО КЛАСТЕРУ

2.1 Позиціонування управління кластерною співпрацею з ЄС українських логістичних підприємств.

В політиках країн ЄС кластери виступають головним інструментом для смартспеціалізації регіонів, та регіональних стратегій по інноваціям та діджиталізації. Розглянемо детальніше за рахунок чого досягаються такі результати.

Порівняємо досвід представників кластерів від ЄС та України. В Данії є місто Оденсе, по населенню це місто в чотири рази менше за українське Запоріжжя, а саме 180 000 осіб. При тому бізнес зміг пов'язати наукову і виробничу екосистему в єдиний кластер під назвою «Odense Robotics». До його складу входить більше 80-ти компаній та 2200 осіб персоналу в галузі робототехніки та автоматизації. Також налічується 30 установ, що працюють в цій сфері та 30 навчальних закладів, що мають зв'язок з робототехнікою та технологіями [36].

Таким чином кластер стимулює розвиток нового бізнесу, сприяє зростанню та роботі для залучення кваліфікованої робочої сили до регіону. Данські роботи (колаборативні роботи) як Universal Robotics є одними зі світових лідерів, й вже продаються в Україні.

Розглядаючи ситуацію в Україні візьмемо для прикладу Запоріжжя, що згадувалось вище. Там також є компанії, що працюють в галузі робототехніки, а саме «Триада Зварка» та «Infocom Ltd». Проте до переходу в статус кластера самого існування звичайно недостатньо. Щоб надати нові перспективи та

можливості для росту таким компаніям був створений кластер «Інжиніринг-Автоматизація-Машинобудування», створений в 2020 році. Головною метою кластера є широке залучення місцевих виробників та наукових установ до виробничої та інноваційної кооперації на регіональному рівні. Компанії усвідомлюють, що внутрішній ринок є надто малим, але розглядають це як стимул для об'єднання зусиль на шляху до спільного експорту [37].

Є певні принципи в розвитку кластерів Європи та світу, що неодмінно мають бути за взяті до уваги вітчизняними представниками таких структур. Кластери – це ідеальні умови для інновацій, які в свою чергу можуть покращити конкурентоспроможність регіону. Крім самих кластерних моделей, відповідні стратегії та програми підтримки на державному рівні є також визначальними факторами успіху кластеризації [38]. European Observatory for Clusters and Industrial Change створили звіт про підтримку кластерів у 29 європейських країнах, що включає поглиблений аналіз 30 національних та 55 регіональних програм, спеціально розроблені політики і стратегії підтримки кластерів широко поширені як в Європі, так і в усьому світі. Незважаючи на те, що конкретна розробка та реалізація кластерної політики залежить від контексту та обґрунтованості відносно національної/регіональної політики на різних територіях, в аналізованих підходах можна виявити схожість, а зокрема:

1. Кластери підтримуються за допомогою виділених кластерних програм або шляхом інтеграції в інші програми економічної підтримки. В Європі найважливішими цілями таких кластерних програм є зміцнення співпраці різних зацікавлених сторін, підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств, діяльність в сфері інтернаціоналізації (на рівні країни) або ж модернізація промисловості (на регіональному рівні).
2. Найчастіше кластерна політика пов'язана з інноваціями, дослідженнями, розробками та технологічною підтримкою. У

європейських країнах, особливо на регіональному рівні, підтримка кластерів часто пов'язана з регіональними інноваційними стратегіями та/або стратегіями інтелектуальної спеціалізації. Тут кластери – це платформа для кооперації між різними суб'єктами в конкретних територіях для розробки та просування стратегічних напрямів галузевої спеціалізації.

3. Підтримка кластерів також часто орієнтована на просування малих та середніх підприємств бізнессегмент, який представляє більшість компаній у багатьох промислових екосистемах. У сукупності кластери можуть розглядатися як з'єднуючий елемент між політикою та сегментом, що охоплює інновації, стратегічну спеціалізацію та підтримку бізнесу.
4. Більшість кластерних політик проводять змішану стратегію, підтримуючи як новітні, так і зрілі галузі, і спрямовані на промислову трансформацію, використовуючи кластери як каталізатори змін.

А різницею виступає те, що національна політика орієнтується на національній стратегії на нові та high-tech індустрії, в той час як регіональна підтримує традиційні та основні галузі регіону.

Як зазначалось раніше, в Європі є певні принципи стосовно підвищення рівня економіки шляхом розвитку кластерів. Перш за все це підтримка нових галузей, що швидко розвиваються. Наступним йде співробітництво між регіонами та інтернаціоналізація кластерів. А останнім з ключових принципів виступає приділення уваги досвіду кластерів, постійний бенчмаркінг та аналіз інформації про цікаві нововведення в цій сфері.

Незважаючи на те, що підтримка кластерів має різні обґрунтування, бачення та характеристики в країнах та регіонах, проаналізованих у Європі та за її межами, вона сильно взаємопов'язана з іншими політиками та стратегіями і переслідує цілий ряд цілей. Середньо- та довгострокова традиція та розвиток підтримки

кластерів, а також велике значення, яке надається кластерній політиці, свідчать про важливість цього інструменту політики в Європі та за її межами [39].

Тому слід відмітити, що досвід Європи є вагомим і цінним. У контексті промислового діалогу на високому рівні між ЄС та Україною, Генеральний директорат з питань внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та малого та середнього бізнесу (DG GROW) організував 27-28 березня 2018 року в Києві кластерну політику ЄС-Україна. Україна. PwC організував захід у тісній співпраці з Європейською платформою для кластерної співпраці.

Захід зібрав 9 політиків та понад 70 представників 50 кластерних організацій з України та інших 12 країн COSME (Хорватії, Чехії, Фінляндії, Франції, Румунії, Латвії, Литви, Сербії, Іспанії, Ірландії, Польщі та Угорщини). -секторальні зустрічі в галузі інформаційних технологій, агропродукції, екоенергетики та будівництва та будівництва, транспорту та логістики та текстилю.

Кластерним організаціям вдалося провести понад 90 успішних зустрічей з підбору контактів та отримати практичні поради щодо успішного впровадження транскордонного та міжсекторного співробітництва. Делегація кластеру мала можливість взяти участь у різноманітних візитах на об'єкти на основі різних галузей, які цікавлять, та отримати прекрасне уявлення про те, як декілька галузей працюють у країні та як вони співпрацюють з європейськими колегами.

Захід з вивчення кластерної політики та пошуку партнерів зібрав представників понад 80 кластерних організацій та політиків з України, Європейського Союзу та інших країн- учасниць COSME .

Проведення таких заходів в Україні є вкрай необхідним для популяризації кластерного розвитку в процесі Євроінтеграції, знайомства представників ЄС та міжнародних кластерів з українськими партнерами та створення іміджу країни в цілому.

Україна незважаючи на досить високу активність створених кластерів як на місцевому, національному так і на міжнародному рівні значно відстає в напрямку імплементації державної політики та стратегії.

2.2 Оцінка організаційно-фінансової діяльності ТОВ «FTP»

Компанія FTP це логістичний оператор перевагою якого є забезпечення повного циклу послуг, пов'язаних із міжнародними товарними операціями (експорт, імпорт, транзит та ін.). Повна назва компанії - "Freight transport partner", що перекладається як "Вантажний транспортний партнер". В роботі компанії використовується комплексний підхід до супроводу зовнішньоекономічної діяльності, що включає в себе консалтинг з питань ЗЕД, забезпечення всіх необхідних процесів з митної, транспортної, контрактної та фінансової логістики, а також дозволяє здійснювати ведення кожної імпортової угоди від початку і до кінця.

Компанія веде діяльність на ринку міжнародних експедиторських послуг, перевезень та митної справи з 2010 року. За пройдені десять років на такому важкому, насиченому ринку, компанія змогла не тільки вистояти, а ще й закріпити репутацію надійного партнера, невпинно зростає і розвивається, а також допомагає своїм клієнтам в тому ж.

В історії компанії можна виділити наступні етапи, що призвели до кардинальних змін:

- 2010 рік — заснування транспортно-експедиторської компанії "FTP".
- 2010 рік — відкриття ще одного офісу в Одесі.
- 2014 рік — срібна нагорода серед малих підприємств в номінації "Інвестиційна привабливість".

- 2016 рік — вихід за межі України, відкриття офісу в Польщі.

Як вже зазначалось раніше, основним джерелом доходів компанії є надання послуг в сферах митної, транспортної, контрактної та фінансової логістики. Тож щоб краще зрозуміти роль цих послуг в фінансовій стабільності компанії - слід розібрати кожен операцію окремо і більш детально.

В сфері митної логістики "FTP" забезпечує проходження всіх митних формальностей в країні експорту, імпорту та транзиту для поміщення товару у відповідний митний режим і випуску у вільний обіг. Завданням компанії є оптимізація проходження необхідних видів контролю при митному оформленні (тарифи, номенклатура, огляд, платежі), відстоювання інтересів клієнта на митниці.

Для максимальної зручності, клієнту пропонується ряд послуг, щоб мінімально залучати його в митні процеси, а саме:

- Проведення відбору зразків і отримання лабораторних висновків,
- Отримання ветеринарних сертифікатів,
- Отримання сертифікату походження та сертифікату EUR 1 (документ, який підтверджує європейське або українське походження товарів і дає право провести митне очищення вантажу з використанням преференційної ставки мита, тим самим знижуючи його вартість для одержувача[33]),
- Отримання цінової експертизи,
- Акредитація підприємства на митниці.

Розуміння терміну "митна логістика" нашою думкою, що це сфера пов'язана з пошуком нових можливостей підвищення ефективності переміщення матеріальних потоків через митний кордон України, оптимізації митного оформлення та контролю матеріальних потоків [41]. Тому приходимо до висновку, що компанія надає всі необхідні послуги в цьому напрямку.

Наступним з ключових секторів для компанії - є транспортна логістика. Це діяльність пов'язана з переміщенням матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва або готової продукції певним транспортним засобом у логістичному ланцюзі, яка складається, у свою чергу, з послуг, що охоплюють експедирування, вантажопереробку, упакування, передачу прав власності на вантаж, страхування і т.д. [43].

"FTP" організовує доставку вантажу "від дверей до дверей" будь-яким видом транспорту, і так само, використовуючи комбінацію різних видів транспорту в ланцюжку поставки з урахуванням дотримання основних логістичних критеріїв - оптимальний маршрут, оптимальні терміни, та оптимальна вартість при заданих умовах.

Також до послуг, що надаються компанією в цьому напрямку відносяться: доставка збірних вантажів з повним завантаженням, контроль температурного режиму при транспортуванні, оформлення страхування вантажу, експедиція в порту або аеропорту, відстеження вантажу на всіх етапах доставки.

Контрактна логістика також приносить значний відсоток доходів для компанії. Це підхід, що передбачає, замість самостійного виконання логістичних функцій, передачу цих функцій зовнішній організації, логістичному провайдеру[43].

"FTP" реалізує «аутсорсинговий ЗЕД відділ» для клієнта, беручи на себе перелік завдань по роботі з постачальниками, а саме:

- Складання та перевірка зовнішньоекономічного контракту;
- Узгодження з постачальником спірних моментів по документам і процесам;
- Поставки "під ключ";
- Послуга комісіонера.

Останньою, але не менш важливою сферою послуг компанії є фінансова логістика. За визначенням - це комплекс методів, засобів, інструментів спрямованих на підвищення ефективності фінансових потоків[44].

Управління рухом фінансів при реалізації ЗЕД є важливою складовою логістичного процесу і може істотно впливати на підсумковий результат. Фахівці компанії ФТР беруть участь на всіх етапах фінансового маршруту, роблячи його оптимальним і коректним.

Основні послуги, що надаються: організація оплати постачальнику, управління витратами та прибутком за зовнішньоекономічними операціями, фінансовий консалтинг. Компанія забезпечує високий рівень якості повного комплексу послуг в сфері ЗЕД на оптимальних умовах, маючи власний професійний штат брокерів, логістів, юристів і фінансистів[45].

Оскільки всі з перерахованих послуг відносяться саме до перевезень, то відповідно в компанії повинні бути добре налагоджені транспортні операції. В компанії немає власного транспорту, тому дуже актуальним стає питання пошуку надійного перевізника щоб встигнути у встановлений клієнтом термін. Кожен менеджер компанії повинен орієнтуватись в тому, скільки необхідно часу на доставку конкретним видом транспорту з потрібної країни.

За час роботи "ФТР" налагодилось дуже багато стабільних, перевірених каналів доставки з країн, що найбільш затребувані. Звичайно бувають і виключення, в таких випадках і виникають ризики в тому, щоб не встигнути виконати замовлення, тому необхідно прораховувати час всіх маршрутів. Перевезення авіа, морським та залізничним транспортом мають приблизно однакові терміни перевезення, краще прораховуються. При використанні автомобільного транспорту необхідно дізнаватись весь маршрут від транспортної компанії, щоб на основі стандартів розрахунку пересування транспорту можна було б визначити точний термін доставки.

Також досить частою є ситуація, коли в компанії є регулярні постачання до постійних клієнтів. Таким чином для кожного такого клієнта є вже створена схема поставки та закріплені конкретні менеджери для мінімізації ризиків.

Проаналізувавши основний сайт компанії - можна визначити, що морський транспорт використовується для доставки з Китаю, США, Індії, Кореї, Ізраїлю, Іспанії, Туреччини. Приблизний термін доставки становить від десяти до сорока днів, залежно від відстані, але при тому є попередження для клієнтів, що можливі затримки при таких перевезеннях. Ці затримки зазвичай утворюються через погодні умови, хоча є і роль графіку транзитних портів за необхідності.

Більш надійним транспортом вважається залізничний, але не на багато швидший. Термін доставки від семи до двадцять одного дня, що також залежить від відстані і кількості зупинок на транзитних станціях. Підходить для будь-яких типів вантажів, але найбільше - для навалочних і насипних вантажів, великовагових і негабаритних, забезпечуючи максимальну вантажопідйомність. Найчастіше перевезення відбуваються з Китаю та між країнами СНД.

Найшвидшим видом залишаються авіаційні перевезення, хоча він більш вибагливий до наявності саме прямих рейсів і вільного місця на борту. Зазвичай в компанії замовляють саме такий вид перевезення для дорогих, високомаржинальних або швидкопсувних вантажів.

Баланс між швидкістю, ціною і вантажопід'ємністю забезпечує автомобільний транспорт. Він є одним з найпопулярніших видів транспорту завдяки гнучкості маршрутів і можливості доставки від дверей до дверей. Відповідно, такі перевезення приносять значну частину доходів компанії. Використовується на відносно коротші відстані, а саме країни Європи та СНД.

Також компанія займається контейнерними перевезеннями вантажів, що дозволяє проводити мультимодальні перевезення, особливо при подоланні складного маршруту доставки. Як правило, використовуються контейнери розміром 20 і 40 футів[46].

Компанія має чітку лінійно-функціональну структуру. Такі структури забезпечують такий поділ праці, при якому лінійні ланки управління повинні приймати рішення та контролювати, а функціональні - консультивати, інформувати, організовувати, планувати.

Саме після точного розбору діяльності компанії, розгляду її структури можна переходити до аналізу фінансових показників компанії щоб зрозуміти чи є компанія надійною для замовників і прибутковою для власників та інвесторів.

Перш за все слід розглянути кількість виконаних замовлень. Для цього занесемо показники виконаних робіт по групам послуг за останні декілька років, які є основними в компанії в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Обсяги виконаних робіт за період з 2018 по 2020 роки (послуг)

№	Вид послуги	Рік			Разом
		2018	2019	2020	
1	Брокерські послуги	1185	1715	2252	6267
2	Автомобільні перевезення	310	460	619	1679
3	Морські перевезення	150	232	321	848
4	Авіаційні перевезення	28	36	46	133
5	Разом	1673	2443	3238	8927

Виходячи з даних по обсягу виконаних робіт, можемо зробити висновок, що найбільше замовлень саме на брокерські послуги у порівнянні з іншими. Причиною того може стати те, що вони надаються одночасно з транспортно-експедиторським обслуговуванням, а не тільки як окреме замовлення клієнта. Також цікаво розглянути різкий приріст замовлень за цей відносно недовгий період (див. рис.2.1). На низькому рівні залишились тільки авіаційні перевезення, це пояснюється специфікою цього виду та високою ціною. Загалом ми бачимо

позитивну тенденцію в діяльності компанії "FTP" та значне зростання попиту на її послуги.

Спостерігається також тенденція значного росту обсягів перевезення у відсотковому відношенні в порівнянні з іншими перевезення морським транспортом. Наприклад, за період 2018-2019 років показники зросли на 54,6%

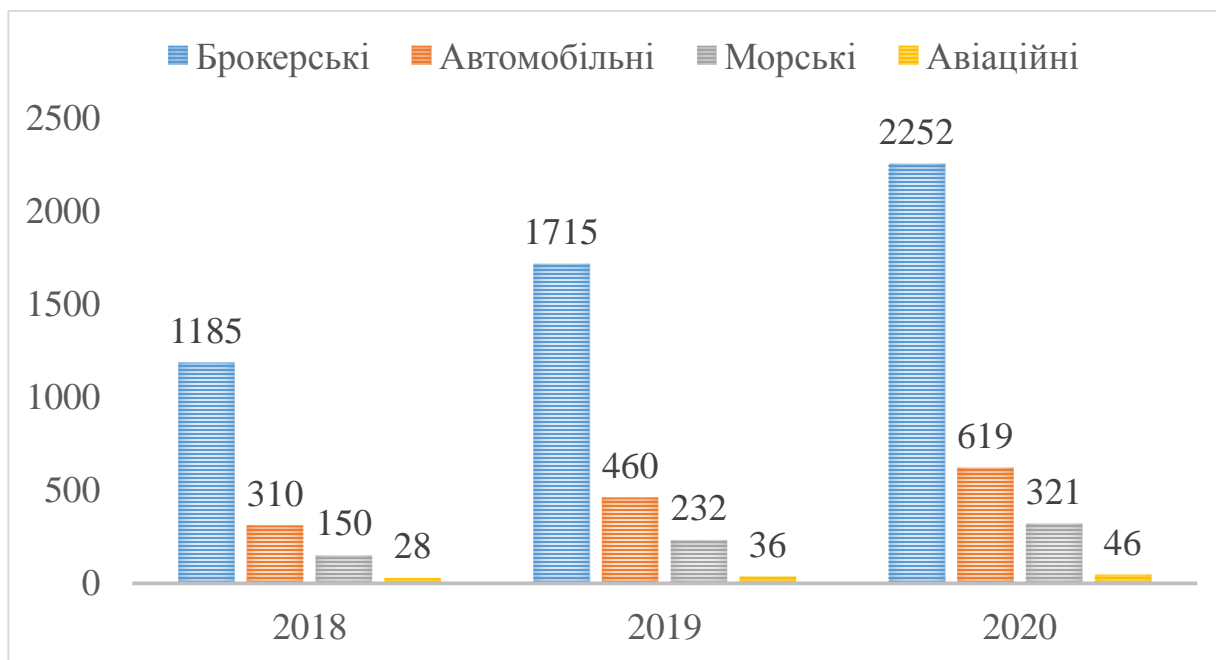


Рисунок 2.1 – Зростання обсягу виконаних робіт (послуг)

За режимом вантажів в транспортно-експедиторських послугах переважає імпорт (90%), далі зі значно меншою часткою в 8% експорт вантажів та зовсім незначним є транзит, а саме 2% від всіх перевезень компанії. Такі значення закономірні, адже на державному рівні перевезень також переважає значною мірою саме імпорт.

Як зазначалось раніше, основними напрямками для компанії "FTP" є організація перевезень з Китаю, країн СНД та Європи. Для більшої наочності зобразимо частку головних імпортерів в роботі компанії на рис. 2.2 .

Серед країн СНД найбільша частка перевезень з Росії та Білорусі, а з країн Європи це Німеччина та Польща. Для організації перевезень в такі віддалені точки потрібно мати налагоджені зв'язки з найкрупнішими перевізниками України (Нова Пошта, УкрПошта, Делівері, Автолюкс, Ін-Тайм) та світу (DHL, UPS, TNT, Fedex). Також, враховуючи величину ринку авто перевізників, стає доцільним пошук надійних партнерів серед невеликих товариств з обмеженою відповідальністю та фізичних осіб-підприємців. Для компанії такими партнерами є ТОВ «Пан Автос», ТОВ «Васт Транс», ТОВ «Еконо ЛТД», ТОВ «Кальберсон Лоджистікс Юкрейн», ТОВ «Консалт-Авто» та інші.

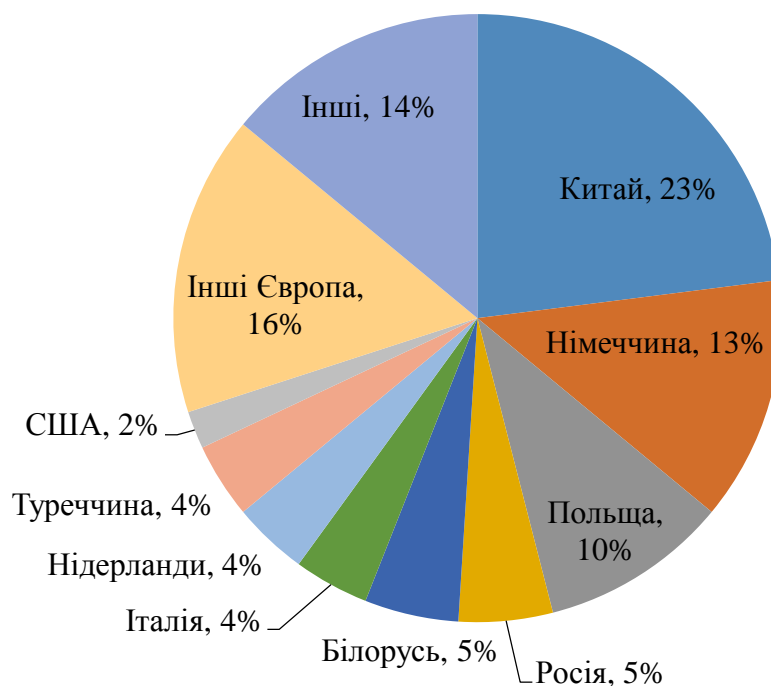


Рисунок 2.2 – Частка країн імпортерів в загальному обсязі перевезень компанії "FTP"

Наступним етапом стане визначення фінансового стану. Щоб зрозуміти чи приносять перелічені послуги необхідний рівень доходів для забезпечення

стабільного прибутку для компанії слід сформувати фінансовий звіт компанії, а для порівняння до таблиці 2.2 будуть занесені ще показники попередніх років.

Для зручності всі доходи та витрати будуть згруповані та представлені у вигляді валових доходів та витрат. Таким чином можна визначити чистий прибуток компанії по кожному з років і дійти висновку, що компанія "FTP" веде свою діяльність досить успішно, щорічно збільшуючи свої фінансові результати в позитивному напрямку.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати компанії "FTP" в період з 2016 по 2019 роки, тис.грн.

№	Стаття	Код рядка	На кінець року			
			2017	2018	2019	2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1445,4	1675,6	3704,2	4852,5
2	Інші операційні доходи	2120	178,3	262,3	757,4	916,5
3	Інші доходи	2240	-	-	-	-
4	Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1623,7	1937,9	4461,6	5769,0
5	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	-	-	-
6	Інші операційні витрати	2180	1456,4	2419,2	3551,8	4581,8
7	Інші витрати	2270	-	-	-	-
8	Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1456,4	2419,2	3551,8	4581,8
9	Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	167,3	-481,3	909,8	1187,1
10	Податок на прибуток	2300	30,1	(-)	76,4	99,69
11	Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	137,2	-481,3	833,7	1087,45

Яснішу картину для розуміння даних показників зможе надати діаграма, побудована на основі цих показників та покаже різницю між ними. Таким чином можна буде відслідкувати динаміку фінансових результатів компанії. (див. рис. 2.3).

Розглянувши запропоновані дані, можна відмітити, що компанія показує достатній ріст в доходах на протязі останніх років по кожному виду послуг. Але при тому також можна відмітити збитки в діяльності компанії в 2018 році порівняно з минулим. Відповіддю на такі зміни є зростання витрат компанії, які збільшились відчутно більше відносно доходів. Причиною цього могло бути збільшення тарифу в перевізників або в переході на послуги дорожчих, але з більшими показником надійності. Також такі результати притаманні при впровадженні в компанії певних змін. Це може бути новий офіс, відділ, напрямок роботи. Але показники наступного року вказують на те, що це було не даремно, компанія "FTP" повернула свою прибутковість на ще вищий рівень.

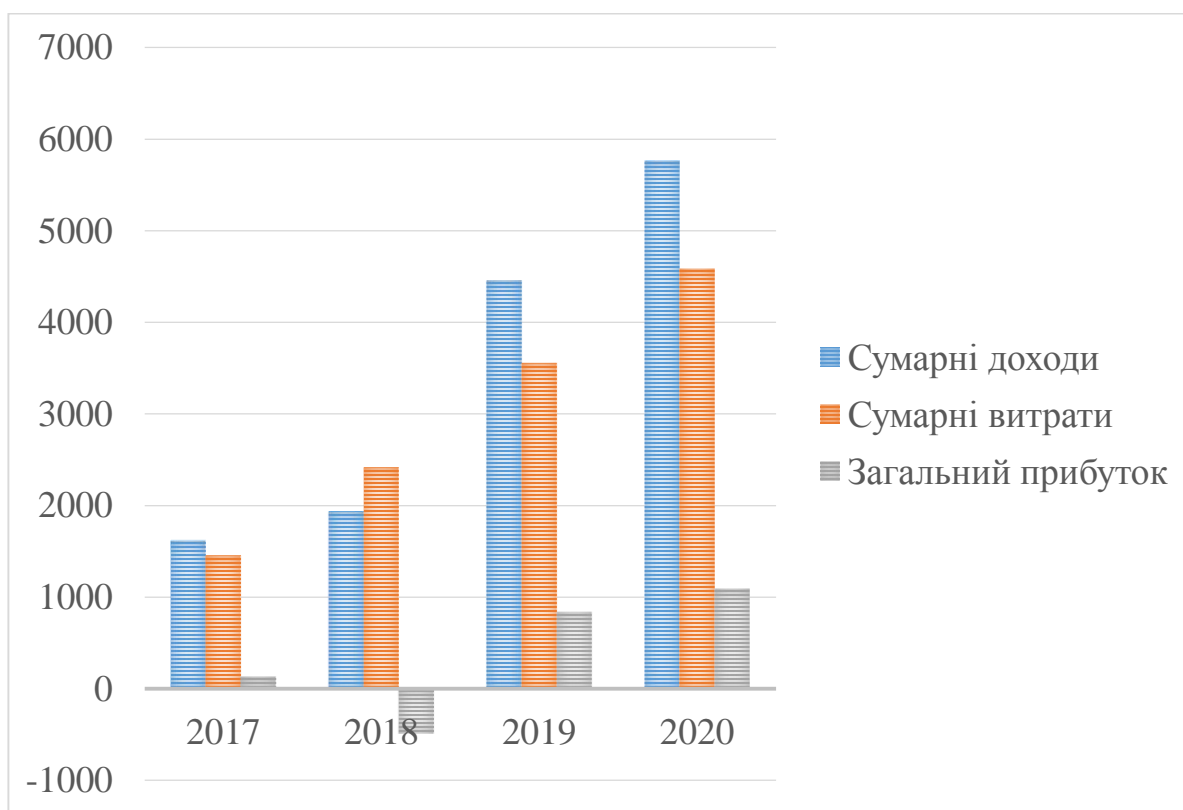


Рисунок 2.3 Динаміка основних фінансові результати логістичної компанії "FTP" за 2017-2020 рр., тис. грн.

Аналізуючи фінансовий стан компанії обов'язково потрібно розглядати баланс компанії. На наступному етапі будуть розглядатись балансові відомості за останні 3 роки. Таблиця з цими даними представлена в дод. А, а саме табл. А1.

Велике значення є в показника рентабельності активів. Він демонструє частку прибутку в витратах компанії "FTP". Результати обрахунків занесені до табл. 2.3 .

Всі розрахунки, що відображені в таблиці вказують на те, що компанія веде свою господарську та фінансову діяльність з досить високим рівнем ефективності. Коли показники збільшуються, як в даному випадку, то це означає, що компанія здатна генерувати прибуток без врахування в його структурі капіталу. Такі результати формується по тій причині , що послуги, якими займається компанія, не такі залежні від великих обсягів вкладень в оборотні засоби.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності "FTP" в період з 2018 по 2020 роки, %

№	Показник	Алгоритм обрахунку	Необхідне значення	Роки		
				2018	2019	2020
1	Рентабельність активів	Чистий прибуток/((баланс на початок року + баланс на кінець року)/2)*100	Збільшення	4,77	-8,72	8,61
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/((власний капітал на початок року+власний капітал на завершення року) /2)*100	Збільшення	22,2	-89,9	114,6
3	Рентабельність за чистим прибутком	Чистий прибуток / чистий дохід від реалізації*100	Збільшення	9,49	-28,7	22,9

Як і в попередніх розрахунках, можна помітити спад в рентабельності чистого прибутку в 2019 році відносно 2018 року. Після цього в 2020 році помітне зростання цього показника. Такі зміни підтверджують те, що спочатку компанія виходила на нових перевізників, що призводило до більших витрат і зменшення чистого прибутку як результат. Після того як ситуація врегулювалась в 2019 році, показник знову почав зростати.

Для більшої наочності створимо графік на якому буде відображатись динаміка рентабельності компанії за 2018-2020 роки (див. рис. 2.4).

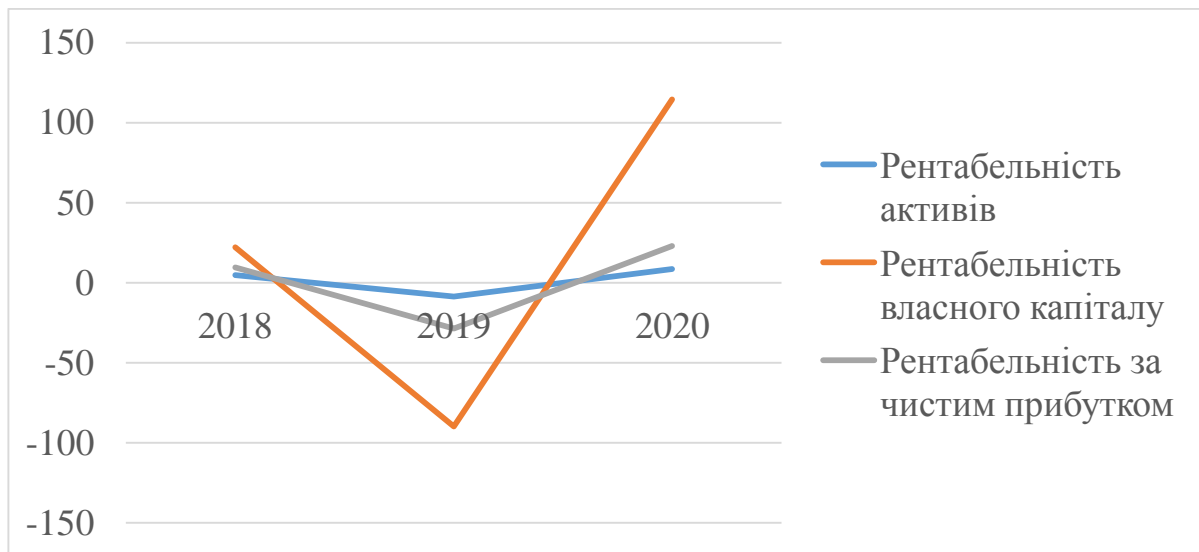


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності "ФТР" 2018-2020 рр., %

На наступному етапі будемо проводити обрахунок не менш важливих показників. Будуть розглядатись показники фінансової стійкості компанії (див. табл. 2.4).

Обрахунки демонструють достатній рівень коефіцієнту забезпечення оборотних активів. Це означає, що оборотні активи компанії можливо покривати власними джерелами. В 2019 році можемо виділити спад до критичного рівня, що свідчить про те, що компанія прибрала надлишкові джерела формування оборотних активів.

Також показники маневреності демонструють позитивний ріст. Для логістичної компанії це має велике значення, тому, що це свідчить про можливість вільно маневрувати власними коштами.

Різницю відносно нормативного показника можна помітити в коефіцієнта автономії. Для активної компанії значення цього показника навіть на такому рівні є допустимим. Але це не означає, що на нього можна не звертати увагу, слід в майбутньому прийняти рішення для його покращення.

Варто звернути увагу на те, що коефіцієнт фінансової автономії та стійкості рівні. Такі результати є свідченням того, що в компанії відсутні довгострокові позики коштів.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості "FTP" за 2016-2018 рр.

№	Показник	Формула	Нормативне значення	Рік		
				2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Сума власних обігових коштів (ВОК)	Всього власний капітал + рядок довгострокові зобов'язання - всього необоротні засоби	Збільшення	-327	-889	377,5
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	ВОК/всього оборотні активи	>0,1	-0,1	-0,13	0,03
3	Маневреність власних обігових коштів	Гроші та еквіваленти / ВОК	Збільшення	-3,4	-2,1	4,78
4	Коефіцієнт фінансової автономії	Всього власний капітал / баланс пасиву	>0,5	0,22	0,04	0,1
5	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс пасиву / всього власний капітал	>2	4,52	27,26	10,09

Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	ВОК / баланс пасиву	>0,1	-0,09	-0,12	0,03
7	Коефіцієнт фінансової стабільності	ВОК / (Довгострокові зобов'язання + всього поточні зобов'язання)	1	-0,12	-0,12	0,04
8	Коефіцієнт фінансової стійкості	(всього власний капітал + довгострокові зобов'язання)/баланс пасиву	0,7-0,9	0,22	0,04	0,1

Підводячи підсумки після розгляду цих даних приходимо до думки, що саме на тому етапі стан компанії був нестабільний. Це пов'язано з падінням в 2018 році, але вже одразу після цього року тенденція почала змінюватись на краще. Звичайно є деякі показники, які досі потребують уваги і прийняття корегуючи дій в майбутньому. Саме підвищення показників фінансової автономії та стабільності до нормального рівня дозволить зменшити ризики для компанії "ФТР" в такі важкі часи у всьому світі.

Завершальним етапом у визначенні фінансового стану компанії буде визначення показників ліквідності (див. табл. 2.5).

Більшість коефіцієнтів ліквідності знаходяться в нормі. Компанія має можливість погасити свої поточні зобов'язання оборотними коштами. Також коефіцієнт ліквідності вказує на спроможність перекрити всі існуючі зобов'язання.

Структуру управління компанії «ФТР» можна назвати класичною, адже це лінійна організаційна структура. Даний підхід можна сміливо віднести до традиційних. Йому характерні функціональні підрозділи і відділи. А всі стратегічні і оперативні завдання вирішуються на верхньому рівні. Лінійна система вважається найпростішим традиційним механізмом. Її суть полягає в

наявності налагодженого ланцюга інстанцій, рішення по якому спускаються зверху вниз.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності за 2017-2019 рр.

№	Показник	Формула	Необхідне значення	Рік		
				2017	2018	2019
1	Коефіцієнт поточної ліквідності	Всього оборотні активи / всього довгострокові зобов'язання	>1	1,21	0,98	1,07
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Всього оборотні активи - запаси) / всього довгострокові зобов'язання	0,5-1	1,2	0,96	1,07
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні фін. інвестиції + гроші та еквіваленти) / всього довгострокові зобов'язання	>0,1	0,39	0,26	0,17
4	Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	сума рядків (1120+1125+1135+1130+1140+ 1145+1155) активу балансу /сума рядків (1605+1615+1635+1620+1650+ 1630+1640+ 1645) пасиву балансу	1	0,77	0,84	0,97

Завдяки жорсткій системі управління формується досить дисциплінований колектив. Також, серед переваг лінійного механізму можна відзначити швидке прийняття рішень і їх реалізацію, чіткий розподіл відповідальності, що в умовах роботи логістичної компанії є дуже зручною особливістю. Присутні хороші можливості кар'єрного росту для старанних працівників.

Що стосується недоліків підходу, то це лише одностороння комунікація (зверху вниз), перевантаження роботою начальника відділу та

прийняття важливих рішень всього однією людиною. Останнє до речі може стати для підприємства фатальним, якщо вищий керівник почне зловживати владою.

Ключовими відділами для компанії є:

- продажів
- морських і авіап перевезень
- автомобільних перевезень та митно-брокерського оформлення

В кожному з відділів є керівник та підлеглі. Відділи можуть взаємодіяти між собою, але знаходяться приблизно на однаковому рівні важливості.

Підприємства створюються і реконструюються менеджерами вищого рівня, тому структура завжди відбиває пріоритети та цінності її керівництва (а не працівників чи споживачів). У структурі втілюється уява керівника про бізнес, ефективність окремих структурних підрозділів та про способи управління ними.

Організаційні структури створюються насамперед для того, щоб просувати корпоративні інтереси, а не інтереси окремих груп чи працівників підприємства. Даний вид структури управління можна зобразити в вигляді схеми (див. рис. 2.5).

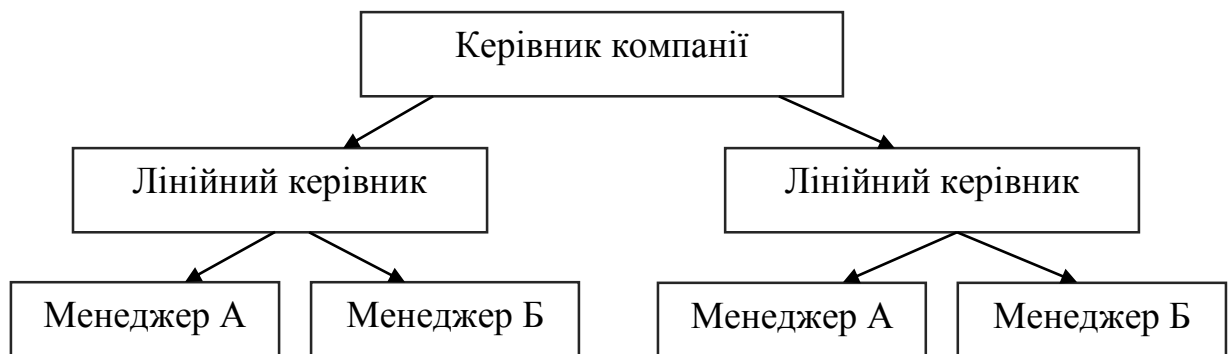


Рисунок 2.5 – Схема лінійної структури управління

Якщо ж перейти до оцінки діяльності керівництва компанії «FTP», то слід почати розгляд з фінансового стану компанії, умовам праці, темпів розвитку та

перспектив в майбутньому, а також звернути увагу на стійкість компанії в кризових ситуаціях.

Раніше ми вже зазначали, що в компанії "FTP" більшість показників знаходяться в межах норми або взагалі вказують на різкий розвиток компанії, її фінансову успішність. А чудові показники рентабельності та ліквідності компанії є демонстрацією того, що в компанії є гарні перспективи. Заборгованостей в компанії немає.

В підсумку зазначимо, що після аналізу фінансового стану підприємства можна дійти до думки, що в компанії "FTP" більшість показників знаходяться в межах норми або взагалі вказують на різкий розвиток компанії, її фінансову успішність. Після спаду в 2018 році, залишилось декілька показників, які мають негативне значення. Їх можна віднести не тільки до поганого функціонування компанії, а й до ситуації в Україні з деякими політичними та економічними проблемами. Чудові показники рентабельності та ліквідності компанії є демонстрацією того, що в компанії є гарні перспективи. Проте, щоб не виникало проблем на майбутніх етапах розвитку, слід приділити увагу деяким показникам фінансової стійкості. Це дозволить зменшити ризики неплатоспроможності компанії "FTP".

Діяльність компанії організована на високу рівні. У компанії цінують і притримуються принципів індивідуального підходу до вирішення проблеми клієнта. Завдяки сукупній роботі підрозділів компанії «FTP» відбувається забезпечення клієнта можливістю обрати будь-який транспорт для доставки, а також пропонується вирішення проблем і в побічних від перевезення процесах, особливо що стосується митної логістики.

2.3 Перспективи реорганізації управління компанії, як потенційного ядра логістичної діяльності підприємств економічного кластеру

Логістику з впевненістю можна розглядати в ролі сполучної ланки у будь-якому кластері. Завдяки їй забезпечується інтеграція всіх процесів щодо переміщення кожного виду потоків між учасниками ланцюга. Роль логістики особливо цінується, коли мова йде про конкурентну боротьбу за споживача, скорочення життєвих циклів, ускладнення попиту, потребу в побудові логічного і добре працюючого ланцюга постачання і доставки продукту, адже це має великий вплив на собівартість, а відповідно і ціну продукту. Цей зв'язок з вартістю пояснюється тим, що на відділ логістики лягає частина відповідальності за якість обслуговування споживача та припадає значна частина витрат на задоволення його потреб. Тому, якщо логістика працює правильно, то шанс досягнення та утримання конкурентоспроможності буде високим [55].

Неможливо уявити підприємство, що не мало б потреби в переміщенні хоча б одного з видів потоків матеріальних або нематеріальних. Для підприємств малого бізнесу цей процес ускладняється необхідністю знаходження оптимальних підходів до переміщення товарів та ресурсів і мінімізації витрат. Транспортний складник дуже сильно відображається на собівартості виробу [57], що для підприємств малого бізнесу є досить суттєвим через зростання вартості. А оскільки кластери зазвичай об'єднують саме дрібний бізнес, то варто знайти рішення, що допоможе дрібним підприємствам отримувати всі вигоди від добре організованої логістики, а саме:

- скорочення транспортних витрат;
- оптимізація запасів та термінів доставки ресурсів;
- зниження собівартості виробництва та реалізації;

– поліпшення рівня сервісу.

Також потрібно зазначити, що діяльність підприємств малого бізнесу є досить специфічною та потребує індивідуального підходу до матеріального, технологічного, інформаційного та фінансового забезпечення, тому формування логістичних ланцюгів та систем для них має бути гуртовим та об'єднувати групу учасників ринкової системи за регіональними чи виробничими принципами. Це ще раз дає зрозуміти, що кластеризація для таких компаній буде дуже доречною.

Звісно, більшість малих підприємств змушені функціонувати в умовах жорстокої економії, але вести господарську діяльність потрібно, тому вони змушені звертатися до послуг сторонніх організацій. Тим більше що отримання логістичних послуг від сторонніх осіб є фінансово більш вигідним, аніж їх самостійна реалізація, адже для здійснення будь-якого виду логістичної діяльності потрібні кваліфіковані спеціалісти та відповідні технічні засоби, яких може не бути на даному підприємстві.

Тож звернення підприємств малого бізнесу до логістичних компаній, які мають значний досвід в організації логістичних ланцюгів, сприятиме зниженню всіх видів витрат на логістичне обслуговування та відповідних ризиків, оскільки логістична компанія несе повну відповідальність за збереження товару під час логістичних операцій.

Уже досить давно однією із тенденцій у сфері логістики є зростаюче прагнення компаній передати логістичні операції бізнесу на аутсорсинг. Таким чином досягається розширення спектра логістичних послуг – одночасно із якісним відповідальним збереженням компаніям потрібні митні послуги, сертифікація, упакування і маркування товару, транспортування і можливості за допомогою логістики управляти розвитком свого бізнесу. При цьому економічно доцільніше, коли увесь спектр послуг виконує одна компанія – логістичний оператор [58].

Передавання логістичних функцій стороннім організаціям (провайдерам) у літературі отримало назву логістичного аутсорсингу або ж концепції 3PL (Third Party Logistics) – логістики третьої сторони. Спеціалізовані фірми у змозі виконувати безліч операцій, які здатні створювати додану вартість товару з нижчими витратами, аніж кожний із постачальників первинних продуктів. Така здатність до спеціалізації на окремих видах діяльності і є головною причиною зростання тенденції до використання спеціалізованих постачальників послуг для виконання операцій, що створюють додану вартість. Цим сервісним фірмам вдається досягнути економії за рахунок масштабів діяльності, зберігаючи при цьому гнучкість, що дає змогу компаніям, які користуються їх послугами, сконцентрувати свої зусилля на своєму основному виді діяльності.

Водночас багато вітчизняних компаній, які надають транспортні послуги помилково заявляють про себе як про 3PL-провайдера, насправді будучи лише транспортними компаніями, які надають різні види транспортних послуг: залізничні перевезення, автомобільні послуги, складські послуги. Але саме поняття 3PL є ширшим, 3 PL – це комплекс послуг, який може включати в себе послуги різного роду діяльності. Це не тільки перевезення, але й утилізація продукції, переробка, оптимізація, ремонт, різні реновації продукції клієнта. Це і єдина інформаційна база з клієнтом, культура взаємин, культура поведінки персоналу, вирішення питань управління якістю, нові рішення з оптимізації товарообігу виробника тощо, що одночасно вимагає трансформації відносин у напрямку встановлення тісних партнерських взаємозв'язків.

Для кластерних структур це особливо актуально, оскільки взаємодія учасників ґрунтується саме на тісній взаємодії через активний обмін, поширення та генерацію знань з метою якнайкращого задоволення кінцевих споживачів. У цьому контексті у межах кластера існує об'єктивна можливість використання потенційної переваги тісних господарських зв'язків між користувачами логістичних послуг окремого 3PL-провайдера, яка полягає у тому, що в такий

спосіб можна підвищити як базовий рівень сервісу, так і перейти до популярнішої концепції повного задоволення споживачів.

Тому, на нашу думку саме в цьому напрямку слід рухатись і компанії «FTR», до того щоб мати змогу покривати ще більшу кількість затребуваних послуг для замовників. Транспортний напрямок розвинутий досить добре, але є ще куди рухатись в галузі складування і додаткової обробки вантажів. Хоч кластери в Україні вже досить довгий час знаходяться на етапі повільного розвитку та становлення, але тенденція вказує на те, що зовсім скоро в цій сфері буде різкий ріст, тому варто задуматись над тим щоб поконкурувати з іншими гравцями ринку 3PL провайдерів. Навіть якщо не занявши там стабільне місце, то хоча б переманити частину потенційних клієнтів [61].

Ідея 3PL логістики полягає в концепції покупки логістичних послуг. Будучи проміжною ланкою між виробником (постачальником) і споживачем. 3pl оператор - бере на себе організацію транспортних і логістичних послуг, від транспортування або перевезення вантажу і до поставки обробленого і упакованого вантажу кінцевому споживачеві. Іншими словами, завдання такої компанії полягає в тому, щоб запропонувати клієнтові значно скоротити або, навіть, відмовитися від власних логістичних підрозділів і передоручити завдання зовнішнім фахівцям.

Велика кількість комерційних підприємств, що здійснюють міжнародні автомобільні перевезення постачають різні види товару (починаючи товарами широкого вжитку, і закінчуючи складним виробничим обладнанням). В такому випадку організувати власний повноцінний відділ логістики іноді буває витратним і трудомістким. На допомогу підприємствам, приходять - 3PL-оператори, які беруть на себе весь організаційний процес по роботі з вантажем [62].

Безумовно, робота таких підприємств включає й інформаційні послуги, які допомагають оптимізувати процес транспортування, і виробництва. Таким чином,

сфера діяльності 3pl- компаній охоплює повний цикл роботи з клієнтом: від виробництва до доставки кінцевому споживачеві.

Функції, які виконують 3pl- компанії:

- організація і керування процесу перевезень;
- забезпечення проходження митного контролю;
- облік і керування запасами;
- консолідація і складування вантажів;
- оформлення імпортно-експортних документації;
- доставка товарів кінцевому споживачеві.

Існує велика кількість компаній-виробників, компаній-імпортерів які володіють власними логістичними відділами та складськими приміщеннями. Такі підприємства, як правило, несуть значні бюджетні витрати на утримання власного логістичного підрозділу. Компанії, які визнають нерентабельність внутрішньокорпоративної логістики, шукають альтернативні шляхи. А саме, - звертаються до постачальників логістичних послуг. Працюючи в усіх сферах щодо логістики тільки з одним провайдером, клієнт отримує стабільність в діях.

Особливість роботи з 3pl- компаніями полягає насамперед у економії часу і ресурсів. Віддавши частину завдань на аутсорсинг, компанія зосереджується на виробництві та маркетинговій політиці.

2.4 Висновки до другого розділу

В даному розділі були розглянуті питання стосовно ролі логістики та її правильної організації в умовах економічного кластеру. Важливість обміну досвідом між країнами щодо питань кластеризації, проведення заходів в Україні, що популяризують кластерний розвиток в процесі Євроінтеграції. Таким чином, через

знайомства представників ЄС та міжнародних кластерів з українськими партнерами, ми зможемо створити позитивний імідж країни в цілому та отримати дорогоцінні знання в цій області щоб в майбутньому продемонструвати успіхи в розвитку кластерів України. Адже Україна незважаючи на досить високу активність створених кластерів як на місцевому, національному так і на міжнародному рівні значно відстає в напрямку імплементації державної політики та стратегії.

Актуалізовано важливу роль логістики в інтегрованих структурах типу кластера на етапах його формування і розвитку. Саме логістика розглядається як сполучна ланка в інтегрованому ланцюгу поставок, що забезпечує інтеграцію усіх процесів щодо переміщення матеріальних та нематеріальних потоків між учасниками кластера. Водночас для найповнішого використання потенціалу логістики у цих структурах раціональним з погляду формування логістичної системи та її подальшого управління є використання логістичного аутсорсингу, що можливе шляхом передачі логістичних функцій стороннім організаціям. Відтак, як на етапі формування, так і на етапі безпосереднього розвитку кластера, важливим є питання вибору “правильного” логістичного оператора.

Тому також були розглянуті та проаналізовані показники логістичної компанії «ФТР» і запропонований шлях реорганізації компанії щоб в перспективі стати важливішою одиницею в діяльності певного економічного кластеру.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ЕКОНОМЧНОГО КЛАСТЕРУ

3.1 Удосконалення механізму управління логістичною діяльністю на засадах кластеризації

Логістична діяльність підприємства - це та діяльність, що спрямована на управління ланцюгом поставок. Основними завданнями виступають: планування, впровадження та контроль ефективного прямого та зворотнього потоків зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точками походження та точками кінцевого споживача з метою задоволення потреб клієнтів [63].

Логістичну діяльність підприємства можна також розглядати і з точки зору реалізації основних логістичних процесів. Таких як:

- координація (діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів);
- транспортно-складські роботи з предметами постачання;
- діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції;
- внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції, завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо;
- господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозуванням попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами [64].

Логістична діяльність є однією з найважливіших складових для будь-якого підприємства. Процес організації логістичної діяльності є багатограним та потребує значних зусиль зі сторони не тільки персоналу, а й керівництва. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі гілки кожного підприємства та мати тісний взаємозв'язок із ними. З кожним роком організація логістичної діяльності набуває нових обертів та зазнає відчутних змін. Трендом наразі є автоматизація.

На рис. 3.1 представлені елементи логістичної діяльності підприємства, серед яких розділені складові, об'єкти, цілі, методи, функції, принципи і критерії ефективності. Сутність логістичної діяльності полягає в управлінні об'єктами (потоками) у функціональних сферах діяльності підприємства шляхом використання методів логістики. Необхідність цього управління пояснюється потребою в досягненні цілей логістичної діяльності на основі визначених критеріїв ефективності та базуватися на виконанні управлінських функцій і дотриманні принципів логістики.

Також надзвичайно важливим є вибір правильних методів управління логістичною діяльністю. До основних методів, які широко використовуються при вирішенні логістичних завдань відносять:

- методи системного аналізу;
- методи теорії дослідження операцій;
- кібернетичний підхід;
- прогностика.

Досить часто в логістиці використовуються різні методи моделювання. Це дослідження логістичних систем і процесів через побудову та вивчення їхніх моделей. В такому дослідженні логістичну модель розглядають як будь-який образ (абстрактний чи матеріальний) логістичного процесу або логістичної системи, який використовується в ролі заміни.

Функції управління: Прогнозування, планування, організація, координація, облік, аналіз, контроль, моніторинг	Цілі логістичної діяльності			Принципи логістики: Системності, комплексності, науковості, конкретності, надійності, адаптивності
	Логістична діяльність підприємства			
	Об'єкти: - матеріальні потоки; - інформаційні потоки; - фінансові потоки; - сервісні потоки.	Сладові: - постачання; - виробництво; - збут; - транспортування; - складування.	Методи: - аналіз повної вартості; - моделювання; - експертні методи; - методи багатовимірної класифікації; - аналіз ABC, XYZ - економетричні методи - прогностичні методи.	
	Критерії ефективності: Мінімальні витрати, максимальний прибуток, максимальна частка ринку, мінімальна тривалість логістичного циклу.			

Рисунок 3.1 – Елементи логістичної діяльності підприємства

Ефективним методом управління матеріальними потоками є аналіз повної вартості, який часто називають концепцією повної вартості. Цей метод лежить в основі теорії і практики логістики.

Аналіз повної вартості, означає облік всіх економічних змін, що виникають при будь-яких змінах у логістичній системі.

Застосування аналізу повної вартості означає ідентифікацію усіх витрат у логістичній системі і таку їх перегрупування, яка дозволить зменшити сумарні витрати. Аналіз повної вартості спочатку використовувався на транспорті для порівняння різних варіантів транспортування. Згодом цей метод стали використовувати у професійній діяльності менеджерів з логістики всюди, де необхідно зробити вибір з двох і більше альтернатив.

Метод ABC - це спосіб нормування і контролю за станом запасів, який полягає в розділенні номенклатури товарно-матеріальних цінностей, які підпадають під реалізацію, на три нерівномірних підмножини А, В, С на основі деякого формального алгоритму.

ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства. ABC-аналіз дозволяє виділити найбільш суттєві напрями діяльності; направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт; підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

Завдяки використанню цих методів можна прогнозувати матеріальні потоки, створювати інтегровані системи управління і контролю за їх рухом. Це дозволяє розробляти системи логістичного обслуговування, оптимізувати запаси і вирішувати велику кількість інших завдань.

Проте варто пам'ятати, що більшість рішень в логістиці приймається на основі набутого досвіду та кваліфікації, інтуїтивно. Як вже згадувати раніше, автоматизація процесів, впровадження спеціальних систем дозволяє навіть малодосвідченому працівнику приймати швидкі та правильні рішення. Такі системи називають експертними системами. Таким чином за короткий проміжок часу можна підготувати кваліфікованих спеціалістів, використовувати вже отриманий досвід висококласних спеціалістів при небезпечних, непрестижних та рутинних роботах. Крім цього, в певній мірі, це можна розглядати як інструмент для збереження комерційної таємниці фірми, дані компанії залишається в межах фірми навіть після звільнення працівника [67].

Методи, це ті інструменти, що мають використовуватись постійно для визначення потрібних даних і прийняти необхідні рішення на основі цих даних. Іншим важливим елементом для логістичного управління виступає логістична

стратегія. Що ж стосовно неї, то загалом прийнято виділяти чотири напрямки, що є основними:

1. Напрямок договірних (традиційних) стратегій;
2. Напрямок логістичного outsourcing;
3. Напрямок логістичного партнерства;
4. Напрямок швидких циклів та інтеграції ланцюга поставок.

Також класифікацію можна проводити відносно типів проблем, що вирішуються [68]:

1. Інтеграції функцій і процесів;
2. Консолідації (транспорту, запасів, складів);
3. Зменшення або ліквідації запасів;
4. Скорочення логістичного циклу;
5. Диференціації обслуговування клієнта;
6. Кооперації у відносинах
7. Логістичного аутсорсингу;
8. Логістичних інновацій;
9. Інтегрованого ланцюга постачання.

Розглянемо кожну з них детальніше.

Інтеграція функцій і процесів відноситься до напрямків складування і транспортування, фаз постачання і виготовлення, матеріальних і інформаційних потоків, сфер логістики та маркетингу, стратегічного і операційного управління, локальних і глобальних стратегій розвитку.

В ролі прикладу можна привести інтеграцію маркетингової та логістичної стратегії у формі маркетингово-логістичного управління, транспортування, складування тощо і його відносний рівень – ефективність.

Консолідація допомагає досягнути ефекту масштабу з допомогою зменшення витрат. До прикладу можемо віднести ситуацію, коли запаси локалізуються, за рахунок чого зменшується кількість складів і величина страхових запасів, але не

страждає рівень обслуговування клієнтів. Також це може відноситись до транспортних перевезень і в результаті зменшувати витрати на цей вид діяльності.

Зниження рівня запасів допомагає скоротити цикл, що стосується постачання, дистрибуції, управління запасами. Прикладом реалізації ефективного співвідношення “логістичні витрати – рівень обслуговування клієнта” є ECR – ефективна стратегія обслуговування клієнта. Варте уваги як практична реалізація стратегій скорочення циклу концепції MRP і DRP, у межах якої реалізуються і проблеми запасів, і проблеми ризику, і проблеми витрат у взаємозв'язку із бажаним рівнем конкурентоспроможності [68].

Стратегій диференціації обслуговування клієнта спрямована на отримання ефекту за рахунок оптимізації співвідношення витрат до рівня обслуговування клієнта.

Стратегія кооперації постачальник – отримувач, як і стратегія логістичного аутсорсингу, ґрунтується на концепції стратегічного партнерства у постачанні, збуті, у процесі розвитку продукту з метою максимізації користі всіх сторін.

Стратегія інновацій виступає у ролі нововведень, що можуть надати для компанії певні переваги на ринку та частково наділити статусом монополії у певних сегментах.

Останньою є стратегія, що ще тільки заходить на міжнародний ринок, але робить це дуже активно. Стратегія логістичного (інтегрованого) ланцюга постачань як концепція сучасного логістичного управління, яка дає змогу досягти інтеграції і кооперації учасників ланцюга поставок, скоротити загальний цикл та загальні витрати. Стратегія інтегрованого ланцюга поставок є продовженням і логічним завершенням концепції вертикальної інтеграції підприємства, яка, окрім користі від співпраці, викликала і зайву бюрократизації управління тощо.

Отже, метою стратегічних логістичних рішень підприємства традиційно є зниження загальних витрат і підвищення рівня обслуговування клієнта завдяки [46]:

- мінімізації змінних витрат, пов'язаних з переміщенням і складуванням логістичних продуктів;
- скороченню циклу обороту капіталу, інвестованого у запаси;
- швидкому зростанню доходів від підвищення рівня обслуговування клієнта порівняно із менш інтенсивним зростанням логістичних витрат.

Типові логістичні стратегії та шляхи їх реалізації наведені в табл. 3.1 [69].

Таблиця 3.1 – Типові логістичні стратегії та шляхи їх реалізації

Стратегії	Шляхи реалізації
Мінімізація загальних логістичних витрат	<ul style="list-style-type: none"> - інтеграція логістичних функцій для мінімізації витрат за збереження акцентованого рівня сервісу - скорочення (оптимізація) операційних логістичних витрат за окремими логістичними функціями - оптимізація рівнів запасів у логістичній системі - вибір оптимальних варіантів “складування – транспортування”
Поліпшення якості логістичного сервісу	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення якості виконання логістичних операцій і функцій (транспортування, складування, вантажопереробки, упакування тощо); підтримка передпродажного і післяпродажного сервісу; сервіс з доданою вартістю - використання логістичних технологій підтримки життєвого циклу продукту - створення системи керування якістю логістичного сервісу; сертифікація фірмової системи керування якістю відповідно до національних і міжнародних стандартів і процедур (зокрема, ISO 9000); бенчмаркінг тощо
Беззбитковий розподіл	<ul style="list-style-type: none"> - видалення надлишкових операцій і перепон на шляху інформаційного та матеріального потоків
Мінімізація інвестицій у логістичну інфраструктуру	<ul style="list-style-type: none"> - оптимізація конфігурації логістичної мережі; пряма доставка товарів споживачам; використання складів загального користування - використання логістичних посередників у транспортуванні, складуванні, вантажопереробці - використання логістичної технології “точно в термін”; оптимізація дислокації об'єктів логістичної інфраструктури тощо
Логістичний аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - залучення сторонніх організацій з метою виконання ними логістичних послуг для підприємства - рішення “робити або купувати” - зосередження на ключових ділянках та компетенціях; пошук та оптимізація кількості логістичних посередників для виконання неключових функцій - оптимальна дислокація виробничих потужностей і об'єктів логістичної інфраструктури

3.2 Формування організаційної структури економічного кластеру підприємств логістичної діяльності

Існування та робота кластерів відбувається за рахунок створення мереж, співпраці, координації спільної діяльності та конкуренції. Центри цих формувань розташовуються в географічних центрах регіонів, спеціалізуються в пов'язаних між собою галузях, з спільними технологіями чи видами діяльності. Створення кластеру може відбуватися з ініціативи влади різних або і з нижніх рівнів, тобто бути незалежною ініціативою приватних компаній.

Необхідно звернути увагу на той факт, що кластер має дві яскраво виділені складові частини, а саме галузеву та територіальну. З огляду на це виділяють промисловий, інноваційний та регіональний кластер.

Промисловий кластер функціонує у вигляді групи споріднених взаємопов'язаних галузей промисловості та сфери послуг, що успішно спеціалізується на міжнародному поділі праці.

В свою чергу регіональним є просторовою агломерацією схожих і взаємопов'язаних форм економічної діяльності, яка становить основу місцевого середовища, сприяє обміну знаннями, стимулює різні форми навчання й адаптації. Ці кластери в основному складаються з малих і середніх підприємств. Центральним елементом їх успіху виступає соціальний капітал та географічної близькості, але підприємства в цьому разі менше пов'язані між собою, ніж у промисловому кластері.

Складніше визначитися з поняттям «інноваційний кластер», тому що за традиційного підходу інноваційність прийнято вважати властивістю технологічного або галузевого кластеру. В економічній літературі інноваційний кластер – це група географічно сусідніх взаємопов'язаних компаній та організацій,

що діють у сфері інновацій, безвідносно технологічної спеціалізації, взаємодоповнюють один одного і сприяють розвитку як кожного елементу кластера, так й інноваційного потенціалу регіону загалом [70].

Інноваційний кластер є найбільш ефективною формою досягнення високого рівня конкурентоспроможності, неформальним об'єднанням зусиль різних організацій (промислових компаній, науково-дослідних центрів, ВНЗ, індивідуальних підприємців, органів державного управління, громадських організацій тощо). Мета створення інноваційного кластеру полягає в концентрації сильних сторін регіону для вирішення складних завдань. Визначальну роль у створенні та функціонуванні цієї мережі відіграють місцеві науково-дослідні інститути, що досліджують відповідні тематичні сфери. Об'єднання в кластер забезпечує систему поширення нових знань, технологій, інновацій. При цьому формування мережі стійких зв'язків між усіма учасниками кластеру є найважливішою умовою ефективної трансформації винаходів в інновації, а інновацій – в конкурентні переваги. На основі цієї інформації структуру даного виду кластерів можна зобразити в такому вигляді (див рис.3.2).

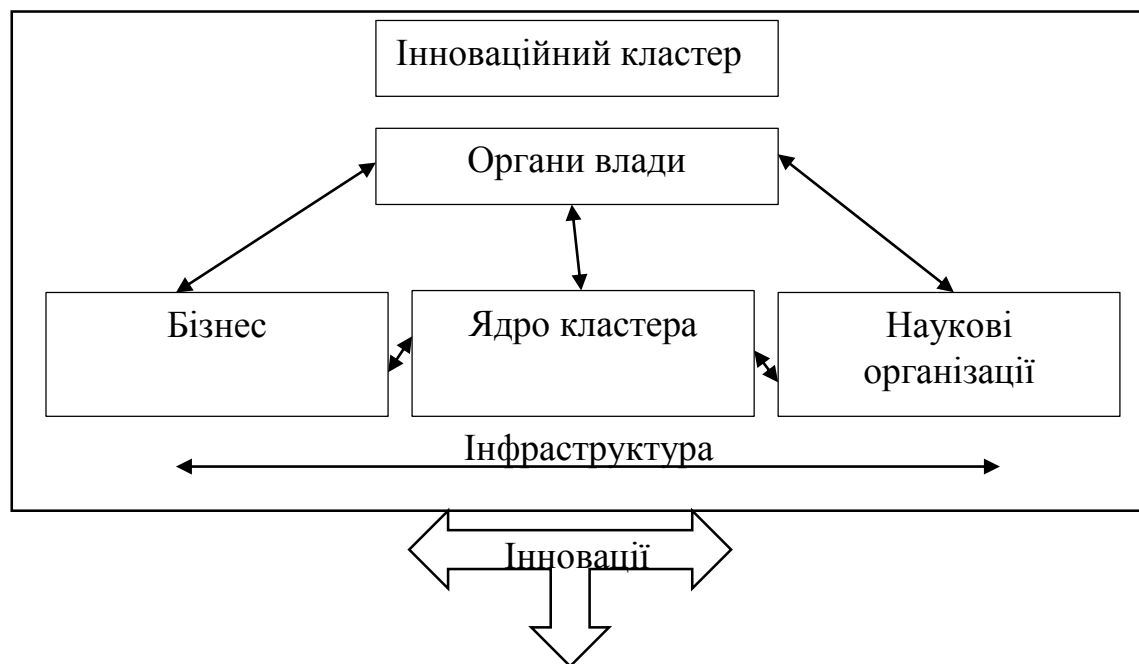


Рисунок 3.2 – Основні структурні елементи інноваційного кластеру [70]

Галузева концепція організації економіки сприяє роз'єднанню окремих елементів регіональної економіки; кластерна концепція, навпаки, зводить їх воедино і представляє цілісний і комплексний погляд на економіку, що враховує всі горизонтальні зв'язки між окремими господарюючими суб'єктами [71].

У кластері виділяють 4 групи учасників: «ядро» кластера, що доповнюють, обслуговуючі та допоміжні учасники.

«Ядро» кластера становлять компанії-виробники основної продукції, навколо яких зосереджені інші учасники. Такі автовиробники в кластерах автомобілебудування, фермерські господарства і виробники вина в агропромислових кластерах, виробники взуття у взуттєвих кластерах і т.д.

Забезпечуючі (доповнюючі) види діяльності здійснюють компанії, функціонування яких спрямоване на забезпечення діяльності основних виробників. Такими можуть бути виробники матеріалів і автокомпонентів в кластері автомобілебудування; виробники програмного забезпечення в кластері з виробництва комп'ютерів та ін.

Допоміжні учасники – компанії, наявність яких необхідна для забезпечення економічного успіху кластера, але не є обов'язковою. До даної групи учасників можуть бути віднесені організації співробітництва та освітні установи.

Особливу роль у кластері відіграє держава, представлене федеральними та регіональними органами влади, які формують інституційно-правові умови для реалізації кластерних ініціатив, організують майданчик для діалогу та узгодження інтересів учасників, надають фінансову підтримку.

Відповідно до даного рисунку ядро є основою кластера та взаємодіє з іншими елементами, але можна відмітити ще один елемент, що не можна виділити як окрему одиницю, адже він в прямому сенсі проникає у більшість процесів функціонування кластеру. Він повинен стояти на такому ж місці як інфраструктура, адже її можна вважати як інструмент саме для логістичної діяльності.

У теорії управління ланцюгами поставок інтеграцію можна розглядати як процес взаємодії між учасниками ланцюга поставок, спрямований на досягнення загальних цілей шляхом розширення й поглиблення виробничо-технологічних зв'язків, при спільному використанні ресурсів, об'єднанні капіталів і створенні сприятливих партнерських відносин для здійснення спільної економічної діяльності. Управління ланцюгом постачання в умовах конкуренції побудоване на принципах укрупненні співпраці і довіри, а також на принципі синергізму, тобто усвідомлення того, що результативність управління цілим завжди більше сумарної результативності його складових елементів.

Термін «партнерські відносини» включає ряд типів стилю співпраці, серед яких – кооперація, координація і сумісна діяльність [71]. В свою чергу кластер прийнято вважати, що кластер базується на к концентрації, кооперації, конкуренції, комунікації, координації, конкурентоздатності, компетенції.

Використання всіх новітніх методів та технологій в логістичній діяльності за рахунок переходу до стратегії аутсорсингу та аутстафінгу призводить до різкого утворення висококонкурентоспроможних кластерів в країнах Азії та Східної Європи, які претендують на перерозподіл ринкових часток із зрілими західноєвропейськими та американськими кластерами як в традиційних, так і високотехнологічних секторах виробництва. Адже вони довіряють своб логістичну діяльність компаніям, що займаються нею на максимально високому рівні без зайвих витрат на покращення своєї логістичної системи до такого рівня.

Логістичний інструментарій здатний сприяти виконанню поставлених завдань. Із застосуванням логістики можна найбільш комплексно охопити мікроекономічний рівень у встановленні і оптимізації кооперованих зв'язків. Організація ефективної взаємодії компонентів структури кластера (від виробництва до навчання) входить в коло завдань, що вирішуються за допомогою логістики. Кластерна політика передбачає, що центральна увага в управлінні приділяється зміцненню мереж взаємозв'язків господарюючих суб'єктів -

учасників кластера з метою спрощення доступу до нових технологій, розподілу ризиків у різних сферах виробничо-комерційної діяльності, в тому числі при спільному виході на зовнішні ринки, організації спільних науково дослідних і дослідно-конструкторських робіт, спільне використання будівель, споруд, прискоренні процесів навчання за рахунок концентрації та фізичних контактів фахівців світового рівня.

Застосування методів логістики забезпечує зниження витрат під дією ефекту масштабу, який проявляється при кооперуванні. Такий ефект виникає і поза кластерних утворень, однак глибина координації, тісні партнерські відносини учасників кластера дозволяють витягати значно більші вигоди в аналогічних ситуаціях. Постійна взаємодія сприяє формальному і неформальному обміну знаннями, співпраці між організаціями з взаємодоповнюючими активами і професійними навичками.

Водночас імплементація концепції логістики у систему управління інтегрованої структури типу кластера є непростим завданням та потребує ретельного дослідження. Характерним проявом будь-якої інтеграції є виникнення конфлікту цілей системи та її окремих елементів. Конфлікт цілей виникає як між цілями складових частин (субсистем), так і між ними і ціллю вищого рівня – головною ціллю системи. Кластер є складною інтегрованою структурою, яка складається з багатьох субсистем та функціональних галузей, а отже можна говорити про існування середовища конфлікту цілей.

Досліджуючи сферу логістики можна говорити про існування окремих цільових конфліктів, які виникають як наслідок реалізації логістичних рішень. За Є.В. Крикавським [72] можна виділити два види цільових конфліктів, які виникають між системою та її логістичною функціональною галуззю: перший вид конфлікту виникає як протиріччя між виконанням цілей окремих функціональних галузей і реалізацією головної цілі підприємництва (наприклад, гарантія забезпечення безперервності матеріального виробництва, прискорення реакції на

замовлення клієнтів конфліктує із величиною сукупних витрат підприємства), другий вид конфлікту виникає як протиріччя між цілями логістики окремих функціональних галузей (цільові конфлікти у виробничій логістиці щодо глибини, серійності виробництва, у логістиці збуту, транспортній логістиці тощо).

Зокрема, виявленню місця та значення логістики у функціонуванні кластера може сприяти ідентифікація такої дилеми: пріоритет логістичних цілей чи пріоритет цілей кластера.

Порівняльний аналіз дає змогу побачити як схожі, так і відмінні риси цих двох структур. Насамперед, відмітимо подібність ланцюга поставок та кластера за підходами, що використовуються в логістичному управлінні, орієнтацією на споживача, зорієнтованістю на аутсорсинг та використанням віртуального, а не фізичного механізму координації. Водночас, порівняння цих структур за цілями дає змогу зробити висновок про те, що цілі ланцюга поставок з одного боку більш чіткі та конкретизовані і разом з тим є вужчими від цілей кластера.

Ще чіткішою така відмінність є для логістичної системи традиційного типу, де об'єктом управління виступає окреме підприємство. Водночас, цілі кластера також можна розглянути із двох позицій в ланцюгу створення вартості: з «входу» – позиція виробника (постачальника) та з «виходу» – позиція споживача. Тоді, з позиції «входу» пріоритетними є продуктові цілі, що відповідають критерію раціоналізації структури витрат та максимізації прибутку, а також частково логістичні цілі, що відповідають критерію ефекту і ринкової корисності, пов'язаного з реалізацією поставок.

3.3 Заходи активізації управління інноваціями, діджиталізацією логістичних підприємств економічного кластеру та визначення критеріїв ефективності

Функціонування кластерів та підприємств, що входять до цієї системи має свою специфіку на відміну від традиційної форми організації виробництва. Кластери об'єктивно існують, через них протікають серйозні грошові потоки, однак проблемам формування фінансової бази формування та функціонування кластерів в Україні досі не надано значущості, на які вони заслуговують. Завдяки фінансовій децентралізації з'явилися нові кошти, що можуть отримуватись громадами і регіонами шляхом проектного підходу. А використання цих коштів може бути направлене і на розвиток кластерних ініціатив, кластерів та проектів пов'язаних цим напрямком.

Такими інструментами в наш час виступають:

- кошти Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР);
- субвенція на розвиток ОТГ;
- кошти державного бюджету, що надійшли від Європейського Союзу.

Проте, незважаючи на те, що ці кошти мали б спрямовуватись на виконання інвестиційних програм і проектів, в т.ч. пов'язаних з кластерним менеджментом, частка останніх в загальних обсягах фінансування є незначною. Причина в тому, що ці кошти до кластерного фінансування можна віднести до таких тільки за назвами проектів, що містять безпосередньо кластерну термінологію чи елементи інфраструктури потенційних кластерів. Бюджетна підтримка проектів розвитку кластерів за проектами регіонального розвитку, що пройшли конкурсний відбір, становить всього 4 % загального фінансування. Але це не є пряма підтримка держави, оскільки для її отримання потрібно пройти конкурсний відбір, що

зазвичай суперечить механізмам підтримки кластерів на початкових етапах їх розвитку в Європі та світі. Розмір цих коштів, що виділяються в умовах децентралізації зображено на рис. 3.3.

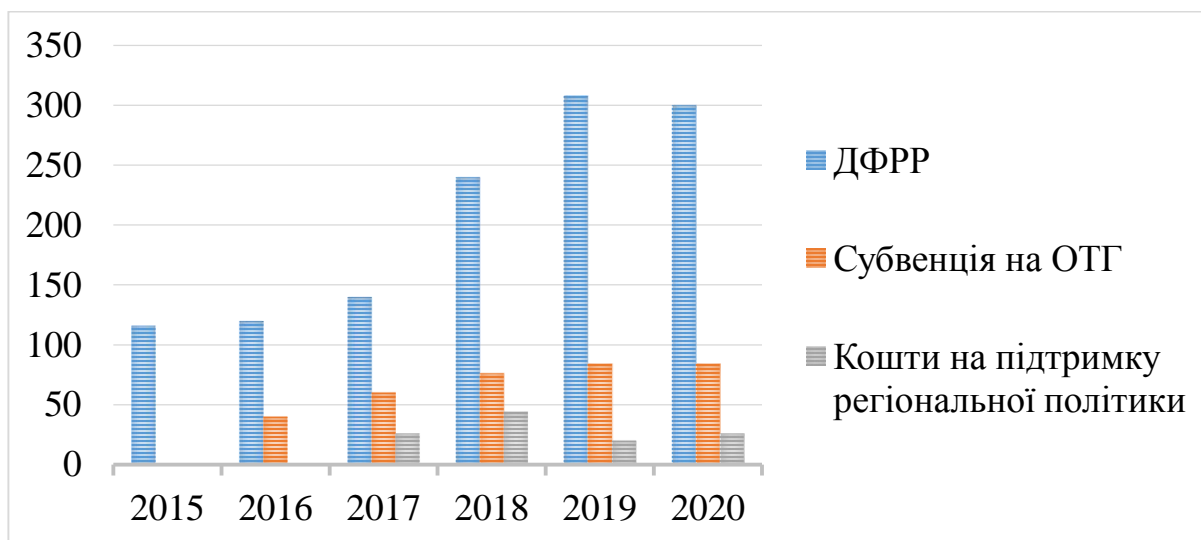


Рисунок 3.3 – Інструменти державної фінансової підтримки соціально-економічного розвитку в Україні при децентралізації, млн. дол.

Отже, перед тим як перейти до рекомендацій окремим підприємствам, що входять до складу кластеру, варто ще провести SWOT-аналіз теперішнього рівня кластерного розвитку. Цей метод являється одним з основних інструментів стратегічного управління. Таким чином оцінюються в комплекті внутрішні та зовнішні чинники, що мають вплив на систему. Завдяки цьому аналізу можливим стає визначення переваг, що вкаже на напрямки, де залишається тільки підтримувати стан речей. Але ключовими розділами є «слабкі сторони», «можливості» та «загрози», адже вони є демонстрацією проблем, що слід вирішити та перспектив, яких потрібно досягнути (див. табл. 3.2) [73].

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз рівня кластерного розвитку [60]

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)`	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Наявність в країні кластерів та кластерних ініціатив (досвід, потенціал, напрацювання); – Кращі практики окремих кластерів та кластерних організацій; – Наявність великої кількості «природних» кластерів – як ланцюгів виробничої кооперації в промисловості та інших сферах.; – Підтримка кластерного руху рядом міжнародних фондів; – Готовність кластерів до єднання на національному рівні; – Готовність окремих територіальних громад підтримувати розвиток кластерів; 	<ul style="list-style-type: none"> – Слабка або відсутня підтримка на регіональному рівні, в першу чергу, фінансова; – Мала кількість локальних експертних напрацювань; – Слабка інтеграція сучасних компонентів; – Відсутність підтримки з боку центрального уряду; – Низька культура підприємництва та неготовність бізнесу до об'єднання.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Відкладений попит та потенціал промислового зростання; – Великий попит на ефективні інструменти розвитку на регіональному рівні; – Можливості інтеграції в ЄС; – Зростання нових секторів на стику хайтек та промисловості; – Нові тренди та ніші, де кластери мають переваги в швидкості реакції 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність керованості та прогнозованості дій на рівні центрального уряду; – Торгові війни – погіршення умов експорту та інтеграції в глобальні ланцюги; – Повернення до влади старих кадрів та методів управління; – Переважна підтримка донорами напрямів Агро-IT;

Що ж стосовно рекомендацій для підприємства, що входить в склад економічного кластера, то одразу потрібно закріпити думку, що немає певного єдиного рішення, що зможе одразу перекрити всі слабкі сторони і зменшити ризики перед загрозами. Проте, якщо і шукати шлях, що зможе вирішити не всі, а хоча б більшість проблем, то на мою думку це буде однозначно модернізація, автоматизація та інші процеси, що пов'язані з впровадженням інновацій у всі ланки діяльності підприємства. До того ж це автоматично зараховується до сильних сторін компанії.

В сучасних умовах загострення конкуренції на ринку та постійного зростання вимог споживачів, перед підприємствами постає завдання підвищення конкурентоспроможності, що надає змогу адаптуватися до нових умов ринку та тримати лідерство. Особливо ця проблема стала актуальною для України із підписанням угоди з ЄС, що посилила конкуренцію на українському ринку . Тому далі розберемо які тренди зараз набирають популярності і що є необхідним для підприємства, що прагне до високих показників в прибутках та ефективності.

Цікавим буде розглянути динаміку зацікавленості підприємств у впровадженні інноваційної діяльності протягом 2012-2018 рр. (див. рис. 3.4) [77].

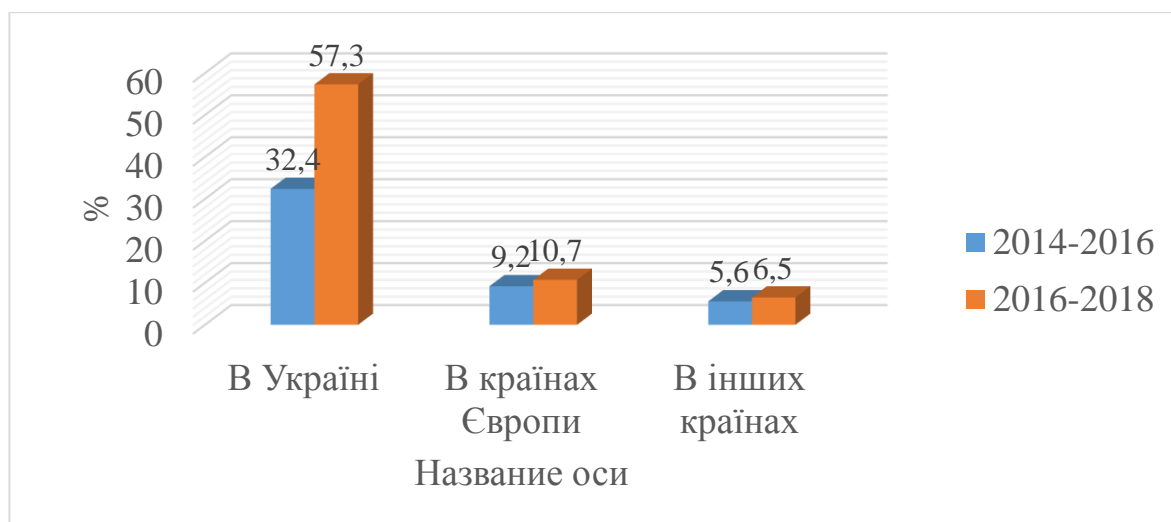


Рисунок 3.4 – Частка інноваційно активних підприємств у 2014-2018 рр.

Міжнародна інтеграція інноваційної діяльності підприємств розвинена недостатньо. Основна кількість партнерів інноваційних підприємств розташовані в Україні. Щодо міжнародної співпраці, то серед іноземних підприємств, з якими співпрацюють вітчизняні суб'єкти господарювання, переважають партнери з країн ЄС. Тенденція до міжнародної співпраці в галузі інноваційного розвитку позитивна, оскільки забезпечує обмін досвідом та потенційно сприяє підвищенню інноваційного потенціалу елементів національної економіки.

Зростання кількості інноваційно активних підприємств відбувається завдяки науково-технічному прогресу, стрімкому розвитку інформаційних технологій, які є невід'ємною частиною впровадження будь-якої нової технології чи ідеї та впливовим чинників економічного зростання й створення робочих місць, орієнтації не лише елементів національної економіки, а й населення України, на так звану «зелену» економіку та збереження природних ресурсів.

Варто зазначити, що Але на жаль, деякі підприємства можуть вважатись справді інноваційними хибно, тому що деколи відбуваються маніпуляції даними. Якщо, для прикладу, підприємство впровадило інновацію 5 років тому, а період дослідження буде охоплювати всі ці 5 років, то його ніби можна віднести до інноваційних, хоча це не відповідає дійсності.

Можливим виходом можуть стати більш жорсткі критерії для визначення інноваційних підприємств. Також при цьому необхідно врахувати розмір і галузь діяльності, наприклад, у більш технологічних галузях шляхом модернізації обладнання реальніше впроваджувати інновації, тому критерій інноваційності підприємства необхідно розглядати в межах відсоткового відношення витрат на інноваційну діяльність підприємства до доходу цього підприємства. Таке відношення можна виразити такою формулою (3.1) :

$$\text{Критерій інноваційності підприємства} = \frac{\text{Витрати на інноваційну діяльність}}{\text{Дохід}} \% \quad (3.1)$$

Багато підприємств можуть бути не готові до нововведень не тільки матеріально, але й організаційно. Цікавою є думка, що має бути певна послідовність ведення інноваційної діяльності, а саме поділ на рівні (див. рис.3.5) [78].

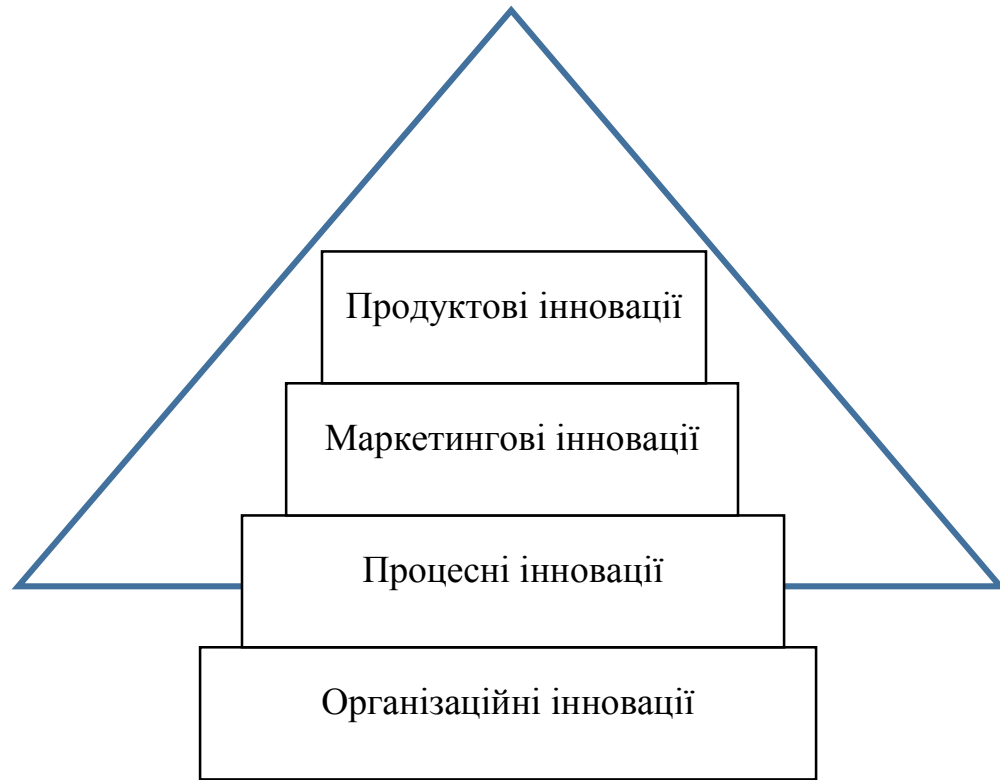


Рисунок 3.5 – Взаємозв'язок видів інновацій

Другий рівень відповідає за впровадження процесних інновацій. Мають бути оновлені процеси пов'язані з обліком, документообігом, технологією виробництва.

Наступним є третій рівень, відноситься до маркетингових інновацій. Критично необхідним є забезпечення конкурентоспроможності за рахунок підвищення рівня репутації, що досягається в свою чергу за рахунок ведення правильної, сучасної маркетингової стратегії.

А фінальною сходинкою стає продуктова інновація. Продуктові інновації є частиною маркетингових інновацій, оскільки управління якістю, технологічністю та актуальністю продукту є частиною маркетингової стратегії підприємства. Ми розмістили продуктові інновації на найвищому рівні, оскільки вони найлегше імплементуються за умови забезпечення високотехнологічного процесу

виробництва та інноваційно організованої діяльності підприємства. Очевидно, що на практиці підприємство рідко впроваджує процесні або організаційні інновації, якщо і так все працює, бо це передбачає додаткові витрати коштів. Проте часто такі інновації здійснюються в комплексі, адже ідея впровадження інноваційної продукції викликає реакцію інших підрозділів підприємства, щоб ця ідея змогла стати реалізованою.

На даний час майже усі сфери людського життя піддані процесам діджиталізації (цифровізації), яким притаманні інноваційність, об'єктивність та невідворотність процесів. У межах епохи глобальних змін діджиталізація передбачає появу інноваційних рішень у різних сферах діяльності людини: соціальній, політичній, технологічній, науковій, освітній, а також в області економіки та логістики.

У процесі злиття віртуального та реального світів утворюється змішаний світ, в якому домінує Інтернет та доповнена реальність, і на основі цього виникає тотальна цифровізація усіх сфер життя, зокрема й у сфері логістики [79].

За даними доповіді ЮНКТАД «Review of Maritime Transport 2018», сучасні технологічні досягнення, в тому числі діджиталізації, блокчейн-додатки, автономний транспорт, здатні значно підвищити ефективність логістичних процесів, скоротити терміни доставки товарів та послуг, знизити витрати тощо. Процеси діджиталізації в логістиці покращують взаємодію різних видів транспорту, поглиблюють взаємозв'язок транспортних і виробничо-збутових ланцюгів, та пов'язаних з ними, інформаційних і фінансових потоків [80].

Діджиталізація (англ. digitalization) – це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя: від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів). Перехід діяльності з реального світу у світ віртуальний (онлайн) [81].

Розвиток міжнародної економіки в даний момент тісно пов'язаний з впровадженням такої технології як Інтернет речей. Цей напрямок інновацій проникає у всі сфери життя та вже є важливим елементом для багатьох великих підприємств та навіть країн.

В більшості розвинених країн активно впроваджуються такі передові ІТ-технології як IoT, хмарні технології, мобільні, GPS та аналітичні програми для управління національними та міжнародними ланцюгами поставок і системами дистрибуції.

Узагальнено IoT можна охарактеризувати як технологію, яка дозволяє поєднати фізичні об'єкти з мережею Інтернет та один з одним з метою виконання ними автономних функцій, таких як збирання, оброблення, аналіз інформації, розпізнавання та реагування на конкретні умови, надсилання команд і тд.

Перш за все впровадження цієї технології підвищує конкурентоспроможність підприємства, адже клієнти також взаємодіють з цією технологією і після того як спробували одноразово, то вже не мають бажання вести діяльність з іншими підприємствами.

Крім того, в більшій мірі це впливає таки на внутрішні процеси і результати компанії. Як приклад варто згадати компанію «Pirelli», вони випустили розумні шини для автомобілів. Всередині в них є сенсори, що вимірюють тиск, температуру, кілометри, які проїхав автомобіль, та прораховують, скільки ще кілометрів може проїхати відповідна шина. Вся ця інформація доступна відповідальній особі і дає можливість своєчасно здійснювати технічне обслуговування.

Також ці технології дозволяють відстежувати та моніторити фізичний стан продукції, що перевозиться. Це має велике значення для товарів, що псуються або ліків, що мають доставлятися тільки за певної температури.

Можемо виділити наступні напрямки, що піддаються впливу після впровадження IoT:

1. Покращення управлінню активами насамперед через забезпечення вчасності доставки продукту;
2. Скорочення витрат на паливе в результаті оптимізації маршрутів автопарку;
3. Покращення управління запасами через скорочення позафондових запасів;
4. Отримання корисної інформації про використання продукту та поведінку клієнтів.

Застарілі технології в секторі транспорту і логістики призводять до значних втрат продукції, а в результаті до втрат у всіх ланках ланцюга поставок, від виробника до постачальника. Для прикладу “Intel” провела дослідження і виявила, що 30% продукції не доходить до кінцевого споживача. Вона псується під час транспортування, губиться або знищується з інших причин. Через це часто виникають такі негативні явища у вигляді меншого прибутку, зайві юридичні дискусії на рахунок причин псування вантажу, підвищення ціни в точках продажу, а відповідно негативне враження покупця і ймовірність його переходу до конкурентів.

IoT у секторі транспорту і логістики створює низку переваг, основними з яких є:

- оптимізація використання ресурсів компанії: персонал, машини та обладнання використовуються більш ефективно та економно, що зменшує витрати;
- зниження негативного впливу людського фактору. Збитки, крадіжки, підробки та заміна продукції під час доставки;
- всі ці проблеми загрожують не лише доходу, а й репутації компанії. IoT підвищить безпеку доставки та створить новий ринок робочих місць;

– транспортний контроль. Завдяки використанню IoT в перевезеннях компанії мають інформацію про місцезнаходження конкретного вантажу в будь-який момент часу, що дозволяє їм безпомилково визначати час доставки, а також контролювати стан і змінювати параметри вантажу залежно від поточної ситуації.

Основними критеріями для оцінки економічної ефективності виробництва є показники рентабельності, продуктивності й фондоозброєності праці, операційних витрат і собівартості виробництва. Саме вони піддаються впливу після впровадження інновацій. Застосування вказаних показників необхідне для обґрунтування та оптимізації управлінських рішень. На їх основі, по-перше, оцінюють рівень витрат різних видів ресурсів на виробництво продукції, а також загальної економічної результативності підприємства. По-друге, із їх допомогою стають реальними оцінка та обґрунтування найкращих варіантів господарських рішень щодо прогресивного оновлення техніко-технологічної бази і впровадження інновацій, значно підвищують рівень фондовіддачі, продуктивності праці та прибутку підприємства за рахунок мінімізації витрат й максимізації економічної ефективності.

Для оцінки впливу впроваджуваних інновацій на процес виробництва застосовують такі фактори, як витрати за напрямками інноваційної діяльності, а саме:

- рівень загальних витрат на інноваційну діяльність;
- рівень інноваційних витрат на впровадження нових машин, обладнання, установок, інших видів основних виробничих фондів;
- рівень інноваційних витрат на впровадження нових технологій;
- рівень витрат на проведення досліджень і розробок.

Застосування в дослідженні вказаних факторів обумовлене тим, що вони безпосередньо відображають інноваційну політику підприємства, характеризують його інноваційні можливості, засновані на досягненнях науково-технічного

прогресу, визначають галузь виробництва, забезпечують керованість інноваційними витратами з боку підприємства, мають просте кількісне вимірювання та інформаційну базу.

Ефективність витрат на інновації та витрат на виробництво за формулою (3.2):

$$Ef_{vi} = \frac{V_{pi}}{p} \quad (3.2)$$

де Ef_{vi} – ефективність i -го ресурсу;

V_{pi} – показник i -го ресурсу;

P – показник результатів роботи підприємства.

В умовах діяльності підприємства в величезній системі такій як кластер, для ведення діяльності ефективно давно шукали єдине рішення, що дозволить зручно та швидко отримувати потрібні дані. Цим вирішенням стає впровадження IoT у світі бізнесу. Він має можливість вести облік запасів для власників бізнесу. Автоматично керовані опції мають величезну перевагу для контролю запасів та ефективного управління ними. Це дозволяє персоналу докладати зусиль для більш продуктивних завдань та пізнавальних вимог.

Пристрої IoT забезпечують повний контроль над усіма поточними аспектами бізнесу. За допомогою IoT можна проаналізувати та керувати кількома сферами бізнесу. Неприбуткові сфери можна оптимізувати та вдосконалити. Крім того, IoT підвищує ефективність завдання, отже, скорочуючи витрачений час та збільшуючи продуктивність.

Також для прикладу, такі технології, як Amazon Alexa для бізнесу, можуть бути інтегровані в організацію для технологічного підключення. Співробітник може надсилати електронний лист, не вводячи і просто попросивши Alexa зробити, все, від планування транспортного шатлу до відстеження зустрічі, все можливе за допомогою IoT-рішень. Персонал з прибирання - важлива послуга,

необхідна кожній організації, вбудований вакуум IoT може допомогти заощадити гроші та підтримувати чистоту офісу без проблем. За допомогою технології IoT вакууми вказують, коли їй потрібно спорожнити та обслуговувати.

5G - це найбільш швидкозростаюча мобільна технологія в історії бездротового зв'язку. 33% респондентів називають 5G найбільш важливою технологією, що забезпечує подальше розширення і зростання IoT. За їх же прогнозами, 5G буде найпомітнішою технологією підключення до IoT в наступні п'ять років (26%). Забезпечення плавного розвитку і комутації мереж не менш важливо для 5G в підтримці зростання Інтернету речей, вказали опитані Thales Group респонденти.

2022 рік стане роком, коли доступність мереж 5G стане реальністю. До 2025 року кількість підключень 5G виросте до 1,8 мільярда в порівнянні 10 мільйонами в кінці 2019 року, повідомляли аналітики GSMA. 5G привнесе фундаментальні зміни в мобільній екосистемі. Так, високі швидкості, розширені пропускні смуги, найменші показники затримки, висока потужність можуть стимулювати мільярди нових IoT-підключень.

Зменшення споживання енергії є особливо важливим при перевезеннях вантажів морем, де основні витрати припадають на паливо. За даними “The Geography of Transport Systems”, вони складають до 50% експлуатаційних витрат судна. Для прикладу, компанія “Orange” розробила рішення під назвою “Maritime VSAT”, яке економить до 10% пального. Основна система управління включає датчики рівня, датчики витрати палива та GPS. Отже, можна відстежити, скільки дизельного газу споживає певний корабель на певній відстані. Інформація від датчиків передається на бортовий комп'ютер і потім надсилається до хмарної служби зберігання та оброблення даних [82].

Підводячи підсумки, можна сказати що головною особливістю IoT, є - повна автоматизація ресурсів, їх взаємодію між собою. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку послуг, великі логістичні провайдери, такі як

Amazon, DHL, UPS, FedEx ефективно впроваджують дану концепцію всередині компанії. Застосування радіочастотних датчиків на вантажах зменшує час пошуку і передачу потрібної інформації. Крім того, сьогодні клієнти все частіше вимагають інноваційних підходів, що також сприяє більш швидкому процесу застосування технологій IoT в логістиці.

3.4 Висновок до третього розділу

В умовах поглиблення процесів міжнародного поділу праці та функціональної спеціалізації між окремими регіонами світу імперативом підвищення міжнародного конкурентного статусу національних економік виступає їх спроможність перейти від моновиробничої системи, в центрі якої індивідуалістична діяльність окремих компаній, поєднаних вертикальними виробничими зв'язками в межах співробітництва “виробник-постачальник”, до формування кластерної системи

Саме логістика розглядається в якості сполучної ланки в інтегрованому ланцюгу поставок, що забезпечує інтеграцію усіх процесів щодо переміщення матеріальних та нематеріальних потоків між учасниками кластера. Водночас, впровадження концепції логістики в структуру кластера вимагає ретельного дослідження. В першу чергу прийняття будь-якого логістичного рішення, що переслідує досягнення певної цілі, вимагає ідентифікації конфлікту цілей, що дозволить встановити і оцінити конфлікт витрат (коштів). В цьому аспекті доцільним є використання концепції «trade off» та аналізування рівня та розміру логістичних витрат кластера із співвіднесенням їх із величиною сукупних витрат, доходу та прибутку цієї структури для прийняття остаточного рішення. Це завдання слід розв'язувати за допомогою логістичного планування та керування.

Для найбільш повного використання потенціалу логістики в цих структурах раціональним з погляду формування логістичної системи та її подальшого управління є використання логістичного аутсорсингу, що можливе шляхом передачі логістичних функцій стороннім організаціям. Також шляхом вирішення є організація власно логістики на високому рівні за рахунок обрання правильної методики та логістичної стратегії на підприємстві.

Методи, це ті інструменти, що мають використовуватись постійно для визначення потрібних даних і прийняти необхідні рішення на основі цих даних. Стратегічний рівень управління логістичною діяльністю визначає систему цілей та принципів оптимізації бізнес-процесів, що сприяють подальшому розвитку підприємства. Враховуючи загальну корпоративну стратегію, підприємство формує портфель функціональних стратегій. Логістична, як одна із функціональних, відображає напрям реалізації загальної стратегії за допомогою інструментів логістичного управління діяльністю підприємства.

А також шляхом покращення показників логістичної діяльності є всесвітній тренд на діджиталізацію та впровадження інновацій загалом.

Уявлення про майбутнє і його характерні особливості тісно пов'язані із подальшим всеосяжним проникненням цифрових технологій в економічну, соціальну та політичну складову суспільства, що обумовлюється інтеграцією прогресивних технологій у сферу телекомунікацій, інформаційних технологій і мікроелектроніки тощо.

З урахуванням стрімкого розвитку цифрових технологій та інтеграцію процесів діджиталізації очікується подальше інтенсивне їх впровадження в галузеву практику з метою підвищення якості сервісних послуг, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості логістичних підприємств.

Упровадження процесів діджиталізації у сферу логістики, на нашу думку, повинно ґрунтуватися на інформаційній підтримці інтегрованих систем розвитку у

напрямку удосконалення виробничих, торговельних та економічних процесів руху товарних і матеріальних потоків в «ланцюгу створення вартості».

Прикладними завданнями діджиталізації є скорочення часових, трудових, фінансових витрат, пов'язаних із пошуком даних, а також ІТ-додатків для формування оптимальних схем бізнес-партнерства на основі ефективного моделювання горизонтальних виробничо-економічних і торгово-економічних зв'язків між різними організаціями – учасниками логістичного процесу.

Упровадження цифрових технологій підвищить ефективність взаємодії учасників логістичного процесу, створить організаційно-технологічні умови не тільки для укладення взаємовигідних контрактів на перевезення, але і для автоматизації процесів контролю руху транспортних засобів і операцій, покращення якості роботи працівників, спрощення процедури оформлення документів проведення розрахунків з усіма учасниками логістичного ланцюжка тощо.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Одержані в дипломній роботі наукові результати в сукупності вирішують наукову проблему управління логістичною системою кластера підприємств. Це дало можливість одержати певні висновки теоретичного і науково-практичного характеру.

Перш за все, що розвиток промислових підприємств України вимагає започаткування логістичних систем із подальшим їх об'єднанням у логістичні кластери. В основу ефективного управління логістикою покладено наукову методологію. Ефективне управління логістичною системою дозволяє підвищити конкурентоспроможність суб'єктів господарювання шляхом скорочення витрат на матеріально-сировинне забезпечення та максимальне задоволення покупців при розподілі готової продукції. Дієвим напрямом забезпечення високого рівня ефективності фінансово-господарської діяльності промислових підприємств є логістична інтеграція, яка ґрунтується на тривалій взаємодії поміж усіма учасниками логістичного процесу.

Аналіз наукових робіт на цю тематику дозволив дослідити використання системного підходу та комплексного механізму при управлінні логістикою, що ґрунтується на науковій методології. Процес формування наукової методології управління логістикою базується на економічних законах та закономірностях, загальних і специфічних принципах, а також методах управління. Застосування даної методології дозволяє запропонувати стратегію (політику) формування логістичної системи як сукупності заходів щодо утворення (удосконалення наявної) логістичної системи з подальшою інтеграцією у логістичний кластер промислових підприємств.

В першому розділі роботи розглядалось поняття економічного кластеру. Було визначено, що в умовах сучасної конкуренції на міжнародному ринку стає можливим досягнення результату за рахунок впровадження стратегічного розвитку галузей та окремо взятих регіонів України. Саме на цій основі стає можливим формування інноваційного потенціалу країни, як наслідок, її економічного зростання. Проведений нами аналіз переваг і недоліків кластерного підходу та огляд кластерних моделей показали, що нині кластерний підхід є одним з найефективніших напрямів інноваційного розвитку країни, оскільки саме кластеризація економіки забезпечує високу конкурентоспроможність підприємств-учасників кластеру як на національному, так і на зовнішньому ринках.

Проаналізований нами організаційно-економічний механізм функціонування кластеру науки, освіти й виробництва показав, що він є комплексом конкретних форм і методів управління, за допомогою яких забезпечується процес інноваційного соціально-економічного розвитку територій. Необхідно відзначити, що діяльність більшості кластерів не обмежується задоволенням внутрішніх потреб. Соціальний ефект кластеризації, наприклад будівельного комплексу, полягає в підвищенні рівня доступності житла для населення, що буде висвітлено в подальших наших дослідженнях, адже саме наукова новизна й актуальність питання кластеризації будівельного комплексу як групи географічно взаємопов'язаних підприємств і пов'язаних з ними організацій має розвиватися задля досягнення спільної соціальної мети та взаємного доповнення.

Також розглядалась роль логістичного управління в діяльності підприємства. Можна стверджувати, що застосування принципів логістичного управління дало б змогу підприємству забезпечити високу конкурентоспроможність своєї продукції і послуг через оптимізацію витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією товарів, прискорити оборотність обігового капіталу, найбільш повне задоволення споживачів у якісних товарах та сервісі. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах

виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо.

В наступному розділі увага приділялась логістичній компанії «FTP». На її прикладі були закріплені вміння аналізувати фінансові показники компанії та її діяльність загалом. Оскільки ми вже зазначали велике значення правильного управління логістичною діяльністю, то також були розглянуті перспективи даної компанії у проникненні в структуру певного кластеру.

Було виявлено, що однією із тенденцій у сфері логістики є зростаюче прагнення компаній передати логістичні операції бізнесу на аутсорсинг. Таким чином досягається розширення спектра логістичних послуг – одночасно із якісним відповідальним збереженням компаніям потрібні митні послуги, сертифікація, упакування і маркування товару, транспортування і можливості за допомогою логістики управляти розвитком свого бізнесу. При цьому економічно доцільніше, коли увесь спектр послуг виконує одна компанія – логістичний оператор

Для кластерних структур це особливо актуально, оскільки взаємодія учасників ґрунтується саме на тісній взаємодії через активний обмін, поширення та генерацію знань з метою якнайкращого задоволення кінцевих споживачів. У цьому контексті у межах кластера існує об'єктивна можливість використання потенційної переваги тісних господарських зв'язків між користувачами логістичних послуг окремого 3PL-провайдера, яка полягає у тому, що в такий спосіб можна підвищити як базовий рівень сервісу, так і перейти до популярнішої концепції повного задоволення споживачів.

Тому, на нашу думку, саме в цьому напрямку слід рухатись і компанії «FTP», до того щоб мати змогу покривати ще більшу кількість затребуваних послуг для замовників.

В останньому ж розділі увага приділялась можливостям для удосконалення процесу управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру.

Для визначення напрямку впровадження змін найкраще підійшов SWOT-аналіз теперішнього рівня кластерного розвитку.

Таким чином були встановлені зв'язки між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому були використані при формуванні рекомендацій.

Єдиним шляхом вирішення більшості проблем про здійсненні логістичної діяльності було обрано впровадження інновацій в функціонування підприємства, адже з урахуванням стрімкого розвитку цифрових технологій та інтеграцію процесів діджиталізації очікується подальше інтенсивне їх впровадження в галузеву практику з метою підвищення якості сервісних послуг, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості логістичних підприємств.

Упровадження процесів діджиталізації у сферу логістики, на нашу думку, повинно ґрунтуватися на інформаційній підтримці інтегрованих систем розвитку у напрямку удосконалення виробничих, торговельних та економічних процесів руху товарних і матеріальних потоків в «ланцюгу створення вартості».

Прикладними завданнями діджиталізації є скорочення часових, трудових, фінансових витрат, пов'язаних із пошуком даних, а також ІТ-додатків для формування оптимальних схем бізнес-партнерства на основі ефективного моделювання горизонтальних виробничо-економічних і торгово-економічних зв'язків між різними організаціями – учасниками логістичного процесу.

Найбільша увага приділялась впровадженню IoT у світі бізнесу. Він має можливість вести облік запасів для власників бізнесу. Автоматично керовані опції мають величезну перевагу для контролю запасів та ефективного управління ними. Це дозволяє персоналу докладати зусиль для більш продуктивних завдань та пізнавальних вимог.

Пристрої IoT забезпечують повний контроль над усіма поточними аспектами бізнесу. За допомогою IoT можна проаналізувати та керувати кількома сферами бізнесу. Неприбуткові сфери можна оптимізувати та вдосконалити. Крім того, IoT підвищує ефективність завдання, отже, скорочуючи витрачений час та збільшуючи продуктивність. Підводячи підсумки, можна сказати що головною особливістю IoT, є - повна автоматизація ресурсів, їх взаємодію між собою.

Загалом можна підкреслити, що проведена робота досягнула покладеної мети, а саме наукове обґрунтування та розроблення рекомендацій по веденню логістичної діяльності підприємствам економічного кластеру. Дуже важливо усвідомлювати і розрізняти підприємства кластеру як відмінні від самостійних. Між ними є значна різниця, зокрема і в веденні логістичної діяльності

І звичайно було продемонстровано важливість кластеру для економіки держави, де він функціонує.

Це проявляється у збільшенні кількості робочих місць; поліпшенні соціально-економічного розвитку регіону; поліпшення інвестиційного клімату та привабливості регіону; збільшення кількості платників податків та бази оподаткування; розвиток виробничої та соціальної інфраструктури; підвищення соціальної захищеності, добробуту населення.

А що стосується бізнесу, то для нього значення не менше, адже часто і самі підприємства є ініціаторами таких формувань:

- поліпшується кадрова інфраструктура;
- з'являється інфраструктура, умови для досліджень і розробок;
- знижуються витрати;
- з'являються можливості для більш успішного виходу на міжнародні ринки, формується основа, базис для одержання додаткових конкурентних переваг, зумовлених не властивостями товару, послуг, а наявністю розвинених систем просування товару;
- управлінських рішень на основі вивчення змін зовнішнього середовища.

Для малих і середніх підприємств кластер може істотно знижувати бар'єр виходу на ринки збуту продукції та поставок робочої сили, сировини та матеріалів. Імідж кластера переноситься зовнішніми партнерами і на окремі підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Фінансово-економічний словник, А.Г. Загородній, Г.Л. Вознюк, К.: Знання, 2007. — 1072 с. ISBN 978-966-346-393-3
- 2) Портер М. Конкуренция / Портер М. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
- 3) Porter, M. Building the microeconomic foundations of prosperity: Findings from the microeconomic competitiveness index. In The World Economic Forum's Global Competitiveness Report 2002-2003. Oxford: Oxford University Press. 2002. pp. 23-45.
- 4) Варяниченко, О. В. Формування інноваційних кластерів в Україні як інструмент розвитку та конкурентоздатності. Науковий вісник НГУ. 2011. №3. С. 118-121
- 5) Кузьмін, О., Жеруха В. Кластери як чинник економічного розвитку підприємств і територіальних утворень. Економіка України. 2010. №2. С. 14-23.
- 6) Глушаниця, Р. В. Кластерний принцип формування міжнародних стратегічних альянсів. Формування ринкових відносин в Україні. 2010. №3. С. 38-43.
- 7) Папіж Ю.С. Визначення територіально-виробничих кластерів для гірничодобувних регіонів / Ю.С. Папіж // Економічний простір. – 2014. – № 90. – С. 187–195.
- 8) Семёнова Н. Кластеризация – новое явление в мировой экономике и политике [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nanonewsnet.ru/blog/nikst/klasterizatsiya-novoe-yavlenie-rol-v-mirovoiekonomike-politike>
- 9) Маркушина Е. В. Кластери и кластерные стратегии в развитии экономики региона / Е. В. Маркушина // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 2. – С. 321–323.

- 10) Евтодиева Т.Е. Классификация логистических кластеров / Т.Е. Евтодиева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2011. – № 6 (80). – С. 31–35.
- 11) European Aerospace Cluster Partnership. URL: <http://www.eacp-aero.eu/about-eacp/motivation.html> (дата звернення: 01.09.2020).
- 12) Cluster Internationalisation // European Commission. 2016. URL: http://ec.europa.eu/growth/smes/cluster/internationalisation/index_en.htm (дата звернення: 01.09.2020).
- 13) Семёнова Н. Кластеризация – новое явление в мировой экономике и политике [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nanonewsnet.ru/blog/nikst/klasterizatsiya-novoe-yavlenie-rol-v-mirovoiekonomike-politike>
- 14) Самострокова Е. С. Классификация кластеров предприятий [Электронный ресурс] / Е. С. Самострокова // Молодой ученый. — 2012. — № 1. Т. 1. — С. 141–143. – Режим доступа : <http://www.moluch.ru/archive/36/4094>
- 15) Магомедов А. М. Логистика кластерных структур региональной экономики [Электронный ресурс]. Современные проблемы науки и образования. 2014. № 4. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=13895> (дата звернення: 27.07.2016).
- 16) Указ Президента України «Про Положення про Міністерство інфраструктури України» [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/581/2011>.
- 17) Управління ризиками в логістиці: [навч. посіб.] /за заг. ред. В. М. Гончарова. - Львів : «Магнолія 2006» 2012. -253с.
- 18) Richert-Kaźmierska, A. (2007). Partnerstwo na rzecz rozwoju regionalnego a konkurencyjność regionalna, Szczecin.
- 19) Гриценко С.И. Транспортно-логистические кластеры в Украине: пути становления и развития: монография.СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 218 с.

- 20) Гриценко С.И. Развитие кластеров через призму синергетики. Методология развития кластеров. Российское предпринимательство. М.: 2009. №5-2. С. 74-81.
- 21) Гриценко С.І. Стратегія випереджального розвитку транспортно-логістичних кластерів в Україні. Маркетинг в Україні. – 2007. - №2. - С.56-60.
- 22) Гриценко С.И. О развитии транспортно-логистических кластеров в Украине. Российское предпринимательство. М.: 2008. - №5-2. - С.134-137.
- 23) Гриценко С.И. Стратегия развития транспортно-логистических кластеров в Украине. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. – 42 с.
- 24) Ковальський С.В., Гриценко С.І. Управління логістичною діяльністю підприємств економічного кластеру/ Збірник наукових праць, Харків, 28 жовтня 2021 / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, А.Г. Лісна. – Харків : НФаУ, 2021. С. 33-32.
- 25) Стельмащук Н. А. Концептуальні засади маркетинго-логістичного управління конкурентоспроможністю аграрних формувань. Сталый розвиток економіки. 2014. № 1. С. 280–289
- 26) Про схвалення Концепції створення кластерів в Україні : проект розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.08.2008 р. [Електронний ресурс] / Департамент інвестиційної та інноваційної діяльності. – Режим доступу : http://www.me.gov.ua/control/uk/publish/printable_article?art_id=121164
- 27) Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV / Верховна Рада України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 19.04.2018).
- 28) Основи економіки та організації підприємництва - Тирпак І.В. - 2.2. Види підприємств та їх класифікація
- 29) Селезньова Н. Управління матеріальними потоками промислових підприємств. Схід. 2012. — № 2 (116). С. 49–53.

- 30) Гринюк Н. А. Корпоративні підприємства: сутність та особливості. Електронний науковий журнал «Молодий вчений». №3 (43). Березень. 2017 р. С. 626-629. – URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/3/145.pdf>.
- 31) Близнюк О. П. Основные направления коммерциализации на основе принципов логистики. Коммунальное хозяйство городов: науч.-технич. сб. Серия: Экономические науки. 2004. Вып. 56. С. 323–329
- 32) Варяниченко О. В. Формування інноваційних кластерів в Україні як інструмент розвитку та конкурентоздатності. Науковий вісник НГУ. 2011. № 3 (123). С. 118–121.
- 33) Іванова М. І. Формування понятійно-категоріального апарату логістики. Економіка і регіон. 2015. № 6 (55). С. 110–114.
- 34) Ткаченко А. М., Шевчук А. М. Логістичне управління вантажоперевезеннями: монографія / ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2010. 248 с.
- 35) Пшенична Т. М. Оцінка ефективності діяльності кластерів у молокопереробній галузі. Економічний аналіз. 2013. Т. 12 (4). С. 290–296
- 36) Алькема В. Г. Розвиток мікрологістичних систем та методика його оцінювання. Логістика: теорія та практика. 2012. № 1(2). С. 5–11.
- 37) Амітан В. Н., Ларіна Р. Р., Пілюшенко В. Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2003. 73 с.
- 38) Брынцев А. Логистический фрагмент – энтропия в потоке. РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2, Ч. 1. С. 27–33.
- 39) Вітлінський В. В. Моделювання економіки: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 408 с.
- 40) Іванова М. І. Принципи як основа наукової методології управління логістикою. Бізнес Інформ. Харків: ХНЕУ, 2015. №11. С. 261–266.
- 41) Волонцевич Е. Ф. Концепция инновационной логистики в торговле. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы / под общ. ред. И. А. Акулича. Минск: Мэджик, 2011. С. 66–70.

- 42) Евтодиева Т.Е. Характерные особенности организационных форм логистики в условиях неэкономии [Текст] / Т.Е. Евтодиева. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. 168 с.
- 43) Поканевич Ю. В. Управління, як складна багатовимірна категорія / Ю. В. Поканевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/2185/1/44.pdf>.
- 44) Питуляк Н. С. Логістична система – основа підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 218–221.
- 45) Соколова О. Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств / О.Є. Соколова // Проблеми системного підходу в економіці. – [Електронне наукове фахове видання]. – 2007. – Вип.2.– Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/index.html>.
- 46) Bowersox D.J., Closs D.J., *Logistical Management* / D. J. Bowersox, D. J. Closs. – Mc millan Pudlising, 3rd ed. – 1991. – 314 p.
- 47) Маскелл Б., Баггали Б. Практика бережливого учета: управленческий, финансовый учет и система отчетности на бережливых предприятиях / пер. с англ. Москва: Институт комплексных стратегических исследований, 2010. – 384 с
- 48) Holweg M. The genealogy of lean production / M. Holweg // *Journal of Operations Management*. – 2007. – 25 (2). – С. 420–437.
- 49) Pande P. S.; Neuman, Robert P.; Gavanagh, Roland R. *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies Are Honing Their Performance* / P. S. Pande, R. P. Neuman, R. R. Gavanagh. – McGraw-Hill , 2000. – 282 p.
- 50) Адлер Ю. П. Ощадливого Бог береже (про ошадливе виробництво та П'ять великих японських систем управління персоналом). Світ якості України. 2004. № 2. С. 10–14.

- 51) Матер. ІХміжнарод. наук.-практ. internet-конференції з міжнар. участю, Харків, 28 жовтня2021 / ред. кол.: О.В. Посилкіна, О.В. Літвінова, А.Г. Лісна. – Харків : НФаУ,2021. – 311 с.
- 52) Чен Ким У. Стратегия голубого океана. Пер. с англ / У. Чен Ким, Р. Моборн. – М.: НІРРО, 2005. – 727 с
- 53) Крикавський Є.В. Логістика. Основи теорії: підруч. [Текст] / Є.В. Крикавський. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», Інтелект-Захід, 2006. – 454 с.
- 54) Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці [Електронний ресурс] / О.В. Мельник // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
- 55) Персональний сайт Олександра Єфімова (<http://yefimov.com.ua/?p=1584>). – 2015. – 23.01
- 56) Смирнов І. Г. Митна логістика: компонентна структура//Наук. вісник Волинськ. держ. ун-ту ім. Лесі Українки. – 2007. - №2. – С.160 – 168.
- 57) Карп І. М. Використання логістичних систем в управлінні підприємством: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Економіка, організація і управління підприємствами. Тернопіль: ТНЕУ, 2006. 190 с.
- 58) Сирийчик Т. Транспортна політика України та її наближення до норм Європейського Союзу / Т. Сирийчик та ін. ; за ред. Марчіна Свенціцькі. – К. : Аналіт.-дорадч. центр Блакитної стрічки, 2010. – 102 с. – Режим доступу : http://www.undp.org.ua/files/en_76033Transport_System_Reform_Jun2010.pdf
- 59) Тюріна Н. М. Логістика [Текст]: Навч. посіб. / Н. М.Тюріна, І. В. Гой, І. В. Бабій. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 392 с.
- 60) Коваленко Н. М. Методичний підхід до оцінки ефективності функціонування кластерів підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 6(2). С. 199–202.

- 61) А.А.Кириллова. Финансовая логістика / А.А.Кириллова // Бухучет в строительных организациях, 2011, № 2- С . 72-76.
- 62) Сайт партнерів UIFSA // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://uifsa.ua/about-the-association/teammate/ftp-llc>
- 63) Нагорний Є. В., Наумов В. С., Іванченко А. В. Аналіз сучасних підходів до підвищення ефективності логістичних систем доставки вантажів в міжнародному сполученні. Транспортні системи та технології перевезень: зб. наук. пр. / ДНУЗТ. Дніпропетровськ, 2012. Вип. 3. С. 68–72.
- 64) Сайт "FTP"// [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ftprua.com>
- 65) О.І. Панченко, Х.І. Штирхун /Класифікація ризиків як складова забезпечення страхового захисту на морському транспорті – 2013. – №1 – С. 2-3.
- 66) Маріанна Енігл. Як австрійські дворяни приєдналися до НСДАП, незважаючи на заборону на в'їзд. Profil. 2010. №31. С45.
- 67) Еремеева Л. Э. Транспортная логистика : учебное пособие. Еремеева; Сыкт. лесн. инт. Сыктывкар : СЛИ. 2013. 260 с.
- 68) Коніщева Н. Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Економіка промисловості. 2005. № 1 (27). С. 114—124.
- 69) Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. Держава та регіони. 2016. № 3. С. 143—147
- 70) Теоретичні основи: навч.-метод. посібник / О. Є . Шандрівська, В. В. Кузяк, Н. І. Хтей; за ред. Є. В. Крикавського. - Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014 - 196 с.
- 71) Тридід О.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Тридід, К.М. Таньков; за ред. проф., д-ра екон. наук О.М. Тридіда. – Харків: ВД “ІНЖЕК”, 2005. – 224 с.
- 72) Логістичні стратегії в торгівлі : монографія / Н.Б. Ільченко. – Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. – 432 с

- 73) SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.– 301 с.–(Вища освіта XXI ст.).
- 74) Кузменко Ю. Г., Левина А. Б., Шмидт А. В. Генезис и современное состояние логистической интеграции в условиях глобализации экономик Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. Т. 8. № 3. С. 148–161.
- 75) Логистика. Интеграция и оптимизация логистических бизнеспроцессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова ; под ред. В. И. Сергеева. Москва: Эксмо, 2013. 944 с.
- 76) Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. Ефективна економіка. 2020, №3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf
- 77) Писаренко Т.В., Кваша Т.К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с.
- 78) Кравченко К. А., Мешалкин В. П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний. Москва: Академический проект, 2006. 531 с
- 79) Чумак Л.Ф. Інноваційна діяльність підприємства в сучасних умовах. Бізнес-Інформ2012. No 12. С. 209–212
- 80) Керівництво (рекомендації) Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації: OECD та Євростат. 2018. 300 с.
- 81) How the IoT is Improving Transportation and Logistics [Electronic resource]. URL: <https://ardas-it.com/how-the-iot-is-improving-transportation-and-logistics>
- 82) Войнаренко М.П. Особливості навчання та підготовки фахівців для роботи у кластерних структурах / М.П. Войнаренко // Нові виробничі системи і

економічний розвиток України. Матеріали економічного саміту, м. Луцьк,
30 січня 2003 р. — Київ: ВЦ "СОФІЯ7А", 2003. — С. 48—54.

Дані балансів ТОВ «ГТР», тис. грн.

№	Актив / Пасив	Код рядка	На кінець року		
			2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6
1	Актив				
2	I. Необоротні активи				
3	Незавершені капітальні інвестиції	1005	3,9	-	81,5
4	Основні засоби:	1010	460,9	408,0	374,7
5	– первісна вартість	1011	633,1	622,0	711,8
6	– знос	1012	(172,2)	(214,0)	(337,1)
7	Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-
8	Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-
9	Інші необоротні активи	1090	-	-	-
10	Усього за розділом I	1095	464,8	408,0	456,2
11	II. Оборотні активи				
12	Запаси:	1100	32,2	154,1	22,7
13	у тому числі готова продукція	1103	16,3	16,3	16,3
14	Поточні біологічні активи	1110	-	-	-
15	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1441,3	2542,7	5528,7
16	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	13,6	6,8	3,0
17	у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3,0	3,02
18	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	368,0	2006,8	2880,7
19	Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	-
20	Гроші та їх еквіваленти	1165	1105,2	1846,2	1803,3
21	Витрати майбутніх періодів	1170	20,1	50,5	58,1
22	Інші оборотні активи	1190	161,9	351,9	1179,0
23	Усього за розділом II	1195	3412,3	7019,0	11475,5
24	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
26	Баланс	1300	3607,1	7427,0	11931,7
27	I. Власний капітал				
28	Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	60,0	60,0	60,0
29	Додатковий капітал	1410	-	-	-
30	Резервний капітал	1415	-	-	-
31	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	737,7	212,5	1122,3
32	Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)	(-)
33	Усього за розділом I	1495	797,7	272,5	1182,3
34	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення				
35	III. Поточні зобов'язання				
36	Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-
37	Поточна кредиторська заборгованість за:				
38	довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
39	товари, роботи, послуги	1615	2349,3	5407,7	8570,5
40	розрахунками з бюджетом	1620	-	-	94,2
41	у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	-
42	розрахунками зі страхування	1625	0,1	0,1	0,1
43	розрахунками з оплати праці	1630	-0,1	-1,2	-1,9
44	Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-
45	Інші поточні зобов'язання	1690	460,1	1747,9	2086,5
46	Усього за розділом III	1695	2809,4	7154,5	10749,4
47	Баланс	1900	3607,1	7427,0	11931,7

Таблиця В.1 – Дані балансів ТОВ «ФТП», тис. грн.

№	Актив / Пасив	Код рядка	На кінець року		
			2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6
	Актив				
	I. Необоротні активи				
	Незавершені капіталі і інвестиції	1005		2,3	4,1
	Основні засоби:	1010	226,0	211,8	252,5
	- первісна вартість	1011	252,9	285,3	373,2
	- знос	1012	-26,9	-73,4	-120,7
	Довгострокові біологічні активи	1020			
	Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
	Інші оборотні активи	1090			
0	Усього за розділом I	1095	226,0	214,1	256,6
	II. Оборотні активи				
1	Запаси:	1100	9,4	6,1	25,7
2	у тому числі готова продукція	1103	5,5	0,4	16,3
3	Поточні біологічні активи	1110			
4	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	410,5	399,1	831,3
5	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135			3,4
6	у тому числі з податку на прибуток	1136			
7	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	39,1	91,4	616,9
8	Поточні фінансові інвестиції	1160			
9	Гроші та їх еквіваленти	1165	357,7	327,2	280,8
0	Витрати майбутніх періодів	1170	2,2	5,9	12,2
1	Інші оборотні активи	1190	8,5	30,9	112,0
2	Усього за розділом II	1195	827,4	860,6	1882,3
3	III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
4	Баланс	1300	1053,4	1074,7	2138,9
	Пасив				
5	I. Власний капітал				
6	Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0	60,0
7	Додатковий капітал	1410			
8	Резервний капітал	1415			
9	Нерозподілений прибуток (неокритий збиток)	1420	84,0	406,2	376,7
0	Неоплачений капітал	1425			
1	Усього за розділом I	1495	85,0	407,2	436,7
2	II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595			
3	III. Поточні зобов'язання				
4	Короткострокові кредити банків	1600			
5	Поточна кредиторська заборгованість за:				
6	довгостроковими зобов'язаннями	1610			
7	товари, роботи, послуги	1615	458,3	521,6	534,3
8	розрахунками з бюджетом	1620	44,7	97,2	61,2
9	у тому числі з податку на прибуток	1621			39,8
0	розрахунками зі страхування	1625			
1	розрахунками з огляди граці	1630			
2	Доходи майбутніх періодів	1665			
3	Інші поточні зобов'язання	1690	12,9	27,4	42,5
4	Усього за розділом III	1695	515,9	646,2	638,0
5	Баланс	1900	600,9	1053,4	1074,7