

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Острозька академія»
Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Формування стратегії розвитку логістичної
системи підприємства»**

Виконала: студентка 2 курсу, групи ММПЛ-2
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
ОПП «МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДАЖІВ ТА ЛОГІСТИКА»
другого (магістерського) рівня вищої освіти
Рак Аліни Олександрівни

Керівник – кандидат економічних наук, доцент
Костецька Ірина Іванівна
Рецензент – керівник з ММСБ ТВБВ
№10017/0122 філії – Рівненського обласного
управління АТ «Ощадбанк»
Камінський Андрій Андрійович

"РОБОТА ДОПУЩЕНА ДО ЗАХИСТУ"

Завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і маркетингу _____ (доц., д.е.н. Людмила Козак)
(підпис)

Протокол № ____ від « ____ » _____ 2024 р.

Острог – 2024

Анотація

Тема: Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства.

Автор: студентка 5 курсу, групи ММПЛ – 2, спеціальності 073 Менеджмент, освітньо – професійної програми «Менеджер продажів та логістика», другого (магістерського) рівня вищої освіти, Рак Аліна Олександрівна.

Науковий керівник: Костецька Ірина Іванівна

Ключові слова: операційна ефективність, стратегічні цілі, SWOT-аналіз, логістичні процеси, беззбитковість, активи.

Короткий зміст праці: У науковій роботі проведено дослідження розробки стратегії розвитку логістичної системи підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації витрат та забезпечення ефективного управління логістичними процесами. Об'єктом дослідження є логістична система “Міжнародного аеропорту Львів”. Розглянуто основні принципи та методи стратегічного управління логістичними процесами. Також проведено аналіз основних складових транспортної логістики в “Міжнародному аеропорті Львів” та досліджено процеси планування логістичних систем в аеропорту. У роботі було проведено оцінку ефективності існуючої системи планування логістичних процесів та було запропоновано конкретні заходи та стратегії для підвищення ефективності логістичних процесів. Аналізу в дослідженні підлягають структура логістичної системи, її функціональні складові, а також вплив стратегічних рішень на результативність діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети будуть використані такі методи дослідження, як аналіз літературних джерел, статистичний аналіз, експертні оцінки, а також методи моделювання та оптимізації логістичних процесів. Такий комплексний підхід дозволить отримати повну картину стану логістичної системи підприємства і розробити ефективну стратегію її подальшого розвитку.

В ході дослідження було визначено, що діяльність "Міжнародного аеропорту Львів" сприяє не лише розвитку регіональної економіки, а й підвищенню рівня зручності та доступності подорожей для громадян. Це підтверджується постійним ростом обсягів пасажиропотоку та розширенням маршрутної мережі, що свідчить про успішну роботу аеропорту як ключового гравця у повітряній індустрії України.

ANNOTATION

Theme: Formation of a strategy for the development of the logistics system of the enterprise.

Author: 5th year student, group MMPL - 2, specialty 073 Management, educational and professional program “Sales Manager and Logistics”, second (master's) level of higher education, Rak Alina Oleksandrivna.

Scientific supervisor: Kostetska Iryna Ivanivna

Keywords: operational efficiency, strategic goals, SWOT analysis, logistics processes, breakeven, assets.

Short summary: The research paper studies the development of a strategy for the development of the logistics system of an enterprise in order to increase its competitiveness, optimize costs and ensure effective management of logistics processes. The object of research is the logistics system of Lviv International Airport. The basic principles and methods of strategic management of logistics processes are considered. The main components of transport logistics at Lviv International Airport are analyzed and the processes of planning logistics systems at the airport are studied. The study evaluated the effectiveness of the existing logistics planning system and proposed specific measures and strategies to improve the efficiency of logistics processes. The study analyzes the structure of the logistics system, its functional components, and the impact of strategic decisions on the performance of the enterprise.

To achieve this goal, we will use such research methods as literature analysis, statistical analysis, expert assessments, as well as methods of modeling and optimization of logistics processes. This comprehensive approach will allow us to get a complete picture of the state of the enterprise's logistics system and develop an effective strategy for its further development.

The study found that Lviv International Airport contributes not only to the development of the regional economy, but also to the increase in the level of

convenience and accessibility of travel for citizens. This is confirmed by the constant growth of passenger traffic and the expansion of the route network, which indicates the successful operation of the airport as a key player in the Ukrainian airline industry.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ I.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ.....	9
1.1. Теоретичні аспекти логістики та її стратегічного управління	9
1.2. Основи логістичних стратегій та їх впровадження у систему управління підприємствами торгівлі.....	21
1.3. Взаємозв'язок між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торговельних підприємств	35
РОЗДІЛ II.АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ ЛЬВІВ»	43
2.1. Поглиблений аналіз організації процесів планування логістичних систем в КП «Міжнародний аеропорт Львів».....	43
2.2. Система транспортної логістики КП «Міжнародний аеропорт Львів»...	49
2.3. Оцінка ефективності системи планування логістичних процесів в КП «Міжнародний аеропорт Львів».....	60
РОЗДІЛ III.ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПРИКЛАДІ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ ЛЬВІВ».	67
3.1. Удосконалення транспортної логістики: рекомендації та практичні заходи для підвищення ефективності процесів у КП «Міжнародний аеропорт Львів».....	67
3.2. Стратегічні напрямки розвитку транспортної логістики для покращення майбутньої ефективності у КП «Міжнародний аеропорт Львів».....	73
3.3. Перспективи ефективного управління логістичними процесами у КП «Міжнародний аеропорт Львів».....	79
ВИСНОВКИ	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Обґрунтування проблеми дослідження. Сучасний бізнес ставить перед підприємствами складні завдання, пов'язані з оптимізацією логістичних процесів та забезпеченням ефективного функціонування логістичної системи. З цієї причини формування стратегії розвитку логістичної системи стає актуальним завданням для підприємств у всіх галузях економіки.

Зростання конкуренції на ринку, швидкі зміни в умовах економічного середовища та постійне прагнення до оптимізації бізнес-процесів вимагають від підприємств постійного вдосконалення логістичних систем. Формування стратегії розвитку логістичної системи стає ключовим етапом у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Значний внесок в розвиток обраної тематики зробили ряд вчених, зокрема, Харсун Л.І., Антонюк А.В., Бакута А.В., Валькова Н.В., Вербіцька І.І., тощо.

Метою даного дослідження є розробка стратегії розвитку логістичної системи підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності, оптимізації витрат та забезпечення ефективного управління логістичними процесами.

Завдання дослідження:

- Розглянути основні принципи та методи стратегічного управління логістичними процесами.
- Визначити ключові етапи впровадження логістичних стратегій у підприємствах торгівлі.
- Визначити взаємозв'язок між успішною реалізацією логістичних стратегій та зміцненням позицій на ринку.
- Провести аналіз основних складових транспортної логістики в “Міжнародному аеропорті Львів”.
- Дослідити процеси планування логістичних систем в аеропорту.

- Провести оцінку ефективності існуючої системи планування логістичних процесів.
- Запропонувати конкретні заходи та стратегії для підвищення ефективності логістичних процесів.
- Визначити перспективи розвитку транспортної логістики у майбутньому.
- Запропонувати конкретні стратегії та інструменти для забезпечення ефективного управління логістичними системами.

Об'єктом дослідження є логістична система “Міжнародного аеропорту Львів”.

Предметом дослідження є процес формування стратегії розвитку цієї системи. Аналізу підлягають структура логістичної системи, її функціональні складові, а також вплив стратегічних рішень на результативність діяльності підприємства.

Наукове та практичне значення. Результати дослідження сприятимуть розумінню принципів побудови та управління логістичними системами, розробці ефективних стратегій розвитку для підприємств різних галузей економіки. Практичне застосування отриманих результатів дозволить підприємствам збільшити ефективність своєї логістичної діяльності та зайняти більш стабільну позицію на ринку.

Методи дослідження.

Для досягнення поставленої мети будуть використані такі методи дослідження, як аналіз літературних джерел, статистичний аналіз, експертні оцінки, а також методи моделювання та оптимізації логістичних процесів. Такий комплексний підхід дозволить отримати повну картину стану логістичної системи підприємства і розробити ефективну стратегію її подальшого розвитку.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

1.1. Теоретичні аспекти логістики та її стратегічного управління

Логістичне управління є циклічним менеджерським процесом, який постійно повторюється. Хаджинова О. В. розглядає його як механізм, що складається з процесного, структурного і функціонального підходів, які взаємодіють між собою. За словами Є. В. Крикавського, логістичне управління спрямоване на оптимізацію всіх етапів постачання, виробництва та розподілу товарів чи послуг з метою забезпечення ефективності та економічності у ланцюгу постачання.

Логістика - це наука, яка включає в себе чітке планування, організацію, оптимізацію та контроль переміщення товару, інформації або послуг від постачальника до кінцевого споживача. Невід'ємною складовою логістики є елементи, які допомагають забезпечити ефективне управління логістичними процесами. Цьому визначенню відповідає термін "логістична система", завдяки якій організації можуть досягнути ефективного та оптимального управління ланцюгами постачання. Для забезпечення хорошого управління логістичною системою важливим є стратегічне управління, а саме процес розробки, впровадження та оцінки усіх ризиків, що допоможе організації швидко адаптуватися до всіх викликів.

Підприємство може організовувати логістичну діяльність, орієнтуючись на два напрями: логістичний канал та ринок. Перший напрямок передбачає покращення організованих поставок та їхню координацію. Другий напрямок орієнтується на злагоджену роботу каналів розподілу, де логістична діяльність виробника повинна узгоджуватися з операціями постачальників, дистриб'юторів та клієнтів. Крім того, підприємство може зосередитися на організації логістичних процесів з метою підвищення оцінки реалізованої продукції за допомогою ефективного керування логістичними операціями у логістичному

ланцюзі. Задачею такого підприємства є опрацювання та виконання замовлень якнайшвидше.

Згідно зі схемою на рисунку 1.1., ефективне управління логістичною діяльністю включає в себе використання природних, людських, фінансових та інформаційних ресурсів як вхідних потоків. Управлінські дії формують основу для логістичної діяльності через планування, впровадження та контроль. Результатом цієї організованої логістичної системи є отримання конкурентної переваги, оптимізація використання часу та простору, ефективне забезпечення перевезень до клієнтів та надання повного спектру логістичних послуг з метою зробити логістику ключовим активом організації. Ці позитивні результати стають можливими завдяки ефективним та результативним логістичним операціям, що включають в себе різноманітні процеси та процедури, спрямовані на оптимізацію управління ланцюгом постачання та ресурсами підприємства.

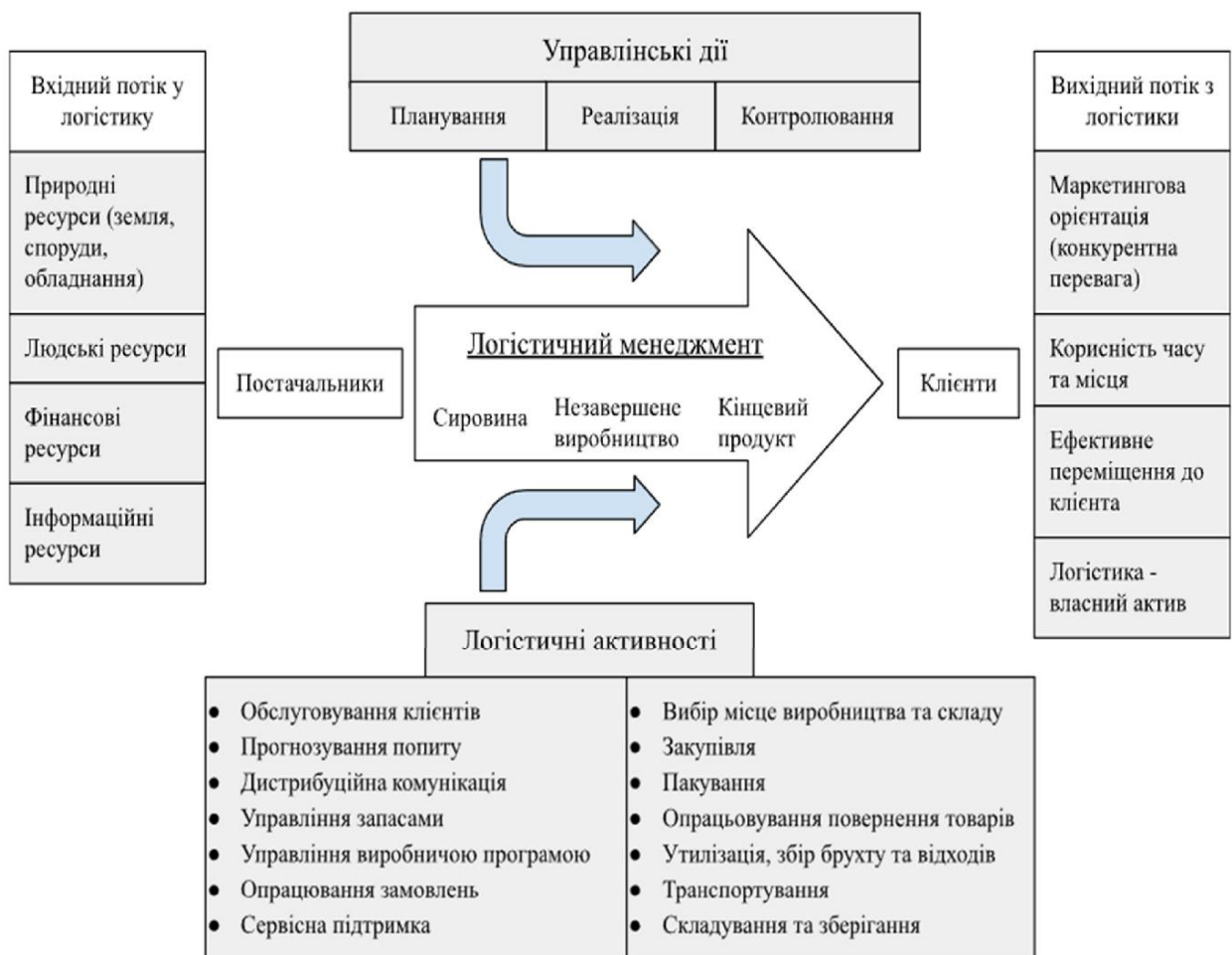


Рисунок 1.1. Процес управління логістичною діяльністю з погляду його компонентів

Логістичне управління можна розглядати як комплексну систему підсистем, які взаємодіють з різними потоками, такими як матеріальні, фінансові та інформаційні, як показано на рисунку 1.2. Згідно з цим зображенням, закупівельна логістика зосереджена на забезпеченні повного відповідання виробничим потребам у матеріалах за допомогою управління процесами закупівель, вибору та взаємодії з постачальниками, розроблення стратегій постачання, визначення економічного розміру замовлення, застосування стандартних методів роботи, оптимізації процесів закупівель та дослідження ринкових умов. Такий вид логістики забезпечує постачання необхідних матеріалів та ресурсів у належній кількості для виробництва в зазначений термін та місце з мінімальними витратами та оптимальними умовами.



Рисунок 1.2. Структура управління логістичною діяльністю з погляду на його підсистеми

Антикризове управління націлене на забезпечення стабільності та відновлення діяльності компанії в умовах кризи. Воно має сприяти гнучкості та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі, зокрема тих, що можуть негативно впливати на ринкову та фінансову стійкість підприємства. Крім того, антикризове управління має раціонально

використовувати всі внутрішні ресурси підприємства – фінансові, матеріальні, людські, виробничі. Це означає, що стратегії та заходи антикризового управління повинні бути комплексними і охоплювати всі сфери діяльності підприємства, забезпечуючи їх баланс та ефективність.

Під тиском кризових ситуацій, комплекс антикризового управління повинен допомагати організаційній системі швидко відновлювати рівновагу після порушень. Це може включати в себе широкий спектр заходів, таких як реорганізація внутрішньої структури, оптимізація бізнес-процесів, розробка нових стратегій маркетингу та збуту, залучення додаткового фінансування, а також перегляд стратегічних партнерств та угод з постачальниками.

Основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб компанія могла ефективно протистояти викликам кризових ситуацій і вийти з них сильнішою, зберігши свою конкурентоспроможність і підтримавши стабільність на ринку.

При розгляді розподільчої логістики відзначається важлива відмінність від традиційного збуту. Це пов'язано з системною залежністю процесу розподілу від виробничих та закупівельних процесів під час керування матеріальними потоками. У цьому взаємозв'язку відображаються функції як на мікрорівні, так і на макрорівні логістичного управління. На рівні мікроуправління відбувається оптимізація історій замовлень, укладання множини контрактів на постачання, забезпечення ритмічності та виконання планів продажу продукції, а також дослідження та задоволення потреб у логістичних послугах. На рівні макроуправління розв'язуються такі завдання, як вибір дистрибуційних каналів розподілу, визначення оптимальної кількості складів у зоні обслуговування, розташування розподільчих центрів та інші стратегічні аспекти логістики.

Транспортна логістика, у свою чергу, виконує важливі функції, що допомагають сформувати обґрунтовані плани постачання, визначати маршрути транспортування, оптимізувати транспортне завантаження, забезпечувати уніфікацію транспортного процесу разом із виробничо-

складським процесом та обліком транспортування. Це має велике значення, оскільки витрати на транспортування складають значну частину загальних логістичних витрат, що може становити від однієї третини до двох третин загальних витрат, і є важливою складовою ціни продукту.

Складська логістика спрямована на ефективне управління складом, де здійснюється концентрація та зберігання запасів. Її головна мета - оптимізація складських процесів шляхом впровадження передових технологій, підвищення якості обслуговування на складі, стандартизації та раціональної організації складської діяльності.

Інформаційна логістика використовує інформаційно-комунікаційні системи та технології для збору, аналізу, підтримки прийняття рішень, контролю та моніторингу операцій логістичної діяльності, а також для прогнозування та сприяння комунікації між учасниками ланцюга постачання. Швидкість передачі інформації має велике значення для ефективності та точності логістичних систем розподілу.

У логістичній системі як внутрішні, так і зовнішні процеси генерують дані, які перетворюються в інформацію. Ця інформація використовується для визначення завдань, необхідних для досягнення комерційних цілей. Ефективне перетворення даних у корисну інформацію можливе лише за умови аналізу інформації.

Фінансова логістика є невід'ємною частиною ділових відносин у функціонуванні вітчизняних підприємств. Вона є комплексом методів, засобів та інструментів, спрямованих на оптимізацію фінансових потоків і забезпечення їхньої ефективності. Фінансова логістика регулює своєчасність та ефективність фінансових взаємовідносин з партнерами, клієнтами, інвесторами, державою, власниками та кредиторами.

Важливо розрізняти "фінансові потоки у логістиці" від "фінансової логістики". Перший термін охоплює об'єднання фінансових потоків з процесом переміщення фінансових ресурсів у традиційній логістиці, тоді як

друге поняття включає в себе оптимальну організацію фінансових стосунків у господарській діяльності підприємства.

Сервісна логістика ґрунтується на логістичному сервісі, який складається з набору послуг для клієнтів і є завершальним етапом руху матеріального потоку. Ці послуги спрямовані на виконання замовлень і забезпечення високого рівня задоволення клієнтів. Сервісна логістика впливає на рівень прибутковості підприємства і є його стратегічною цінністю.

Такий підхід до управління логістичною діяльністю підприємства передбачає зміну переконань та культури організації. Організації, зокрема фінансові відділи, мають формувати стратегічні погляди на ведення господарської діяльності та формування конкурентного становища в зовнішньому середовищі.

Для оптимізації діяльності компаній все частіше застосовуються логістичні стратегії, які відображають нові підходи в управлінні та моделюванні логістичних процесів. Наведемо приклад розробки логістичної стратегії та її ролі у досягненні стратегічних цілей компанії.

1. Розробка логістичної стратегії.

- Стратегічний рівень управління логістикою. На цьому рівні встановлюються системні цілі та напрямки розвитку логістики компанії, а також принципи оцінки бізнес-процесів.

- Формування портфеля стратегій. За результатами загальної корпоративної стратегії створюється портфель функціональних стратегій, до яких відноситься і стратегія логістики.

- Міжфункціональна та міжорганізаційна координація. Логістична стратегія визначає способи інтеграції та співпраці між внутрішніми підрозділами компанії та зовнішніми партнерами для досягнення стратегічних цілей.

2. Роль логістичної стратегії у досягненні цілей компанії.

- Оптимізація запасів та мінімізація часу переміщення. Логістична стратегія спрямована на зменшення витрат на складське утримання та прискорення обігу товарів у ланцюжку постачання [2, с.86].

- Реалізація бізнес-стратегії через логістику. Логістична стратегія допомагає забезпечити виконання бізнес-цілей компанії шляхом ефективного управління логістичними процесами.

- Приклади застосування. Наприклад, якщо стратегічна мета компанії - максимізувати прибуток, логістична стратегія може включати заходи з оптимізації витрат на логістику. У випадку, коли пріоритетом є швидка доставка, стратегія логістики може орієнтуватися на прискорення транспортних операцій та скорочення термінів поставок.

Таким чином, розробка та впровадження логістичної стратегії визначають способи досягнення стратегічних цілей компанії через оптимізацію логістичних процесів і ресурсів [9, с.23].

Логістика відіграє ключову роль для будь-якої організації, навіть тих, що надають нематеріальні послуги. Вона охоплює стратегічні аспекти, такі як структура ланцюжка поставок, розміщення інфраструктури, взаємовідносини з партнерами та підтримка партнерств. Логістика впливає на багато параметрів діяльності компанії, включаючи прибуток, час виконання замовлень, якість обслуговування клієнтів та сприйняття продукту споживачами.

В останні роки усвідомлення стратегічного значення логістики зросло, що призвело до інтеграції логістики у стратегічні рішення компаній. Вище рівні управління тепер приймають рішення, враховуючи повну картину компанії, де логістика виступає центральним елементом.

Логістична стратегія визначається усіма довгостроковими рішеннями, методами та планами, пов'язаними з управлінням ланцюжком поставок. Вона визначає напрямок розвитку компанії і важлива для досягнення конкурентної переваги.

У цілому, логістика впливає на всі аспекти діяльності компанії і грає важливу роль у її успіху та сприйнятті споживачами.

Матеріали та продукція, які забезпечують високий рівень логістичних послуг, є ключовим елементом для досягнення мінімальних витрат у логістичному каналі. Важливі аспекти включають [3, с.83]:

1. Витрати: багато компаній прагнуть знизити витрати на логістику, але лише деякі мають стратегію мінімізації. Це може призвести до більшого прибутку для компанії та нижчих цін для споживачів.

2. Обслуговування клієнтів: логістика контролює обсяг запасів, терміни доставки та інші характеристики обслуговування. Згодом це допомагає досягти стійких конкурентних переваг.

3. Параметри часу: швидка доставка товарів відповідає потребам споживачів, а стратегія логістики може гарантувати вчасну доставку.

4. Якість: логістична стратегія зазвичай забезпечує високу якість послуг та продукції, що відповідає вимогам споживачів.

5. Гнучкість: гнучкість у пропозиції продуктів дозволяє компаніям адаптуватися до потреб ринку, що створює конкурентні переваги.

6. Технології: використання передових технологій дозволяє оптимізувати процеси логістики, включаючи відстеження вантажів, ідентифікацію продуктів та багато іншого.

Ці аспекти спільно визначають стратегію логістики компанії та допомагають досягти успіху на ринку.

Фактично, організації, що мають низькі витрати, високий рівень обслуговування клієнтів, швидку доставку, гнучкість, використання високих технологій тощо, стикаються з потребою вирішення багатьох викликів. Однак на практиці, це нереально. Тому необхідно здійснювати компроміси для балансування рівня обслуговування із вартістю його надання [6, с.32].

Компанії обирають різні напрямки своєї логістичної стратегії залежно від того, який фактор вони вважають найбільш важливим. Найпоширеніші логістичні стратегії включають:

1. Стратегія "Ощадливого виробництва". Ця стратегія полягає в управлінні витратами, виготовленні аналогічних продуктів, але за більш низькою ціною. Мета - виконання операцій з меншими витратами ресурсів.

2. Динамічна стратегія. Спрямована на адаптацію до змінних умов ринку та технологій. Вона передбачає постійне оновлення підходів і методів для забезпечення ефективності.

3. Стратегія, заснована на стратегічних альянсах. Включає укладення партнерських угод та співпрацю з іншими компаніями для спільного вирішення викликів і підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація стратегії "Ощадливого виробництва" може включати аналіз операцій, удосконалення технологій, оптимізацію транспортних маршрутів та інші заходи для зниження витрат. Важливо також враховувати, що ці операції можуть не бути динамічними, тому може знадобитися більш гнучка стратегія для адаптації до змін [15, с.66].

Суттєвою метою динамічних стратегій є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів та негайна реакція на зміни зовнішніх умов. Існують два ключові аспекти динамічності:

1. Швидка реакція на зовнішні умови: динамічні організації вміють швидко адаптуватися до нових умов ринку та технологій.

2. Постійне відслідковування запитів клієнтів та оперативна реакція: логістичні функції налаштовуються відповідно до індивідуальних потреб споживачів.

Організації, що обирають динамічну стратегію, акцентуються на таких аспектах:

- Повне задоволення запитів споживачів.
- Зручний доступ споживачів до організації.
- Гнучка та швидка реакція на змінні вимоги.

Логістика спрямована на задоволення та врахування потреб споживачів. Формування стратегічних альянсів з постачальниками та клієнтами має на меті підвищення ефективності ланцюга поставок, забезпечення високої якості

обслуговування клієнтів та зниження витрат на логістику. Партнерські відносини можуть охоплювати виробничі, торговельні та транспортні організації.

Якщо говорити про ширший підхід, варто зазначити, що споживачі цікавляться багатьма аспектами, такими як вартість, якість, рівень обслуговування, надійність, доступність, гнучкість, швидкість доставки, розташування тощо. Усі ці аспекти безпосередньо пов'язані з логістикою. Отже, логістична стратегія повинна відповідати цим напрямкам. Логістичні стратегії, подібно до інших функціональних стратегій, взаємодіють зі стратегіями конкуренції, такими як стратегії низьких витрат та стратегії диференціації, які визначаються відповідно до моделі Портера [29, с.86].

Створення логістичної стратегії компанії вимагає системного підходу та процесу прийняття ретельно обґрунтованих рішень і включає такі етапи:

1. Визначення логістичної місії: Формулювання місії, яка визначає роль логістики у стратегії компанії.
2. Формування стратегічних цілей та завдань: Встановлення ключових цілей та завдань, які логістика повинна досягти для підтримки корпоративної стратегії.
3. Проведення логістичного аудиту: Детальний аналіз логістичних процесів, ресурсів та інфраструктури компанії для ідентифікації сильних та слабких сторін.
4. Ухвалення стратегічних логістичних рішень: Прийняття конкретних рішень щодо розвитку та вдосконалення логістичних процесів компанії.

Крикавський Є.В. наголошує на важливості системного підходу при розробці логістичних стратегій, які повинні взаємодіяти з іншими функціональними стратегіями компанії та відповідати конкурентній стратегії.

Для успішної реалізації логістичної стратегії важливі наступні умови:

- Існування корпоративної та стратегії підтримки.
- Можливість адаптації розмірів та структури виробництва (продажів) відповідно до логістичних вимог.

- Вертикальна інтеграція логістичних напрямів компанії.
- Наявність орієнтованої на ресурси структури поставок, виробництва та продажів.
- Сумісність управлінських та інформаційних систем.
- Використання заходів для підвищення ефективності та автоматизації підприємства у русі товарів та інформації [8, с.75].

Найсуттєвішою особливістю логістичної стратегії є її націленість, оскільки головна мета полягає в створенні ефективної організації, яка здатна адаптуватися до непередбачених обставин, реагувати на конкуренцію, вирішувати внутрішні труднощі та завойовувати нові позиції на ринку. Розробка логістичної стратегії компанії включає кілька етапів: проведення стратегічного аналізу логістичної системи, створення моделі стратегії та впровадження контролю за її реалізацією. Під час стратегічного аналізу здійснюється діагностика логістичної системи з метою визначення ключових компетенцій, необхідних для досягнення успіху. В зовнішньому аналізі важливо враховувати всі можливі зовнішні чинники, які впливають на логістичну систему компанії, такі як інфраструктура, конкуренція та споживачі.

Аналіз взаємозв'язку довілля та логістики в компанії можна проводити за допомогою традиційних методів стратегічного аналізу. Розглядаючи логістичні стратегії, можна визначити два основних напрями, які сприяють зниженню вартості логістичних систем [11, с.64].

Перше - це логістична стратегія стандартизації, що супроводжується процесами стандартизації як продуктів, так і процесів, організаційних структур тощо. Це дозволяє знижувати витрати на логістичну систему.

Друге - логістична стратегія диференціації, яка здійснюється спільно з маркетинговою стратегією розвитку. Ця стратегія спрямована на формування попиту серед споживачів та розміщення продукту в потрібних місцях і часах.

При розробці логістичних стратегій важливо враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на діяльність компанії:

Зовнішні фактори:

- Посилення конкуренції: Змагання на ринку вимагає постійного вдосконалення логістичних процесів для забезпечення конкурентних переваг.
- Міжнародне співробітництво: Розвиток міжнародних відносин вимагає адаптації логістичних стратегій до міжнародних стандартів і вимог.
- Розвиток інформаційних технологій: Використання сучасних ІТ-рішень сприяє оптимізації логістичних процесів та підвищує їх ефективність.
- Рівень транспортної та складської інфраструктури: Якість та доступність інфраструктури впливає на швидкість і ефективність постачання.
- Екологічні обмеження: Врахування екологічних аспектів допомагає зменшити негативний вплив логістичних процесів на довкілля.

Внутрішні фактори:

- Стратегічне співробітництво з підрядниками: Розвиток партнерських відносин з постачальниками сприяє оптимізації ланцюга поставок.
- Використання сучасних інформаційних технологій: Впровадження ІТ-інструментів дозволяє автоматизувати та оптимізувати логістичні процеси.
- Власна транспортна та складська інфраструктура: Володіння власними ресурсами дозволяє більш гнучко керувати логістичними потоками.
- Ефективне управління запасами: Оптимізація запасів допомагає знизити витрати та підвищити ефективність логістичних процесів.
- Розвиток логістичної мережі: Постійне розширення та оптимізація мережі поставок сприяє покращенню логістичної ефективності.
- Якість та рівень логістичних послуг: Забезпечення високого рівня обслуговування впливає на задоволення клієнтів та конкурентоспроможність компанії.

Розробка стратегії управління логістикою включає кілька етапів, а саме: збір вихідних даних, визначення стратегічних напрямків розвитку, оцінку впливу бізнесу та продукції на логістичні послуги, а також врахування вимог

клієнтів щодо рівня логістичного сервісу та обґрунтування технологічного рівня. Щодо підходів до розробки стратегії управління логістикою компаній, можна виділити такі напрями, як узгодження договірних стратегій, логістичний аутсорсинг, налагодження логістичного партнерства та зосередження на швидших циклах та інтеграції ланцюга поставок. На додаток, важливо враховувати аналітичні та математичні методи при проектуванні логістичних стратегій, зосереджуючись на ринкових факторах.

1.2. Основи логістичних стратегій та їх впровадження у систему управління підприємствами торгівлі

Логістичні стратегії є важливим елементом ефективного управління підприємствами торгівлі. Вони визначають напрямок дій компанії у сфері організації постачання товарів, їх розподілу та збуту, маючи на увазі задоволення потреб клієнтів та максимізацію прибутку.

Однією з основних логістичних стратегій є стратегія стандартизації. Вона передбачає впровадження процесів стандартизації як продукції, так і логістичних процесів, з метою зниження витрат. Ця стратегія спрямована на оптимізацію всіх ланцюгів постачання, від виробника до кінцевого споживача, через уніфікацію товарів, процесів та документації [12, с.85].

Ще однією важливою стратегією є стратегія диференціації. Вона покликана створювати унікальний продукт або послугу, яка відповідає специфічним потребам клієнтів. В цьому контексті логістична стратегія диференціації передбачає створення гнучкої системи постачання, що забезпечує швидкий реагування на зміни в попиті та запитах клієнтів.

Впровадження логістичних стратегій у систему управління підприємствами торгівлі включає кілька ключових етапів. По-перше, необхідно провести структурний аналіз ринку та конкурентного середовища, щоб визначити потреби клієнтів та конкурентні переваги. Наступним кроком

буде формулювання логістичної місії та стратегічних цілей, які відповідають цим вимогам.

Після цього компанія повинна розробити конкретний план дій для впровадження обраної стратегії, включаючи організаційні, технічні та інформаційні аспекти. Важливо також встановити систему моніторингу та контролю за виконанням стратегії, щоб забезпечити її ефективність та вчасне виправлення можливих недоліків.

Крім того, важливою складовою впровадження логістичних стратегій є залучення персоналу та підготовка його до нових завдань і викликів. Працівники повинні мати достатні знання і навички для ефективного виконання завдань, пов'язаних зі стратегією, а також бути мотивованими до постійного вдосконалення та інновацій [22, с.46].

Окрім цього, важливою складовою є інтеграція логістичних стратегій з іншими функціональними стратегіями підприємства, такими як маркетингова, фінансова та виробнича стратегії. Взаємодія між цими стратегіями дозволяє досягти синергії та оптимальної ефективності управління всім бізнес-процесом.

Крім того, важливою частиною впровадження логістичних стратегій є постійний аналіз їх ефективності та відповідність ринковим умовам і потребам клієнтів. Зміни в ринкових умовах, технологічний прогрес та інші фактори можуть вимагати коригування стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У цілому, впровадження логістичних стратегій у систему управління підприємствами торгівлі є складним та багатоаспектним процесом, який потребує комплексного підходу та систематичного аналізу. Тільки за умови правильного планування, ефективного виконання та постійного вдосконалення компанія зможе досягти успіху на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому [26, с.12].

Для успішного впровадження логістичних стратегій у систему управління підприємствами торгівлі необхідно враховувати кілька ключових

аспектів. По-перше, це аналіз і визначення потреб підприємства та його клієнтів. Підприємство повинно чітко розуміти свої цілі, стратегічні завдання та очікування клієнтів щодо рівня обслуговування.

По-друге, необхідно ретельно розробляти логістичні стратегії, враховуючи усі аспекти ланцюжка постачання, виробництва та розподілу товарів. Це включає в себе оптимізацію складських запасів, управління транспортними потоками, планування виробництва та координацію з постачальниками та роздрібними точками продажу.

По-третє, важливо підтримувати відкритий та ефективний обмін інформацією між усіма відділами та партнерами підприємства. Це допомагає уникнути затримок, непорозумінь та недоліків у логістичних процесах та сприяє більшій координації та ефективності управління.

По-четверте, важливо впроваджувати технологічні інновації та використовувати сучасні інформаційні системи для автоматизації та оптимізації логістичних процесів. Це дозволяє підприємствам бути більш гнучкими, швидкими та ефективними в управлінні своїми логістичними операціями [18, с.37].

По-п'яте, важливо враховувати індивідуальні особливості підприємства та його галузі, оскільки логістичні стратегії можуть відрізнятися залежно від специфіки бізнесу. Наприклад, для підприємств з продажу періодичних видань може бути важливим швидкий та точний доставка товарів, тоді як для підприємств з продажу харчових продуктів - збереження якості та безпека доставки.

По-шосте, важливо залучати та навчати кваліфікованих співробітників, які здатні ефективно впроваджувати та виконувати логістичні стратегії. Це включає в себе не лише технічні знання, а й навички управління, комунікації та аналізу даних.

По-сьоме, важливо постійно оцінювати та вдосконалювати логістичні стратегії на основі отриманих результатів та змін у середовищі. Це допомагає

підприємствам бути більш адаптивними та конкурентоспроможними на ринку.

Загалом, впровадження логістичних стратегій у систему управління підприємствами торгівлі - це складний, але надзвичайно важливий процес, який вимагає відповідальності, ефективного керівництва та постійного вдосконалення. Це дозволяє підприємствам підтримувати конкурентні переваги та досягати успіху на ринку.

Під впливом глобалізації світового ринку, швидкого прогресу науково-технічного розвитку та триваючих тенденцій міжнародного поділу праці, склад учасників ринку торгівлі змінюється, а механізм їх діяльності ускладнюється. Ефективне управління підприємством на ринку значно залежить від того, наскільки нові логістичні підходи впроваджуються і наскільки обґрунтовано будується логістична система.

Логістична система складається з складної економічної структури, що охоплює сфери виробництва та обігу матеріальних ресурсів. Основним її завданням є оптимізація різноманітних логістичних функцій і операцій, пов'язаних з рухом та управлінням ланцюгами поставок товарів. Створення ефективних ланок логістичної системи в торгівлі вважається однією з ключових задач.

Стрімке поширення принципів логістики в торгівлі пояснюється декількома факторами:

1. Розвиток конкуренції: Перехід від ринку продавця до ринку покупця стимулює необхідність координації процесів у логістично організованих матеріалопровідних ланцюгах поставок. Це дозволяє знизити собівартість доставки та забезпечити точну та своєчасну доставку товарів, що має велике значення для споживачів.

2. Підвищення вартості тарифів та доставки товарів: Зростання вартості транспортування вимагає пошуку методів оптимізації перевезень для підвищення економічності поставок.

3. Впровадження інформаційних систем: Інформаційно-комп'ютерні технології сприяють оптимізації управління потоковими процесами у ланцюгах поставок товарів, що зменшує витрати.

Розвиток торгівельних технологій характеризується чітким поділом елементів логістичної системи, поступовим упорядкуванням та уніфікацією технологій, а також раціоналізацією товарних потоків на основі розподільчих центрів.

В цілому, розробка та впровадження ефективних логістичних стратегій в торгівлі стають ключовими завданнями для підприємств, що дозволяють їм підтримувати конкурентоспроможність та відповідати зростаючим вимогам споживачів [30, с.99].

Впровадження логістичних систем управління на підприємствах торгівлі має на меті досягнення основних цілей та підвищення доходів підприємства шляхом:

1. Підвищення якості обслуговування: Зменшення дефіциту товарів шляхом дотримання договірних умов поставки та уникнення втрат від дефіциту. Це також означає зменшення запасів надлишкових товарів і витрат на їх утримання або ліквідацію.

2. Скорочення сукупних витрат і втрат: Шляхом реалізації раціональної схеми товароруху, мінімізації запасів у всіх каналах товароруху, комбінованого використання різних видів транспорту.

Впровадження логістичних стратегій у систему управління підприємствами торгівлі передбачає декілька ключових кроків. По-перше, це аналіз і планування ланцюжка постачання, що передбачає оцінку потреб споживачів, прогнозування попиту та вибір оптимальних постачальників. Далі, важливим етапом є організація транспорту та зберігання товарів для мінімізації часу та витрат.

У науковій спільноті існує різноманіття поглядів на те, що означає "логістична стратегія". Деякі дослідники розглядають її як одну з функціональних стратегій підприємства, що виокремлюється в рамках

логістичних систем. Теоретичні основи формування логістичних стратегій та їх практичні аспекти досліджуються в роботах багатьох вчених як з-за кордону, так і в Україні, які досліджують сутність формування, призначення, мету, основні вимоги та фактори, що впливають на розвиток логістичної стратегії підприємств у сфері торгівлі. Незважаючи на досягнення в теорії та практиці розробки логістичної стратегії, існують питання, які залишаються предметом дискусій та вимагають подальших досліджень.

Термін "стратегія" має своє коріння в етимології грецького слова "strategia", яке вживалося для опису важливої складової військового мистецтва. Поза цим, у сфері економіки "стратегія" визначається як довгострокові наміри керівників підприємства щодо маркетингових, виробничих, фінансових та комерційних аспектів діяльності. Розкриття поняття "стратегія" в економічному контексті проводилося в рамках розвитку суспільства.

Вибір стратегії означає визначення оптимального курсу розвитку серед різних можливих варіантів та дій, доступних підприємству, з метою досягнення конкурентних переваг на ринку. На стратегічному рівні управління логістичною діяльністю встановлюється система цілей та принципів оптимізації бізнес-процесів, сприяючи подальшому розвитку підприємства у сфері торгівлі.

У монографії Л.В. Фролової "Механізм логістичного управління торговельним підприємством" стратегію логістичного управління розглядають як комплекс завдань, спрямованих на досягнення ефективного використання ресурсів шляхом координації логістичних процесів. Деякі вчені, такі як О.М. Тридід і К.М. Таньковий, визначають логістичну стратегію як сукупність конкретних типів логістичної діяльності та відповідних логістичних функцій, які визначають довгостроковий логістичний профіль підприємства. Вони також розглядають логістичну стратегію як фактор формування логістичної політики та необхідний компонент у плануванні та управлінні бізнес-процесами.

Дослідження логістичних стратегій в торгівлі вказують на те, що вони є неодмінною складовою загальної стратегії підприємства та є довгостроковою програмою дій для забезпечення логістичної діяльності.

Важливою частиною впровадження логістичних стратегій є ефективне управління інвентарем та запасами, що дозволяє уникнути зайвих витрат та забезпечити належний рівень обслуговування клієнтів. Крім того, для успішного впровадження логістичних стратегій важливо підтримувати тісний зв'язок з усіма учасниками ланцюжка постачання, такими як постачальники, виробники та роздрібні продавці, з метою оптимізації процесів та підвищення загальної ефективності.

Впровадження логістичних стратегій у систему управління підприємствами торгівлі дозволяє підприємствам забезпечити ефективне управління у всіх сферах їхньої діяльності, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності та доходності.

Д. Уотерс вважає, що ключовим етапом у проектуванні логістичної стратегії є аналіз загальнокорпоративної стратегії, щоб зрозуміти, як логістична діяльність допомагає в її втіленні. Потім отримані результати узагальнюються у вигляді логістичної місії, з урахуванням середовища та компетенцій підприємства [36, с.86].

Е.В. Крикавський наголошує на важливості системного підходу до формування логістичних стратегій, які повинні бути інтегровані з іншими функціональними стратегіями та відповідати стратегії конкуренції компанії. Реалізація логістичної стратегії передбачає створення умов, таких як наявність загальнокорпоративної стратегії, вертикальна логістична інтеграція, ефективне управління та наявність висококваліфікованих кадрів.

О.М. Тридід і К.М. Таньков визначили вимоги до ефективності логістичної стратегії, серед яких належить підтримка зв'язків логістики з корпоративною стратегією, оптимізація організації матеріальних потоків та ретельне планування логістичних операцій.

Логістична стратегія - це документований план дій, який визначає напрямки та принципи діяльності в галузі логістики для досягнення стратегічних цілей підприємства або організації. Цей стратегічний документ встановлює основні принципи, якими керується організація при плануванні, виконанні та контролі логістичних процесів.

Основні складові логістичної стратегії включають:

1. Місія та стратегічні цілі: Логістична стратегія повинна відображати загальну місію та стратегічні цілі підприємства або організації. Ці цілі можуть включати покращення ефективності постачання, зниження витрат, підвищення рівня обслуговування клієнтів тощо.

2. Аналіз логістичного середовища: Стратегія має враховувати зовнішнє та внутрішнє середовище, у якому функціонує організація. Це охоплює аналіз ринку, конкурентів, технологічні та економічні тренди, а також внутрішні ресурси та обмеження.

3. Визначення стратегічних напрямків: На основі аналізу логістичного середовища визначаються ключові стратегічні напрямки діяльності. Це може включати розробку нових логістичних маршрутів, покращення технологій, розвиток партнерських відносин з постачальниками та клієнтами тощо.

4. Розробка планів дій: Логістична стратегія визначає конкретні дії, які необхідно виконати для досягнення стратегічних цілей. Це може включати плани розвитку інфраструктури, організацію поставок, вдосконалення процесів управління запасами та інші.

5. Вимірювання та контроль: Стратегія містить систему моніторингу та контролю за виконанням поставлених цілей та планів дій. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від стратегічних планів і вживати заходів для їх коригування.

В цілому, логістична стратегія допомагає підприємствам та організаціям ефективно керувати логістичними процесами, підвищувати їхню конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

Існують два основних типи логістичних стратегій: "тонка" і "динамічна". Основна мета "тонкої" логістичної стратегії полягає у виконанні кожної логістичної операції ефективно за мінімальне використання трудових, фінансових та матеріальних ресурсів. Для досягнення цієї мети в системі логістики формується оптимальний потік ресурсів, що дозволяє мінімізувати час виконання замовлень, обсяг запасів і загальні витрати. "Тонка" стратегія найбільш ефективна у випадках, коли попит на товари є стабільним або передбачуваним. Цей підхід особливо підходить для товарів широкого споживання, де головним критерієм є низька ціна. З іншого боку, мета динамічної логістичної стратегії полягає в забезпеченні високої якості обслуговування споживачів шляхом оперативної реакції на зміни в попиті. Цю стратегію рекомендується використовувати на підприємствах з широким асортиментом товарів або в умовах непередбачуваного попиту. Підприємства, що обирають динамічну логістичну стратегію, акцентують увагу на споживачах і готові понести додаткові витрати для задоволення їхніх потреб.

Враховуючи вищезгадані типи стратегій, Дональд Уотерс зазначає, що "тонка" та динамічна логістичні стратегії, здавалося б, протилежні за своїми цілями. Проте, обидві стратегії спрямовані на задоволення споживачів та мінімізацію витрат, проте вони використовують різні підходи до досягнення цих цілей. Таким чином, підприємствам не обов'язково обирати лише одну стратегію на шкоду іншій. Ретельний аналіз використання обох стратегій вказує на те, що вони можуть доповнювати одна одну, мають свої переваги і обмеження, особливо коли деякі характеристики розглядаються окремо [18, с.96].

Третя стратегія, відома як стратегічні союзи, базується на концепції інтеграції. Основна мета цієї стратегії полягає в досягненні підвищення ефективності взаємодії різноманітних бізнес-організацій, які працюють разом і отримують вигоди від довгострокової кооперації. Інтегрований логістичний ланцюг, застосовуючи нові технології, може охоплювати сотні підприємств та регіонів, забезпечуючи міжрегіональну взаємодію. Результатом інтеграції є

зниження витрат і ризиків можливих збитків, а також підвищення якості послуг, наданих учасниками.

Логістичні концепції мають стратегічний вплив на функціонування торговельних підприємств, включаючи їхні прибутки, час виконання замовлень, сприйняття цінності товарів та надійність поставок. Без логістичних концепцій ефективне виконання основних операцій, які використовуються підприємствами торгівлі, стає неможливим. Тимчасом, якщо корпоративні та бізнес-стратегії визначають загальні цілі, логістична стратегія фокусується на конкретних діях, необхідних для досягнення цих цілей, зосереджуючись на переміщенні товарів та наданні необхідних послуг.

Основні напрямки логістичної стратегії підприємств торгівлі включають [35, с.86]:

- Мінімізацію витрат для підвищення прибутку та зниження ціни для споживачів.
- Оптимізацію часових параметрів для швидкої доставки товарів.
- Забезпечення ефективного обслуговування споживачів з метою стійкої конкурентної переваги.
- Гарантування високої якості товарів і послуг.
- Гнучкість зміни обсягу товарів для врахування мінливого попиту.
- Застосування новітніх технологій у відповідності з функціональними областями логістики.
- Географічне розміщення постачальників, складів або дистриб'юторів неподалік від споживачів.

Таким чином, формування логістичної стратегії включає комплексний, упорядкований та інтегрований процес, спрямований на досягнення сукупних результатів у створенні вартості та покращенні рівня обслуговування для споживачів.

У ситуації тривалих кризових явищ для збереження конкурентоспроможності та успішного функціонування на ринку споживчих товарів підприємства торгівлі повинні розвивати ефективну систему

управління, що ґрунтується на застосуванні маркетингових та логістичних підходів з використанням передового досвіду інших компаній. Економічна нестабільність, високий рівень невизначеності у зовнішньому середовищі та зростаючий конкурентний тиск є основними факторами, що суттєво впливають на масштаби діяльності торговельних підприємств та їх результативність [10, с.59].

У таких умовах провадження бізнесу важливо розв'язати проблеми, пов'язані з вибором і утриманням частки на ринку та формуванням конкурентної стратегії в умовах економічної нестабільності. Для цього необхідно розробити обґрунтовану стратегію діяльності підприємства. Чітко сформована стратегія визначає поведінку підприємства на ринку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, його ресурсного потенціалу та конкурентних переваг, що допомагають досягти стратегічних цілей.

Вплив місії на конкурентну стратегію полягає у розробці прогнозного сценарію розвитку підприємства в широкому контексті, що відрізняє його від інших. Врахування майбутніх досягнень місії підприємства, ґрунтуючись на його цінностях, сприяє розробці програми дій для підвищення конкурентоспроможності. Забезпечення конкурентоспроможності є одним із ключових стратегічних завдань, а фінансовий стан, особливо фінансова стійкість, виступає засобом управління конкурентоспроможністю підприємства в майбутньому.

Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та його інвестиційної привабливості є складним питанням, яке потребує дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів. Управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства полягає у свідомому впливі на фактори та умови, що формуються у майбутньому, для зміцнення його конкурентних позицій.

Логістична стратегія торговельного підприємства представляє собою комплекс стратегічних рішень, які відповідають загальній стратегії підприємства. Ця стратегія включає в себе впровадження та оптимізацію всіх

логістичних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Для успішного впровадження такої стратегії необхідно провести стратегічний аналіз та використати відповідний науковий інструментарій. Якість логістичної корпоративної стратегії, зокрема, узгоджені стратегічні рішення, є ключовою передумовою для оптимального управління розвитком підприємства та його конкурентоспроможністю.

Для підвищення конкурентних позицій важливо досліджувати тенденції, стан та специфіку конкуренції на ринку. Стійкі конкурентні переваги зазвичай розглядають через призму ресурсної концепції, що включає наявність на підприємстві специфічних ресурсів та їх раціональне використання.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має на меті покращення його існуючих конкурентних позицій або досягнення нових рівнів конкурентоздатності. Незалежно від цілей, основне завдання менеджменту полягає у забезпеченні здобуття та розвитку зовнішніх, організаційних та функціональних конкурентних переваг підприємства торгівлі з урахуванням логістичної стратегії [38, с.29].

Основними напрямками вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, враховуючи логістичний підхід, є:

1. Оптимізація логістичних процесів: Підприємство повинно постійно аналізувати та оптимізувати всі логістичні процеси, включаючи постачання, виробництво, зберігання та дистрибуцію товарів. Це допоможе знизити витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та підвищити загальну ефективність.

2. Вдосконалення інформаційних систем: Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує доступу до актуальної та точної інформації про стан ринку, попит, конкуренцію, а також про внутрішні процеси підприємства. Розробка та впровадження інформаційних систем допоможе підприємству приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни у середовищі.

3. Розвиток талантів та компетенцій персоналу: Логістичний підхід передбачає впровадження сучасних методів управління та використання новітніх технологій. Тому важливо інвестувати у навчання та розвиток персоналу, щоб вони були здатні ефективно використовувати інструменти та методи, необхідні для досягнення конкурентних переваг.

4. Співпраця з партнерами та постачальниками: Побудова ефективних логістичних ланцюгів забезпечує швидку та надійну поставку матеріалів та товарів. Підприємство повинно активно співпрацювати з постачальниками та іншими партнерами з метою оптимізації ланцюгів постачання та зниження загальних витрат.

5. Постійне вдосконалення: Управління конкурентоспроможністю є постійним процесом. Підприємство повинно систематично аналізувати свої результати, виявляти потенційні проблеми та можливості для покращення, і впроваджувати необхідні зміни для забезпечення стабільного зростання та успіху на ринку.

6. Оптимізація логістичних процесів: Підприємство повинно постійно аналізувати та оптимізувати всі логістичні процеси, включаючи постачання, виробництво, зберігання та дистрибуцію товарів. Це допоможе знизити витрати, підвищити швидкість обслуговування клієнтів та підвищити загальну ефективність.

7. Вдосконалення інформаційних систем: Ефективне управління конкурентоспроможністю потребує доступу до актуальної та точної інформації про стан ринку, попит, конкуренцію, а також про внутрішні процеси підприємства. Розробка та впровадження інформаційних систем допоможе підприємству приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на зміни у середовищі.

8. Розвиток талантів та компетенцій персоналу: Логістичний підхід передбачає впровадження сучасних методів управління та використання новітніх технологій. Тому важливо інвестувати у навчання та розвиток

персоналу, щоб вони були здатні ефективно використовувати інструменти та методи, необхідні для досягнення конкурентних переваг.

9. Співпраця з партнерами та постачальниками: Побудова ефективних логістичних ланцюгів забезпечує швидку та надійну поставку матеріалів та товарів. Підприємство повинно активно співпрацювати з постачальниками та іншими партнерами з метою оптимізації ланцюгів постачання та зниження загальних витрат.

10. Постійне вдосконалення: Управління конкурентоспроможністю є постійним процесом. Підприємство повинно систематично аналізувати свої результати, виявляти потенційні проблеми та можливості для покращення, і впроваджувати необхідні зміни для забезпечення стабільного зростання та успіху на ринку.

Специфічні особливості матеріальних ресурсів впливають на процес формування системи фінансових вкладень. Такі особливості включають наступне:

1. Матеріальний ресурс має фізичну сутність, що потребує постійного пошуку місця для його зберігання.
2. Вартість матеріального ресурсу відображається у фінансових ресурсах, що виведені з грошового обігу на короткотривалій період часу.
3. Матеріальний ресурс змінює свою вартість через фізичне псування та моральне старіння.
4. Матеріальний ресурс є об'єктом ризику через його псування, крадіжки або стихійні лиха.
5. Матеріальний ресурс бере участь у процесі купівлі-продажу, що робить його вартість об'єктом оподаткування.

Таким чином, застосування ресурсного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі передбачає врахування цих ключових моментів.

1.3. Взаємозв'язок між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торговельних підприємств

Взаємозв'язок між логістичними стратегіями та конкурентоспроможністю торговельних підприємств визначається суттєвою роллю, яку відіграє ефективне управління логістичними процесами у формуванні та підтримці конкурентних переваг. Логістичні стратегії підприємств торгівлі впливають на їх конкурентоспроможність через ряд ключових механізмів та аспектів.

По-перше, логістичні стратегії спрямовані на оптимізацію управління ланцюгом поставок, що дозволяє підприємствам забезпечити ефективне забезпечення та розподіл товарів і послуг. Це може включати в себе підбір найкращих постачальників, оптимізацію складського управління та шляхів доставки, а також використання інноваційних технологій для покращення управління логістичними процесами. При цьому ефективне управління логістичними процесами дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість обслуговування, що створює конкурентні переваги для підприємства.

По-друге, логістичні стратегії можуть впливати на конкурентоспроможність підприємства шляхом підвищення його гнучкості та реактивності на зміни в ринкових умовах. Наприклад, швидка реакція на зміни в попиті, використання гнучких логістичних систем та ресурсів дозволяють підприємству пристосовуватися до ринкових змін та виходити в лідери в умовах зростаючої конкуренції [35, с.26].

По-третє, логістичні стратегії сприяють покращенню обслуговування клієнтів і партнерів через забезпечення своєчасності та якості доставки товарів та послуг. Це створює позитивне сприйняття бренду та підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Позитивний вплив логістичних стратегій на конкурентоспроможність торговельних підприємств також проявляється через створення умов для розвитку і підтримки стратегічних партнерських відносин з постачальниками

та іншими учасниками ланцюга поставок. Це дозволяє забезпечити стабільне та ефективне забезпечення товарами та послугами, а також обмін даними та інформацією для покращення ефективності логістичних процесів.

Крім того, логістичні стратегії сприяють підвищенню ефективності управління матеріальними та фінансовими ресурсами. Оптимізація запасів, використання ефективних систем складського управління, а також впровадження ефективних методів прогнозування попиту дозволяють зменшити витрати та підвищити рентабельність операцій.

Крім того, розробка логістичних стратегій може включати в себе впровадження інноваційних технологій та методів управління, що дозволяє підприємствам бути на передових позиціях в своїй галузі. Наприклад, використання цифрових технологій, штучного інтелекту та автоматизації може значно підвищити ефективність логістичних процесів та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Додатково, логістичні стратегії впливають на конкурентоспроможність торговельних підприємств через покращення управління виробничими процесами. Ефективна логістика дозволяє оптимізувати поставки сировини та компонентів, раціонально використовувати виробничі потужності та забезпечувати своєчасну виробництво готової продукції. Це дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції, швидку реакцію на зміни в попиті та зниження витрат, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності [28, с.26].

Крім того, логістичні стратегії сприяють покращенню обслуговування клієнтів та розвитку мережі збуту. Швидка та надійна доставка товарів, оптимальне розміщення складських приміщень та розподіл товарів у різні регіони дозволяють підприємствам забезпечувати клієнтів вчасно та ефективно. Це створює позитивне сприйняття бренду та забезпечує збільшення обсягів продажів.

Крім того, логістичні стратегії допомагають підприємствам знижувати ризики та підвищувати їх стійкість до зовнішніх впливів. Це досягається за

рахунок розробки стратегій управління ланцюгом поставок, диверсифікації постачальників та мінімізації впливу зовнішніх факторів на виробничий процес.

Перегляд логістичного управління як ключового фактору підвищення конкурентоспроможності передбачає, що наслідки прийнятих рішень у цій області повинні підпорядковуватися їх впливу на витрати та доходи підприємства. У зарубіжній економічній літературі для оцінки ефективності впливу логістики на підвищення конкурентоспроможності використовується показник ПІК (прибуток на інвестований капітал). Цей показник відображає відношення прибутку від продажу товарів або послуг до інвестованого капіталу.

Вплив логістики на витрати, пов'язані з продажем товарів, є очевидним і включає витрати на обробку замовлень, перевезення та складування вантажів, управління запасами, а також підтримуючі дії, такі як упаковка та післяпродажне обслуговування. Ці аспекти логістики не лише впливають на фінансові показники підприємства, а й мають велике значення для його конкурентоспроможності на ринку.

Логістичні стратегії та конкурентоспроможність торговельних підприємств мають глибокий взаємозв'язок, який визначає успіх та стійкість таких підприємств на ринку. Ось які аспекти варто врахувати:

1. Ефективність постачання: Логістичні стратегії, спрямовані на оптимізацію ланцюга постачання, забезпечують швидкість, надійність та ефективність отримання товарів. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту та забезпечує конкурентні переваги у вигляді низьких витрат та високої якості обслуговування.

2. Оптимізація запасів: Логістичні стратегії спрямовані на оптимізацію рівня запасів, зменшення їх затрат та підвищення оборотності. Це дозволяє знижувати витрати на зберігання та уникати залізних запасів, що підвищує конкурентоспроможність через зменшення витрат та підвищення доступності товарів для клієнтів.

3. Інновації та технології: Впровадження передових технологій у логістичні процеси дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, знижувати витрати та прискорювати виконання замовлень. Це сприяє зміцненню конкурентоспроможності через здатність реагувати на змінні умови ринку та задовольняти потреби клієнтів швидше і ефективніше.

4. Фокус на клієнтів: Логістичні стратегії, орієнтовані на задоволення потреб та очікувань клієнтів, дозволяють підприємствам створювати перевагу на ринку. Це може включати швидку доставку, гнучкість у виборі способу доставки та високий рівень обслуговування клієнтів.

5. Стратегічне партнерство: Розробка стратегічних партнерств з постачальниками, перевізниками та іншими учасниками логістичного ланцюга може забезпечити доступ до ресурсів, експертизи та нових ринків. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності через розширення можливостей та зменшення ризиків.

Відзначимо три фундаментальні концепції логістичного менеджменту визначені Сергєєвим В. І.: інформаційну, маркетингову та інтегральну. Інформаційна концепція логістичного менеджменту ґрунтується на системному підході і орієнтована на оптимізацію управління матеріальними потоками, використовуючи інформаційні технології. Маркетингова концепція логістичного менеджменту спрямована на підтримку стратегії конкуренції підприємства на ринку через оптимальне планування розподілу та прогнозування попиту.

На сучасному етапі досліджень маркетингової концепції логістики важливо враховувати нові умови ведення бізнесу, що включають:

1. Новітні технології управління та контролю виробництва та розподілу готової продукції: Розвиток інформаційних технологій надає можливість ефективнішого ведення контролю за усіма логістичними процесами, що відбуваються на підприємстві.

2. Можливу інтеграцію між партнерами в логістиці: Співпраця з іншими учасниками логістичних ланцюгів може забезпечити оптимізацію ресурсів та підвищити ефективність всієї системи.

3. Нові організаційні відносини: Зміна в управлінських підходах та організаційних структурах може вплинути на спосіб функціонування логістичних систем.

4. Нові підходи до організації логістичного процесу на підприємствах: Зміни у виробничих процесах та стратегіях компаній вимагають адаптації логістичних процесів для забезпечення максимальної ефективності.

Мерфі П. наголошує на тому, що метою логістичного процесу є формулювання правила «7R»: товар має бути потрібного виду, якості, кількості, доставлений у потрібний час та місце, спрямований до потрібного клієнта з оптимальними витратами. Недотримання цих умов може призвести до втрати клієнтів і втрати ринкової позиції [40, с.25].

Крім того, одним із основних напрямів стратегії підприємства стає концентрація на пріоритетних видах бізнесу і операціях, спрямованих на раціональний розподіл ресурсів підприємства. Це може бути досягнуто шляхом визначення ключових компетенцій компанії та їх концентрації на конкурентних перевагах.

Концепція інтегрованої логістики передбачає поєднання всіх етапів логістичного процесу в єдину систему, що дозволяє оптимізувати витрати та підвищувати ефективність управління. Ця концепція включає в себе планування, контроль та координацію всіх логістичних процесів в межах організації, а також співпрацю з постачальниками та партнерами по дистрибуції з метою досягнення спільних цілей і задоволення потреб клієнтів.

Логістична технологія визначається як система методів, прийомів і засобів, що використовуються для організації та забезпечення ефективного руху товарів, інформації та ресурсів в усій логістичній системі. Вона включає в себе використання сучасних інформаційних технологій, автоматизацію процесів, вдосконалення методів складського управління, оптимізацію

маршрутів доставки, управління запасами та інші інструменти, спрямовані на підвищення ефективності логістичних операцій. Логістична технологія також враховує вплив сучасних тенденцій, таких як екологічність, цифрова трансформація та глобалізація, на управління логістичними процесами.

Логістична технологія також включає в себе використання спеціалізованого програмного забезпечення для автоматизації процесів управління запасами, транспортними маршрутами, складськими операціями та іншими аспектами логістики. Крім цього, до логістичної технології входять інноваційні рішення, такі як використання дронів для доставки товарів, розвиток автономних автомобілів для перевезення вантажів, впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації логістичних процесів. Таким чином, логістична технологія постійно розвивається і адаптується до сучасних вимог, що дозволяє підприємствам оптимізувати свою логістичну діяльність і підвищувати конкурентоспроможність.

Також існують інші логістичні концепції, які з'явилися за останній час, такі як DDT, SCM, ECR, VMI, time-based logistics, Value added logistics, Virtual logistics, E-logistics та інші [9, с.26].

Ці концепції відповідають основним логістичним підсистемам, які на практиці впроваджуються через автоматизацію внутрішніх технологічних процесів або ланок логістичних систем. Також це пов'язано з імплементацією корпоративних інформаційних систем, які часто виконують роль програмних модулів.

Основні підсистеми логістичних технологій, такі як DRP I, DRP II та інші, фактично об'єдналися в стандартні підсистеми/модулі/контури "Логістика" та SCM у системах MRPII/ERP/CSRP. Але слід зазначити, що багато корпоративних інформаційних систем (KIC), що реалізують ідеологію систем ERP/CSRP, не мають явного модуля "Логістика", а замість цього розподіляють функції цього модуля між іншими підсистемами.

Порівняльний аналіз вказує на те, що найвизначальніші переваги виявляються у концепціях та технологіях планування вимог та ресурсів (RP) та точно вчасного виробництва (JIT). За допомогою концепції JIT можна значно скоротити час виробництва, вартість виготовлення, потрібну площу, необхідні інвестиції, кількість незавершених виробів, витрати та ризики, а також підвищити гнучкість виробництва, швидкість впровадження змін та покращити якість продукції. З іншого боку, концепція RP відзначається високими стандартами якості продукції, низькими виробничими витратами, швидким реагуванням на попит та коротким часом переналагодження устаткування. Крім того, існують інші системи управління, такі як концепція планування ресурсів підприємства (ERP), концепція спільного планування ресурсів для клієнта (CSRП) та інші логістичні концепції, кожна з яких також має свої переваги. У межах цих концепцій широко використовуються різноманітні математичні моделі управління запасами.

Основні функції логістичного менеджменту визначаються як сукупність дій, що мають однорідну мету, відрізняються від інших дій та спрямовані на досягнення цілей логістичної системи. Основні функції логістичного менеджменту включають:

1. **Функція закупівель (постачання):** Ця функція спрямована на повне задоволення потреб в матеріальних ресурсах для виготовлення продукції або надання послуг. Вона включає в себе:

- Визначення потреб у матеріальних ресурсах.
- Раціональне управління постачанням матеріальних ресурсів.
- Дослідження ринку постачальників.
- Оцінку та вибір постачальників.
- Здійснення закупівель.
- Контроль виконання закупівель.

2. **Функція транспортування:** Метою цієї функції є вчасна доставка матеріалів, сировини, напівфабрикатів та готової продукції до місць їх споживання. Вона включає в себе:

- Вибір виду і типу транспортних засобів.
- Організацію раціональних маршрутів доставки.
- Вибір перевізника.
- Забезпечення спряженості учасників транспортного процесу.
- Планування та організацію транспортних систем.

3. **Функція складування і збереження:** Ця функція спрямована на забезпечення ефективного функціонування складського господарства. Вона включає в себе:

- Формування складської мережі.
- Вибір виду складу та системи складування.
- Управління складськими операціями.

4. **Функція управління запасами:** Метою цієї функції є мінімізація витрат на збереження матеріальних ресурсів за рахунок ефективного управління ними. Вона включає в себе:

- Визначення раціональних обсягів запасів.
- Контроль рівня запасів і їх поповнення.
- Вибір стратегії та систем управління запасами.

Ці основні функції логістичного менеджменту визначаються з метою оптимізації логістичних процесів та досягнення ефективності управління логістичною системою підприємства [42, с.256]. Правильно підібрана логістична стратегія та ведення хорошого логістичного менеджменту є невід'ємними складовими конкурентноспроможності підприємств. Формування правильної стратегії допоможе уникнути значних збитків підприємству та отримати позитивні відгуки від клієнта.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ ЛЬВІВ»

2.1. Поглиблений аналіз організації процесів планування логістичних систем в КП «Міжнародний аеропорт Львів»

В історії розвитку КП «Міжнародний аеропорт Львів» першою локацією летовища у Львові (з 1914 року) була Левандівка. Перший цивільний постійний рейс за маршрутом Гданськ-Варшава-Львів було здійснено 5 вересня 1922 року. Першою авіакомпанією, яка почала працювати у Львові, стала Aero Lloyd. Перші літаки, "Юнкерс" німецького виробництва, могли перевозити 4 пасажирів, а пізніше авіакомпанія придбала голландські "Фоккери", які вже могли перевозити 8-10 пасажирів. Ці літаки стали першими у світі, обладнаними туалетом. У середині 30-х років до парку літаків долучилися американські "Локхіди", які також мали невеликий буфет та могли перевозити до 11 пасажирів. У кінці 30-х років закупили американські "Дугласи", здатні перевозити 14 пасажирів. Міжвоєнний період завершили "Юнкерси", що могли вміщувати 15 пасажирів. Останні дві моделі літаків були вже обладнані вдосконаленим навігаційним обладнанням та автопілотом.

У період з 1922 по 1929 рік на Левандівці було проведено 4558 пасажирських рейсів, під час яких перевезено загалом 10 784 особи. Найбільша кількість рейсів, а саме 485, відбулася у 1929 році, коли було перевезено 1894 пасажирів. У цьому ж році львівський аеропорт було перебазовано з Левандівки на Скнилівки, де продовжувалися будівельні роботи. Також у 1929 році споруджено спеціальний залізобетонний ангар, який виступав першим аеровокзалом, та перебазовано військовий авіапункт. У 1931 році в аеропорту було проведено залізничну колію для транспортування палива та інших матеріалів.

У 1932 році на летовищі імені Данила Галицького було зведено кілька нових будівель, завершено будівництво водопостачання та каналізаційної системи, встановлено льотне поле з дальноміром та радіоосвітлювальною апаратурою, радіостанцію, метеопункт, паливно-заправну станцію та лампу-маяк. У 1935 році був введений у експлуатацію проблісковий ліхтар для нічних польотів, який був видимий на відстані до 100 км. У 1938 році на летовищі були встановлені радіомаяки. Також у кінці 1930-х було обладнано дальноміри, які забезпечували зв'язок Львова з Варшавою через Люблін, та організовано зал очікування для пасажирів.

Проблемою, яка найбільше турбувала аеропорт, було розмокання ґрунтової злітнопосадкової смуги під час дощу та снігопаду, що часто призводило до припинення роботи аеропорту. Наприклад, у 1935 році його довелося закрити протягом 35 днів через погіршення погодних умов. Злітнопосадкові смуги були розташовані перехресно: одна зі схід на захід, а інша з півночі на південь. Їх довжина становила 1200 метрів, і вони мали покращене покриття, викладене щебенем. У 1936 році майданчик перед ангаром було забетоновано. У 1938 році на летовищі знову проводилися дренажні роботи. Остання передвоєнна модернізація відбулася у 1938 році, коли було споруджено спеціальну залу для очікування пасажирів. Бетонування злітнопосадкової смуги розпочали німці під час Другої світової війни.

Загалом, з 1925 по 1939 роки з державного бюджету виділено 12 мільйонів злотих на облаштування аеропорту. Після відкриття, з левандівського аеропорту на скнилівський було перенесено рейси до Варшави, Гданська та Кракова. У 1931 році було відкрито міжнародну авіатрасу Львів – Бухарест – Софія – Салоніки. Наступного року її продовжили до Варшави, Риги та Таллінна, у 1936 році — до Афін, а у 1937 році — через острів Родос до Аеропорту Лода, а пізніше — до Гельсінкі та Бейрута. Львів став частиною одного з найдовших маршрутів у світі, який пролягав між двома морями на півночі та півдні на протязі понад 4,3 тисяч кілометрів, який літаки пролітали за 34 години. У той же час подорож залізницею тривала 10 днів. Перед Другою

світовою війною цей маршрут був найдовшим у Європі. В міжвоєнний період з центру міста до аеропорту пасажирів та їхній багаж перевозив безкоштовний автобус, а для VIP-клієнтів надсилали легковик. У аеропорту також діяли безкоштовні носії, а процедура оформлення документів займала менше 15 хвилин.

Квитки на літаки можна було придбати не лише в аеропорту, але й у туристичних агентствах та великих готелях. Для покупки квитків у обидва напрямки надавалися значні знижки. Діти до 3 років могли майже безкоштовно летіти. З центру Львова до аеропорту курсував безкоштовний автобус. Були також обмеження щодо багажу – дозволялося перевозити сумку вагою 15 кг, а на дальні рейси – 20 кг. Прибути на посадку можна було за 15 хвилин до вильоту. Фото- та радіоапаратуру потрібно було здавати. Крім того, з «Левандівки» було перебазовано 6-й авіаційний полк, який включав у себе 161-шу та 162-гу винищувальні ескадрильї, 61-шу і 62-гу зв'язкові ескадрильї, 64-ту і 65-ту бомбардувальні ескадрильї, а також 63-тю та 66-ту розвідувальні ескадрильї та 69-ту допоміжну ескадрилью.

Після початку Другої світової війни та вторгнення Німеччини в Польщу 1 вересня 1939 року львівський аеропорт зазнав авіаудару ворогів. У результаті наліту 30 бомбардувальників «Штука» 4 бомбового полку Люфтваффе та бомбардувальників Словацьких військово-повітряних сил злітні смуги стали настільки пошкодженими, що під час евакуації на них потрапили в аварії кілька польських літаків. Після анексії Західної України Радянським Союзом літаки змішаної авіаційної дивізії військово-повітряних сил Червоної Армії розмістилися в аеропорту, а також було влаштовано цивільну авіацію, відкрито рейси до різних міст СРСР.

Після захоплення Львова Червоною Армією у 1944 році львівський аеропорт почав відновлювати польоти, спочатку з тимчасового аеропорту біля Рясного, а потім з Скнилова. Згодом було відновлено авіасполучення з різними містами України та закордоном. У 1955 році в аеропорту відкрито новий аеровокзал, але з початком 1960-х років він перестав обслуговувати

міжнародні авіалінії через використання реактивних та турбогвинтових літаків у цивільній авіації [18, с.375].

Львівський аеропорт почав приймати турбогвинтові літаки Ан-10, починаючи з 1963 року, а з 1964 року – Ан-24, Іл-18 і Ту-124, які обслуговували середні та дальні внутрішньосоюзні авіалінії. У 1967 році літаки Іл-14, використовувані на ближніх авіалініях, були замінені на Ан-24 та Як-40. Для місцевих авіаліній з Львова використовувалися Ан-2, Аеро-45, Л-200 "Морава".

У 1970-1980-х роках злітно-посадкову смугу розширили та продовжили, що дозволило аеропорту приймати пасажирські літаки, такі як Ту-154, транспортні Іл-76 і Ан-22 "Антей". На середніх авіалініях використовувалися Ту-134, а на коротких – Л-410. У 1980-ті роки кількість відправлень з аеропорту досягла свого піку, досягаючи близько 60 на день. На початку 1990-х років в аеропорту діяла загальносоюзна інформаційна система розкладів "Сирена-2", яка координувала розклади між ключовими аеропортами СРСР.

Після розпаду Радянського Союзу кількість перевезень зменшилася, але аеропорт отримав статус міжнародного. З 1999 року аеровокзал був капітально відновлений у зв'язку з проведенням саміту глав держав Центральної та Східної Європи. З 2009 по 2012 роки аеропорт був реконструйований у зв'язку з Чемпіонатом Європи з футболу 2012. Новий термінал в стилі хай-тек був введений в експлуатацію, а злітно-посадкову смугу реконструювали та продовжили. У вересні 2018 року Львівське летовище вперше прийняло літак Boeing 777, а 2018 року досягло рекордного пасажиропотоку в 1,5 мільйона пасажирів. З 26 жовтня 2019 року в аеропорту базувався літак Boeing 737-800 авіаперевізника SkyUp [16, с.86].

Новий термінал "А" має площу 39 000 м² та здатний приймати 2000 пасажирів на годину. На першому поверсі розташовані зали очікування та реєстрації пасажирів, обробка багажу, а на другому й третьому поверхах — митний, прикордонний контроль та контроль з авіаційної безпеки. Аеровокзал

має 28 стійок реєстрації, 18 стійок паспортного контролю, 12 пунктів контролю проходження на авіаційну безпеку. У холі на першому поверсі розміщено бюст короля Данила Галицького. Старий термінал, у свою чергу, здатний пропускати 300 пасажирів на годину на приліт і 220 на відліт, з VIP-залом.

Термінал "А" має 9 виходів (серед них 4 – з телетрапами із встановленими системами паркування літаків). Злітно-посадкова смуга завдовжки 3305 метрів призначена для прийому літаків типу D. Можливе здійснення 20 вильотів на годину літаків типу D (до реконструкції 8 вильотів). Перевезення пасажирів від/до літаків здійснюється автобусами AeroLAZ 12 та Neoplan Apron. У рамках підготовки до Євро-2012 було встановлено світлосигнальне обладнання та систему інструментальної посадки II категорії. Сертифікація ДАСУ була проведена в грудні 2017 року. Ця система полегшує захід і посадку за умов поганої горизонтальної видимості до 350 метрів та вертикальної — до 30 метрів.

Згідно індикативного плану дій для інвестування в транс'європейську транспортну мережу (TEN-T), який був представлений в січні 2019 року Європейською комісією і Всесвітнім банком, передбачається завершення реконструкції терміналу "1", реконструкція аеродромного комплексу та готелю "Тустань", будівництво вантажного терміналу, а також спорудження ангарів для авіаційного технічного обслуговування до 2030 року.

З початку 24 червня 2019 року старий термінал аеропорту, відомий як термінал «1», відновив свою діяльність. ДП "МА «Львів» ім. Данила Галицького" надає повний спектр послуг з обслуговування повітряних суден, пасажирів, багажу, вантажів та пошти. Розподіл послуг на авіаційні та неавіаційні є доцільним. До авіаційної діяльності включаються такі послуги:

- Забезпечення злітно-посадкової діяльності повітряних суден.
- Обслуговування пасажирів та їхнього багажу.
- Забезпечення місць для стоянки повітряних суден.

- Забезпечення авіаційної безпеки.
- Наземне обслуговування повітряних суден.
- Зберігання та обробка вантажу та поштових відправлень (прийом та відправка).

- Послуги з заправки паливом повітряних суден.
- Реалізація бортового харчування.
- Інші спеціалізовані послуги.

До неавіаційної діяльності включаються такі послуги:

- Оренда комерційних площ та офісних приміщень.
- Надання рекламних послуг.
- Послуги зв'язку.
- Користування інфраструктурою аеропорту.
- Послуги автостоянки.
- Послуги паркувальної зони.
- Послуги з організації та проведення заходів (конференції, форуми тощо).
- Продаж авіаційних перевезень.
- Інші послуги.

Для пасажирів та відвідувачів аеропорту доступні такі послуги, як паркування, автостоянка, авіакаси, кафе та ресторани, магазини безмитної торгівлі та бутики, відділення банку та банкомати, преса та сувеніри, упаковка багажу, прокат авто та доступ до мережі Wi-Fi. Аеропорт обслуговує як внутрішні, так і міжнародні рейси, як регулярні, так і нерегулярні. Питома вага міжнародних перевезень становить близько 90,7%.

Основні напрямки перевезень включають [16, с.28]:

Австрія: Відень. Азербайджан: Баку. Білорусь: Мінськ. Велика Британія: Лондон LTN, Лондон STN. Греція: Іракліон, Салоніки. Грузія: Батумі. Данія: Копенгаген. Єгипет: Хургада, Шарм-ель-Шейх. Ізраїль: Тель-Авів. Іспанія: Барселона, Мадрид. Італія: Болонья, Венеція, Мілан BGY, Мілан MXP,

Неаполь, Рим. Латвія: Рига. Литва: Вільнюс. Німеччина: Берлін, Дортмунд, Дюссельдорф, Меммінген, Мюнхен, Франкфурт-Хан. ОАЕ: Шарджа. Польща: Бидгощ, Варшава WAW, Варшава WMI, Вроцлав, Гданськ, Катовіце, Краків, Ольштин-Мазури, Познань. Словаччина: Братислава. Сербія: Белград. Туніс: Монастір. Туреччина: Анталія, Даламан, Стамбул. Україна: Київ, Харків. Франція: Париж. Чорногорія: Тіват. Чехія: Прага.

Підприємство підтримує постійні зв'язки з численними авіакомпаніями, такими як "Міжнародні авіалінії України", "LOT", "Pegasus Airlines", "Austrian Airlines", "Turkish Airlines", "Lufthansa", "Belavia", "Ryanair", "Wizz Air", "airBaltic", "Роза Вітрів", "Ellinair", "Azaljet", "СкайАп", "Азур Ейр Україна", "Атласджет Україна", "ЯнЕйр", "Авіакомпанія Браво", "Мотор Січ".

2.2. Система транспортної логістики КП «Міжнародний аеропорт Львів»

Державне підприємство "Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького" (далі - ДП "МА «Львів» імені Данила Галицького") було засноване 01 серпня 2004 року як самостійне комерційне підприємство цивільної авіації, що базується на державній власності та входить до сфери управління Міністерства інфраструктури України.

Аеропорт розташований за адресою: Україна, 79000, Львівська обл., місто Львів.

Державне підприємство "МА «Львів» імені Данила Галицького" створено з метою здобуття прибутку через господарську діяльність, зокрема обслуговування на землі та технічне обслуговування повітряних суден авіакомпаній, що експлуатуються на внутрішніх і міжнародних авіалініях. Крім того, основною метою є задоволення попиту економіки та суспільних потреб у наданні високоякісних послуг для авіаційних перевезень пасажирів та вантажів, а також гарантування авіаційної безпеки та безпеки польотів.

Основними видами авіаційної діяльності підприємства є обслуговування повітряних суден, пасажирів, багажу, вантажів та пошти. Це включає здійснення злітно-посадкових операцій, обслуговування пасажирів та їх багажу в аеровокзалі, забезпечення авіаційної безпеки, послуги з наземного обслуговування повітряних суден (ПС), стоянки та заправки повітряних суден, бортового обслуговування, а також інші спеціалізовані послуги з обслуговування ПС та пасажирів.

Крім авіаційної діяльності, аеропорт надає послуги оренди комерційних приміщень та офісних просторів, рекламних площ, паркування та автостоянки, організації та проведення різноманітних заходів, користування інфраструктурою та інші.

ДП "МА «Львів» імені Данила Галицького" має всі необхідні ліцензії та дозволи для здійснення своєї діяльності.

Аеропорт є найбільшим летовищем у Західній Україні за обсягом пасажиропотоку та маршрутною мережею. Завдяки успішному ефективному управлінню протягом 2016-2021 років, пасажиропотік значно зріс і розширився, що забезпечило аеропорту місце лідера на ринку авіаційних послуг у регіоні.

У 2021 році ДП "МА «Львів» імені Данила Галицького" перевезло 1 834,1 тисяч пасажирів і посіло друге місце серед аеропортів України за обсягом пасажиропотоку. Такий ріст був спричинений відновленням регулярних рейсів, відкриттям нових маршрутів та збільшенням частоти рейсів.

Однак, через військову агресію проти України та введення воєнного стану з 24 лютого 2022 року, аеропорт припинив свою діяльність через закриття повітряного простору для цивільних користувачів. Це призвело до негативного впливу на фінансовий стан підприємства, яке розробило план заходів для зменшення витрат та збереження фінансової стійкості.

ДП "МА «Львів» імені Данила Галицького" дотримується всіх вимог законодавства та має відповідні ліцензії та дозволи для своєї діяльності [20, с.95].

Формування дохідної частини фінансового плану ДП "МА «Львів» ім. Данила Галицького" потребує уважного урахування несприятливих умов, спричинених військовими діями на території України та обмеженнями польотів цивільної авіації. За останні кілька років аеропорт став важливим вузлом, але наступні перспективи розвитку постраждали через небезпеку військових дій.

Обмеження польотів, починаючи з 24 лютого 2022 року, призвело до припинення діяльності аеропорту. Відновлення авіаційної галузі після війни вимагає часу і зусиль, оскільки вона є дуже чутливою до кризових ситуацій.

У світлі цих обставин складання фінансового плану на 2023 рік стало викликом. Аеропорт вирішив використовувати планові та прогнозні показники 2022 року, припускаючи негативний вплив військових дій на перспективи авіаперевезень. Прогнозування доходів відбувається на основі песимістичного сценарію, який передбачає відсутність польотів та відповідно відсутність доходів від аеропортового обслуговування.

Після завершення військових дій передбачається поступове відновлення авіаперевезень, зокрема чартерних вантажних перевезень з гуманітарною та миротворчою метою. Однак, точний графік та обсяги цих перевезень залишаються невизначеними через нестабільну ситуацію в країні.

Міжнародний аеропорт імені Данила Галицького у Львові (IATA: LWO, ICAO: UKLL) є третім найбільшим аеропортом в Україні за пасажиропотоком та кількістю злетів-посадок. Незважаючи на це, за даними за 9 місяців 2020 року, рейтинг аеропортів України за пасажиропотоком мав такий порядок [15, с.26]:

- "Бориспіль" – 4 млн. 58,2 тис. (-65,1%)
- "Львів" – 702,6 тис. (-58%)

- "Київ" (Жуляни) – 600,6 тис. (-70,1%)
- "Одеса" – 555,5 тис. (-55%)
- "Харків" – 514,1 тис. (-47%)

У кризовий 2020 рік аеропорт "Львів" наздогнав аеропорт "Київ" (Жуляни) і зайняв друге місце за кількістю пасажирів. Дані про кількість злетів та посадок українських аеропортів за 2020 рік представлені на рисунку 2.1.

Згідно з даними, наведеними на рисунку 2.1, у 2020 році аеропорт "Львів" здійснив 9 850 оперативних рейсів, що робить його одним із трьох провідних аеропортів за кількістю злетів та посадок. У топ-3 також входять аеропорти Одеси та Харкова. За основними показниками, аеропорт у Львові є найбільшим у Західній Україні та найбільшим регіональним аеропортом в країні за пасажиропотоком та маршрутною мережею, за винятком двох київських аеропортів та окупованого Сімферополя. Розташований він у мікрорайоні Скнилівок, за 7 км на південний захід від центру міста. Аеропорт був відкритий у 1929 році як заміна старого львівського аеропорту на Левандівці. Під час підготовки до Євро-2012 був відкритий новий термінал "А", а також завершено реконструкцію злітнопосадкової смуги, щоб вона могла приймати літаки більшої тоннажності.

Аналіз фінансового та економічного стану є ключовим етапом як стратегічного, так і загального аналізу діяльності підприємства. Пандемія COVID-19 значно позначилася на фінансових показниках аеропорту "Львів" та інших аеропортів України та світу у 2020 році. До цього періоду аеропорт "Львів" відзначався одними з найбільш динамічних темпів розвитку серед регіональних аеропортів України. Узагальнений пасажиропотік досліджуваного аеропорту порівняно з загальним пасажиропотоком в Україні представлено в таблиці 2.1.

Динаміка пасажиропотоку МА «Львів» у 2005-2019 роках

Рік	Пасажиропотік аеропорту Львів	%	Загальний пасажиропотік по країні	%	Частка аеропорту Львова
2005	235 900	-	6 450 000	—	3.7 %
2006	278 200	18 %	7 441 000	16 %	3.7 %
2007	424 100	52.4 %	9 300 000	25 %	4.6 %
2008	532 100	25.5 %	10 800 000	16 %	4.9 %
2009	452 300	15 %	8 894 900	18 %	5.08 %
2010	481 900	6.5 %	10 42 500	15 %	4.70 %
2011	296 900	38.4 %	12 464 800	22 %	2.37 %
2012	576 000	94 %	14 107 000	13 %	4.08 %
2013	700 800	21.7 %	15 134 600	7 %	4.63 %
2014	585 200	16.5 %	10 896 500	28 %	5.37 %
2015	570 570	2.5 %	10 695 200	2 %	5.33 %
2016	738 000	29.3 %	12 929 900	21 %	5.71 %
2017	1 080 000	46.3 %	16 499 500	27 %	6.55 %
2018	1 597 700	48 %	20 545 500	24.5 %	7.77 %
2019	2 217 400	38.8 %	24 336 600	18.5 %	9.1 %

За попередніми оцінками, у 2020 році пасажиропотік аеропорту Львів склав 877,7 тис. пасажирів, що свідчить про зменшення на близько 61% порівняно з попереднім роком. У порівнянні з загальним зниженням пасажиропотоку по країні на 73%, це свідчить про меншу динаміку спаду для аеропорту Львова [8]. Попередній до кризи розвиток аеропорту відзначався рекордною динамікою зростання, що допомогло зберегти трафік навіть в умовах кризи та спаду пасажирських авіаперевезень. У результаті, 2020 рік було завершено з майже 900 тис. пасажирів, що перевищує показники багатьох попередніх років до кризи. Наприклад, у 2013 році було обслужено 701 тис. пасажирів, а у 2016 році - 738 тис. мандрівників.

Незважаючи на зменшення пасажирських перевезень, аеропорт Львова зміг наростити обробку вантажів. Вантажні перевезення здійснюються як спеціальними вантажними літаками, так і пасажирськими авіалайнерами з великими вантажними відсіками. Наприклад, авіакомпанія LOT з Польщі розпочала використовувати широкофюзеляжні літаки Boeing 787 (Dreamliner) на маршруті Варшава-Львів для перевезення вантажів зі Сполучених Штатів з подальшим перевантаженням у Варшаві. У 2019 році було доставлено вантажів та пошти - 487,1 тонн, і значне збільшення цього показника спостерігалось за рахунок нерегулярних відправлень авіаперевізників ТЗОВ Авіаційна компанія "ЕЛЕРОН", ДП "Антонов" та "UAB Nordic Aircraft Systems".

Максимальний пасажиропотік аеропорту Львів зафіксований у січні 2020 року - 163,9 тис. осіб, а мінімальний - у квітні, травні і червні - 300, 0 і 3,4 тис. пасажирів відповідно. У ці місяці авіаційний рух в країні практично припинився через карантинні обмеження. Найвищий рівень пасажиропотоку був зафіксований в серпні 2020 року - 140,6 тис. осіб.

Найважливіше, що аеропорт зміг у надзвичайно складних умовах зберегти персонал та підтримати беззбиткову діяльність. Це є вражаючим досягненням в кризовий період для авіаційного сектору і підтвердженням високої кваліфікації менеджменту аеропорту.

Розглянемо основні показники фінансової діяльності підприємства. У таблиці 2.2 наведено основні статті доходів ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» за 2018-2020 роки. Дані за 2020 рік є приблизними, оскільки остаточна фінансова звітність підприємства ще в процесі підготовки та буде оприлюднена не раніше закінчення I кварталу 2021 року.

Динаміка доходу ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького» у 2018-2020рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020р*.	Абсолютне відхилення, 2019/2020	Відносне відхилення, 2019/2020
Доходи від реалізації робіт (послуг), всього	522 950	596 980	241 454	-355 526	-60%
- від зліт-посадки ПС	112 043	120 895	56 300	-64 595	-53%
- від обслуговування пасажирів в аеровокзалі	159 818	182 861	54 201	-128 660	-70%
- від забезпечення авіаційної безпеки	72 005	82 329	24 674	-57 655	-70%
- від наднормативної стоянки	6 324	4 252	2 014	-2 238	-53%
- послуга по заправці та зберіганні авіапалива	17 513	20 251	9 118	-11 133	-55%
- інші доходи (наземне обслуговування ПС, бортхарчування, користування інфраструктурою, паркінг, бізнес-зали та інші спеціалізовані послуги)	155 247	186 392	95 147	-91 245	-49%

З отриманих даних можемо зробити висновок, що у 2020 році відбулося загальне зниження доходів на 60%, що становить або 355 млн гривень. Найбільш значне зниження очікувалося в таких "авіаційних" статтях доходів, як надходження від збору за зліт-посадку (-53%), обслуговування пасажирів в аеровокзалі та забезпечення авіаційної безпеки (-70%). Дещо менше, але все ще значне, було зниження доходів в 26 інших категоріях досліджуваного підприємства на більш ніж 91 млн гривень, або 49%. Це частково пояснюється недостатнім рівнем розвитку додаткових джерел доходів та меншою часткою у загальних доходах аеропорту.

Оскільки 2020 рік був кризовим, розглянемо структуру доходів за 2019 рік. Частка доходів аеропорту за різними видами діяльності наведена на рис. 2.1.

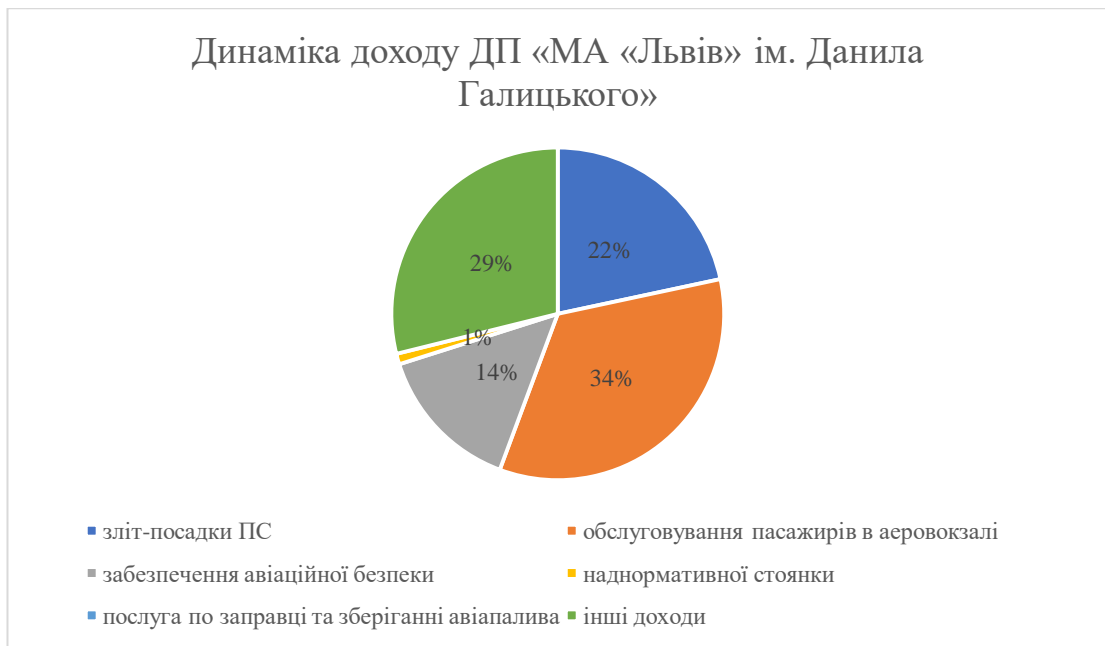


Рисунок 2.1. Структура доходів ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»

Як показує аналіз, основну частину доходів складають послуги обслуговування пасажирів, збір за зліт та посадку, а також забезпечення авіаційної безпеки. Інші додаткові послуги склали лише 28%. Важливо врахувати, що до цієї категорії, як і до інших джерел доходів, входять також наземне обслуговування ПС, користування інфраструктурою та інші авіаційні послуги. Тому, рекомендується підприємству, як і іншим українським аеропортам, продовжувати розвивати саме неавіаційні джерела доходів.

Аналіз трудових ресурсів підприємства та фонду оплати праці становить суттєве завдання. Важливо відзначити, що внаслідок введення карантину в Україні з 12 березня 2020 року, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 № 211 (із змінами) "Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2", а також заборони пасажирських перевезень з 24.03.2020 року, згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 23.03.2020 № 228 "Питання перевезень авіаційним транспортом" (із змінами), відбулися зміни в організації виробництва та праці на підприємстві. Протягом періоду карантину у 2020 році було встановлено режим простою за відсутності

вини працівника з виплатою 2/3 посадового окладу (тарифної ставки). Після закінчення карантину та часткового відновлення пасажирських перевезень, працівників перевели на 0,5 фонду робочого часу до кінця року. На 2021 рік передбачено роботу працівників на 0,75 фонду робочого часу від січня до червня 2021 року.

Таблиця 2.2.

Середньооблікова чисельність персоналу ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького», осіб

Категорія	2018	2019	2020
Основний виробничий персонал	713	798	814
Допоміжний виробничий персонал	228	194	216
Комерційний персонал	4	4	4
ІТ-персонал	10	11	11
Бухгалтерський та фінансовий персонал	22	27	27
Адміністративний і управлінський персонал	31	31	33
Всього	1008	1065	1105

ДП "МА "Львів" ім. Данила Галицького" виявило здатність погасити 304% своїх поточних зобов'язань протягом трьох-шести місяців з 2018 року. У 2019 році цей показник залишався в межах норми, складаючи 3,25 гривень оборотних активів на кожну одиницю короткострокових зобов'язань. Ризик несвоєчасного виконання зобов'язань ДП "МА Львів ім. Данила Галицького" був мінімальним в 2019 році, оскільки підприємство мало грошових коштів у розмірі 232% від загальної суми поточних зобов'язань. Зіставляючи значення поточної дебіторської і кредиторської заборгованості, можна відзначити, що у 2019 році ДП "МА "Львів" ім. Данила Галицького" фінансувало своїх дебіторів за рахунок постачальників. Підприємство сформувало власні оборотні кошти у розмірі 212 791 тис. грн., які можна використовувати для фінансування запасів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів. Обсяг цих коштів збільшився на 53 488 тис. грн. за період з 2018 по 2019 роки. Керівники ДП "МА Львів ім. Данила Галицького" забезпечили високу фінансову гнучкість підприємства, оскільки значна частина оборотного капіталу була сформована за рахунок коштів власників.

У 2019 році 70% оборотних активів припадає на власні оборотні кошти, що характеризується прийнятним рівнем маневреності, відображаючи відповідний коефіцієнт (0,95). Для підприємства важливо мати можливість формувати необхідні запаси матеріальних ресурсів для виробничого процесу та надання послуг. Високе значення показника забезпечення запасів власними обіговими коштами (1137% у 2019 році) свідчить про мінімальний ризик перебоїв з поставками. Зниження ризику формування недостатнього запасу матеріалів протягом року також спостерігається, що може попередити тимчасову зупинку операцій ДП "МА Львів ім Данила Галицького". Крім того, підприємство може самостійно профінансувати 96% необхідних активів, що свідчить про довіру до нього з боку учасників ринку та постачальників. Висока частка власного капіталу дозволить погасити більшу частину зобов'язань, навіть у разі банкрутства, забезпечуючи низьку залежність від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Раціонально вдосконалювати моніторинг прийнятного співвідношення між власним капіталом та позиковими ресурсами, що сприяє підвищенню кредитоспроможності та зниженню витрат на залучення додаткових фінансових коштів на умовах відсоткових платежів. На кожну одиницю власного капіталу ДП "МА Львів ім Данила Галицького" припадає 1,05 гривні пасивів, при цьому на кінець 2019 року цей показник становив 11%, що свідчить про високу фінансову гнучкість цього джерела фінансування активів підприємства. У своїй стратегії залучення зобов'язань як джерела фінансування, підприємство акцентує увагу на короткострокових боргах, що дозволяє йому залишатися гнучким та залучати кошти за потребою. Однак, якщо доступ до короткострокових зобов'язань буде обмежено, це може загрожувати стійкості господарських процесів. У 2019 році поточні зобов'язання складали 97% від загальних зобов'язань, індикатор же ДП "МА Львів ім. Данила Галицького" зменшився на 0,01 за період з 2018 по 2019 роки. Коефіцієнт фінансової стійкості, який враховує вартість власного капіталу та довгострокові зобов'язання, у 2019 році становив 96%, що свідчить про

мінімальний ризик зупинки діяльності через недостатність короткострокових зобов'язань протягом найближчого року.

У 2019 році структура активів ДП "МА Львів ім. Данила Галицького" вказує на низький рівень гнучкості, оскільки підприємство не зможе швидко перебудувати свої бізнес-процеси та вивільнити фінансові ресурси з неефективних активів, якщо це буде необхідно. На кожну одиницю необоротних активів припадає лише 0,18 гривні оборотних активів. Однак, поточний стан фінансової стійкості можна охарактеризувати як "повністю стійке підприємство". Структура і обсяг фінансових ресурсів ДП "МА Львів ім. Данила Галицького" є задовільними, оскільки у компанії достатньо власних джерел фінансування для формування запасів матеріальних ресурсів і забезпечення стабільності виробничої і збутової діяльності. Таким чином, поточний стан можна охарактеризувати як сильний.

Наступним необхідним параметром аналізу фінансово-економічного стану підприємства є оцінка його кредитоспроможності. Методика оцінки рівня кредитоспроможності використовується для визначення категорії підприємства як позичальника.

З точки зору самого підприємства і його можливостей, така оцінка свідчить про те, що в разі потреби ДП "МА "Львів" ім Данила Галицького" завжди може звернутися до учасників фінансового ринку для залучення необхідного фінансування на вигідних умовах та своєчасного погашення зобов'язань або використання довгострокових коштів для посилення та розширення.

З точки зору банку така оцінка означає, що ДП "МА "Львів" ім. Данила Галицького" має збалансовану фінансову систему та ефективну бізнес-модель, яка дозволяє своєчасно відповідати за нараховані відсотки і самі зобов'язання перед кредиторами. Крім того, така оцінка показує, що вартість фінансування для підприємства буде нижчою, ніж середня на українському фінансовому ринку [36, с.23].

Рівень прибутковості активів перевищує інфляцію в країні, що свідчить про підвищення реальної вартості активів, які використовуються в господарському процесі підприємства. Таким чином, менеджмент успішно використовує обмежені фінансові ресурси для досягнення цілей зростання та розвитку.

У цілому, підприємство активно розвивається та демонструє позитивну динаміку практично за всіма показниками. Інтенсивне зниження обсягів діяльності, спричинене пандемією та закриттям кордонів, різко позначилося на фінансових показниках підприємства. Проте, в умовах, що склалися, досліджуваний аеропорт виявляється одним з найбільш стійких в Україні за фінансовим станом.

За попередніми оцінками Генерального директора Т. Романовської, аеропорт може навіть досягти беззбитковості за результатами 2020 року.

2.3. Оцінка ефективності системи планування логістичних процесів в КП «Міжнародний аеропорт Львів»

Оцінка ефективності системи планування логістичних процесів у КП "Міжнародний аеропорт Львів" є ключовим етапом у забезпеченні оптимального функціонування та розвитку аеропортового комплексу. Логістичні процеси в аеропорту включають у себе широкий спектр дій, починаючи від прийому та обробки пасажирів і вантажів і закінчуючи їх відправленням, а також управлінням запасами, складською логістикою та транспортними операціями.

Під час оцінки ефективності системи планування логістичних процесів у аеропорту "Львів", слід звернути увагу на кілька ключових аспектів:

1. Автоматизація та інформаційні технології: Важливо визначити, наскільки система планування використовує сучасні інформаційні технології та автоматизовані рішення для оптимізації процесів. Це включає в себе

використання спеціалізованих програмних засобів для маршрутизації польотів, керування складом, та інших аспектів логістичної діяльності.

2. Прогнозування попиту: Система планування повинна бути здатна ефективно прогнозувати попит на послуги аеропорту, що дозволить забезпечити оптимальне використання ресурсів та підготовку до можливих змін у пасажиропотоці та обсягах вантажів.

3. Керування запасами: Оптимальне управління запасами гарантує належний рівень сервісу для пасажирів і ефективне використання ресурсів. Оцінка ефективності системи планування повинна включати аналіз складських запасів, їх оборотності та здатності задовольнити потреби аеропорту.

4. Співпраця з партнерами: Важливо оцінити рівень співпраці з логістичними партнерами, такими як авіакомпанії, вантажні агенти, та постачальники послуг. Ефективна система планування повинна забезпечувати взаємодію з усіма учасниками логістичного ланцюга для досягнення спільних цілей.

5. Моніторинг та аналіз результатів: Після впровадження системи планування необхідно здійснювати постійний моніторинг та аналіз результатів, щоб ідентифікувати можливість покращення та коригувати стратегії відповідно до поточних потреб та викликів.

Стратегічний аналіз важливий для визначення напрямків розвитку КП "Міжнародний аеропорт Львів" як в довгостроковій, так і в середньостроковій перспективі. Цей аналіз допомагає сформулювати стратегію розвитку підприємства, визначити стратегічні цілі, шляхи їх досягнення та потенційні ризики. Один з найбільш ефективних методів стратегічного аналізу - SWOT-аналіз, який допомагає виділити сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози [16, с.375].

У контексті SWOT-аналізу, внутрішні чинники оцінюються за допомогою аналізу сильних та слабких сторін бізнесу. Сюди входять такі критерії, як фінансові, фізичні та людські ресурси, доступ до природних

ресурсів, внутрішні процеси тощо. Наприклад, фінансові ресурси оцінюються за джерелами фінансування, можливостями отримання доходу та інвестиціями. Фізичні ресурси можуть включати обладнання, місцеположення та нерухомість, а людські ресурси - співробітників, цільову аудиторію та волонтерів.

Після цього переходять до аналізу зовнішніх чинників, таких як можливості та загрози. Ці чинники не контролюються організацією, але вони мають великий вплив на бізнес. Наприклад, можливості можуть включати зростання попиту на авіаперевезення або розвиток туристичної галузі у регіоні, тоді як загрози можуть бути пов'язані зі змінами у законодавстві, конкуренцією або негативними тенденціями на ринку.

SWOT-аналіз допомагає компанії зрозуміти своє положення на ринку, виявити ключові фактори, які впливають на її діяльність, і розробити стратегію, яка максимально використовує сильні сторони та можливості, та одночасно мінімізує вплив слабкостей та загроз. Враховуючи динамічний характер ринку авіаперевезень, SWOT-аналіз може допомогти аеропорту Львова адаптуватися до змін та зберегти своє конкурентне перевагу.

Зовнішні чинники, що впливають на діяльність КП "Міжнародний аеропорт Львів", включають ринкові тенденції, економічні тенденції, відносини з клієнтами та постачальниками, зовнішнє фінансування, демографічні показники, політичні, екологічні та економічні обмеження та регуляції.

У рамках аналізу цих чинників, важливо орієнтуватися на роботу конкуруючих аеропортів, які можуть впливати на стратегічне планування та розвиток. Серед конкурентів Міжнародного аеропорту Львів можна виокремити МА "Варшава-Модлін" в Польщі, МА "Брно-Туржани" у Чехії, МА "Ряшів-Ясенка" в Польщі, МА "Тімішоара" ім. Траяна Вуйї в Румунії, МА "Краків –Баліце" ім. Іоанна Павла II в Польщі, МА "Катовіце" в Польщі та МА "Вроцлав" ім. Миколи Коперника в Польщі.

Аналізуючи цих конкурентів, можна визначити їхні сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що дозволить розробити стратегії для використання сильних сторін, мінімізації слабкостей та загроз, та адаптувати плани розвитку аеропорту до умов конкурентного ринку авіаційних послуг.

Початковим кроком у розгляді ефективності системи планування логістичних процесів у КП "Міжнародний аеропорт Львів" є аналіз конкурентного середовища. Аеропорт Львів конкурує з різними аеропортами за різними параметрами. З одного боку, він є найбільшим та найсучаснішим аеропортом у Західному регіоні України, порівняно з іншими регіональними аеропортами країни. Таким чином, Львів конкурує переважно з аеропортами сусідніх країн Європи, зокрема Польщі та Чехії.

Кожен з конкурентів має свою власну цільову аудиторію, і обсяг пасажиропотоку залежить від різних факторів, включаючи туристичну привабливість регіону, мережу маршрутів аеропорту та зручність транспортних зв'язків. У межах України, КП "Міжнародний аеропорт Львів" може бути порівняний з аеропортами "Одеса" та "Харків" за рівнем технічного оснащення та інфраструктурою. Також можлива конкуренція з аеропортом "Рівне" за вантажні потоки та частково з аеропортом "Івано-Франківськ".

Найжвачніша конкурентна боротьба відбувається з аеропортами Західної Європи, такими як МА "Варшава-Модлін", МА "Брно-Туржани", МА "Ряшів-Ясенка", МА "Тімішоара" ім. Траяна Вуйї, МА "Краків –Баліце" ім. Іоанна Павла II, МА "Катовіце", МА "Вроцлав" ім. Миколи Коперника. Ці аеропорти мають розвинене наземне сполучення з Львовом та є базовими для багатьох лоу-кост перевізників, що робить їх серйозними конкурентами.

Значний потенціал для подальшого розвитку має сам регіон розміщення аеропорту, оскільки місто Львів знаходиться на перетині шляхів Західної та Східної Європи, а Львівська область має значний потенціал у сфері туризму та розвитку курортів. Після поступового закінчення пандемії, очікується зростання кількості туристів у регіоні, що може стимулювати подальший розвиток аеропорту та збільшення пасажиропотоку.

Аеропорт "Львів" володіє рядом сильних сторін, які підтримують його ефективність та конкурентоспроможність. Перш за все, до сильних сторін варто віднести нову термінальну інфраструктуру, яка була оновлена до проведення Євро-2012. Це дозволяє аеропорту обслуговувати до 2 тисяч пасажирів на годину на приліт-виліт та приймати навіть широкофюзеляжні літаки, завдяки продовженню злітно-посадкової смуги до 3305 метрів.

ДП "Міжнародний аеропорт Львів ім. Данила Галицького" також відзначається великим досвідом роботи, високою якістю надання послуг та тривалими відносинами з українськими та зарубіжними авіаперевізниками. Аеропорт активно працює над збільшенням кількості перевізників та розширенням кількості маршрутів, що сприяє його подальшому розвитку.

У переліку послуг аеропорту представлені всі необхідні перевізникам та пасажиром авіаційні та неавіаційні послуги, і керівництво працює над їх розширенням. Аеропорт не має надмірного завантаження, що дозволяє йому пропонувати зручні слоти для виконання прибуття чи відправлення повітряних суден, забезпечуючи пасажиром зручні стикування у вузлових аеропортах [8, с.256].

Проте, аеропорт також має свої слабкі сторони. Однією з них є його державна форма власності, що супроводжується значними обмеженнями та бюрократією, що затримує багато процесів прийняття рішень. Додатковою проблемою є недосконала законодавча база, яка призводить до недоречних регулювань і складнощів у визначенні понять, таких як базування.

Низькі обсяги вантажних перевезень також є слабкою стороною аеропорту, оскільки він більше концентрується на пасажирських перевезеннях. Це може стати перешкодою в максимальному використанні його потенціалу як вантажного хабу.

Також аеропорт стикається з вираженою сезонністю діяльності, коли на літній період припадає яскравий пік, що вимагає додаткових ресурсів, а зимовий період, навпаки, є менш активним. Хоча ця сезонність є характерною

для авіаційної індустрії в цілому, але для аеропортів з хабовими функціями вона менш виражена.

Для подальшого розвитку аеропорту важливо зосередитися на розширенні сфери неавіаційних доходів. У глобальній авіаційній індустрії спостерігається стійкий тренд до розвитку додаткових сервісів, які забезпечують додаткові конкурентні переваги, дозволяючи знизити вартість основних послуг та привертати більше пасажирів, що зменшує залежність від сезонності та інших ринкових факторів. Наприклад, аеропорт Франкфурта успішно отримує додаткові прибутки навіть за рахунок діяльності IT підрозділу, який надає послуги стороннім організаціям.

Для досліджуваного аеропорту неавіаційні доходи складають близько 30% в структурі доходів, що є хорошим галузевим показником, але в абсолютному вираженні потребує подальшого розвитку. Одним із шляхів розвитку є приєднання до договору "Відкрите небо", що сприятиме лібералізації повітряних перевезень. Також можливістю є зниження ставок аеропортових зборів та відміна ПДВ на внутрішні перевезення, які можуть бути ефективними стимулами для привертання додаткових пасажирів.

Пандемія та активний розвиток електронної комерції в світі сприяють відновленню попиту на вантажні перевезення, що створює додаткові можливості для генерації додаткових потоків вантажів. Розвиток експортного потенціалу країни, зокрема малим бізнесом, також може стати додатковим стимулом для збільшення обсягів вантажних перевезень.

Обслуговування бізнес-авіації є ще одним потенційним джерелом доходів. Переобладнання старого терміналу під потреби бізнес-клієнтів може забезпечити додаткові фінансові надходження та диверсифікацію потоків. Це особливо важливо в умовах кризових ситуацій, коли преміум сегмент є найбільш стабільним.

Однією з основних загроз для подальшого розвитку аеропорту є активний розвиток сусідніх аеропортів у Польщі, Чехії та Румунії. З їхнім постійним ростом, наявністю базових бюджетних перевізників та

покращенням транспортного сполучення вони можуть відібрати значну частину пасажиропотоку від досліджуваного аеропорту. Крім того, конкуренція зі залізничними перевезеннями, які є вартісно більш доступними, залишається актуальною. З розвитком швидкісних залізниць, які є пріоритетом для Європейського Союзу, конкуренція між видами транспорту загостриться [13, с.852].

Додатково, низький рівень доходів населення та значні соціальні та політичні ризики в Україні також становлять серйозні загрози для подальшого розвитку аеропорту. Це може значно вплинути на пасажиропотік та загальну динаміку розвитку авіаційного сектора країни.

РОЗДІЛ III.

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ НА ПРИКЛАДІ КП «МІЖНАРОДНИЙ АЕРОПОРТ ЛЬВІВ»

3.1. Удосконалення транспортної логістики: рекомендації та практичні заходи для підвищення ефективності процесів у КП «Міжнародний аеропорт Львів»

Процес ухвалення рішень з щодо прийнятності ризику може включати в себе застосування матриці прийнятності ризику, яка визначається фахівцями аеропорту. Використання матриці, яка є важливим інструментом для оцінки ризику, часто застосовується з обережністю. Процес формування та остаточної структури матриці зазвичай здійснюється фахівцями, які враховують усі необхідні аспекти.

Після проведення оцінки ризику аеропорт розробляє та впроваджує заходи для усунення або зниження його до прийняттого рівня. Зазвичай рекомендується аеропортам створювати та впроваджувати засоби контролю ризиків за допомогою спеціальних процедур, нових методів управління, змін в підготовці персоналу, впровадження додаткового або модифікованого обладнання та інших альтернативних засобів для усунення або зниження ризиків.

Ці заходи можуть включати оновлення систем безпеки та контролю, підвищення кваліфікації персоналу через проведення навчальних програм з питань безпеки, впровадження нових технологій для виявлення потенційних загроз, а також здійснення аудитів та періодичних оглядів для перевірки ефективності заходів. Крім того, аеропорти можуть співпрацювати з міжнародними організаціями та іншими партнерами для обміну найкращими практиками з управління ризиками та впровадження інноваційних рішень. Ці заходи допомагають забезпечити безпеку та ефективність діяльності

аеропорту, зменшуючи його вразливість перед можливими загрозами та ризиками.

Процес управління ризиками включає в себе процедури оцінки та мінімізації ризиків, пов'язаних з наслідками потенційно небезпечних факторів. Цей процес є важливим етапом в управлінні безпекою польотів в авіаційній організації, проте не єдиним. Його вплив охоплює різні аспекти і залежить від мети та масштабу управління ризиками [11, с.23].

Ризики, які в результаті оцінки попадають до недопустимої зони, вважаються неприйнятними за будь-яких обставин. Їх ймовірність або серйозність наслідків настільки велика, а потенційна загроза для діяльності організації настільки серйозна, що необхідно негайно приймати заходи для зменшення цього ризику.

Авіаційній організації рекомендується два шляхи переміщення неприйнятного ризику до допустимої або прийнятної зони:

- виділити ресурси для зниження потенційних наслідків ризику;
- у разі неможливості знизити рівень безпеки припинити дану діяльність.

Ризики, які потрапляють до допустимої зони після оцінки, можуть бути прийнятними, якщо заходи з їх зниженням гарантують контроль імовірності та серйозності наслідків небезпечного фактора.

Такий же критерій контролю стосується ризиків, які спочатку були в недопустимій зоні, але за допомогою відповідних заходів були переміщені до допустимої зони. Їх зниження потребує постійного контролю.

Аналіз вигод та витрат допомагає визначити, чи виправдані ресурси, які витрачаються на забезпечення контролю безпеки.

Ризики, які потрапляють в прийнятну зону, можуть бути прийнятними без заходів контролю за ними. Їх імовірність визначається за допомогою аналізу подібних випадків, кількості працівників, технічного процесу та інших факторів, що впливають на виникнення небезпечних умов.

Категорії імовірності ризику визначаються і заносяться до таблиці, де кожній категорії присвоюється відповідна величина.

Після оцінки ймовірності виникнення небезпеки, зазвичай проводиться оцінка серйозності її наслідків. Серйозність ризику визначається як можливі наслідки виникнення небезпечної події чи умов. При оцінці може бути врахована ймовірність найгірших наслідків, які можуть виникнути через небезпечний фактор [40, с.49].

Оцінку серйозності наслідків, зазвичай, можна провести, відповідавши на наступні питання:

- Імовірна кількість потерпілих (працівники компанії, пасажери, треті особи).
- Потенційні матеріальні або фінансові збитки (пошкодження майна, втрати для авіаційної інфраструктури, збитки для третіх сторін, економічні наслідки для держави і т. д.).
- Вплив на природне середовище (викиди палива або інших небезпечних речовин, фізичні пошкодження природи).
- Можливі політичні наслідки та інтереси засобів масової інформації.

Категорії, що характеризують серйозність небезпечних подій чи умов, рекомендується внести до таблиці серйозності ризику, кожній з яких буде присвоєно відповідний рівень, позначений літерами латинського алфавіту. З огляду на специфіку діяльності рекомендується кожній авіаційній організації самостійно визначити категорії серйозності.

Після оцінки ризику з точки зору ймовірності і серйозності зазвичай проводиться оцінка прийнятності наслідків небезпечного фактора. Цей процес відомий як оцінка прийнятності ризику для бізнес-процесу (БП). Процес оцінки прийнятності ризику бажано розбити на два етапи.

На першому етапі може проводитися загальна оцінка ризику, досягнута за допомогою матриці прийнятності ризику. Матриця оцінки ризику представляє собою поєднання таблиць імовірності та серйозності ризику, які разом утворюють індекс ризику [12, с.56].

Рекомендується розробляти матрицю оцінки ризику в кожній авіаційній організації і включати її до документації з системи управління безпекою повітряного руху (СУБП). При складанні матриці для організацій, що здійснюють обслуговування повітряного руху, пропонується враховувати вимоги до Єдиного Європейського Простору (Single European Sky Common Requirements).

Ризики є неодмінною частиною функціонування будь-якого підприємства. Однак успішні організації відрізняються своєчасним виявленням та ефективним керуванням ризиками. На жаль, більшість компаній сьогодні не мають належної системи управління ризиками, що може ускладнювати їхню роботу.

Для ДП "МА "Львів" ім. Данила Галицького" процес управління ризиками, зокрема ризиками розвитку, є дуже важливим. Ефективне управління ризиками передбачає чітке визначення та розуміння основних методів цього процесу.

У ризик-менеджменті ключовим є не спроба уникнути ризик у його негативному вигляді, оскільки це практично неможливо у багатьох випадках, але розробка та впровадження відповідних методів керування ризиками. Ці методи допомагають мінімізувати можливі втрати або навіть створювати нові можливості для додаткового прибутку.

Існує чотири основні методи управління ризиками:

1. Уникнення ризику: цей підхід передбачає повне уникнення будь-якої діяльності, яка може становити потенційну небезпеку. Використання цього методу обмежене, оскільки вимагає відмови не лише від ризикованої діяльності, а й від можливих майбутніх вигод, пов'язаних з нею.

2. Зниження ризику: цей підхід передбачає зменшення ступеня або можливості втрат. Це може бути досягнуто за допомогою запровадження запобіжних заходів або обмеження ризикованої діяльності. До цього методу належать такі інструменти, як диверсифікація та хеджування.

3. Прийняття ризику: передбачає перебування в зоні ризику, навіть після його зниження, уникнення або передачі. Один з найбільш поширених інструментів цього методу - створення фондів самострахування.

4. Передача ризику: передбачає перекладення ризику на треті сторони, зокрема за допомогою страхування або поділу ризиків.

Доволі часто використовується комбінація кількох методів управління ризиками одночасно.

При виборі методу управління ризиками рекомендовано дотримуватись наступних принципів:

1. Попередньо передбачати наслідки ризику: Важливо завжди уявляти можливі наслідки ризику та мати план дій на випадок їх реалізації.

2. Не приймати ризик, що перевищує власний капітал: Ризики повинні бути в межах фінансових можливостей компанії, щоб уникнути серйозних фінансових проблем.

3. Не ризикувати великим заради малого: Необхідно уникати непропорційних ризиків, які можуть принести невеликий виграш, але потенційно завдати значних збитків.

4. Усвідомлювати, що завжди є альтернативні шляхи вирішення проблем: Необхідно відмовитися від сприйняття, що існує тільки один шлях вирішення проблеми, і розглядати всі можливі альтернативи.

5. Приймати позитивні рішення без сумнівів: Якщо немає сумнівів щодо переваг певного рішення, його рекомендовано прийняти для досягнення позитивних результатів.

6. В разі сумнівів краще прийняти негативне рішення: Якщо існують сумніви щодо наслідків або ефективності рішення, краще відмовитися від нього для уникнення потенційних негативних наслідків.

Першочерговими заходами в сучасних умовах є протиепідемічні заходи, спрямовані на запобігання зараження вірусом SARS-Cov-19. Серед них такі

типові заходи безпеки для мінімізації ризиків розповсюдження коронавірусу під час обслуговування пасажирів:

Забезпечення працівників, які обслуговують пасажирів, засобами індивідуального захисту, такими як маски, рукавички і т. д.

Контроль доступу до терміналу аеропорту, дозволяючи доступ лише пасажирам, членам екіпажу та персоналу аеропорту/авіакомпанії, а проводжачим і зустрічаючим особам доступ заборонено.

Проведення температурного скринінгу пасажирів та працівників, які обслуговують пасажирів, за допомогою інфрачервоних безконтактних термометрів.

Забезпечення пасажирів інформацією про профілактичні заходи у приміщеннях аеропорту за допомогою аудіо та візуальних засобів.

Постачання антисептичних засобів у приміщення аеропорту.

Забезпечення соціальної дистанції між пасажирами під час проходження формальних процедур у аеропорту.

Встановлення скляних перегородок на стійках реєстрації та на гейтах або використання захисних щитків для обличчя під час обслуговування пасажирів.

Забезпечення достатньої кількості стійок та проведення заходів для запобігання скупченості пасажирів біля стійок реєстрації.

Здійснення посадки пасажирів в дві лінії та надання можливості пасажирам самостійно сканувати посадкові талони.

На кінець, рекомендується спланувати реалізацію першочергових заходів, таких як оптимізація витрат на виробництво, підвищення ефективності використання основних виробничих фондів та трудових ресурсів, а також збільшення доходної частини.

3.2. Стратегічні напрямки розвитку транспортної логістики для покращення майбутньої ефективності у КП «Міжнародний аеропорт Львів»

Міжнародний аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького представляє собою третій за розміром аеропорт в Україні, а за умови збереження існуючих тенденцій має потенціал стати другим за обсягами пасажирських перевезень у країні. Розташований у центрі західного регіону України, він охоплює весь регіон і має достатні ресурси для подальшого розвитку. Аеропорт відомий своєю сучасною інфраструктурою та продовженою злітно-посадковою смугою, що дозволяє приймати широкофюзеляжні літаки та забезпечує можливість трансконтинентальних перельотів.

З урахуванням свого вдалого географічного розташування та потенціалу для подальшого розвитку, аеропорт не повинен задовольнятися лише статусом найбільшого регіонального аеропорту, а має амбіції стати провідним авіаційним вузлом, обслуговуючи не лише західний регіон України, але й сусідні регіони Польщі, Чехії та Румунії.

Основними напрямками стратегії розвитку повинні бути:

- Подальший розвиток авіаційної діяльності, зокрема збільшення кількості перевізників та маршрутів, залучення базового перевізника та впровадження гнучкої системи мотивації авіаперевізників для стимулювання розвитку нових напрямків, включаючи далекомагістральні та трансфертні маршрути.
- Розвиток неавіаційної діяльності аеропорту з метою розширення сервісних послуг та залучення додаткових джерел доходів.
- Забезпечення операційної ефективності, зокрема шляхом покращення обслуговування пасажирів та вантажів, зменшення часу, необхідного для проходження формальностей та обслуговування.

Враховуючи стратегічні цілі та результати проведеного SWOT-аналізу, можемо узагальнити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку ДП «МА «Львів» ім. Данила Галицького»:

- Розвиток авіаційної діяльності:
- Розширення мережі маршрутів та збільшення частоти рейсів.
- Залучення нових авіаперевізників.
- Розвиток вантажних перевезень та бізнес-авіації.
- Збільшення заповнення комерційних площ аеропорту та надходжень від рекламної діяльності.
- Розвиток неавіаційної діяльності:
- Розвиток інфраструктури для обслуговування бюджетних перевізників.
- Комерційна експлуатація паркувальних зон.
- Проведення культурних та виставкових заходів в приміщеннях аеропорту.
- Впровадження інших додаткових послуг для пасажирів та клієнтів.
- Покращення обслуговування пасажирів:
- Удосконалення інфраструктури та послуг для пасажирів.
- Підвищення рівня обслуговування, включаючи надання неавіаційних послуг.
- Посилення заходів з підтримання рівня безпеки.
- Оптимізація витрат та зниження собівартості послуг:
- Зниження витрат та оптимізація процесів (cost cutting).
- Наближення до профілю успішних іноземних аеропортів без збільшення боргового навантаження (аутсосинг).

Щодо конкурентної стратегії, доцільно розглянути такі види конкуренції:

- Між хабами за далеко- та середньомагістральні маршрути та трансфертні потоки.
- У сфері залучення нових рейсів.

- Між аеропортами, розташованими в одному місті або з перетином зон покриття.

Хоча наразі конкуренція між хабами не є домінуючою, аеропорт «Львів» може розглядати можливість розвитку у цьому напрямку в майбутньому, враховуючи туристичний потенціал регіону та готовність до трансконтинентальних рейсів [18, с.29].

Для досліджуваного аеропорту більш характерна конкуренція саме у сфері залучення нових рейсів, що переважно стосується рейсів point-to-point, які обслуговує аеропорт. Цей тип конкуренції відіграє ключову роль, оскільки аеропорт має вирішальне значення для привабливості аеропортової інфраструктури та бізнес середовища.

Аеропорт «Львів» надає досить високу якість послуг, але має високу собівартість та вартість послуг. Це ускладнює конкурентну боротьбу, особливо з урахуванням того, що значна частина аеропортових зборів регулюється державними органами, що обмежує гнучкість цінової політики та зменшує конкурентоспроможність аеропорту.

Серед факторів, що впливають на рішення авіакомпаній щодо відкриття нових рейсів або зміни аеропорту в тому ж місті, можна виділити такі:

- Права на виконання польотів.
- Наявність слотів.
- Конкуренція з іншими авіакомпаніями на даному маршруті.
- Наявність зростаючого потоку трансферних пасажирів.
- Операційні витрати та інші.

Наступним важливим видом конкуренції є конкуренція між аеропортами, у яких перекриваються зони покриття. Цей тип конкуренції актуальний для близькомагістральних та частини середньомагістральних рейсів, особливо в боротьбі за чартерні рейси та рейси низькобюджетних авіаперевізників. Аеропорти з низьким завантаженням можуть пропонувати низькі тарифи, навіть доплачуючи за додаткових пасажирів, та генерувати додаткові доходи через роздрібну торгівлю пасажирам.

Основна конкуренція для досліджуваного аеропорту полягає в залученні нових рейсів, особливо від сусідніх аеропортів, зокрема з Польщі. Цей аспект є ключовим для подальшого розвитку аеропорту і потребує уважного розгляду у стратегічному плануванні [39, с.48].

Однією з головних пріоритетних завдань є розширення мережі маршрутів, залучення нових перевізників та збільшення частоти рейсів. На сьогодні в аеропорт уже здійснюють рейси близько 14 авіакомпаній, причому деякі з них сезонно. План розвитку включає значну програму відновлення та розширення рейсів, що передбачає співпрацю з авіакомпаніями, такими як Wizz Air, Ryanair та Sky up.

Для підтримки цих ініціатив вже розроблено та впроваджено Положення, яке регулює механізм застосування знижувальних коефіцієнтів на послуги наземного обслуговування та пасажирського обслуговування. На додаток, керівництво повинно продовжити активну роботу з розширення співпраці з новими авіаперевізниками, туристичними компаніями та іншими зацікавленими сторонами.

Ще одним важливим напрямком є підготовка інфраструктури для обслуговування рейсів низькобюджетних компаній та проведення переговорів щодо базування їх повітряних суден в аеропорту. Це сприятиме залученню нових перевізників та розширенню мережі маршрутів, що в свою чергу збільшить конкурентоспроможність та привабливість аеропорту.

Лоу-кост перевізники стають головними катализаторами зростання авіаційного ринку в Європі та Україні. Їх поява привертає увагу тих пасажирів, які раніше не могли собі дозволити міжнародні перельоти через фінансові обмеження. Такі компанії "підігривають" ринок, розширюючи його потенціал. Збільшення присутності цих перевізників в аеропорту «Львів» ім. Данила Галицького» допоможе збільшити пасажиропотік та відкрити нові сегменти пасажирів, що важливо для розвитку аеропорту та регіону.

Крім того, значна кількість заробітчан отримає можливість відвідувати свої родини частіше за помірні кошти, що також сприятиме зростанню трафіку

аеропорту. Доходи також генеруються від обслуговування бізнес-авіації та VIP-пасажирів.

Для підтримки цього напрямку вже були прийняті правильні рішення. Зі збільшенням попиту на повітряні перевезення у бізнес-сегменті виникла необхідність в удосконаленні наявної інфраструктури та реконструкції старого аеровокзалу («Термінал 1»), для відокремлення обслуговування рейсів бізнес-авіації. Це дозволить розвинути інфраструктуру для бізнес-авіації та залучити додаткові доходи.

Розвиток вантажних перевезень також має важливе значення. Вантажні перевезення дозволили багатьом авіакомпаніям та аеропортам підтримувати мінімальний рівень ліквідності під час пандемії. Забезпечення аеропортової інфраструктури для ефективної обробки різних видів вантажів дозволить закріпити аеропорт як регіональний вантажний хаб і диверсифікувати джерела фінансових надходжень.

Загалом, активний розвиток інфраструктури та відповідне реагування на зміни в попиті є ключовими для збереження конкурентоспроможності аеропорту в умовах швидко зростаючого ринку авіаційних перевезень.

У сучасних умовах економіки неможливо досягти стійкого функціонування та прибутковості аеропорту, спираючись виключно на авіаційну діяльність. Недавні події в світі, зокрема в авіаційній галузі, підкреслили важливість зменшення залежності доходів аеропорту від інтенсивності повітряного руху. Тому важливо визначити і розвивати напрямки неавіаційної діяльності, що допоможуть покрити витрати та забезпечити розвиток аеропорту [29, с.563].

Одним з традиційних джерел доходів для аеропортів є комерційна оренда невикористаних площ. Це дозволяє розширити список сервісів для пасажирів та забезпечує додаткові доходи. Особливо популярні магазини безмитної торгівлі (Duty-Free), площу та кількість яких рекомендується збільшити.

Покращення сервісу також можливе за допомогою встановлення вендингових машин, розширенням мережі пунктів надання сервісів (страхування, магазини, аптеки, туристичні агентства, прокат авто тощо). Є потенціал для розширення послуг оренди, таких як конференц-зали, приміщення для культурних заходів, фото- та відеозйомки, презентації тощо.

Також важливою є комерційна експлуатація майданчика для паркування транспортних засобів. Аеропорт експлуатує парковку на 238 паркомісць та добову стоянку на 385 паркомісць, що працюють у цілодобовому режимі. Розрахунок за паркування здійснюється через автоматичну касу. З метою оптимізації цього процесу проводяться роботи з перенесення обладнання парковки. Це стабільне джерело доходу, яке також зростатиме разом із розвитком аеропорту та збільшенням пасажиропотоку.

Отримання додаткових доходів від реклами є одним з найбільш поширених і ефективних способів забезпечення прибутковості аеропорту. Це не вимагає значних додаткових витрат, оскільки генерує додаткові надходження від обслуговуваних пасажирів.

Український сегмент пасажирів, які користуються повітряним транспортом, переважно складається з людей з середнім та вище середнього рівнем доходів, що активно живуть. Така аудиторія є привабливою для багатьох рекламодавців, оскільки вона становить частину потенційного платоспроможного попиту [18, с.56].

Також проведення культурних та виставкових заходів стає ще одним напрямком розвитку. Аеропорт має відмінне географічне розташування та хорошу інфраструктуру для проведення різноманітних заходів різного рівня та спрямування. Завдяки сучасному технічному оснащенню, наявності кафе, ресторанів, систем інженерних мереж та зв'язку, аеропорт створює необхідні умови для проведення виставок, конференцій, фестивалів, конкурсів та багатьох інших подій будь-якого напрямку.

Аеропорт «Львів» ім. Данила Галицького має в своєму розпорядженні два бізнес-зали: один для міжнародних рейсів з обслуговуванням до 160 осіб

на годину та інший для внутрішніх рейсів з обслуговуванням до 90 осіб на годину. Ці зони забезпечують широкий спектр послуг, включаючи персональне обслуговування, комфортне очікування рейсу, окремі кімнати для переговорів, доступ до конференц-залу, інтернет, принтер, копіювальна техніка, бар та зона харчування, а також доступ до преси.

Ці послуги є основою для надання додаткових сервісів міжнародного аеропорту «Львів» ім. Данила Галицького. Подальший розвиток цих послуг відіграє ключову роль у подальшому рості аеропорту як сучасного та ефективного елемента транспортної системи країни.

3.3. Перспективи ефективного управління логістичними процесами у КП «Міжнародний аеропорт Львів»

Управління логістичними процесами в аеропортах, зокрема у КП "Міжнародний аеропорт Львів", є ключовим аспектом для забезпечення ефективності та безперебійності авіаційних послуг. Розвиток цього напрямку управління стає важливою задачею в контексті зростання обсягів пасажирських та вантажних перевезень, а також посилення конкуренції на ринку авіаційних послуг.

Однією з перспектив ефективного управління логістичними процесами у КП "Міжнародний аеропорт Львів" є вдосконалення системи планування та координації руху пасажирів та вантажів у межах аеропорту. Це може включати в себе впровадження сучасних систем пасажирського та вантажного терміналів, що дозволять оптимізувати рух на території аеропорту, зменшити очікування та покращити загальний досвід користувачів [28, с.49].

Крім того, важливою перспективою є використання інноваційних технологій у логістиці аеропорту. Це може включати в себе автоматизацію та впровадження систем штучного інтелекту для прогнозування обсягів пасажирських та вантажних потоків, а також для оптимізації процесів складання рейсового графіку та розподілу ресурсів.

Ще однією перспективою є розвиток системи безпеки та контролю за вантажами. З урахуванням посилення вимог до безпеки авіаційних перевезень, управління логістичними процесами повинно активно працювати над вдосконаленням систем виявлення та контролю над вантажами, що перевозяться через аеропорт, з метою забезпечення високого рівня безпеки та запобігання можливим загрозам.

Загалом, перспективи ефективного управління логістичними процесами у КП "Міжнародний аеропорт Львів" полягають у вдосконаленні інфраструктури, використанні інноваційних технологій та розвитку систем безпеки. Ці заходи допоможуть забезпечити високу якість обслуговування пасажирів та вантажів, збільшити конкурентоспроможність аеропорту та сприятимуть його подальшому розвитку.

Крім зазначених перспектив, також важливою є співпраця з іншими логістичними партнерами, такими як авіакомпанії, вантажні агенти та інші аеропорти. Побудова ефективних логістичних ланцюгів постачання дозволить оптимізувати процеси перевезення пасажирів та вантажів, знизити витрати та підвищити загальну продуктивність.

Ще однією важливою перспективою є впровадження зелених технологій та стандартів у логістичних процесах аеропорту. Мінімізація негативного впливу на довкілля шляхом зменшення викидів CO₂ та енергоефективність можуть стати ключовими факторами для успішного управління логістичними процесами в майбутньому.

Необхідно також активно працювати над підвищенням кваліфікації персоналу, оскільки від їхньої компетентності та професіоналізму залежить якість обслуговування та безперебійність логістичних процесів. Тому постійне навчання та розвиток кадрів є важливим елементом ефективного управління логістичними процесами.

Крім того, розвиток і впровадження інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління та моніторингу, інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та блокчейн, можуть значно полегшити та оптимізувати

логістичні процеси у аеропорту. Наприклад, використання систем моніторингу може допомогти в реальному часі відстежувати рух пасажирів та вантажів, оптимізувати внутрішні процеси, а також уникати можливих затримок та проблем.

Зокрема, застосування технологій блокчейн може покращити безпеку та достовірність обміну даними у логістичних ланцюгах, забезпечуючи швидке та безпечне оброблення інформації про пасажирів, вантажі та різноманітні логістичні операції [18, с.26].

Крім того, важливим аспектом є розвиток мультимодальних транспортних зв'язків, які дозволяють ефективно інтегрувати різні види транспорту (повітряний, залізничний, автомобільний, морський) для максимальної оптимізації логістичних потоків та забезпечення швидкого та ефективного перевезення пасажирів та вантажів.

Крім того, важливим аспектом є також розвиток інфраструктури та удосконалення процесів обслуговування пасажирів і вантажів. Розширення та модернізація терміналів, створення комфортних і безпечних зон очікування для пасажирів, вдосконалення систем багажної обробки та забезпечення швидкого та ефективного обслуговування можуть значно покращити якість обслуговування та зробити аеропорт привабливішим для пасажирів і авіаперевізників.

Також важливим є вдосконалення систем безпеки та забезпечення високого рівня захисту інформації та даних, що обробляються у логістичних процесах. Це допоможе запобігти можливим загрозам кібербезпеки та забезпечити надійність та конфіденційність інформації.

Надто, розвиток та впровадження "зелених" ініціатив та практик може сприяти зменшенню впливу авіаційної діяльності на навколишнє середовище та сприяти створенню сталого розвитку аеропорту.

Інтеграція новітніх технологій у логістичні процеси може значно полегшити та прискорити виконання різноманітних завдань, починаючи від керування запасами і закінчуючи відстеженням руху вантажів і пасажирів.

Використання систем штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), аналітики даних та автоматизації може забезпечити більш точне прогнозування попиту, оптимізацію маршрутів, зменшення часу на перевезення та підвищення рівня обслуговування клієнтів [1, с.86].

Зокрема, впровадження системи відстеження вантажів за допомогою RFID чіпів або GPS може дозволити здійснювати реальний час контролю над рухом вантажів і швидко реагувати на будь-які затримки або проблеми в доставці. Технології блокчейн також можуть бути використані для забезпечення безпеки та надійності логістичних операцій, забезпечуючи недоторканність та автентифікацію інформації про вантажі та транзакції.

Для ефективного управління логістичними процесами у КП "Міжнародний аеропорт Львів" також необхідно вдосконалювати співпрацю з логістичними партнерами та постачальниками послуг. Встановлення надійних партнерських відносин із перевізниками, вантажниками та іншими сторонами допоможе забезпечити ефективну координацію та спільну роботу для досягнення спільних цілей.

Новітні технології також можуть допомогти у вдосконаленні системи управління запасами в аеропорту Львова. Використання систем автоматизованого управління запасами та передбачування попиту може допомогти оптимізувати запаси різних матеріалів і ресурсів, що використовуються в логістичних процесах. Це дозволить уникнути надмірного запасу, зменшити витрати на зберігання та знизити ризик недостачі матеріалів в потрібний момент.

Крім того, удосконалення логістичних процесів в аеропорту може включати в себе оптимізацію інфраструктури та просторового планування. Розробка ефективних систем розміщення та руху транспортних засобів на території аеропорту, а також оптимізація розташування складських приміщень та інших інфраструктурних об'єктів може допомогти зменшити час та витрати на обробку вантажів [3, с.463].

Ефективне управління логістичними процесами може сприяти підвищенню рівня сервісу для пасажирів та забезпеченню їхньої задоволеності. Запровадження нових технологій управління може полегшити реєстрацію та обробку пасажирів, зменшити час очікування на реєстраційних пунктах та в аеропорту в цілому. Наприклад, впровадження електронних систем реєстрації та самообслуговування на різних етапах подорожі може спростити процес реєстрації, відправлення та прибуття для пасажирів, що підвищить їхню задоволеність обслуговуванням і зробить подорож більш зручною.

Також, вдосконалення логістичних процесів може сприяти зменшенню витрат та оптимізації робочих процесів. Це може включати в себе автоматизацію певних операцій, впровадження систем моніторингу та контролю, а також оптимізацію маршрутів перевезення вантажів. Зменшення часу та витрат на обробку вантажів дозволить ефективніше використовувати ресурси аеропорту та забезпечить економічну вигоду.

Успішне управління логістичними процесами також може сприяти розвитку партнерських відносин з логістичними партнерами та постачальниками. Спільна робота та обмін даними можуть покращити координацію та взаємодію між різними ланками логістичного ланцюжка, що дозволить забезпечити більш швидку та ефективну доставку товарів та послуг, а також підвищить рівень обслуговування.

Для забезпечення принципів сталого розвитку підприємства розглядаємо напрями удосконалення логістичних систем, що включають економічну, соціальну та екологічну складові.

1. Економічна складова:
 - Комерційно-стійкий розвиток: вдосконалення маркетингових стратегій та розширення ринків збуту для забезпечення стійкого фінансового потоку.
 - Фінансово-стійкий розвиток: оптимізація фінансових процесів, зменшення витрат та підвищення прибутковості.

- Організаційно-стійкий розвиток: удосконалення внутрішньої організації, розподіл обов'язків та впровадження ефективних управлінських практик.

- Виробничо-технічно-стійкий розвиток: впровадження новітніх технологій та вдосконалення виробничих процесів для забезпечення якості та ефективності виробництва.

- Інноваційно-стійкий розвиток: стимулювання інновацій та пошук нових шляхів розвитку для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

2. Соціальна складова:

- Кадрово-стійкий розвиток: надання співробітникам можливостей для професійного та особистісного зростання, створення комфортних умов праці та підвищення мотивації.

- Доходно-стійкий розвиток: забезпечення справедливої оплати праці та соціальних гарантій для працівників.

3. Екологічна складова:

- Ресурсно-стійкий розвиток: ефективне використання природних ресурсів та енергії, зменшення викидів та впливу на довкілля.

- Навколишньостійкий розвиток: впровадження зелених технологій та практик, спрямованих на збереження природи та зменшення екологічного сліду підприємства.

Стає зрозумілим, що забезпечення сталого розвитку підприємства потребує комплексного підходу та реалізації стратегічних заходів у всіх напрямках. Управління підприємством та впровадження логістичних систем вимагає поєднання організаційно-технологічних, інформаційних та економічних методів з метою забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку [13, с.85].

ВИСНОВКИ

Формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства є надзвичайно важливим етапом у його успішному функціонуванні та конкурентоздатності на ринку. Підприємствам необхідно розробляти та впроваджувати стратегічні підходи, спрямовані на оптимізацію всіх логістичних процесів від постачання сировини до доставки готової продукції до кінцевого споживача.

Перш за все, ефективна логістична стратегія передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство. Це може включати оцінку конкурентного середовища, технологічних змін, змін у споживчих попитах та інші аспекти. На основі цього аналізу визначаються стратегічні цілі та завдання логістики, які потрібно досягти для успішного функціонування підприємства.

Далі, необхідно розробити конкретні стратегії для досягнення поставлених цілей. Це може включати в себе впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації управління запасами, вдосконалення системи доставки та транспортування, оптимізацію складського господарства та інші ініціативи.

Ключовим елементом стратегії розвитку логістичної системи є постійний моніторинг та оновлення. Логістичні стратегії повинні бути гнучкими та пристосованими до змін у середовищі. Підприємство повинно постійно аналізувати ефективність своїх логістичних процесів, виявляти можливості для вдосконалення та швидко реагувати на зміни в зовнішніх умовах.

Економічна складова стратегії передбачає вдосконалення фінансово-господарської діяльності, організаційно-технічний розвиток та інноваційні підходи. Соціальний аспект передбачає високий ступінь відповідальності перед кадровими ресурсами та підвищенням рівня життя працівників.

Екологічний напрямок стратегії визначає зобов'язання підприємства щодо раціонального використання природних ресурсів та збереження довкілля.

Важливим елементом стратегії є також визначення інструментів контролю та оцінки її ефективності, щоб мати можливість вчасно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Взаємодія логістичної системи з іншими відділами підприємства, партнерами, постачальниками та клієнтами також вимагає ретельного планування та взаємозалежності стратегічних напрямків.

Застосування комплексу стратегічних заходів у логістичній системі підприємства може сприяти не тільки підвищенню ефективності її функціонування, але й створенню умов для сталого розвитку, забезпечуючи високий рівень конкурентоспроможності на ринку. При цьому важливо поєднувати стратегічний план з поточними потребами підприємства, флексібільно реагуючи на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Реалізація цих заходів дозволить підприємству не лише адаптуватися до ринкових викликів, а й активно впливати на формування умов свого розвитку, роблячи акцент на сталості, відповідальності та інноваційності.

Враховуючи постійні зміни у глобальному бізнес-середовищі та технологічній сфері, стратегія розвитку логістичної системи підприємства повинна бути гнучкою та адаптивною. Важливо постійно вдосконалювати і апгрейдувати процеси, використовуючи передові практики та інновації.

Зрозуміло, що впровадження стратегії розвитку логістичної системи потребує значних інвестицій, як матеріальних, так і людських. Тому важливо виявити і використовувати ефективні інструменти управління ресурсами, розробляти оптимальні бізнес-моделі та установлювати партнерські відносини з постачальниками та клієнтами.

Крім того, важливим елементом успішної стратегії є постійний моніторинг та оцінка її ефективності. Це дозволить вчасно виявляти та вирішувати проблеми, коригувати стратегію відповідно до змін у середовищі та потребах підприємства.

У кінцевому підсумку, формування стратегії розвитку логістичної системи є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Оптимальна стратегія дозволяє не лише оптимізувати процеси логістики та забезпечувати ефективне використання ресурсів, але й створює умови для сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Однак, слід відзначити, що успішна стратегія розвитку логістичної системи потребує комплексного підходу та врахування різноманітних чинників. Вона повинна включати в себе не лише технологічні інновації та вдосконалення процесів, а й управлінські рішення, спрямовані на розвиток персоналу та побудову ефективних комунікаційних мереж як в межах підприємства, так і з його зовнішніми партнерами.

Крім того, у контексті постійних змін у ринкових умовах і технологіях, стратегія розвитку логістичної системи повинна бути постійною у розвитку. Це означає, що підприємство повинно мати гнучкість та здатність швидко адаптуватися до нових вимог та умов.

У цьому контексті важливою є роль лідерства та внутрішньої культури підприємства, які стимулюють інновації, постійне вдосконалення та відкритий обмін ідеями. Крім того, стратегія повинна бути адаптована до вимог сталого розвитку, з урахуванням екологічних, соціальних та економічних аспектів.

Отже, формування стратегії розвитку логістичної системи підприємства є складним та багатогранним процесом, який вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Відповідна стратегія дозволяє підприємству не лише досягати успіху в сучасному ринковому середовищі, а й забезпечує стале зростання та конкурентоспроможність у майбутньому.

Державне підприємство "Міжнародний аеропорт "Львів" імені Данила Галицького" відіграє ключову роль у повітряному транспортному вузлі Західної України. Засноване у 2004 році, підприємство надає широкий спектр послуг, спрямованих на обслуговування пасажирів, вантажів та повітряних суден. Це включає в себе здійснення злітно-посадкових операцій, безпечне

обслуговування пасажирів та їх багажу, а також послуги наземного обслуговування та технічного обслуговування повітряних суден.

Підприємство не лише забезпечує регулярні та нерегулярні повітряні перевезення в міжнародному та внутрішньому сполученні, але й активно розвиває свою інфраструктуру та розширює маршрутну мережу. За останні роки спостерігається стійкий ріст пасажиропотоку, що свідчить про успішну діяльність та популярність аеропорту серед подорожуючих.

Напрямки пасажирських відправлень включають такі міста, як Стамбул, Варшава, Лондон, Берлін та інші, що відображає широкий географічний охоплення. Особливої уваги заслуговують чартерні рейси до популярних курортних напрямків, таких як Анталія, Хургада та інші, що додатково розширюють можливості подорожей для мешканців регіону.

У результаті, діяльність "Міжнародного аеропорту Львів" сприяє не лише розвитку регіональної економіки, а й підвищенню рівня зручності та доступності подорожей для громадян. Це підтверджується постійним ростом обсягів пасажиропотоку та розширенням маршрутної мережі, що свідчить про успішну роботу аеропорту як ключового гравця у повітряній індустрії України.

Внутрішньому сполученню відданий особливий наголос у діяльності Державного підприємства "Міжнародний аеропорт Львів імені Данила Галицького". Регулярні рейси до таких ключових напрямків, як Бориспіль, Київ (Жуляни), Харків, Ужгород, забезпечують зручність та доступність для пасажирів, що має важливе значення для регіональної та міжнародної зв'язаності.

Управління аеропортом успішно співпрацює з провідними авіакомпаніями, серед яких «Wizz Air», «Ryanair», «LOT», «СКАЙАП», «Міжнародні авіалінії України», «Turkish Airlines», «ERNEST S.P.A.», «Австрійські авіалінії», «Belavia», «Азур Ейр», «Мотор Січ», «Lufthansa», «Роза вітрів», «Pegasus Airlines», «Азербайджанські авіалінії», «Авіакомпанія Буковина», «Air BALTIC» та інші. Це дозволяє пасажирам мати вибір та

гнучкість у виборі оптимальних маршрутів та перевізників для своїх подорожей.

Пандемія COVID-19 значно вплинула на діяльність аеропорту у 2020 році, проте до цього періоду аеропорт демонстрував стабільний ріст, що відображалось у збільшенні пасажиропотоку. У 2020 році, не зважаючи на виклики кризи, підприємство досягло значних показників обробки пасажирів, що свідчить про його стійкість та адаптивність у складних умовах.

Крім пасажирських перевезень, аеропорт успішно розвиває вантажні перевезення, надаючи широкий спектр послуг для обробки вантажів. Розширення маршрутної мережі та модернізація інфраструктури сприяють подальшому розвитку аеропорту, забезпечуючи ефективність та конкурентоспроможність у міжнародному повітряному транспорті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Харсун Л.Г. Міжнародні детермінанти підвищення ефективності транспортного забезпечення зовнішньої торгівлі України : дис. ... кандидата економічних наук : 08.00.02 Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Л.Г. Харсун. Інститут світової економіки і міжнародних відносин Національної академії наук України, Київ, 2010. 202 с.
2. Аеропорт Львів завершив 2020 рік без збитків і зберіг персонал URL:https://www.avianews.com/ua/ukraine/2021/01/04/airport_lviv_2020_results/?fbclid=IwAR13eY9LPY4ZWHxf9PnPv6vFFxfZo9W1LSjK0eroc9vZhPn9GpJIWO4iH1I (дата звернення: 26.01.2024)
3. Антонюк А. В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища / А. В. Антонюк, М. А. Бернага, Т. В. Ободзинська URL: http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf (дата звернення: 26.01.2024)
4. Бакута А.В. Управління складською діяльністю з використанням інструментів логістики на підприємствах машинобудування: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. А.В. Бакута; держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ. 2015
5. Башинська І.О. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. URL:https://www.researchgate.net/publication/318325022_Udoskonalenna_sistemi_upravlinna_rizikami_na_pidpriemstvi (дата звернення: 26.01.2024)
6. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. Економіка. Фінанси. Право. Київ, 2017. 5/2'2017 С. 38–40.
7. Білоцерківський О. Б., Брінь П. В., Замула О. О., Ширяєва Н. В., Логістика: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей, Харків, 2010. 76 с.
8. Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] А. М. Бутов

Економічний аналіз : зб. наук. Праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету „Економічна думка”, 2013. Том 14. № 2.

9. Валькова Н.В. Логістичні системи: визначення, класифікація та роль на різних рівнях управління. Молодий вчений. 2015. № 2 (17). С. 146-150

10. Вербіцька І.І. «Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур». Менеджмент, маркетинг, підприємництво. URL: le:///C:/Users/Lena/Downloads/sre_2013_5_37.pdf (дата звернення: 26.01.2024)

11. Герасимчук Н.А. Економічні і фінансові ризики: навч. посібник. URL: https://pidruchniki.com/86189/ekonomika/ekonomichni_i_finansovi_riziki (дата звернення: 26.01.2024)

12. Докієнко Л.М. Фінансова логістика на підприємстві: теоретичні аспекти. Економічний вісник НГУ. 2012. №3. С.121-126.

13. Електронна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 26.01.2024)

14. Євдокимов А. В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах [Текст] А. В. Євдокимов, Ю. В. Чорток, А. О. Родимченко Сталій розвиток економіки: Всеукраїнський наукововиробничий журнал ПВНЗ «Університет економіки і підприємництва» ПП «Інститут економіки і технологій підприємництва». 2012. Вип. 1 (11).

15. Євдокимов А.В. Логістичні стратегії та логістичні процеси на торговельних підприємствах О.В. Євдокимов, Ю.В. Чорток, А.О. Родимченко Сталій розвиток економіки: Всеукр. наук.-вироб. журн. ПВНЗ «Університет економіки та підприємництва» ПП «Інститут економіки та технологій підприємництва». 2012. Вип. 1 (11).

16. Жигулін О. А., Борис В. В., Жигуліна Н. О. Безпека транспортних засобів в Україні. Зб. наукових-праць Ніжинського агротехнічного інституту. Вип. 12. Ніжин, 2019.

17. Забуранна Л.В. Управління логістичною системою підприємства. Ефективна економіка. 2015. №3
18. Іванов О. Налітали у 2020-му. ТОП-10 українських аеропортів за кількістю польотів. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/rejting-aeroportiv-ukrajini-top-10-u-2020-rocinovini-ukrajini-50135412.html> (дата звернення: 26.01.2024)
19. Карвовський Я. І. Логістика в управлінні стосунками з клієнтами Я. І. Карвовський, К. М. Блонський Вісн. нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика, 2016. №552. С. 35–39.
20. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання : Н.В. Касьянова К. : Центр учбової літератури, 2013.
21. Кацьма В. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 60–65.
22. Курс лекцій з дисципліни «Логістика» Кафедра Менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва Тернопіль 2017
23. Лисиченко Г.В. Природний, техногенний та екологічний ризики: аналіз, оцінка, управління. URL: https://pidruchniki.com/72385/ekologiya/prirodniy_tehnogenniy_ta_ekologichniy_riziki_analiz_otsinka_upravlinnya (дата звернення: 26.01.2024)
24. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Т.П. Макаровська, Н.М. Бондар. К.: МАУП, 2010.
25. Маркітанов О.А. Розвиток роздрібних торгових мереж як фактор трансформації логістичної системи просування товару/В.Б. Українців, О.О. Маркітанов. Поліграф. комплекс РДЕУ (РІНГ), 2014.
26. Матвій І.Є. Роль логістичної інфраструктури та аутсорсингу у забезпеченні ефективної діяльності підприємства Вісн. Нац. унту "Львівська політехніка". 2015. № 580.
27. Міжнародні авіаційні перевезення. URL: <http://stud24.ru/international-law/mzhnarodn-avacjn-perevezennya/> 304159-909473-page1.html (дата звернення: 26.01.2024)

28. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. URL:https://pidruchniki.com/11750204/ekonomika/obgruntuvannya_gospodarskih_rishen_ta_otsinyuvannya_rizikiv (дата звернення: 26.01.2024)
29. Організація міжнародних перевезень. URL: http://studme.com.ua/1506091311706/menedzhment/organizatsiya_mezhdunarodnyh_perevozok.htm#296 (дата звернення: 26.01.2024)
30. Періодична інформація Державної авіаційної служби України URL: <https://avia.gov.ua/pronas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення: 26.01.2024)
31. Поляруш М.М. Аналіз та оцінка стану авіаційних перевезень в Україні, їх перспективи розвитку. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=52634>. (дата звернення: 26.01.2024)
32. Родимченко А.О. Формування методичних підходів до оцінки рівня розвитку логістичної системи. Бізнес Інформ. 2014. №4. С. 45-49
33. Сергєєв Н.І. Управління ланцюгами поставок: навч. посібник/Н.І. Сергєєв. - СПб. : 3-во СПбГУЕФ, 2009. 120 с. 30. Проценко О.Д. Логістика та управління ланцюгами постачання – погляд у майбутнє. Макроекономічний аспект О.Д. Проценко, І.О. Проценко. М.: Вид-во Справа, 2012
34. Скібіцька Л.І. Антикризисний менеджмент. URL: https://pidruchniki.com/1800022461253/menedzhment/antikrizisoviy_menedzhment (дата звернення: 26.01.2024)
35. Скриньковський Р.М., Костюк Н.Р., Коваль Н.М., Галелюк М.М. Діагностика транспортної діяльності як складової логістичної системи підприємства. Проблеми економіки. 2016. №2. С. 123–128.
36. Стоколяс С.. Ефективність транспортної логістики як складової логістичної системи. Ефективна економіка, 2014. №7.
37. Турчак В.В. Організація управління логістичною системою підприємства : автореф. дис. ... к.е.н.: 08.00.04. Хмельницький, 2012. 20 с.

38. Фінансовий план ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького» на 2021 рік URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/DP-Mizhnarodniy-aeroport-Lviv.html> (дата звернення: 26.01.2024)

39. Чорна М.В. Концепція управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібною торгівлі Економіка АПК. 2010. № 10.

40. Hoff A. Industrial aspects and literature survey: Fleet composition and routing Andersson H., Christiansen M., Hasle G., Løkketangen A. Computers & Operations Research, Volume 37, Issue 12, 2010. p. 2041–2061.

41. Тридід О. М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика. Навчальний посібник. — К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. — 176 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Пояснювальна записка до фінансового плану ДП «Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького» на 2023 рік

Динаміка чистого доходу від реалізації робіт (послуг)

Таблиця 1
(тис. грн)

Показник	Факт 2021р.	План 2022р.	Прогноз 2022р.	План 2023р.	%, План 2023/ факт 2021	%, План 2023/ план 2022	%, План 2023/ прогноз 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Доходи від реалізації робіт (послуг)	560 938	68 195	71 801	514	0,1	0,8	0,7

Всього у 2023 році планується отримати чистий дохід від реалізації робіт, послуг в сумі 514 тис. грн. (інші доходи від реалізації робіт послуг).

Інші доходи від реалізації робіт послуг у 2023 році плануються в сумі 514 тис. грн., в тому числі:

- послуги з користування місця стоянки на пероні – 408 тис. грн;
- транспортування електроенергії – 60 тис. грн;
- послуги зв'язку – 36 тис. грн;
- дохід від користування інфраструктурою – 8 тис. грн;
- інші послуги – 2 тис. грн;

Структура та динаміка інших операційних доходів

Таблиця 2
(тис. грн)

Показник	Факт 2021р.	План 2022р.	Прогноз 2022р.	План 2023р.	%, План 2023/ факт 2021	%, План 2023/ план 2022	%, План 2023/ прогноз 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні доходи, всього, у тому числі:	22 584	9 951	107 378	11 235	49,7	112,9	10,5
- від реалізації іноземної валюти	-	15	765	60	-	400,0	7,8

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5	6	7	8
- від операційної оренди активів	5 694	7 580	4 279	-	-	-	-
- від операційної курсової різниці за операціями в іноземній валюті	8 782	-	97 165	-	-	-	-
- дохід від списання кредиторської заборгованості, щодо якої минув термін позовної давності	-	-	-	8 608	-	-	-
- інші операційні доходи	8 108	2 356	5 169	2 567	31,7	109,0	49,7

Зменшення *інших операційних доходів* у 2023 році зумовлене значним коливанням курсу іноземної валюти у 2022 році, відтак доходи від операційної курсової різниці відповідного періоду складають 97 165 тис. грн. Також зменшення інших операційних доходів у плановому періоді зумовлене через неотримання доходів від операційної оренди активів, у зв'язку з звільненням від сплати орендної плати орендарів, які використовують майно, розташоване в аеропортах державної форми власності, починаючи з 24 лютого 2022 р. і до моменту відновлення авіаційної діяльності таких аеропортів, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 13 вересня 2022 р. № 1026 «Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 3 червня 2020 р. №483 і від 27 травня 2022 р. №634». Інші операційні доходи в сумі 2 567 тис. грн. – це доходи від залишку коштів на рахунках. Крім того, відповідно до наказу Міністерства інфраструктури України №435 від 22.06.2022 року, після закінчення реорганізації ДАП «Львівські авіалінії» резерв кредитних збитків підлягатиме коригуванню шляхом визнання інших операційних доходів на суму кредиторської заборгованості 8 607 тис.грн., визнаної підприємством по ДАП «Львівські авіалінії».

Інші доходи плануються в розмірі 15 672 тис. грн - амортизація безоплатно одержаних активів.

Доходна частина фінансового плану розрахована за умови продовження військових дій на території України і складе – **27 421 тис. грн.**

Прогнозований обмінний курс гривні до долара США в розмірі **42,2** гривень за 1 долар США (згідно закону України від 03.11.2022 «Про Державний бюджет України на 2023 рік»)

3. Формування витратної частини фінансового плану.

Витрати фінансового плану ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» розраховані з врахуванням антикризових заходів для мінімізації негативних наслідків на виробничу та господарську діяльність в умовах продовження військових дій на території України.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) планується

Структура витрат
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)

Таблиця 3
(тис. грн)

№ з/п	Показники	Факт 2021р.	План 2022р.	Прогноз 2022р.	План 2023р.	%, План 2023/ факт 2021	%, План 2023/ план 2022	%, План 2023/ прогноз 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	461 692	281 109	286 532	260 660	56,5	92,7	91,0
1.1	Матеріальні витрати	53 549	32 223	38 880	39 590	73,9	122,9	101,8
1.2	Витрати на оплату праці	220 728	100 589	102 717	77 606	35,2	77,2	75,6
1.3	Відрахування на соціальні заходи	47 941	22 129	24 044	17 073	35,6	77,2	71,0
1.4	Амортизація основних засобів і нематеріальних активів	110 676	108 433	109 786	109 428	98,9	100,9	99,7
1.5	Інші витрати	28 798	17 735	11 105	16 963	58,9	95,6	152,8

Матеріальні витрати заплановано з урахуванням закупівельних цін та враховуючи заходи економії. Значну частину витрат складають паливо-енергетичні ресурси, витрати на електроенергію і газ (із врахуванням значного зростання цін), витрати на протижелезну рідину для злітно-посадкової смуги, матеріальні витрати для підтримання основних засобів в робочому стані та інші матеріальні витрати необхідні для забезпечення оперативної готовності аеропорту в умовах воєнного стану.

Амортизація основних засобів і нематеріальних активів планується незначне зменшення витрат у зв'язку з призупиненням та відтермінуванням інвестиційної діяльності, закупівлі малоцінних необоротних матеріальних активів.

Інші витрати у виробничій собівартості плануються на суму 16 963 тис. грн. Це витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані, обслуговування терміналів аеропорту, злітно-посадкової смуги, руліжних доріжок та прилеглої території в оперативній готовності. В проекті фінансового плану на 2023 очікується незначне збільшення витрат в порівнянні з 2022 роком, зокрема за рахунок росту цін на послуги

- послуги страхування	- 1 289 тис.грн;
- послуги з технічного обслуговування обладнання та систем	- 1 269 тис.грн;
- розподіл природного газу	- 996 тис.грн;
- вивіз сміття, утилізація	- 930 тис.грн;
- послуги зв'язку	- 852 тис.грн;
- льотні перевірки СП-200 та світлосигнальної системи	- 700 тис.грн;
- консультаційно-інформаційні послуги, супровід	- 647 тис.грн;
- підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів	- 370 тис.грн.
- послуги з монтажу пожежної сигналізації для сертифікації служб	- 300 тис.грн;
- послуги з повірки приладів	- 250 тис.грн;
- відрядження	- 108 тис.грн;
- послуги з охорони праці	- 100 тис.грн;
- інші витрати	- 987 тис.грн.

Витрати на оплату праці у 2023 році складатимуть 90 812 тис. грн.

З 24.02.2022 року відбулося скасування всіх рейсів у зв'язку із закриттям Об'єднаною цивільно-військовою системою організації повітряного руху України для цивільних користувачів повітряного простору через військову агресію проти України, що призвело до неможливості здійснення основного виду діяльності ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» – обслуговування авіаційного транспорту та отримання доходів. На даний час підприємство прогнозує призупинення основного виду діяльності до кінця 2023 року та відповідно зменшення чисельності працівників. Чисельність працівників порівняно з планом на 2022 рік зменшується на 80 чоловік. Чисельність адміністративно-управлінського персоналу збільшилася на 3 одиниці за рахунок створення відділу сертифікації для забезпечення роботи з організації, виконання та контролю роботи з сертифікаційного забезпечення видів діяльності аеропорту.

Фонд оплати праці на 2023 рік складе 85 542 тис. грн. та зменшиться відповідно до плану 2022 року на 18 207 тис. грн.

**Середньооблікова чисельність штатних працівників
за категоріями та їх фонд оплати праці, середня заробітна плата**

Таблиця 4

Категорії працівників	2021 рік (факт)			2022 рік (план)		
	ФОП, тис. грн	Чисельність, чол.	Середня зарплата, грн	ФОП, тис. грн	Чисельність, чол.	Середня зарплата, грн
1	2	3	4	5	6	7
Керівники	42 527	115	30 817	20 213	114	14 776
Професіонали	31 068	126	20 548	14 853	122	10 145
Фахівці	52 934	209	21 106	20 392	202	8 413
Тех. службовці	20 957	104	16 792	9 920	103	8 026
Робітники	86 036	454	15 792	38 371	434	7 368
ВСЬОГО	233 522	1 008	19 306	103 749	975	8 867

Продовження таблиці 4

Категорії працівників	2022 рік (прогноз)			2023 рік (план)		
	ФОП, тис. грн.	Чисельність, чол.	Середня зарплата, грн.	ФОП, тис. грн.	Чисельність, чол.	Середня зарплата, грн.
1	8	9	10	11	12	13
Керівники	22 747	112	16 925	18 574	113	13 698
Професіонали	15 752	118	11 124	14 160	117	10 085
Фахівці	19 336	199	8 097	16 315	178	7 638
Тех. службовці	10 221	102	8 350	6 841	87	6 553
Робітники	40 085	446	7 490	29 652	400	6 178
ВСЬОГО	108 141	977	9 224	85 542	895	7 965

Середньооблікова чисельність та фонд заробітної плати штатних працівників, відповідно статей витрат, розподіляється наступним чином:

Таблиця 5

Структура	Чисельність	Фонд заробітної плати, тис. грн.
1	2	3
Виробничий персонал	832	73 346
Адміністративний персонал	62	12 052
Персонал, що працює на збут	1	144
Всього	895	85 542

Адміністративні витрати на 2023 рік заплановані в розмірі 19 330 тис. грн.

Динаміка адміністративних витрат

Таблиця 6
(тис. грн)

№ з/п	Показники	Факт 2021р.	План 2022р.	Прогноз 2022р.	План 2023р.	%, План 2023/факт 2021	%, План 2023/план 2022	%, План 2023/прогноз 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Адміністративні витрати всього, в тому числі:	33 018	19 936	19 528	19 330	58,5	97,0	99,0
-	витрати на оплату праці	22 347	11 448	12 987	12 688	56,8	110,8	97,7
-	відрахування на соціальні заходи	4 733	2 516	2 878	2 790	58,9	110,9	96,9
-	амортизація ОЗ і НА	686	700	645	648	94,5	92,6	100,5
-	податки та збори	2 427	2 635	103	101	4,2	3,8	98,1
-	інші витрати	2 825	2 637	2 915	3 103	109,8	117,7	106,4

Зменшення суми адміністративних витрат планується за рахунок оптимізації витрат на оплату праці витрат та відрахування на соціальні заходи в порівнянні з фактом 2021 року. Слід зазначити, що до адміністративних витрат на оплату праці додано витрати нового відділу сертифікації для забезпечення роботи з організації, виконання та контролю роботи з

сертифікаційного забезпечення видів діяльності аеропорту. Збільшення інших адміністративних витрат спричинене зростанням вартості енергоносіїв.

Склад інших адміністративних витрат

Таблиця 7
(тис. грн)

Найменування витрат	Факт 2021р.	План 2022р.	Прогноз 2022р.	План 2023р.
1	2	3	4	5
Витрати на аудиторські послуги діяльності підприємства	700	798	498	800
Організаційно-технічні послуги	43	45	27	70
Витрати на банківські послуги	487	510	397	480
Витрати на службові відрядження	32	106	102	104
Витрати на енергоносії (електроенергія, природний газ, вода), розподіл газу та електроенергії	519	477	1029	726
Консультаційно-інформаційні послуги	71	180	59	120
Витрати на канцелярські товари	5	54	1	31
Витрати юридичні послуги	275	62	33	36
Витрати на зв'язок	91	84	49	83
Витрати на підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів	14	8	7	8
Витрати на консалтингові послуги	75	0	100	80
Витрати на участь у міжнародних форумах			118	100
Інші витрати	513	313	365	465
Резерв судових позовів	-	-	130	-
Разом	2 825	2 637	2 915	3 103

Витрати на збут на 2023 рік заплановані в розмірі 351 тис. грн, з врахуванням суттєвої оптимізації витрат на оплату праці витрат та відрахування на соціальні заходи та інших витрат, детальна структура витрат на збут наведена в таблиці 8.

Структура витрати на збут

Таблиця 8
(тис. грн)

Найменування витрат	Факт 2021р.	План 2022р.	Прогноз 2022р.	План 2023р.
1	2	3	4	5
Витрати на збут всього, в тому числі:	1 321	555	553	351
Витрати на оплату праці	876	337	281	158
Відрахування на соціальні заходи	189	75	64	36
Витрати на сувенірну, інформаційну та рекламну продукцію	80	13	71	0
Витрати на оренду рекламоконструкцій	103	25	42	0
Витрати на канцелярські товари	3	19	13	12
Витрати на презентацію рейсів	1	37	5	0
Амортизація	13	16	15	12
Інші витрати	56	33	62	133

Витрати на охорону праці, спеціальне навчання та цивільний захист.

У відповідності до ст. 19 закону України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-ХІІ, заплановані витрати на охорону праці повинні становити не менше 0,5% від суми фонду оплати праці.

ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького планує витратити у 2023 році на охорону праці – 2 890 тис. грн, що складає 2,7 % від прогнозу фонду оплати праці за 2022 рік, в т. ч. у складі собівартості 740 тис. грн та у складі капітальних інвестицій – 2 150 тис. грн (дані наведено у таблиці 11).

Таблиця 9
(тис. грн)

№ з/п	Найменування статті витрат	Заплановано на 2023 рік
у складі витрат на охорону праці:		
1.	Придбання мила та миючих засобів, медичних препаратів, антисептичних та дезінфекційних засобів (рядок 1019/1)	236
2.	Випробування електричних мереж (рядок 1016)	30
3.	Медичне забезпечення, медичні огляди працівників певних категорій, придбання медичних аптечок (рядок 1019/6)	100
4.	Придбання літератури, знаків безпеки, наочних посібників та комп'ютерних програм з питань охорони праці (рядок 1019/1)	-
5.	Придбання молока або рівноцінних харчових продуктів (рядок 1019/1)	14
6.	Інше (заходи передбачені Переліком заходів та засобів з охорони праці, витрати на здійснення та придбання яких включаються до витрат, затвердженим постановою КМУ від 27.06.2003 № 994, та комплексними заходами до Колективного договору, які не враховані вище) (рядок 1019/6)	300
7.	Навчання посадових осіб та спеціалістів з питань охорони праці (рядок 1019/3)	48
<i>Всього:</i>		728
у складі витрат на заходи цивільного захисту:		
1.	Навчання з питань цивільного захисту (рядок 1019/3)	12
<i>Всього:</i>		12
у складі капітальних інвестицій на охорону праці:		
1.	Придбання та обслуговування спецодягу, спецвзуття, інших засобів індивідуального захисту працівників, їх випробування (рядок 4030)	100
<i>Всього:</i>		100
у складі капітальних інвестицій на заходи цивільного захисту:		
1.	Придбання (встановлення, утримання) систем оповіщення, продукції протипожежного та аварійно-рятувального призначення, майна для забезпечення аварійно-рятувальних служб та формувань цивільного захисту (рядок 4020, 4030, 4050)	2 000
2.	Виконання робіт протипожежного призначення (рядок 1016)	-
3.	Здійснення заходів інженерного, радіаційного, хімічного та медичного захисту (рядок 4030)	50
4.	Будівництво (інвентаризація, утримання) захисних споруд цивільного захисту (рядок 4020)	-
<i>Всього:</i>		2 050
РАЗОМ		2 890

ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» з метою вжиття заходів для мінімізації негативних наслідків на виробничу та господарську діяльність, у зв'язку з введенням воєнного стану в Україні, було вжито ряд антикризових заходів, зокрема оптимізовано інвестиційну діяльність аеропорту для максимальної економії грошових коштів.

8. Інформація про рух грошових коштів

Основним інструментом для функціонування аеропорту в період воєнного стану є власні грошові кошти підприємства, тому підприємство обрало стратегію максимально ефективної економії їх використання. Однак, залишок грошових коштів згідно фінансового плану на 2023 рік зменшиться на 202 932 тис. грн в порівнянні з прогнозом залишку коштів на кінець 2022 року, так як аеропорт для забезпечення оперативної готовності несе постійні витрати та не отримує надходження грошових коштів від основної діяльності.

Очікуваний залишок коштів кінець 2023 року згідно фінансового плану планується у розмірі –77 211 тис. грн.

9. План заходів з збереження операційної дієздатності у 2023 році та відновлення діяльності у 2024-2025 роках

Для забезпечення збереження операційної дієздатності у 2023 році та відновлення і зростання операційної ефективності у 2024-2025 роках ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» планує у здійснити наступні заходи:

1. Заплановано зниження витрат та оптимізацію експлуатаційних витрат, в т. ч. матеріальних витрат, витрат на паливо та енергію до мінімально можливого у розрізі кожного структурного підрозділу.

2. Оптимізація витрат на оплату праці та чисельності працівників аеропорту:

2.1. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зокрема перерозподілу обов'язків між працівниками у зв'язку зі скороченням чисельності, раціональним розподілом праці;

2.2. Поступове переведення працівників на повний фонд робочого часу при відновленні авіаперевезень, після закінчення воєнних дій на території України та забезпечення безбитковості підприємства;

2.3. Проведення аналізу рівня взаємодії структурних підрозділів, їх оптимізація при потребі.

3. Максимальна оптимізація інвестиційної діяльності підприємства:

3.1. Придбання основних засобів, спеціалізованого обладнання необхідних для ефективної роботи підприємства та оновлення морально та фізично застарілих машин та механізмів, витрати на подальшу експлуатацію яких ведуть до додаткових витрат на підприємстві;

3.2. Завершення будівництва об'єктів до Євро – 2012, що, в свою чергу, необхідне для забезпечення працездатності аеропорту.

4. Аналіз витрат руху грошових коштів, максимально ефективна економія використання власних грошових коштів підприємства.

5. Заходи безпеки для мінімізації ризиків розповсюдження гострої респіраторного захворювання COVID-19 та інших захворювань під час обслуговування пасажирів.

6. Ефективне збереження та використання державних коштів.

Реалізація вказаних заходів у 2023 році забезпечить збереження операційної готовності та дієздатності аеропорту в період військового стану та у 2024 - 2025 роках поступово відновить прибутковість підприємства, обсяги відправлених рейсів, пасажирів, вантажів та пошти.

Запровадження воєнного стану в Україні, ведення бойових дій на її території призвело до обмеження польотів цивільної авіації та зупинення основної діяльності аеропорту. У зв'язку з неможливістю передбачення тривалості та закінчення війни в Україні аеропорт не може достовірно планувати фінансові та виробничі показники діяльності. ДП «МА «Львів» імені Данила Галицького» при формуванні фінансового плану на 2023 рік враховано закриття повітряного простору України. Після завершення воєнних дій та відновлення польотів цивільної авіації, аеропортом буде подано зміни до фінансового плану підприємства на 2023 рік.

Генеральний директор



Олена РОМАНОВСЬКА

Андрій БЕРБЕКА
(032) 229-85-64

КП «Міжнародний аеропорт «Львів»

