

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра економічної теорії, підприємництва та торгівлі

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

Касій Лесі Василівни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

на здобуття освітнього ступеня магістр

(бакалавра або магістра)

Управління розвитком регіональних логістичних мереж на матеріалах

Назва теми

ПТЕП «Автотрансекспедиція», м. Львів

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Управління торговельним бізнесом та комерційна логістика

Шифр: ДР.УТБКЛМ.022288.22.01

Виконав: студент 2 курсу, група УТБКЛМ-22-1

Підпис

Леся КАСІЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: доктор економічних наук, професор

Підпис

Ольга ГОНЧАР

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер

доцент

Посада

Підпис

Людмила САЧИНСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Підпис

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Завідувач кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі

Хмельницький, 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри _____
 Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ
 “ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ (ДИПЛОМНУ) РОБОТУ
Касій Лесі Василівни
 (Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Управління розвитком регіональних логістичних мереж, на матеріалах на матеріалах ПТЕП «Автотрансекспедиція», м. Львів
 керівник роботи Гончар О.І., доктор економічних наук, професор
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання
 Затверджено наказом ректора університету від «15 » серпня 2022 р. №30
2. Строк подання студентом роботи на кафедру 08.12.2023р.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти Уряду та Верховної Ради України, літературні джерела за темою роботи, періодичні видання щодо управління розвитком логістичних мереж та логістизації управління підприємствами, результати соціологічних досліджень та власних спостережень, матеріали переддипломної практики.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1. Теоретико-методичні засади управління регіональним розвитком на засадах логістики. 2. Дослідження особливостей діяльності логістичних підприємств на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція». 3. Шляхи удосконалення процесу розвитку регіональних логістичних мереж на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція».
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Загальна структура регіонального ринку. Структуризація стейкхолдерів зовнішнього ринку ПТЕП «Автотрансекспедиція». Структуризація зовнішніх замовлень на перевезення ПТЕП «Автотрансекспедиція». Складові логістичної системи сільськогосподарських підприємств. Матриця SWOT-аналізу формування регіональної логістичної мережі. Структуризація учасників регіональної логістичної мережі. удосконалення процесу розвитку регіональних логістичних мереж на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція».

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
I	Гончар О.І., професор		
II	Гончар О.І., професор		
III	Гончар О.І., професор		

7. Дата видачі завдання 15.08.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Складання плану дипломної роботи	до р.	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до р.	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до р.	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до р.	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до р.	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до р.	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до р.	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	15.12.23 р.	Виконано
9 Захист	з 21.12.23 р.	Виконано

Студент

(підпис)

Леся КАСІЙ

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

(підпис)

Ольга ГОНЧАР

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра
на тему: «Управління розвитком регіональних логістичних мереж»
на матеріалах на матеріалах ПТЕП «Автотрансекспедиція», м. Львів
студентки групи УТБКЛ-22м- Касій Лесі Василівни

Науковий керівник: доктор екон. наук, професор Гончар Ольга Іванівна

Загальний обсяг роботи: 92 сторінки, 30 таблиць, 10 рисунків, 4 додатки, 51 джерело посилання.

Перелік ключових слів: управління, логістика, регіон, регіональний розвиток, дистрибуція, логістичні мережі.

У першому розділі роботи досліджено та узагальнено теоретико-методичні засади управління регіональним розвитком на засадах логістики; науково-методичні підходи управління розвитком регіону за принципами логістичного менеджменту; обґрунтовано необхідність виокремлення сучасного етапу еволюційного розвитку логістики - етапу викликів, логістика регіонів; запропоновано рішення актуальних задач розвитку регіонів за допомогою послідовного алгоритму.

У другому розділі проведено дослідження особливостей діяльності логістичних підприємств на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція, проведено оцінювання результативності функціонування логістичного підприємства як учасника регіональної логістичної мережі.

За результатами досліджень, що узагальнені в розділах 1 та 2, у третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення процесу розвитку регіональних логістичних мереж на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція» за умов діджиталізації; сформовано механізм розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі. Отримані результати у вигляді пропозицій знайшли запровадження в діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» та доповідались на III-му міжнародному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів». Основні результати досліджень опубліковані у статті в науковому фаховому виданні та у матеріалах міжнародної конференції.

Підпис _____

Дата _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИКОМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ	9
1 Сутність та роль логістики в управлінні регіональним розвитком	9
1.2 Науково-методичні підходи управління розвитком регіону за принципами логістичного менеджменту	15
1.3 Особливості регіональних логістичних мереж в умовах військового стану	30
Висновки до першого розділу	36
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПТЕП «АВТОТРАНСЕКСПЕДИЦІЯ»	38
2.1 Загальна характеристика ПТЕП «Автотрансекспедиція» та аналіз основних техніко-економічних показників	38
2.2. Стан логістичних зв'язків підприємства із суб'єктами (контрагентами) ринку як основа формування регіональної логістичної мережі	46
2.3 Оцінка результативності функціонування ПТЕП «Автотрансекспедиція» як учасника регіональної логістичної мережі	52
Висновки до другого розділу	61
3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ НА ПРИКЛАДІ ПТЕП «АВТОТРАНСЕКСПЕДИЦІЯ»	63
3.1 SWOT- аналіз формування регіональної логістичної мережі	63
3.2 Механізм розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі	71
3.3 Діджиталізація в системі управління ПТЕП «Автотрансекспедиція» як платформа для управління розвитком регіональної логістичної мережі	76
Висновки до третього розділу	83
ВИСНОВКИ.....	84
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	87
ДОДАТКИ.....	92

ВСТУП

Логістичні підходи при організації підприємницької діяльності в будь-якій галузі економіки у теперішньому часі стають життєво необхідною стратегією. Враховуючи масштабність руйнувань та потреби у відбудові нашої економіки після війни, формування логістичних центрів в Україні буде твердим підґрунтям у питаннях економії ресурсів, часу та людських зусиль. В окремих регіонах така потреба виникала і до воєнного стану, тому зараз її вагомість зростає в рази.

Регіональні логістичні мережі у перспективі – це платформа в системі управління розвитком регіону з метою об'єднання сил та ресурсів суб'єктів регіонального ринку.

За наявності логістичних мереж, усі процеси, пов'язані з управлінням, обслуговуванням, оптимізацією потоків різних видів, відбуватимуться в значно коротші терміни, на високому якісному рівні. Істотно знизяться логістичні витрати окремих підприємств, значними будуть відрахування до місцевих і регіональних бюджетів. У межах населених пунктів, де будуть формуватись логістичні центри, покращиться інфраструктура, будуть створені нові робочі місця.

Саме тому обрана тема дослідження є актуальною в нинішніх умовах глобальних викликів і дозволяє об'єктивно оцінити потребу у посиленому управлінні розвитком регіональних логістичних мереж, а вчасне виявлення проблем розвитку регіонів сприятиме уникненню численних витрат, допоможе регіону надалі успішно функціонувати і бути конкурентоспроможним.

Окремі питання теоретичного, методичного та практичного характеру щодо логістичної діяльності підприємств розглянуто у роботах зарубіжних дослідників: Б.О. Анікіна, Д.Дж. Бауерсокса, А.М. Гаджинського, М.П. Гордона, Д.Дж. Клосса, В.С. Лукінського, Л.Б. Міротіна, В.І. Сергєєва, Д. Уотерса, Дж.Ф. Шапіро, а також вітчизняних вчених: В.М. Кислий, О.А. Біловодська, Є.В. Крикавського, В.Г. Кузнецова, В.Є. Ніколайчука, Ю.В.

Пономарьової. Значний внесок у дослідження питань розвитку та функціонування логістичних мереж внесли наукові праці М.А. Виноградова, В.В. Мандра [27], П.В. Нікітіна, І.М. Комарницький, Н.С. Питуляк, І.В. Когут, В.А. Тюріна, Н.І. Ларіна [23], С.О. Машканцева [28], О.В. Мельник [29] тощо.

Незважаючи на велику кількість наукових досліджень у сфері логістики, практику дослідження системи управління регіональними логістичними мережами дистрибуції маловивчено, відсутні механізми проектування та розвитку таких суб'єктів в регіонах.

Тому дану тему варто поглиблено вивчати та розвивати, знаходити шляхи для покращення управлінням розвитку регіональних логістичних мереж.

Об'єкт дослідження – науково-методичні та прикладні аспекти використання логістичних послуг ПТЕП «Автотрансекспедиція» на умовах співпартнерства при дистрибуції агропродукції через регіональні логістичні мережі.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління розвитком регіональних логістичних мереж, практичний досвід логістичної діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція».

Метою роботи є дослідження та узагальнення теоретичних положень, виявлення та аналіз практичних можливостей проектування і розвитку регіональних логістичних мереж дистрибуції на Львівщині в секторі агробізнесу, обумовлюючи формування логістичної платформи для об'єднання зусиль фермерських господарств та транспортно-експедиційних фірм в регіоні, вироблення практичних рекомендацій.

Відповідно до мети роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність та роль логістики в управлінні регіональним розвитком;
- виявлено сучасні проблеми розвитку регіонів, враховуючи військовий стан в країні;

- проведено загальну характеристику підприємства та SWOT- аналіз проєктування та розвитку регіональної логістичної мережі при співпартнерстві з досліджуваним підприємством;

- проаналізовано логістичні зв'язки фірми з регіональними ринками як передумову формування регіональної логістичної мережі;

- вироблено підходи до розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи мало місце застосування таких загальних та специфічних наукових методів, як: системний та комплексний підхід, методи економічного та статистичного аналізу, групування, візуалізації за допомогою графіків та таблиць, експертної оцінки тощо. Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної, бухгалтерської та фінансової звітності на підприємстві, матеріали фахівців в галузі менеджменту та логістики, які розміщено у підручниках, монографіях, наукових публікаціях та електронних джерелах.

У процесі написання кваліфікаційної роботи (дипломної) освітньо-професійного ступеня «магістр» результати у вигляді пропозицій знайшли запровадження в діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» та доповідались на III-му міжнародному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів». Основні результати досліджень опубліковані у статті в науковому фаховому виданні та у матеріалах міжнародної конференції.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИКОМ НА ЗАСАДАХ ЛОГІСТИКИ

1 Сутність та роль логістики в управлінні регіональним розвитком

Роль логістики в управлінні регіональним розвитком посилено зростає із ростом можливостей та викликів в економічному середовищі. Багато наукових підходів починають реалізовуватись у логістичній сфері. Теоретичні основи логістики і можливості її практичного застосування в економіці розпочали посилено вивчати та досліджувати ще в 50-тих роках минулого століття. Для ефективного та раціонального використання логістичних підходів саме в управлінні регіональним розвитком потрібно чітко усвідомлювати сутність логістики як науки. Сьогодні науковці представляють багато поглядів на розуміння поняття логістики та визначають різноманітні методологічні підходи до характеристики ролі логістики в менеджменті.

Європейська логістична асоціація (ELA) дає таке визначення логістики [19, с. 14]: «Логістика - це поняття, що охоплює організацію, планування, контроль і реалізацію переміщення товарів від їх проходження (створення, придбання) через виробництво і дистрибуцію до кінцевого споживача з метою задоволення вимог ринку за мінімальних витрат і мінімальних капіталовкладень».

Система поглядів на вдосконалення господарської діяльності шляхом раціоналізації управління матеріальними потоками як концепція логістики дозволяє виробити наступне мислення:

- спрямоване на те, що логістика створює нові потенціали, додаткові корисності і вартості (вартості місця, вартості часу, вартості інформації про товар);
- системними категоріями, що базуються на взаємозалежності засобів та процесів;

- категоріями витрат (витрат на транспортування, складування, пакування, управління запасами і т.д.), витрат закупівлі і витрат обслуговування споживача;
- категоріями обслуговування (цикл замовлення, надійність, якість та еластичність виконання замовлення);
- категоріями ефективності.

Структурований підхід концепції логістики дає можливість виділити принципи логістики:

1) функціональний – становлення логістики як функції, яка охоплює у формі матеріального потоку всі складові виробничо-збутового процесу, починаючи від створення ідеї і закінчуючи виходом товару з ринку;

2) інституціональний – зміна організаційних структур управління з локалізацією суб'єктів логістичного управління, тобто застосування організаційно-управлінських механізмів координації, що дають змогу досягти ефекту завдяки чіткій злагодженості у діях спеціалістів різних служб, які беруть участь в управлінні матеріальним потоком;

3) інструментальний – становлення теорії логістики як інструменту планування, управління та контролю за переміщенням товарів, інформації, фінансів, використанням техніки та технології логістичних процесів, яка потребує системного підходу.

Практика застосування логістики спрямована на:

- формування господарських зв'язків;
- визначення потреби в обсягах і напрямках перевезень продукції;
- визначення послідовності проходження продукції через пункти складування;
- оперативне регулювання поставок та перевезення;
- формування та управління надлишками;
- розвиток складського господарства;
- надання комерційних та транспортно-експедиційних послуг.

Концепція управління із застосуванням логістичних підходів є найбільш комплексною та системною, що опирається на реалії, які диктує ринок, спрямована на вимоги споживачів, діяльність основних конкурентів, постачальників.

Предметом логістики є логістичні процеси, які пов'язані зі зміною параметрів розміщення, часу, форми, матеріальних та інших супровідних потоків на підприємствах. Об'єктом – логістичні потоки.

Мету логістики, яку виділяють більшість науковців, можна охарактеризувати через так звані «шість правил логістики», які описують кінцеву мету логістичного управління: 1. Товар – за потребою; 2. Якість – висока; 3. Кількість – достатня; 4. Час – найзручніший; 5. Місце – куди потрібно; 6. Витрати – мінімальні.

Головна мета логістики конкретизується в її завданнях. Розрізняють загальні та підпорядковані їм локальні завдання логістики.

Головним загальним завданням є досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості фірм до мінливої ринкової ситуації, підвищення на ринку власної частки та одержання переваг перед конкурентами.

В роботі конкретних суб'єктів можна виділити локальні завдання логістики є:

- оптимізація виробничих запасів та максимальне скорочення часу на зберігання та транспортування вантажів;
- своєчасне забезпечення підприємства сировиною, енергоносіями, допоміжними матеріалами;
- забезпечення цілеспрямованого та своєчасного просування товарів всередині та за межами підприємства з оптимальними витратами.

Аналізуючи сутність логістики, потрібно відштовхуватись від конкретних цілей сучасної логістики:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості та асортименту всіх матеріалів до місця їх споживання;

- зміна запасів матеріалів згідно з інформацією про наявну можливість їх швидкого придбання;
- узгодження політики продажу товарів з політикою їх виробництва;
- зниження оптимального розміру партії постачань та обробки;
- виконання всіх замовлень з найвищою якістю та у стислі терміни.

Роль логістики в управлінні регіональним розвитком проявляється через систематизовану групу логістичних операцій, що спрямовані на реалізацію цілей певної логістичної системи. Такими операціями є:

- інтеграційна: об'єднання, узгодження, координація дій учасників логістичного процесу усередині підприємства й усередині логістичного ланцюга;
- координаційна, яка передбачає узгодження діяльності різних ланок виробничого і збутового процесів;
- регулювальна, яка передбачає управління запасами, складськими процесами, оперативне управління виробництвом і т.д.;
- контролююча, пов'язана із збиранням, обробкою, вивченням та оцінюванням інформації про дотримання вимог програм, планів, договорів, угод з постачальниками матеріальних ресурсів і потреб кінцевих споживачів;
- плануюча, спрямована на розробку взаємопов'язаних планів обробки матеріальних потоків усередині підприємства та за його межами, визначення обсягів та напрямків матеріальних потоків, прогноз потреб у матеріальних ресурсах, перевозах і т.п.;
- обслуговуюча, яка передбачає визначення номенклатури послуг, їх обсягів, оцінку якості наданих послуг тощо.

Як бачимо, реалізація концепції логістики дає відповіді на такі запитання:

- 1) коли і де будуть вироблені ресурси?
- 2) Коли і де вони будуть складовані?
- 3) Коли і куди вони мають бути доставлені?

В практиці господарювання підприємств окремого регіону концепція логістики набуває все більшого значення як засіб забезпечення відносно

стійкого економічного становища та досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Логістичний підхід допомагає підтримувати ринкову орієнтацію підприємства, піднімає рівень та якість обслуговування, забезпечує прозорість ринку, дає можливість оперативно адаптуватись до нових викликів.

Роль логістики також проявляється в тому, що вона орієнтує на стимулювання продажу та сервісу за одночасної раціоналізації структури логістичних витрат загалом; спрямовує на використання синергічних залежностей та ефектів; розв'язує проблеми, які виникають при взаємодії переміщення товарів та інформації з іншими сферами на підприємстві (маркетингом, виробництвом, фінансами, персоналом та ін.). Логістика сприяє інтеграції цілей підприємства в цілому, покращує зв'язки з партнерами, підвищує та стимулює ріст загальної ефективності підприємства.

О. В. Мельник у своїй праці виділяє чотири періоди розвитку логістики [29]. На сучасному етапі розвитку логістики ця класифікація потребує доповнення. Сучасні комунікаційні технології забезпечують швидке проходження матеріальних та інформаційних потоків, що дозволяє здійснювати контроль за усіма етапами переміщення вантажу від первинного джерела та до кінцевого споживача. Також розвиваються галузі, пов'язані з наданням логістичних послуг. Глобалізація економіки, виникнення міжнародних транспортних коридорів, формування міжнародної системи руху товарів потребує нових логістичних підходів. Автор пропонує виокремити 4 етапи розвитку логістики з визначенням сучасного етапу, які відображені в додатку А, табл. А 1.

За даними таблиці А 1 можна проаналізувати особливості еволюційного розвитку логістики від 50-60-х років ХХ ст. до нинішнього часу. Ми спостерігаємо до 2023 року стрімкий розвиток логістичних підходів у всіх сферах життєдіяльності людини. Досягнення, які привели країни і регіони до неабиякого розвитку. Нові виклики вимагають продовження еволюції логістичних підходів у більш складних умовах. Враховуючи те, що ресурси

землі різко скорочуються, постає питання виживання і забезпечення ресурсами на регіональному рівні, тому роль логістики в управлінні регіональним розвитком буде посилюватись динамічно.

З проведеного дослідження у стратегічному плані кожного регіону пропонуємо передбачити активності за напрямками:

- можливість впровадження логістичних центрів, які сприятимуть не лише оптимізації постачання, але й стимулюватимуть інновації та розвиток нових технологій у регіоні;
- заходи щодо підвищення ефективності дистрибуції та розподілу сільськогосподарської продукції; сприяння розвитку аграрного сектору;
- розробити та реалізувати інфраструктурні проекти розвитку транспортних мереж та логістичних об'єктів, як чинників регіонального зростання;
- забезпечувати прикладну значимість освіти та навчання, підготовку кваліфікованих кадрів для логістичних компаній та підприємств регіону;
- формувати можливості для використання логістики щодо зменшення впливу на навколишнє середовище, наприклад, оптимізація транспорту для зниження викидів;
- акцентувати важливість співпраці між галузями економіки в рамках логістичних партнерств для забезпечення взаємовигідного розвитку.

Проблематика управління регіональним розвитком в умовах глобальних викликів привертає до себе щораз більшу увагу. Реформа децентралізації, яка активно набирала обертів до пандемії коронавірусу, подальше укрупнення територіальних громад привело до того, що формування відносин суб'єктів ринку потребує комплексного рішення економічних, виробничих, екологічних і соціальних проблем розвитку та розміщення продуктивних сил та ресурсів в регіоні.

Роль логістики в управлінні регіональним розвитком безумовно значна. Україна перебуває в стані війни, матеріальних та інших потоків ресурсів змінюється динамічно, тому управляти соціальним, економічним, промисловим, технічним, інфраструктурним розвитком регіонів складно.

Держава та органи місцевого самоврядування у співпраці з громадами мають розробляти державні програми та забезпечити контроль за виконанням законодавчих актів, правових норм. Громади мають знайти форми організації управління економічного сектору, які зможуть сприяти збереженню та розвитку регіонів. Необхідне впровадження інноваційних підходів до процесу управління. Сьогодні забезпечити стійкість, оперативну трансформацію та адаптацію економічного сектору регіонів зможе впровадження концепції та методології логістики.

В нинішніх умовах посилення розповсюдження та застосування інструментів логістики для подолання викликів регіонального розвитку в Україні стане тим рушієм, який забезпечить об'єднання сил та ресурсів. Це дасть можливість віднайти резерви товарного руху, скоротити витрати, стабілізувати ринок споживача.

1.2 Науково-методичні підходи управління розвитком регіону за принципами логістичного менеджменту

Сучасний ринок в умовах глобальних викликів обумовлює необхідність вивчення і дослідження теоретичних моделей ринку як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Як процеси формування і розвитку ринків, так і розвиток інфраструктури на регіональному рівні вивчені недостатньо, в складних умовах військового стану це питання потребує ще глибшого та деталізованого розгляду.

Економічну кризу 70-х років XIX століття американська економічна література відобразила особливо ґрунтовно, констатує невідповідність системи ринкового обігу товарів потребам збуту промислової та сільськогосподарської продукції в різних регіонах. В той час з'явилися наукові роботи, які пропонували різні засоби реорганізації сфери обігу як на національному, так і на регіональному рівні. Висувалися також ідеї щодо

побудови регіональних ринкових структур для обслуговування процесу товароруху. Так, Е. Аткинсон обґрунтував положення про те, що в умовах надвиробництва та загострення проблем збуту необхідно створювати регіональні торгівельно-розподільчі та збутові агенції в межах промислових монополістичних об'єднань, регіональні фірми зі складування, сортування та пакування товарів, агенції зі збору та аналізу інформації про регіональні ринки [23].

Д. Уелд пропонував різні варіанти раціоналізації системи товароруху, зменшення його ланок, прискорення обертання товарів – заходи, які допомогли би полегшити реалізацію на регіональних ринках [23]. Аналіз цих робіт дозволяє зробити такі висновки:

1) на певному етапі історичного розвитку рівень територіального розподілу праці обумовив виділення регіональних ринків як відносно самостійних підсистем ринкової економіки, які стали прототипом сучасних логістичних систем;

2) по-друге, проблеми зі збутом в економіці обумовили зацікавленість економістів вивчати питання просторової організації регіональних ринків та розміщення підприємств, які обслуговують ринкові процеси.

Сьогодні Україна щораз більше стає учасником територіального та міжнародного розподілу праці. Це виробляє чіткий вектор розвитку регіональних ринків. Регіони України, зокрема західні, в умовах військового стану набувають важливого значення в усіх галузях економіки. Активно формуються зв'язки між регіонами та зовнішніми ринками. Досить активно розвиваються міжрегіональні торгівельно-посередницькі, фінансові, інформаційні, науково-технічні зв'язки, прямі зв'язки щодо коопераційних поставкам продукції між підприємствами, утворюються спільні підприємства, філії міжнародних корпорацій, банків, фінансово-промислових груп, збільшується кількість різних угод щодо обміну товарами та послугами між регіонами України та іншими державами. Інтернаціоналізація виробничої,

торгівельно-посередницької, фінансово-кредитної, інформаційної діяльності закономірно приводить до того, що практично всі регіони залучаються до сфери глобальних економічних відносин, які набувають характер багатобічних зв'язків між різними державами [3].

Якщо регіон ставить за головне завдання досягти найбільших результатів, то він має активно долучатися в системі територіального розподілу праці до формування раціональних ринкових зв'язків з партнерами як на регіональному, так і на зовнішньому рівні. Як цього досягти? Центр ваги – регіональний ринок. Далі співпраця з прилеглими системами на принципах еквівалентності при формуванні економічних відносин господарюючих суб'єктів. При цьому ведуча роль має бути відведена органам місцевого самоврядування, які формують регіональну політику. Аналіз економіки регіонів, основних закономірностей формування регіональних ринків, стану ринкової інфраструктури мають стати ключовими показниками стратегії розвитку окремих регіонів.

У сучасних умовах – це питання надскладне, і водночас надважливе. На даному етапі велика необхідність зміни вектору регіонального економічного розвитку та регіональної політики. Традиційні підходи мають змінитися новітніми теоріями регіонального розвитку, необхідне впровадження глобально орієнтованої регіональної політики, транснаціональної інтеграції.

Сьогодні наша економіка стикається з різноманітними проблемами, але найбільшу вагу має просторова стратегія та регіональна політика. Виклики призвели до того, що значно посилюється співпраця та взаємозалежність регіонів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках в усіх галузях. Різко змінюється розміщення виробництва та споживання. Виникли і виникають ситуації, коли західні регіони змушені приймати і розмістити потужності багатьох підприємств. Тобто разом із процесом формування регіонального ринку необхідно розглядати і основні умови його функціонування та адаптації до нових вимог, до яких слід віднести: визнання наявності багатьох форм власності та забезпечення юридичної рівноправності; економічну самостійність та відповідальність господарюючих суб'єктів; посилену

конкуренцію виробників; дотримання правил ціноутворення в регіонах та не допуску ажіотажних коливань; відкритість економіки; збереження інфраструктури ринку; державне регулювання конкурентних відносин та монополізму на товарних регіональних ринках, а також соціальних відносин; маркетинг як система організації та управління всіма сторонами ділової активності.

У багатьох працях також виділяють специфічні умови формування регіональних ринків: чітке розподілення функції влади та управління між центром та регіонами, розділення власності і в той же час збереження загального економічного та грошово-кредитного простору в межах держави; наявність розвинутої економічної бази регіонів, яка може виробляти в достатніх обсягах продукцію та послуги; створення законодавчих, організаційних, цінових, податкових, кредитних, митних та інших умов формування ринку; здійснення активної регіональної політики, яка буде сприяти розвитку підприємницької активності, ринковій інфраструктурі, соціальному захисту населення [17, 24].

Розглядаючи умови формування регіональних ринків, можна констатувати, що саме вони є сполучною ланкою інтересів суб'єктів регіональної економіки, основою взаємовигідних та взаємодоповнюючих партнерських економічних відносин, що забезпечують кругообіг матеріальних, трудових, фінансово-кредитних та інформаційних ресурсів, які визначаються як об'єкти логістики.

Будь-який регіональний ринок має складну структуру (рис. 1.1), який можна сегментувати за блоками: економічний, географічний, конкуренції, галузевий, продажів, ринкової інфраструктури.

Суб'єкти регіонального ринку взаємодіють між собою, адже кожен має свої практичні функції через які взаємодоповнюють одне одного, через те й відбувається розвиток виробничих сил, зростає ступінь задіяності ринкової інфраструктури, можливості будівництва в регіоні, можливості зайнятості та забезпеченості населення тощо.

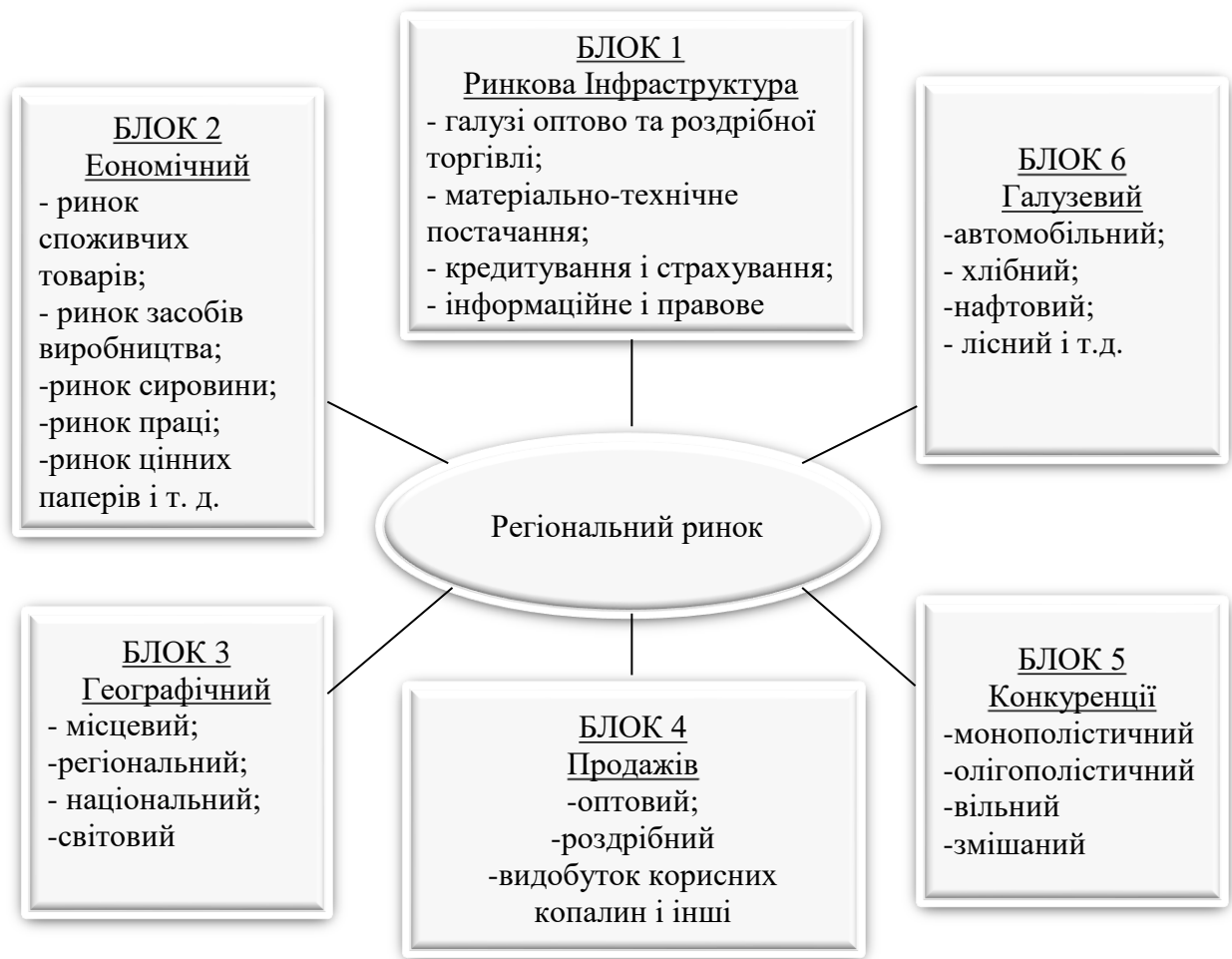


Рис.1.1 – Загальна структура регіонального ринку

*Складено автором за матеріалами джерел, [22, 23]

Блок 1. Ринкова інфраструктура: галузі оптової та роздрібної торгівлі; матеріально-технічне постачання; фінансування і страхування; інформаційне і правове обслуговування.

Блок 2. Економічний: ринок споживчих товарів; ринок засобів виробництва; ринок сировини; ринок праці; ринок цінних паперів і т.д.

Блок 3. Географічний: місцевий; регіональний; національний; світовий ринки.

Блок 4. Продажів: оптовий; роздрібний, знаходження корисних копалин, рівень зайнятості населення та інші соціально-економічні характеристики.

Блок 5. Конкуренції: монополістичний; олігополістичний; вільний; змішаний ринки.

Блок 6. Галузевий: автомобільний; хлібний; нафтовий; лісний і т.д.

Регіональний ринок – це взаємодія усіх блоків у синхронному доповненні один одного в такі способи, аби регіональна економіка задовольняла індивідуальні на суспільні потреби регіону.

В умовах військового стану піднімати рівень та інтенсивність регіонального виробництва дуже складно, ще складніше управляти такими процесами в регіоні, як аналіз ринку товарів та послуг; функціонування ринку праці; формування доходів та платоспроможного попиту населення; фінансово-економічне становище підприємств; наповнення регіонального бюджету та соціальних фондів. Військові дії спричинили величезну кількість ризиків, від яких потерпає діяльність товаровиробників, поведінка покупців та стабільність цін.

«Ринок як система може існувати (в широкому значенні) тільки в тому випадку, коли він одночасно включає наступні ринки: товарний ринок; ринок інтелектуальних продуктів; фінансовий ринок (він включає ринок цінних паперів та ринок кредитів); ринок робочої сили. Найбільшою складністю, диференціацією та капіталомісткістю обслуговуючої його інфраструктури характеризується товарний ринок, який в свою чергу розділяється на ринок засобів виробництва та ринок предметів споживання», - підсумовує Ларіна Р.Р. Автор у своєму дослідженні зазначає, що «механізм функціонування ринку засобів виробництва в регіоні засновується, з одного боку, на тій структурі виробництва та економічних можливостях підприємств регіону, які вже склалися, а, з іншого – на ефективності господарських зв'язків як всередині регіону, так і за його межами. Важливим при цьому є правильне визначення характерних особливостей розвитку регіональних ринків засобів виробництва, до яких необхідно віднести наступні: висока залежність промисловості від паливно-енергетичних ресурсів; посилення дефіциту на продукцію паливно-енергетичної галузі; висока ступінь зносу основних фондів; різке зменшення інвестицій та амортизаційних відрахувань на відтворюючі цілі; потенційно висока ємність регіональних ринків і на цьому фоні зменшення числа покупців

та споживачів промислової продукції, внаслідок зниження платоспроможного попиту, неплатежів та інших проблем; значна «відкритість» регіональних ринків для імпорту продукції з інших регіонів країни» [23].

На думку Т.С. Максимової, стійкий соціально-економічний розвиток регіону в умовах регульованої ринкової економіки повинен стати основним напрямком в теорії регіонального управління. Суть його полягає в тім що функціонування і розвиток економіки регіону розглядаються як процес розширеного відтворення, що включає виробництво, розподіл, обмін і споживання матеріальних благ і послуг, закономірності і параметри якого визначають усі пропорції і взаємозв'язки економічного розвитку регіону. В результаті відтворюються як продуктивні сили, так і виробничі відносини [26].

Проаналізувавши теоретичні підходи в управлінні регіональними ринками та враховуючи виклики військових дій на території України можна стверджувати, що саме логістика може допомогти у покращенні постачання товарів і послуг на регіональних ринках, зокрема за допомогою ефективного управління запасами та транспортними маршрутами.

Для ефективного впровадження логістичних підходів в управлінні регіональними ринками потрібне:

- впровадження сучасних технологій, таких як системи відстеження, електронна комерція та інші інновації, для підвищення ефективності регіональних ринків через логістичні процеси;
- розробка стратегій для управління ризиками, такими як коливання попиту, зміни у законодавстві або екологічні аспекти, з метою забезпечення стабільності регіональних ринків;
- проектування логістичних стратегій, які можуть сприяти розвитку малих та середніх підприємств на регіональних ринках через зниження витрат і покращення доступності ресурсів;
- впровадження логістичних центрів, які сприяють розширенню асортименту товарів та послуг на регіональних ринках;

- посилення ролі логістики у підтримці інфраструктурних проєктів, які сприяють розвитку регіональних ринків та забезпечують їхню конкурентоспроможність.

Ринкова економіка має будуватись на раціональному сполученні галузевих та територіальних аспектів розвитку. У своїх працях Ларіна Р.Р. стверджує, що «якщо представниками галузевих інтересів виступають міністерства та відомства, то конкуренція орієнтує підприємства на одержання максимального прибутку, не враховуючи при цьому негативні соціальні наслідки в регіоні, а інвесторів – на вкладення капіталів в проєкти з мінімальним терміном одержання прибутку. Такий підхід не завжди співпадає з регіональними інтересами раціонального розміщення виробничих сил. Проблеми реформування економічної системи в Україні до останнього часу були орієнтовані на задачі макrorівня і залишали без уваги проблеми регіонів. Разом з цим в умовах ринкової економіки регіон стає центральною ланкою системи комплексного управління соціальними та економічними процесами» [23].

В умовах війни процес управління соціальним, економічним, промисловим, технічним, інфраструктурним розвитком регіонів є вкрай необхідним, проте надзвичайно складним. Водночас пустити на самовплив категорично небезпечно. Пріоритетним питанням має бути така регіональна політика, в основі якої є процес управління регіональним розвитком, чіткі та обґрунтовані цілі соціального та економічного розвитку, дієві державні програми та контроль за виконанням законодавчих актів, правових норм.

Автори, роботи яких присвячені регіональним дослідженням, відзначають, що процес регіонального розвитку є надзвичайно складним і відбувається під впливом різноманітних суперечливих, а іноді і взаємовиключних факторів. Досвід науковців в цьому питанні свідчить, що ідея еволюційної обумовленості розвитку, прогресу, соціальної еволюції знаходить своє практичне втілення не безпосередньо в окремо узятій соціально-економічній системі, а як загальна спрямованість, вектор якої формується в окремих регіонах.

Розглянемо на прикладі Львівської області проблематику формування подібного вектору і його вплив на соціально-економічний розвиток регіону.

Серед регіонів України Львівська область за чисельністю населення, виробництвом м'яса, будівельної продукції, капітальними інвестиціями та індексом роздрібною торгівлі є 5 регіоном по Україні. За рівнем розвитку агропромислового сектору є 2 регіоном в країні (додаток Б, табл. Б1). Для області характерна висока щільність населення і наявність великої кількості міст обласного підпорядкування, селищ міського типу, сільських населених пунктів.

Аналіз соціально-економічного розвитку Львівської області станом на січень 2022 року говорить про значний потенціал регіону в сфері сільського господарства [4].

Даний регіон після повномасштабного вторгнення прийняв значну частку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в економічне життя територіальних громад. Дана категорія ВПО в основному поселилася в сільській місцевості. Тому для подальшого розвитку регіону це питання потрібно аналізувати і враховувати.

До прикладу, Агенція місцевого економічного розвитку Яворівщини за підтримки Проєкту USAID «ГОВЕРЛА» реалізовує проєкт «Формування програм місцевого економічного розвитку через інтеграцію переміщених підприємств і внутрішньо переміщених осіб (ВПО) в економічне життя територіальних громад». У рамках цього проєкту Агенція розробляє програми відновлення місцевої економіки, що сприятимуть органам місцевого самоврядування поступово перейти від екстреного реагування до сталого соціально-економічного розвитку та зростання через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку, які враховуватимуть потреби релокованих підприємств і ВПО.

Щоб дослідити виклики, пов'язані із масштабним явищем внутрішньої міграції населення та релокації бізнесу, які постають перед громадами Львівщини, та яким чином вони реагують на них, було проведено 20

досліджень фокус-груп у десяти громадах Львівської області. Учасниками дослідження стали ВПО, представники релокованих підприємств, місцеві підприємці, органи місцевого самоврядування та активісти.

За підсумками проведення 20-ти фокусованих групових інтерв'ю підготовлено аналітичний звіт «Тенденції та ризики місцевого економічного розвитку в умовах війни: звіт за результатами соціологічного дослідження (методом фокус-групових інтерв'ю) у територіальних громадах Львівської області».

Даний звіт став початком розробки програм відновлення місцевої економіки, що сприятимуть поступовому переходу від екстреного реагування органів місцевого самоврядування до сталого соціально-економічного розвитку та зростання через впровадження антикризових інструментів місцевого економічного розвитку, які враховуватимуть потреби релокованих підприємств і ВПО [41].

Детальний аналіз досліджень можливостей розвитку регіонів показує те, що комплексний розвиток окремого регіону має місце в тому випадку, коли спостерігаємо наступні фактори:

- пропорційність між природними ресурсами і добувними галузями, між всіма галузями виробництва, між зайнятістю як чоловіків, так і жінок (гендерна рівність);
- забезпечення громадської потреби і попиту населення на товари і послуги;
- підвищення життєвого рівня населення районів, ОТГ;
- максимальне використання потужностей підприємств;
- залучення до суспільного виробництва всієї території регіону тощо.

Важливого значення в комплексному розвитку регіонів набуває його аналіз і прогнозування. Станом на нині не можливо говорити про методичні рекомендації щодо аналізу й прогнозування економічного і соціального розвитку регіону. Військові дії в Україні ускладнюють процес підготовки обґрунтованих рішень щодо регулювання комплексного соціального та економічного розвитку регіону.

Для впровадження регіональних програм розвитку органам регіонального управління, зокрема органам місцевого самоврядування, необхідні достатні кошти. Бюджетна реформа, яка розпочалася в Україні в 2000 році, перш за все, торкнулася саме відносин між державними та місцевими бюджетами. Однак практика останніх років свідчить про те, що владні структури досить часто порушують принципи перерозподілу фінансових ресурсів. Одночасне перетворення усіх регіонів України в реципієнтів віддаляє рішення регіональних проблем фінансового забезпечення на невизначений термін. Щоб вийти з цього становища необхідно не тільки розвивати інститути місцевого самоврядування, але й удосконалити систему міжбюджетних відносин і впроваджувати більш досконалі механізми формування доходної та витратної частин місцевих бюджетів. Тому запровадження системи стратегічного бюджетного планування та фінансового вирівнювання необхідно здійснювати за допомогою об'єктивних критеріїв, гарантованих державою соціальних стандартів, нормативів мінімальної бюджетної забезпеченості, законодавчо визначеного переліку завдань місцевого значення.

Бюджет Львівської області на 2022 рік, в межах якого було передбачено фінансування обласних програм, планував профінансувати 29 обласних цільових програм на суму 1568 млн. грн. Та, на жаль, військові дії стали на заваді.

Так, у напрямку «Конкурентна економіка» на розвиток промисловості, малого, середнього підприємництва та інновацій скерували 38 млн. грн, на розвиток сільського господарства – 20,7 млн. грн., на енергозбереження - 45 млн. грн. «Якісне життя»: на охорону здоров'я в межах програмного ресурсу – 670 млн. грн., соціальний захист – 104,5 млн. грн., розвиток інформаційного простору та громадянського суспільства – 60,3 млн. грн., освіту – 37 млн. грн., спорт – 52,2 млн. грн., безпеку – 20 млн. грн., молодіжну політику – 5,3 млн. грн., житлову політику – 3,2 млн. грн. [38].

У напрямку «Збалансований просторовий розвиток»: 175 млн. грн. – на дорожнє господарство, транспорт та зв'язок, 132 млн. грн. на регіональний

розвиток, на цифровізацію та покращення якості публічних послуг – 75 млн. грн., 26,5 млн. грн. - міжнародне співробітництво, 6 млн. грн. – містобудування. «Чисте довкілля»: охорону навколишнього середовища – 50,1 млн. грн., відновлення лісів – 2 млн. грн. «Туристична привабливість»: розвиток культури, туризму та збереження культурної спадщини – 45 млн. грн. На розвиток територіальних громад із загального програмного ресурсу спрямували приблизно 500 млн. грн., в тому числі 170 млн. грн. – на ремонт доріг, 132 млн. грн. – на реалізацію проєктів регіонального розвитку, 10 млн. грн. – на розбудову мережі ЦНАПів, 36 млн. грн. – на облаштування спортивних майданчиків та розвиток мережі спортивних споруд. З метою співфінансування проєктів регіонального, економічного та інноваційного розвитку передбачено 9 млн. грн., підтримки ініціатив місцевих карпатських громад – 2 млн. грн., реалізації заходів з охорони довкілля – 38 млн. грн., збереження об'єктів культурної спадщини – 21 млн. грн. тощо. 1 млн. грн. скерували на співфінансування виготовлення проєктно-кошторисної документації з розбудови інфраструктури індустриальних парків [38].

Проведене дослідження матеріалу доводить те, що в умовах активного регіонального розвитку, взаємодії усіх гілок влади, відсутності бойових дій в країні, в даному регіоні можливий комплексний розвиток територій, зокрема найбільша спроможність – це сільське господарство та туризм. Львівщина має розроблені і затверджені плани заходів з реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Львівської області на період 2021-2027 років [38].

На 2024-2027 роки будуть розробляти новий план заходів з реалізації стратегії області, який враховуватиме нові фактори регіонального розвитку та суспільно-політичну ситуацію в державі та на її кордонах. Усі обласні цільові програми відповідно до законодавства про регіональну політику мають бути спрямованими на виконання Плану реалізації Стратегії. Усі мають розуміти перспективи розвитку своєї громади. Відсутність бачення соціально-економічного та демографічного розвитку громади не сприятиме просторовому плануванню та залученню інвестицій та релокованого бізнесу на місцях. Також

в стратегіях громад мають бути відповіді щодо розвитку соціальної інфраструктури для забезпечення потреб мешканців та ВПО [41].

В сучасних умовах розвитку економічного життя України основою формування стратегічних планів є плани розвитку регіонів. А оскільки кожен регіон має свої визначенні властивості: спеціалізація, комплексний взаємозв'язок основних складових і територіальних структур району, керованість, наявність виробничої та соціальної інфраструктури, то рішення актуальних задач розвитку регіонів пропонуємо проводити в такій послідовності (рис.1.2).

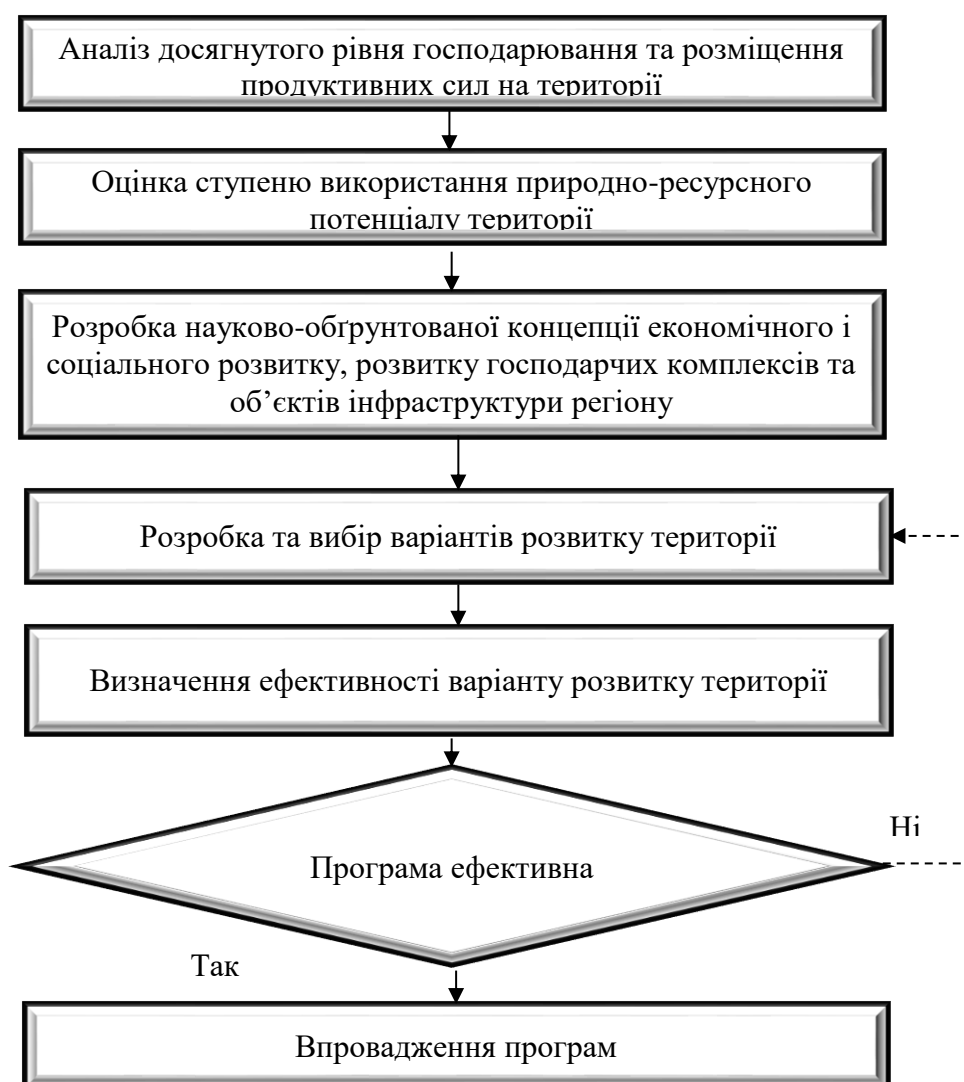


Рис.1.2 – Алгоритм розвитку регіону, [22, 23]

Таким чином, стратегічні плани управління регіональним розвитком необхідно розробляти та впроваджувати на базі проведення ситуаційного

аналізу, що дозволяє виявити перспективні напрямки розвитку конкретної території. Рационалізація цих процесів являє собою нові підходи до управління економікою регіону.

Важливо на сьогодні оптимізувати дистрибуційні мережі та розподільчі центри для забезпечення ефективного постачання товарів та послуг у регіонах.

І.М. Комарницький, Н.С. Питуляк, І.В. Когут у своїй праці пропонують «для України сьогодні є необхідним створення мережі логістичних центрів. Оптимальна схема розміщення логістичних центрів здатна пришвидшити ритм постачання-збуту товарів, дасть змогу налагодити господарські зв'язки між підприємствами, чітко виокремить кожен регіон в системі товароруку країни. Це забезпечить рівномірний розвиток логістики по всій території України та рівномірний розподіл матеріальних потоків, незалежно від розміщення виробництва. Простішим та швидшим буде товарооборот в регіонах та процеси управління, перетворення, оптимізації матеріальних потоків та потоків, що їх супроводжують, оптимізуються транзитні перевезення. Буде відбуватися поступова адаптація логістичної системи до інфраструктури економіки певного регіону, що допоможе становленню та розвитку регіональних макрологістичних систем, сприятиме саморегулюванню економіки на мікро- і макрорівнях. Сьогодні за межами України є великі логістичні компанії, які можуть інвестувати значні кошти у розвиток логістичних центрів у різних регіонах України» [18].

Також потрібно не забувати про сучасні проблеми екології, які можна вирішити через логістичні процеси на основі впровадження екологічно-дружніх підходів в регіональну логістику.

Збереження та раціональне використання природних ресурсів – один з пріоритетів департаменту екології та природних ресурсів певної обласної державної адміністрації. Щороку в Україні на рівні області готується звітна регіональна доповідь про стан навколишнього середовища, яка є необхідною для вирішення екологічних проблем області. Інформація, викладена у доповіді, надається Департаменту територіальними органами Міністерств і відомств,

структурними підрозділами облдержадміністрації, іншими державними структурами. Регіональна доповідь як складова Національної доповіді України про стан навколишнього природного середовища включає розділи: стан атмосферного повітря, водних та земельних ресурсів, надра, відходи, екологічна безпека, рослинний та тваринний світ, екомережа та біорізноманіття, території природно-заповідного фонду, екологічні проблеми та шляхи їх вирішення, управління та контроль у галузі охорони довкілля, моніторинг довкілля, економічні засади природокористування. В доповіді Львівської області за 2021 рік знайшли своє відображення діяльність громадських природоохоронних організацій і екологічна освіта, міжнародна діяльність з охорони навколишнього природного середовища [10, 38].

Сьогодні багато викликів, які пов'язані із впровадженням цифрових технологій в логістичні системи. Потрібно шукати можливості подолання цих проблем.

Сучасні логістичні системи є складними економіко-соціальними системами, для ефективного функціонування яких використовуються різні інновації, зокрема, цифрові технології, серед яких переважна більшість є технологіями, які можуть працювати у взаємодії з іншими технологіями. Через застосування Хмарних обчислень можна отримати значно кращий результат, якщо швидкість передачі даних буде високою та без залучення людей (що відповідає бездротовому зв'язку нового покоління та Інтернету Речей), засоби обробки даних будуть побудовані із використанням, наприклад, сучасних алгоритмів колективного штучного інтелекту, а для підвищення надійності зберігання даних буде застосовано технологію Блокчейну.

«Актуальними для логістичних систем стануть такі цифрові технології, як: Великі дані, Інтернет Речей, Хмарні обчислення, автономні роботи, Штучний інтелект, самокеровані транспортні засоби та безпілотні літальні апарати, 3D-друк, сенсорні технології, віртуальна та доповнена реальність, Блокчейн, бездротовий зв'язок нового покоління, біонічні технології. У подальшому потрібно відслідковувати стан розвитку цифрових технологій та їх

використання в логістичних системах з метою своєчасного та адекватного уточнення різних аспектів виявлення ефекту їх синергії. А також доцільно зосередитися на побудові конкретних економіко-математичних моделей оцінювання ефекту синергії цифрових технологій в логістичних системах на різних рівнях взаємодії», - у своїй праці зазначає В. І. Скіцько [44].

Для вирішення проблематики розвитку регіонів необхідна побудова таких логістичних систем, які зможуть реагувати на надзвичайні ситуації, такі як природні катастрофи чи епідемії, військові дії, та працювати на підвищення стійкості регіону.

Для цього усіма можливими способами потрібно посилювати співпрацю між урядовими органами, бізнесом та громадськістю для вирішення сучасних логістичних викликів та стимулювання розвитку регіонів.

1.3 Особливості регіональних логістичних мереж в умовах військового стану

Управління розвитком регіональних логістичних мереж в умовах війни непроста задача, планувати і вибудовувати нові логістичні зв'язки дуже складно, адже все відбувається на умовах форс-мажорів і динамічно.

Міжнародні логістичні компанії та перевізники ще до 2023 року пробували вибудовувати власні ланцюги поставок в Україні. До такої трансформації індустрію підштовхнула пандемія коронавірусу, коли ринок залишився без звичних з'єднань: упродовж тривалого часу повітряне сполучення було недоступним, а наземні перевезення відбувалися із серйозними затримками. В умовах військового стану налагоджені ланцюги поставок перестали функціонувати. Закриті порти, відсутність авіасполучення, ризики, пов'язані з автомобільним транспортом – компанії з добре налагодженою логістикою змушені були змінювати позицію протягом кількох днів.

У праці Гринів Н. Т. 1, Равліковська А. А. систематизовано проблематику перевезень в умовах війни.

Першочерговими завданнями в нашій країні є спрощення процесів отримання ліцензій, лібералізація податкової та митної політики, забезпечення процесів оновленої організації матеріально-технічного забезпечення для потреб фронту. Українські компанії безперебійно працюють у теперішній складний час, постійно стикаючись з різними ризиками, паралельно перемикаючись на доставку і гуманітарних вантажів. До прикладу, компанія Zemmler за час війни здійснила понад 120 гуманітарних рейсів, як внутрішніх, так і міжнародних. Вона доставляє продукти харчування, ліки, одяг, предмети гігієни, боєприпаси та військові припаси. Рейси здійснюються переважно із західної України до центральної, а також з країн ЄС до Львова. Компанія безкоштовно перевозить гуманітарні вантажі, вимагає при можливостях лише заправки вантажівок або відшкодування витрат. Звичайно й є такі українські компанії, які пропонують логістичні послуги абсолютно безкоштовно. До прикладу, Укрзалізниця безкоштовно з перших днів війни перевозить населення з окупованих районів та гуманітарні вантажі.

Вартість перевезення нині формують такі фактори як швидкість транспортування, відсутність вільного транспорту на ринку, небезпека маршрутів, відсутність можливості поповнити запаси палива у небезпечних регіонах та нестача водіїв. Нестача водіїв в основному пов'язана з тим, що багато робітників транспортних підприємств сьогодні мобілізовані та захищають Україну. Значна частка водіїв залишилась на окупованих територіях. Тому є критичний дефіцит персоналу у цій сфері. Уряд дозволив в період війни водіям, які мають права класу В, керувати вантажівками (тобто транспортними засобами класу С, С1 вагою 7,5 тонн). Водії призовного віку також мають дозволи на перетин кордону при умові спеціальної реєстрації та оформлення спеціальної документації. Влада в різний спосіб намагається подолати дефіцит водіїв вантажних транспортних засобів та забезпечити

стабільні перевезення вантажів для різних галузей економіки і, в першу чергу, гуманітарних та військових вантажів [5].

Польські перевізники блокують рух вантажного транспорту на пункти пропуску з Україною. У чергах стоять майже три тисячі фур. У середньому, доба простою, за інформацією Європейської бізнес асоціації (ЕВА), вартує одній компанії близько 1 млн. грн. втрат. Тим часом, віцепрезидент Асоціації міжнародних автоперевізників Володимир Балін, із посиланням на оцінку Федерації роботодавців України, повідомив, що економіка України вже зазнала збитків на більш як €400 млн. [2].

Втім, блокування загрожує не лише фінансовими втратами, а й життю та здоров'ю українських перевізників. За своїм рішенням, страйкарі пропускають по одній фурі на годину, зокрема, йдеться і про гуманітарну допомогу для України, цистерни з паливом, вантажі з різноманітними комплектуючими, наприклад, для детекторів наближення «Ланцетів», а це – вже удар по обороноздатності нашої країни. На перетин кордону у чергах довжиною кількадесят кілометрів доводиться чекати навіть до 10-ти днів у складних умовах [39].

Значних пошкоджень під час війни зазнають складські приміщення. Ворог завдає значної шкоди складам, як є стратегічними об'єктами продовольчої безпеки та фундаментом регіональної економіки. В умовах війни зробити повний аналіз збитків й масштабів руйнацій, яких зазнала галузь, неможливо, є лише приблизні підрахунки. В Україні за останній період зріс рівень орендної плати складських площ в середньому на 10-15%, адже бізнес переміщається з одного регіону в інший, в західних регіонах складських приміщень бракує. Орендний ринок працює і регулюється за індивідуальним підходом до кожного орендаря.

Станом на нині не існує єдиного підходу для всіх учасників логістичного ринку – кожна ситуація аналізується і буде аналізуватися окремо для вироблення підходів, які вигідні для обох сторін.

Згідно даних CBRE Ukraine, станом на червень 2022 року внаслідок воєнних дій на території Київської області, було зруйновано складські та логістичні комплекси загальною площею близько 382 000 кв. м (включно із офісними приміщеннями та іншими будівлями на території комплексів). Повністю чи частково знищено майже 340 000 кв. м чистих складських площ, що становить 22% від загального обсягу складських площ в Київському регіоні (станом на кінець 2021 загальний обсяг площ склав 1,6 млн. кв. м) [39].

В останні роки попит на складські приміщення залишався на достатньо високому рівні. Так, знищення 22% складських площ лише у Київському регіоні є свідченням вимушеної релокації логістично-складського хабу у інші області України, де є якісна конкурентна пропозиція, інфраструктура для розміщення, ціни, що відповідають якості нерухомості, а також місцева влада, яка стимулює та заохочує орендарів до релокейту. Оскільки Київська область через воєнні дії втратила достатній рівень пропозиції, аби забезпечити розміщення для усіх гравців, які планують повертатися у деокупований регіон, популярними локаціями на противагу західному регіону, стають Вінницька, Хмельницька, Тернопільська та інші області [35].

Багато дослідників вважають, що у нинішній ситуації в регіонах потрібно проектувати будівництво великих логістичних хабів, які об'єднуюватимуть учасників повного ланцюга постачання. Такі проекти знаходитимуть інвестування у західних партнерів.

На нашу думку є доречно планувати логістичні хаби, в рамках яких виконують весь комплекс операцій щодо обробки вантажів. Великі логістичні парки можуть обробляти понад 1 мільйон TEU (двадцятифутовий еквівалент, одиниця для вимірювання місткості транспорту). Інколи один логістичний хаб – це територія площею понад 1 мільйон квадратних метрів.

Така тенденція в еволюції логістики спостерігалась у багатьох країнах світу. Будівництво великих логістичних комплексів значно оперативніше зможе вирішувати потреби в постачанні, транспортуванні та зберіганні вантажів в межах окремих регіонів.

Окремий лугопарк – це об'єднання різноманітних логістичних потоків. Тут зберігають, обробляють та перерозподіляють до інших складських комплексів товари, тут наявна можливість відвантажувати та завантажити продукцію з різних видів транспорту (автомобільного, залізничного, морського, авіа). Також в логістичному хабі діють супутні послуги, такі як: доставка, розмитнення, зберігання вантажу.

«Логістичний хаб – це ціле містечко з виробничими приміщеннями для товарної продукції, ремонтними будівлями для вантажного автотранспорту, терміналами, митними ділянками, цехами фасу, паркуванням, офісними приміщеннями і так далі», - стверджує у своїй праці С. В. Смерічевська [42].

Великі міжнародні логістичні компанії проєктують логістичні комплекси у величезних розмірах (мільйони квадратних метрів). Витрати на будівництво та утримання великих логістичних комплексів можуть сягати і до 3 мільярдів доларів.

Для більшого розуміння раціональності запуску логістичного хабу на противагу звичайним традиційним складам, пропонуємо порівняння функцій логістичного хабу зі звичайним складом у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняння функцій логістичного хабу зі звичайним складом

№ з/п	Назва функції	Логістичний хаб	Звичайне складське приміщення
1.	Розмір	Площа до 2,5 мільйона квадратних метрів	Площа до 100 тисяч квадратних метрів)
2.	Комплекс операцій	Список операцій, які може виконувати логістичний хаб, набагато більший. Наприклад, тут можуть надавати стивідорні, митні, транспортні послуги тощо	Основні операції на звичайних складах – це розвантаження/навантаження товарів, приймання, зберігання, відбір, комплектація тощо.
3.	Пропускна спроможність	Величезні масштаби операцій. Деякі лугопарки здатні обробляти понад 1 мільйон TEU на день. Одна така одиниця еквівалентна 20-футовому контейнеру з довжиною 6,1 метра та шириною 2,44 метра.	Масштаби операцій значно нищі

Продовження таблиці 1.1

4.	Розташування	Для транспортно-логістичного хаба локація – головна перевага. Величезні логістичні хаби розміщують на територіях аеропортів, морських портів. Розташування планують так, щоб вантаж можна було доставити та перенаправити будь-яким типом транспорту.	Склади можуть розміщувати у різних точках. Це залежить від стратегії компанії. Так, вони знаходяться або ближче до виробництва, або до кінцевого споживача.
5.	Інфраструктура	логістичний хаб – це ціле місто. На території логістичного хабу можуть бути кілька складських комплексів, зона митного зберігання, окремі комплекси для небезпечних вантажів, офіси, зони для обслуговування транспорту і так далі.	склад – це одиночний будинок
5.	Кількість власників	Самостійно утримувати транспортно-логістичний хаб можуть дозволити собі лише великі компанії, часто за підтримки влади. Тому найчастіше власників логістичних хабів кілька.	Один-два власники

*Складено автором за матеріалами, [42,45]

Україна мала і має дуже вигідне географічне положення, величезний транзитний потенціал України, тому потенціал країни приваблює наших ворогів і є однією з причин війни, яку розв'язала росія в Україні.

Міністерство інфраструктури України в умовах війни ставить перед собою першочергове завдання - реалізувати транзитний потенціал та перетворити Україну на ведучу транзитну державу Євразійського континенту. Через певні проекти та програми є можливість стати країною з найкомфортнішими умовами для перевезень у сполученні Європа – Азія та надійним міжнародним партнером – постачальником найефективніших логістичних послуг на континенті. Україна має змогу після війни перетворитись на найкращий транспортно-логістичний хаб, що з'єднає Європу та Азію. Уряд країни проводить з цього питання переговори з європейськими партнерами розробляються проекти відбудови логістичної інфраструктури в Україні та вибудовується євроінтеграційний шлях її розвитку [42].

В умовах війни надважливим кроком на усіх рівнях управління є постійний перегляд можливостей створення логістичних центрів, які спеціалізуються на наданні гуманітарної допомоги в умовах військового стану

для ефективного розподілу ресурсів. Адже більшість регіонів має порушену логістику постачання продовольчих вантажів і велику потребу в налагодженні логістичних потоків.

Також важливо проєктувати логістичні мережі, які враховуватимуть можливість несподіваних подій та конфліктів, забезпечуючи адаптивність в плануванні роботи окремих суб'єктів ринку. Попри те, не маємо забувати про безпеку та конфіденційність логістичних мереж у воєнний період. Для того потрібно вдумливо планувати та впроваджувати відповідні технології та стратегії. Сьогодні масово проводять навчання з кібербезпеки населення. Це є однією зі стратегій, яка призведе до зниження рівня небезпеки. Також важливо використовувати інноваційні технології, такі як дрони чи блокчейни, для забезпечення ефективного контролю за рухом та використанням логістичних ресурсів у воєнних умовах.

У нинішніх умовах добре налагоджена співпраця між логістичними центрами та військовими структурами, а також гуманітарними організаціями призведе для оптимального використання ресурсів, дасть можливість постійно створювати резерви та надлишки у логістичних центрах для швидкого реагування на непередбачувані воєнні ситуації.

Якщо запустити відповідні підходи на усіх рівнях управління окремими регіонами, то можна досягти високого відсотка раціональної логістики як в регіоні, так і при співпраці з різними регіонами.

Висновки до першого розділу

При вивченні теоретико-методичних засад управління регіональним розвитком доведено роль логістики та структурованих підходів концепції логістики в системі управління регіонами.

Логістичний підхід допомагає підтримувати ринкову орієнтацію підприємства, піднімає рівень та якість обслуговування, забезпечує прозорість ринку, дає можливість оперативно адаптуватись до нових викликів.

Проведено аналіз еволюційного розвитку логістичних підходів починаючи з 50-60-ті років ХХ ст. до наших днів.

Вивчено структуру регіонального ринку та побудовано схему, де структуру сегментовано за блоками: економічний, географічний, конкуренції, галузевий, продажів, ринкової інфраструктури.

Також запропоновано напрямки впровадження логістичних підходів для підвищення ефективності управління регіональними ринками.

У цьому розділі акцентовано увагу на сучасних проблемах екології, які можна вирішити через логістичні процеси на основі впровадження екологічно-дружніх підходів в регіональну логістику; зроблено акцент на необхідність впровадження цифрових технологій в логістичні системи; проектування будівництва великих логістичних хабів, які об'єднуюватимуть учасників повного ланцюга постачання.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ПРИКЛАДІ ПТЕП «АВТОТРАНСЕКСПЕДИЦІЯ»

2.1 Загальна характеристика ПТЕП «Автотрансекспедиція» та аналіз основних техніко-економічних показників

ПТЕП «Автотрансекспедиція» є транспортно-експедиторською компанією зі штаб-квартирою у Львові, Україна. Компанія спеціалізується на наданні послуг з перевезення вантажів, які включають автомобільні, залізничні, морські та повітряні перевезення та діє на підставі Статуту.

Форма власності – приватна. Місцезнаходження: 79040, Львівська обл., м. Львів, вул. Городоцька, буд.291, кв. 21.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» має власний парк транспортних засобів, що дозволяє їй забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів та контролювати якість наданих послуг. Компанія надає послуги з перевезення вантажів в Україні та за кордоном, включаючи країни Європи та Східної Азії.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» також надає послуги з експедиції, складського зберігання вантажів та документообігу. Компанія має висококваліфікованих працівників, які забезпечують якість наданих послуг та роблять все можливе, щоб задовольнити потреби клієнтів.

Згідно з Витягом з Єдиного державного реєстру підприємство здійснює наступні види діяльності:

- допоміжна діяльність у сфері транспорту;
- оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- вантажний автомобільний транспорт;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

У своїй діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» керується принципами ефективності, якості та відповідальності перед клієнтами. Компанія має досвід

у галузі транспорту та логістики, що дозволяє їй забезпечувати якісне та оперативне виконання замовлень клієнтів.

У сфері соціальної відповідальності ПТЕП «Автотрансекспедиція» враховує екологічні аспекти своєї діяльності та працює над зменшенням впливу на довкілля. Компанія використовує тільки екологічно чисті види палива та дотримується вимог щодо утилізації та переробки відходів.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» активно залучається до соціально-економічного розвитку регіону та підтримує місцеві ініціативи та благодійність. Компанія підтримує спортивні та культурні заходи у Львові та забезпечує спонсорську допомогу місцевим благодійним організаціям та фондам.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» є сучасною транспортно-експедиторською компанією з високим рівнем професійної компетенції, відповідальністю перед клієнтами та залученням до соціально-економічного розвитку регіону.

Ще однією характеристикою ПТЕП «Автотрансекспедиція» є висока технічна оснащеність та використання новітніх технологій в своїй діяльності. Компанія має власну систему моніторингу та контролю руху транспортних засобів, що дозволяє контролювати місцезнаходження вантажів та дотримання термінів доставки. Також ПТЕП «Автотрансекспедиція» використовує різноманітні програмні продукти для автоматизації бізнес-процесів та поліпшення якості наданих послуг.

Одним з ключових принципів діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» є підхід до кожного клієнта з унікальними потребами та вимогами, що дозволяє компанії забезпечувати індивідуальне та ефективне обслуговування. Компанія має високу репутацію серед клієнтів та партнерів завдяки якості та надійності наданих послуг.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» є надійним партнером у сфері транспортних та логістичних послуг, який забезпечує якість та високий рівень обслуговування. Компанія працює над поліпшенням своєї діяльності та використовує новітні технології, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів та

підтримувати стабільний розвиток свого бізнесу. Зі своїми партнерами діє на підставі договорів транспортного експедирування.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» також забезпечує своїх клієнтів інформаційною підтримкою, надаючи детальну інформацію щодо стану вантажу та термінів його доставки. Компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, забезпечуючи високу якість обслуговування та оперативність виконання замовлень.

У сфері конкурентної боротьби ПТЕП «Автотрансекспедиція» використовує різноманітні стратегії, які спрямовані на забезпечення якості та високої ефективності діяльності. Компанія постійно вдосконалює свої процеси та системи управління, що дозволяє їй зберігати лідерські позиції на ринку транспортно-логістичних послуг.

Крім того, ПТЕП «Автотрансекспедиція» дотримується всіх вимог та стандартів у галузі транспортно-логістичних послуг, зокрема, щодо безпеки перевезення вантажів. Компанія має досвід у перевезенні різноманітних вантажів, від невеликих партій товарів до великогабаритних вантажів, що дозволяє їй надавати клієнтам різноманітні транспортні послуги.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» має широку мережу клієнтів та партнерів, яка охоплює різні галузі бізнесу та різні країни. Компанія має досвід роботи зі світовими брендами та міжнародними компаніями, що дозволяє їй надавати клієнтам високоякісні та професійні послуги з транспортування та логістики.

Надійність та безпека перевезення вантажів є одним з основних принципів діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція». Компанія дотримується всіх вимог щодо безпеки та забезпечує надійність доставки вантажів. Крім того, ПТЕП «Автотрансекспедиція» пропонує клієнтам послуги зі страхування вантажів, що дозволяє їм забезпечити безпеку своїх вантажів під час перевезення.

У підсумку, ПТЕП «Автотрансекспедиція» є професійною транспортно-логістичною компанією, яка має досвід та експертизу у галузі транспорту та логістики. Репутація ПТЕП «Автотрансекспедиція» на ринку транспортно-

логістичних послуг є досить високою завдяки її професіоналізму та відповідальності перед своїми клієнтами та партнерами. Компанія активно розвивається та вдосконалює свої процеси та системи управління, що дозволяє їй забезпечувати ефективність та якість своїх послуг.

Комерційна діяльність ПТЕП «Автотрансекспедиція» – комплекс функцій, що реалізують принципи підприємництва в автотранспортній галузі.

Переміщення вантажів являє собою діяльність з планування, реалізації і контролю за фізичним переміщенням готової продукції та матеріалів від місць їх виробництва до місць споживання з метою задоволення споживачів і з економічною вигодою для підприємств транспорту та допоміжних структур.

Споживачами автотранспортних послуг ПТЕП «Автотрансекспедиція» виступають промислові підприємства, підприємства торгівлі, сфера послуг і побутового обслуговування, підприємства сільського господарства, державні організації та установи, індивідуальні споживачі.

Споживачами «Автотрансекспедиція» є такі відомі компанії як: «Хортиця», «Sweetondale», «Siniat», «Atem», «Перша приватна броварня». Підприємство активно надає послуги не лише по Україні, а й на логістичному ринку змогло знайти вихід на міжнародні ринки. Де успішно надає послуги наступним фірмам: «O.S.PANTO s.r.l.», «Savro», «JUNIJA», «SIGTAX», «Protor», «Amond&Ltd».

Підприємство «Автотрансекспедиція» веде активно рекламну діяльність. Розміщенні оголошення в ЗМІ, роздають брошури та спеціально для потенційних споживачів розроблено сайт avtotranz.com.ua, на якому розміщується детальна інформація про фірму та послуги, які вона надає.

Конкурентами є АТП і автотранспортні підприємці, підприємства інших видів транспорту, вантажовласники, використовують власний автомобільний транспорт.

Посередники. У якості посередників можуть виступати транспортно-експедиційні підприємства і фірми, які торгують інформацією про знаходження вантажів автотранспортних засобів.

Комерційна служба ПТЕП «Автотрансекспедиція» рис. 2.1., проводить аналіз сильних і слабких сторін груп конкурентів і кожного конкуруючого підприємства окремо. При цьому визначаються конкретні причини, за якими ті чи інші вантажовласники віддають перевагу звертатися до послуг конкурентів або, навпаки, відмовлятися від них.

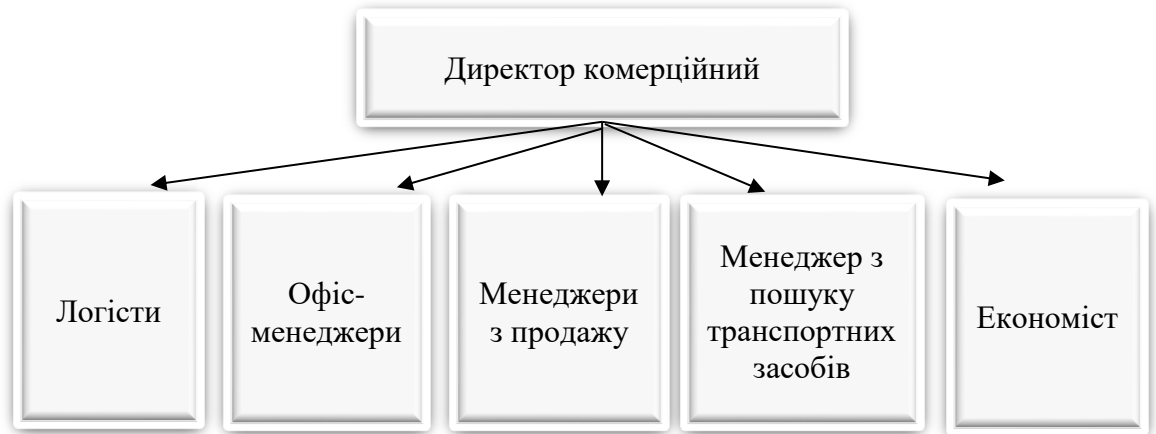


Рис.2.1 – Структура комерційної служби підприємства

Найбільші переваги, які надає ПТЕП «Автотрансекспедиція» своїм клієнтам, наступні:

- високий рівень професіоналізму та досвід у галузі транспорту та логістики;
- надійність та безпека перевезення вантажів;
- розвинена мережа партнерів та співпраця зі світовими транспортними компаніями;
- інформаційна підтримка та індивідуальний підхід до кожного замовника;
- соціальна відповідальність та екологічна безпека.

Усі переваги, які надає ПТЕП «Автотрансекспедиція» своїм клієнтам, дозволяють їй залишатися конкурентоспроможною та успішною на ринку. Компанія має позитивну репутацію та довіру своїх клієнтів, що є дуже важливим для будь-якого бізнесу. Крім того, ПТЕП «Автотрансекспедиція» має потужний потенціал для подальшого розвитку та розширення своїх послуг, що

дозволить їй зайняти ще більш впевнену позицію на ринку транспортно-логістичних послуг.

Усі ці фактори свідчать про успішну та перспективну діяльність ПТЕП «Автотрансекспедиція» та заслуговують на увагу та високу оцінку клієнтів та партнерів.

Важливим питанням економічної роботи є формування кадрів, то керівництво зобов'язується здійснювати прийом на роботу працівників лише у випадках забезпечення повної продуктивної зайнятості працюючих і якщо не прогнозується вивільнення на підставі п.1 ст.40 КЗпП України.

Здійснювати прийом на роботу за контрактною формою лише у випадках, прямо передбачених чинним законодавством.

Не звільняти працівників з роботи з ініціативи адміністрації без достатніх підстав і попереднього погодження з профспілкою.

Не вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором.

Метою планування чисельності працівників на ПТЕП «Автотрасекспедиція» є формування високопрофесійного, оптимального за чисельністю складу персоналу для ефективної господарської діяльності і стабільного цивілізованого соціально-економічного розвитку трудового колективу підприємства.

На ПТЕП «Автотрасекспедиція» установлений такий режим роботи:

- початок роботи – 8.00.;
- закінчення роботи – 17.00.;
- перерва для відпочинку і харчування – 12.00.-13.00.;
- субота і неділя – вихідні.

На передодні святкових та неробочих днів тривалість роботи скорочується на 1 годину. Максимальна тривалість робочої зміни не повинна перевищувати:

- 12 годин в нормальних умовах праці;
- 8 годин в шкідливих, важких умовах праці;
- 7 годин в нічний час.

Структуру чисельності персоналу за звітний період на основі звіту про витрати на утримання робочої сили та даних фінансової звітності фірми (додаток Г) продемонстровано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Склад і структура працюючих ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працюючих працівників облікового складу:	32	31	34	100,00	100,00	100,00
з них працівники основної діяльності						
в тому числі:						
- робітники	18	17	19	56,25	54,84	55,88
- керівники	4	4	4	12,50	12,90	11,76
- фахівці	8	8	8	25,00	25,81	23,53
- службовці	2	2	3	6,25	6,45	8,83

*Складено автором за матеріалами підприємства

Проаналізувавши дані таблиці 2.1. бачимо, що істотних змін як і в попередньому, так і звітному періоді не відбулося. Середньооблікова чисельність майже та сама, порівняно з попереднім періодом. І це цілком природно, адже при необхідності можна використовувати нештатних працівників.

Виходячи з даних звітності можна проаналізувати рух робочої сили в межах ПТЕП «Автотрасекспедиція» в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка руху робочої сили на ПТЕП «Автотрасекспедиція» за 2020-2022 р.

№ з\п	Показник	Рік			Темпи зростання 2022 р. до 2021 р., %
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	32	31	34	109,68
2.	Кількість прийнятих на роботу, осіб	4	2	3	150,00
3.	Кількість звільнених з роботи, осіб	2	1	-	-
4.	Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	2	1	-	-
5.	Коефіцієнт обороту по прийому	12,5	3,23	8,82	273,07
6.	Коефіцієнт обороту з вибуття	6,25	3,23	-	-

*Складено автором за матеріалами підприємства

За даними таблиці 2.2 можна розрахувати показники руху персоналу наступним чином:

$$\text{Коб.пр.}=\text{Ч пр.}/\text{Чсер}; \quad \text{Коб.зв}=\text{Чз}/\text{Чсер}; \quad \text{Кплинності}=(\text{Чзв}-\text{Чзв.вл.б})/\text{Чсер}$$

З розрахунків випливає те, що плинність кадрів на підприємстві відсутня. З економічної точки зору такий показник суттєво позитивно впливає на роботу підприємства. Говорить про те, що система управління персоналом на фірмі якісна і ефективна.

Процес використання трудових ресурсів проаналізовано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Використання трудових ресурсів на ПТЕП «Автотрасекспедиція» за 2021-2022 р.

Показник	2021 р.	2022 р.		Темп зростання, (%)	
		План, 2022 р.	Факт, 2022 р.	2022/2021 р.	Факт 2022 р./план 2022 р.
Середньо-облікова чисельність робітників, осіб	31	32	34	109,68	106,25
Відпрацьовано за рік одним робітником:					
днів	206,44	204,02	199,75	96,76	97,91
годин	1651,55	1632,13	1597,97	96,76	97,91
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	100,00	100,00
Відпрацьовано людино-годин за рік.	51198	52228	54331	106,12	104,03

*Складено автором за матеріалами підприємства

ПТЕП «Автотрансекспедиція» - це мале підприємство з багаторічним досвідом і низькою плинністю кадрів, бо керівництво велику увагу звертає на систему управління персоналом. Команда колективу працює чітко злагоджено, тому без особливих причин не має звільнення кадрів.

Навпаки, при наявних можливостях намагаються нарощувати обсяги перевезень та залучати нових працівників до організації логістичних питань.

Посилену увагу керівництво підприємства звертає на ефективність праці персоналу, пропонуючи різні форми мотивації. Проаналізуємо динаміку ефективності праці на підприємстві за 2020-2022 роки. Результати покажемо у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка ефективності праці на ПТЕП «Автотрасекспедиція» за 2021-2022 р.

№ з/п	Показник	Роки			Темп зміни, 22/21 р., %
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (у порівняльних цінах), тис. грн	162 317,1	198 338,2	282 388,3	142,3 8
2.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб в тому числі робітників	32 18	31 17	34 19	109,68 111,76
3.	Питома вага робітників в загальній чисельності персоналу, %	56,25	54,84	55,88	101,89
4.	Відпрацьовано днів одним робітником за рік, дні	204,02	206,45	199,75	96,75
5.	Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	100,00
6.	Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино-днів - людино-годин	3672,28 52 228 29378,25	3509,62 51 198 28 076,98	3795,02 54331 30 360,16	108,13 108,13 108,13
7.	Середньорічний дохід на 1 особу, тис. грн - одного працюючого - одного робітника	5072,41 9017,62	6398,01 11 666,95	8305,54 14 862,54	129,81 127,39
8.	Середньоденний виробіток робітника, тис. грн	44,2	56,51	74,41	131,68
9.	Середньогодинний виробіток робітника, тис. грн	5,52	7,06	9,31	131,87

*Складено автором за матеріалами підприємства

Динаміка ефективності праці на ПТЕМ «Автотрансекспедиція» позитивна за усіма показниками, це доводить, що підприємство має високий потенціал для розширення своєї діяльності, може стати учасником логістичної мережі, яка об'єднає зацікавлених контрагентів ринку агропродукції Львівщини.

2.2. Стан логістичних зв'язків підприємства із суб'єктами (контрагентами) ринку як основа формування регіональної логістичної мережі

ПТЕП «Автотрансекспедиція» активно надає послуги не лише по Україні, а й на логістичному ринку змогла знайти вихід на міжнародні ринки.

Географічну структуру зовнішніх перевезень вантажів у західному європейському напрямку показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Бізнес-партнери, контрагенти ПТЕП
«Автотрансекспедиція» на зовнішніх ринках у 2020-2022 р.

Фірми-клієнти	Країна	Обсяги, тонн	Частка
O.S. PANTO s.r.l.	Італія	55 687,5	22,5
Sarvo	Данія	53 212,5	21,5
JUNIJA	Німеччина	24 750	10,0
SIGTAX	Чехія	49 747,5	20,1
Protor	Польща	30 937,5	12,5
Amond&Ltd	Австрія	33 165	13,4
Всього		247 500	100

*Складено автором на основі матеріалів офіційного сайту підприємства, [34]

За даними таблиці 2.5 побудуємо секторну діаграму для наочного відображення структури співпраці ПТЕП «Автотрансекспедиція» на зовнішньому рівні (рис.2.2).

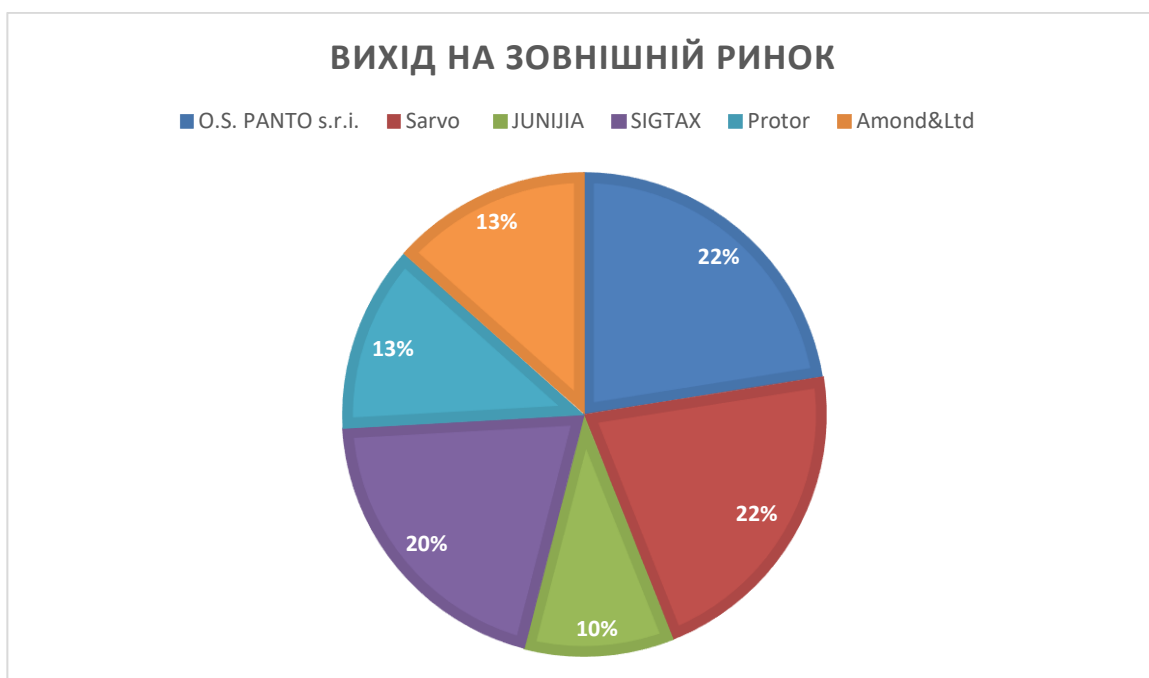


Рис. 2.2 – Вихід на зовнішній ринок ПТЕП «Автотрансекспедиція» в період 2020-2022 р.

Найбільшу частку займає фірма O.S. PANTO s.r.l. з Італії, бо є найдовшим перевіреним бізнес-партнером.

При співпраці із закордонними замовниками фірма має укладені угоди. Наприклад, із фірмою O.S. PANTO s.r.l. (Італія) укладено договір

транспортного експедирування №2 004/20 29.09.2020 р. За цим договором італійська фірма (виробник) замовила у львівської фірми (експедитор) організацію перевезення вантажів по Україні. Передача супровідних документів здійснюється через електронний зв'язок. Вартість послуг складається з вартості послуг фірми-експедитора, вартості перевезення, вартості додаткових послуг. Розрахунок за надані послуги здійснюється шляхом перерахунку належних сум на розрахунковий рахунок експедитора. Оплата здійснюється у розмірі 100% оплати після розвантаження транспортного засобу, послуги банку оплачуються замовником. За порушення термінів оплати – 1% пеня за кожен день прострочення оплати.

Клієнт за умовами договору зобов'язаний оформити повний пакет товаро-супроводжуючих документів, необхідних для прийому-передачі вантажу, що забезпечить безперешкодний рух транспортного засобу за маршрутом перевезення. Завантаження, декларування і митне оформлення клієнт має здійснити на протязі 48 годин з моменту подачі автомобіля. Прийом-передача вантажу до навантаження на транспортний засіб засвідчується актом прийому-передачі, якщо виявлено розбіжності, це має бути в акті зафіксовано. Також має бути CMR – міжнародна товаро-транспортна накладна з відміткою (підпис, штамп або кругла печатка) про доставку вантажу в місце призначення.

Аналогічні договори ПТЕП «Автотрансекспедиція» має підписані з усіма міжнародними партнерами.

Якщо аналізувати частку зовнішніх замовлень на перевезення фірми у порівнянні з внутрішніми замовленнями, то ситуація виглядає наступним чином, табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз частки зовнішніх замовлень на перевезення ПТЕП «Автотрансекспедиція» за період 2020-2022 р.

Регіон	Загальні обсяги, тонн	Частка, %
Україна	202 500	45,00
Європа	247 500	55,00
Разом	450 000	100,00

*Складено автором на основі матеріалів офіційного сайту підприємства, [34]

За даними таблиці 2.6 побудуємо секторну діаграму для наочного відображення співвідношення замовлень ПТЕП «Автотрансекспедиція» на внутрішньому та зовнішньому ринках за період 2020-2022 р. (рис.2.3).



Рис. 2.3 – Аналіз частки зовнішніх замовлень на перевезення ПТЕП «Автотрансекспедиція» в період 2020-2022 р.

*Складено автором на основі матеріалів офіційного сайту підприємства, [34]

З початком повномасштабного вторгнення ситуація, за повідомленнями фахівців підприємства, дещо змінюється, оскільки є проблеми з перетином кордонів в різні європейські країни, про що йшлося у першому розділі роботи, п.1.3. Тобто ПТЕП «Автотрансекспедиція» на сьогоднішній день активно аналізує потреби внутрішнього ринку у перевезеннях, зокрема контрагентів Львівщини.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» щомісяця здійснює орієнтовно 1700 перевезень. Якщо розглядати це у кількісному виразі, то вийде приблизно 85 000 тонн вантажних перевезень. На ринку України у порівнянні з фірмами конкурентами – це високий показник, як для фірми середнього рівня.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» станом на 2023 рік має налагоджену співпрацю з багатьма регіональними ринками як у внутрішньому, так і на

зовнішньому рівні. Досвід транспортних перевезень фірми заслуговує на глибше дослідження та проектування логістичних рішень у визначенні ролі фірми при формуванні регіональної логістичної мережі як дистрибутивної системи в регіоні.

Логістична система розподілу (дистрибутивна система) — це сукупність ланок ланцюга поставок різних товарів виробника/торгівельного посередника до кінцевих споживачів, що інтегровані єдиним процесом управління товарорухом, логістичною інфраструктурою та ресурсами, а також забезпечують високу ступінь задоволення покупця та економію логістичних витрат. Потреба проектування нової або реорганізації існуючої дистрибутивної системи може бути викликана внаслідок: зміни вподобань споживачів відносно попиту або рівня обслуговування; появою нових клієнтів; зміною товарної спеціалізації; появою нових ринків збуту; зміною форми власності або виду діяльності підприємства; зміною політики збуту; оптимізацією логістичних витрат тощо. Під проектуванням дистрибутивної системи, з точки зору логістики, слід розуміти процес створення проекту оптимальної схеми дистрибуції для конкретних категорій товару, в конкретних умовах, на конкретних географічних територіях, з врахуванням конкретної маркетингової та логістичної стратегії підприємства.

Таблиця 2.7 – Обсяги виконаних перевезень ПТЕП
«Автотрансекспедиція» за період 2021-2022 р.

Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення, +/-
Кількість виконаних перевезень	1200	1300	100
Загальна вага перевезених вантажів, тон	800	900	100
Кількість маршрутів	20	25	5
Середня вартість одного перевезення, грн.	4000	4500	500
Обсяги виконаних перевезень, тис.грн	4 800,00	5 850,00	1050,00

*Складено автором за матеріалами підприємства

Аналіз даних про виконані перевезення компанією ПТЕМ «Автотрансекспедиція» за 2021 та 2022 роки (табл. 2.7) показує, що на підприємстві є тенденція зростання за усіма поданими показниками.

Таблиця 2.8 – Склад виконаних перевезень ПТЕМ «Автотрансекспедиція»

Категорія вантажів	Відсоток перевезень у 2021 р.	Відсоток перевезень у 2022 р.
Харчові продукти	40,00	35,00
Промислові товари	35,00	40,00
Будівельні матеріали	10,00	15,00
Інше	15,00	10,00
Всього	100,00	100,00

*Складено автором за матеріалами підприємства

За даними таблиці 2.8 побудуємо секторні діаграми для наочного відображення обсягів виконаних замовлень ПТЕП «Автотрансекспедиція» у 2021 та у 2022 роках (рис.2.4).

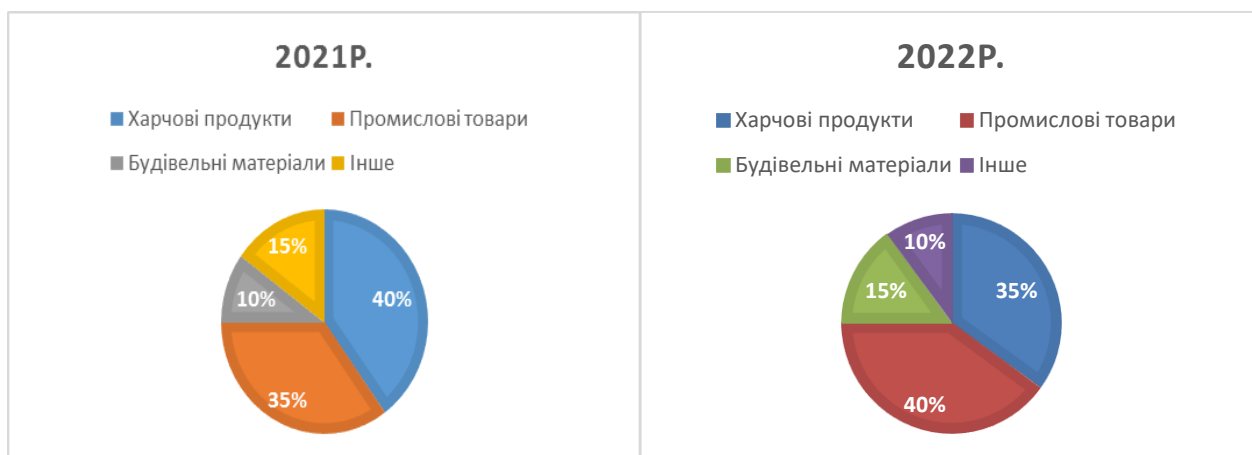


Рис. 2.4 – Обсяги виконаних замовлень ПТЕП «Автотрансекспедиція» за у 2021 та 2022 роках

Як показують дані діаграм, склад виконаних перевезень за два роки майже не змінився, але можна відзначити незначну зміну у відсотках перевезень в категоріях «Харчові продукти» та «Промислові товари». Це засвідчує стабільність виконання замовлень та стратегію виваженої поведінки на ринку в умовах викликів.

Таблиця 2.9 – Відгуки та пропозиції клієнтів щодо якості перевезень ПТЕМ «Автотрансекспедиція» за 2021 - 2022 р.

Клієнт	Відгук/пропозиція
Клієнт 1	В цілому задоволений якістю перевезень, але бажає більшої уваги до збереження вантажів
Клієнт 2	Відмінна якість перевезень, швидка доставка та надійність
Клієнт 3	Є деякі проблеми з відстрочками у виконанні замовлень, але загалом задоволений роботою компанії
Клієнт 4	Дуже задоволений якістю та швидкістю виконання замовлень, рекомендую цю компанію всім своїм знайомим

*Складено автором на основі матеріалів офіційного сайту підприємства, [34]

Відгуки та пропозиції клієнтів (табл. 2.9) також свідчать про високу якість виконаних перевезень та задоволеність роботою підприємства.

Таким чином, аналіз логістичних зв'язків фірми ПТЕМ «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р. та оцінка їх якості створює передумови для формування регіональної логістичної мережі, в якій могли б акумулювати свої пропозиції різні суб'єкти підприємництва.

Також можна було б запустити у перспективі роботу регіонального логістичного центру, в якому ведуча роль належала б фірмі ПТЕП «Автотрансекспедиція».

2.3 Оцінка результативності функціонування ПТЕП «Автотрансекспедиція» як учасника регіональної логістичної мережі

Попереднє дослідження показує, що підприємство ПТЕП «Автотрансекспедиція» має високий потенціал для розширення своєї діяльності, може стати учасником великого логістичного об'єднання, яке може об'єднати суб'єктів агробізнесу Львівщини. Для реалізації своєї місії в регіоні підприємство володіє певними ресурсами. Проведемо аналіз забезпечення та використання основних фондів за даними фінансової звітності малого підприємства. Структуру основних виробничих фондів подамо у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Структура основних виробничих фондів основного виду діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2021 -2022 р.

Показник	Наявність на кінець року, тис. грн			Структура основних фондів,%		
	2021 р.	2022 р.	відхилення	2021 р.	2022 р.	відхилення
Основні фонди, всього	16182,3	18254,1	2071,8	100,00	100,00	-
Будівлі, споруди та передавальні пристрої	9 709,38	11 372,30	1662,92	60,00	62,30	2,3
Автомобільний транспорт, меблі, прилади та інструменти	5 663,81	5 969,09	305,28	35,00	32,70	2,3
Інші основні фонди	809,11	912,71	103,6	15,00	15,00	-

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Важливим моментом в економічній оцінці основних виробничих фондів являється динаміка (рух) основних засобів впродовж певних періодів. За наданими матеріалами підприємства прослідковано рух фондів у 2021 та 2022 роках, результат у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Наявність та рух основних фондів (тис.грн) ПТЕП «Автотрансекпедиція» у 2021 -2022 р.

Показник	Наявність на початок року	Надійшло		Вибуло		Наявність на кінець року	Наявність за відрахуванням зносу (залишкова вартість)	
		всього	в т.ч. введено в дію нових основних фондів	всього	в т.ч. ліквідовано основних фондів		на початок року	на кінець року
2021 р.								
Всього:	13 004,1	9 399,2	900,00	6221,0	600,00	16 182,3	8857,7	9961,3
2022 р.								
Всього:	16 182,3	10 999,6	2408,98	8927,8	700,00	18 254,1	9 961,3	9 326,3

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

За даними таблиці 2.11 розрахуємо коефіцієнт оновлення та вибуття у двох періодах. У 2021 році дані коефіцієнти становлять:

$$K_{\text{нов}} = 9399,2 / 16\,182,3 = 0,581$$

$$K_{\text{виб}} = 6221,0 / 13004,1 = 0,478$$

У 2022 році:

$$K_{\text{нов}} = 10999,6 / 18254,1 = 0,603$$

$$K_{\text{виб}} = 8927,8 / 16182,3 = 0,552$$

Як бачимо, дані коефіцієнти майже в балансі, проте є незначне перевищення коефіцієнта оновлення, що засвідчує позитивну динаміку руху основних фондів на підприємстві.

Таблиця 2.12 – Показники використання основних виробничих фондів ПТЕП «Автотрансекпедиція» у 2020 -2022 р.

Назва показника	Рік			Відхилення, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021р./2020 р	2022 р./2021 р.

Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	162 317,1	198 338,2	282 388,3	122,19	142,38
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис.грн	13004,1	16182,3	18254,1	124,44	112,80
Інші операційні доходи	321,9	317,8	2 947,0	98,73	927,31
Собівартість реалізованої продукції	144384,4	180 894,4	254 585,3	125,35	140,74
Інші операційні витрати	14 402,3	16 450,4	29 263,7	114,22	177,89
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис.грн	3852,3	1 311,2	1 486,3	34,04	113,35
Чистий прибуток (збуток), тис грн.	3 155,4	1 066,9	1 212,6	33,81	113,66
Фондовіддача, грн	12,48	12,26	15,47	98,24	126,18
Фондомісткість, грн	0,08	0,081	0,065	101,25	80,25
Фондоозброєність, грн/особу	406,38	522,01	536,89	128,45	102,85
Середня кількість працівників, осіб	32	31	34	96,88	109,68
Рентабельність виробництва, %	24,26	6,59	6,64	27,16	100,76

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз використання основних фондів ПТЕП «Автотрансекспедиція» показує високу ефективність, оскільки показник фондовідачі підвищився у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 26,18 %, а показник фондомісткості значно знизився, що і дає ріст рентабельності виробництва.

Окрім основних виробничих фондів, важливим ресурсом в діяльності підприємства є оборотні засоби, в першу чергу матеріальні ресурси, які важливо нормувати, оскільки від цього залежить застосування логістичних підходів на підприємстві.

Подамо характеристику норм витрат матеріальних ресурсів за даними підприємства. Результат в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Характеристика норм витрат матеріальних ресурсів на ПТЕП «Автотрансекспедиція» у 2021 -2022 р.

Найменування матеріальних ресурсів	Норма витрат, натуральні одиниці		Відхилення, %
	2021 р.	2022 р.	
Паливо:			
-бензин моторний, т	2,3	2,8	121,74
-паливо дизельне, т	1,0	1,3	130,00

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

За даними фінансової звітності покажемо динаміку питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції та показників матеріаловіддачі та матеріаломісткості за три роки. Результати розрахунків в табл. 2.13 та 2.14.

Таблиця 2.14 – Динаміка питомої ваги матеріальних витрат в собівартості продукції ПТЕП «Автотрансекпедиція» у 2020-2022 р.

Показник	Роки			Відсоток змін, % 2022/2021 р.
	2020	2021	2022	
Матеріальні затрати, тис.грн	79 411,42	103 236,43	142 567,77	38,09
Витрати на виробництво реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн	144 384,4	180 894,4	254 585,3	40,74
Питома вага матеріальних затрат до виробничої собівартості продукції, %	55,00	57,07	56,00	-1,88

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

За розрахунками в таблиці 2.14 робимо висновок, що зміна питомої ваги матеріальних затрат до виробничої собівартості в бік зниження є позитивною динамікою, оскільки зниження матеріальних витрат говорить про те, що підприємство застосовує логістичні підходи, шукає шляхи економії ресурсів.

Важливими показниками ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві є показники матеріаловіддачі та матеріаломісткості. Покажемо динаміку цих показників у досліджуваному періоді у таблиці

Таблиця 2.15 – Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості ПТЕП «Автотрансекпедиція» за 2020-2022 р.

Показник	Рік			Відсоток змін, %
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	162 317,1	198 338,2	282 388,3	42,38
Матеріальні затрати, тис.грн	79 411,42	103 236,43	142 567,77	38,09
Матеріаловіддача, грн	2,04	1,92	1,98	3,13
Матеріаломісткість, грн	0,49	0,52	0,51	-1,92

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

За даними таблиць 2.15 спостерігаємо позитивну динаміку, матеріаловіддача зростає, а матеріаломісткість знижується – це позитивна тенденція. В даному періоді позитивна динаміка незначна, проте підприємство робить все можливе для покращення системи використання оборотних засобів у своїй діяльності.

Важливим економічним показником, зокрема в логістиці, є показник витрат та пошук шляхів економії ресурсів задля кінцевого зниження витрат.

Для підприємства при аналізі витрат вести облік змінних та постійних витрат, особливу увагу звертати на їх співвідношення та зміну у певних періодах. Аналіз структури витрат досліджуваного суб'єкта подамо у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Аналіз складу та структури витрат ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Елемент витрат	Сума, тис.грн			Структура витрат, %		
	2021 рік	2022 рік	відхилення, +/-	2021 рік	2022 рік	відхилення, +/-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	180 894,4	254 585,3	73 690,9	91,66	89,69	-1,97
Інші операційні витрати	16 450,4	29 263,7	12 813,3	8,34	10,31	1,97
Інші витрати	-	-	-	-	-	-
Разом витрати у тому числі:	197 344,8	283 849,0	41 504,2	100,00	100,00	-
- змінні витрати	108 223,89	158 614,82	50 390,93	54,84	55,88	1,04
- постійні витрати	89 120,91	125 234,18	36 113,27	45,16	44,12	-1,04

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

За даними таблиці 2.16 маємо ріст витрат за кожним елементом, єдиний момент зниження постійних витрат у загальній структурі витрат. Дана ситуація з економічної точки зору допустима при нарощуванні обсягів роботи, тому ці показники не є критичними для підприємства в цілому.

Для більш повної картини аналізу витрат порахуємо показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції (наданих послуг) або інакше показник витратоємності, результат покажемо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Аналіз витрат на 1 грн. реалізованої продукції ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Показник	Рік			Відхилення, +/-		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	162 317,1	198 338,2	282 388,3	36 021,1	84 050,1	120 071,2
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	144 384,4	180 894,4	254 585,3	36 510,0	73 609,9	110 200,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн (витратоємність)	0,89	0,91	0,90	0,02	-0,01	0,01

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз витрат на 1 грн. реалізованої продукції ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р. показує, що показник витратомісткості у всіх роках позитивний, оскільки менший за 1, проте спостерігаємо ріст у 2021 році, і відразу падіння у 2022 році. Коливання незначні, проте в даному напрямку потрібно працювати, шукати шляхи зниження показника витратомісткості.

Паралельним показником до показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції є показник витрат на 1 грн. доходів, аналіз якого продемонстровано у табл.2.18.

Таблиця 2.18 – Аналіз витрат на 1 грн. доходів ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Показник	Рік			Відхилення, +,-		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Разом доходи, тис.грн	162 639,0	198 656,0	285 335,3	36 017,0	59 679,3	122 696,3
Разом витрати, тис.грн	158 786,7	197 344,8	283 849,0	38 558,1	86 504,2	125 062,3
Витрати на 1 доходів, грн.(витратомісткість)	0,98	0,99	0,99	0,01	0	0,01

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз витрат показує, що підприємство працює у складних ринкових умовах, як і всі інші суб'єкти в Україні. Для того, аби втримати свої позиції на ринку транспортних логістичних послуг, підприємство докладає максимум зусиль. Витрати значно високі, але є мінімальні прибутки і це вже позитивна динаміка.

На ефективність роботи підприємства впливає склад оборотних активів, якими оперує підприємство у поточній діяльності. Аналіз складу оборотних активів (запасів, дебіторської заборгованості, витрат майбутніх періодів, поточних фінансових інвестицій, грошей та їх еквівалентів) проведено за даними балансу підприємства та представлено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.19 – Аналіз складу оборотних активів ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Оборотні активи	Сума, тис.грн			Структура, %		
	2021 р.	2022 р.	відхилення (+,-)	2021 р.	2022 р.	відхилення (+,-)
Запаси	1212,8	335,6	-879,2	4,07	0,88	-3,19
Поточні біологічні активи	-	-	-	-	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	26 385,0	30 539,4	4 154,4	88,43	79,85	-8,58
Дебіторська заборгованість за розрахунками:						
за виданими авансами	-	-	-	-	-	-
з бюджетом	-	-	-	-	-	-
у тому числі з податку на прибуток	-	-	-	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	-	111,2	111,2	-	0,29	0,29
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1937,2	5946,3	4009,1	6,49	15,55	9,06
Витрати майбутніх періодів	65,7	14,2	-51,5	0,22	0,03	-0,19
Інші оборотні активи	235,7	1299,9	1064,2	0,79	3,40	2,61
Всього оборотні активи	29 838,4	38 246,6	8 408,2	100	100	-

*Складено автором на основі матеріалів підприємств

Як бачимо, загальний показник оборотних активів у звітному періоді зріс, це позитивна динаміка, також значно знизилася запаси, що також підтверджує плюси в роботі, утримання запасів призводить до підвищення витрат, що є небажаним в нинішніх умовах викликів.

Проведемо аналіз балансу підприємства за три періоди (2020, 2021, 2022 роки), аналіз оборотності фінансових коштів, показників фінансового стану за даними реальної фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва.

Таблиця 2.20 – Аналіз формування прибутку підприємства ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Показник	Рік, тис.грн			Відсоток змін, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	162 317,1	198 338,2	282 388,3	22,19	42,38	73,97
Інші операційні доходи	321,9	317,8	2947,0	-1,27	827,31	815,5
Інші доходи	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	162 639,0	198 656,0	285 335,3	22,15	43,63	75,44
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	144 384,4	180 894,4	254 585,3	25,29	40,74	76,32

Продовження таблиці 2.20

Інші операційні витрати	14 402,3	16 450,4	29 263,7	14,22	77,89	103,19
Інші витрати	-	-	-	-	-	-
Разом витрати	158 786,7	197 344,8	283 849,0	24,28	43,83	78,76
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток/збиток)	3852,3	1311,2	1486,3	-65,96	13,35	-61,42
Податок на прибуток	696,9	244,3	273,7	-64,95	12,03	-60,73
Чистий прибуток (збиток)	3155,4	1066,9	1212,6	-66,19	13,66	-61,57

*Складено автором на основі матеріалів підприємств

Аналіз формування прибутку демонструє позитивну динаміку у 2022 році, у 2021 році було значне зниження чистого прибутку (-66,19 %) у порівнянні з 2020 роком. Те, що підприємство зуміло підняти чистий прибуток, ще раз доводить міцний потенціал команди персоналу підприємства.

Окрім того, при фінансовому аналізі важливо врахувати відносний показник прибутковості підприємства – рентабельність. Аналіз рентабельності показано у табл.2.21.

Таблиця 2.21 – Аналіз рентабельності ПТЕП «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р.

Показник	Рік			Відхилення (+, -)
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	162 317,1	198 338,2	282 388,3	84 050,1
Повна собівартість реалізованої продукції, тис.грн	144 384,4	180 894,4	254 585,3	73 690,9
Вартість капіталу (баланс), тис.грн	30 290,7	39 812,4	47 584,4	7 772,0
у т.ч. власного	12 526,5	13 593,3	14 805,9	1 212,6
Фінансовий результат (прибуток/збиток), тис.грн:				
- від реалізації продукції;	17 932,7	17 443,8	27 803,0	10 359,2
- до оподаткування;	3 852,3	1 311,2	1 486,3	175,1
- чистий	3 155,4	1 066,9	1 212,6	145,7
Рентабельність (збитковість), %				
- доходу	1,94	0,54	0,43	-0,11
- витрат	2,19	0,59	0,48	-0,11
- капіталу	10,42	2,68	2,55	-0,13
- власного капіталу	25,19	7,85	8,19	0,34

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Показник рентабельності за даними табл.2.21. позитивний, однак є загроза його зниження у 2022 році. Тут ситуація вимагає перегляду процесу

використання усіх ресурсів підприємства, аби віднайти можливі варіанти покращення рівня показників рентабельності підприємства.

При здійсненні фінансового аналізу детальний розгляд статей активу і пасиву балансу підприємства у звітному періоді – найважливіший етап роботи економіста, фінансиста, бухгалтера, логіста. Розкриємо структуру активу балансу підприємства за 2022 рік у табл.2.22.

Таблиця 2.22 – Структура активу балансу за 2022 рік ПТЕП
«Автотрансекспедиція»

Актив	Балансова вартість, тис.грн			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхи лення (+,-)	на пачато к року	на кінець року	відхи лення (+,-)
I. Необоротні активи	9 974,0	9 337,8	-636,2	25,05	19,62	-5,43
Нематеріальні активи	12,7	11,5	-1,2	0,03	0,02	-0,01
Основні засоби	9 961,3	9 326,	-635	25,02	19,60	-5,42
Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-
II. Оборотні активи	29 838,4	38 246,6	8 408,2	74,95	80,38	5,43
Запаси	1 214,8	335,6	-879,2	3,05	0,71	-2,34
Дебіторська заборгованість	26 385,0	30 539,4	4154,4	66,27	64,18	-2,09
Грошові кошти та їх еквіваленти	1937,2	5 946,3	4009,1	4,87	12,50	7,63
Витрати майбутніх періодів	65,7	14,2	-51,5	0,17	0,26	0,09
Інші оборотні активи	235,7	1 299,9	1064,2	0,59	2,73	2,14
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	39 812,4	47 584,4	7772,00	100	100	-

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

У структурній динаміці оборотних активів протягом року мають місце зміни, зумовлені зниженням обсягів запасів на 879,2 тис. грн. і зниженням суми витрат майбутніх періодів, внаслідок чого дещо знизився рівень мобільності та ліквідності оборотних та сукупних активів.

Що стосується структури активів підприємства, то у ній переважають оборотні активи, які за сумарною вартістю переважають необоротні у 3 рази. Загалом, структура активів визначається галузевими особливостями, стадією життєвого циклу, рівнем автоматизації виробництва, інвестиційною політикою і конкретними умовами діяльності підприємства. При цьому висока частка

оборотної складової в активах свідчить про значний ступінь їх мобільності й ліквідності, що є передумовою швидкого обертання капіталу.

Розкриємо структуру пасиву балансу підприємства за 2022 рік у табл.2.23.

Таблиця 2.23 – Структура пасиву балансу за 2022 рік ПТЕП

«Автотрансекспедиція»

Пасив	Балансова вартість, тис. грн.			Структура, %		
	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)	на початок року	на кінець року	відхилення (+,-)
I. Власний капітал	13 593,3	14 805,9	1212,6	34,14	31,12	-3,02
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	81,2	76,8	-4,4	0,21	0,16	-0,05
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	26 137,9	32 701,7	6 563,8	65,65	68,72	3,07
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-	-	-	-
Баланс	39 812,4	47 584,4	7772,0	100	100	-

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Дані фінансового аналізу показують позитивну динаміку, підприємство працює з чистим прибутком, при спілкуванні з головним економістом підприємства ПТТЕ «Автотрансекспедиція» 2023 фінансовий рік закривають також з чистим прибутком. Рентабельність найвища за використанням власного капіталу, це також позитивно, оскільки підприємство не покладає надії на позичкові кошти, а своїми силами ефективно функціонує в регіоні, забезпечуючи клієнтів ефективними логістичними послугами в умовах складної ринкової ситуації на рівні держави.

Висновки до другого розділу

Об'єктом дослідження стала діяльність підприємства ПТЕП «Автотрансекспедиція», щоє транспортно-експедиторською компанією зі штаб-квартирою у Львові, Україна. Компанія спеціалізується на наданні послуг з

перевезення вантажів, які включають автомобільні, залізничні, морські та повітряні перевезення та діє на підставі Статуту. Також є надійним партнером у сфері транспортних та логістичних послуг та забезпечує якість та високий рівень обслуговування своїх клієнтів, які на сайті підприємства залишають високі позитивні відгуки.

Проведено в цьому розділі аналіз та оцінку використання усіх ресурсів підприємства. Результати показують, що за період 2020-2022 р. підприємство рентабельне, є важливим суб'єктом транспортно-логістичних послуг не тільки в нашому Львівському регіоні, але й на зовнішніх ринках Європи.

Аналіз логістичних зв'язків фірми ПТЕМ «Автотрансекспедиція» за 2020-2022 р. та оцінка їх якості створює передумови для формування регіональної логістичної мережі, в якій могли б акумулювати свої пропозиції різні суб'єкти підприємництва.

3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖ НА ПРИКЛАДІ ПТЕП «АВТОТРАНСЕКСПЕДИЦІЯ»

3.1 SWOT- аналіз формування регіональної логістичної мережі

У другому розділі роботи анонсовано можливість запуску регіональної логістичної мережі в агробізнесі Львівської області.

Агробізнес Львівщини щораз більше легалізується. У січні 2022 року порівняно з січнем 2021 року індекс сільськогосподарської продукції в області становив 116,5 % (у січні 2021 року – 105,5 %), у тому числі у підприємствах – 128,2%, у господарствах населення – 95,6 % (рис. 3.2). Частка підприємств у загальному обсязі продукції сільського господарства становила 70,4%, господарств населення – 29,6%. Розподіл продукції сільського господарства за категоріями господарств продемонстровано на рисунку 3.1.

Така тенденція є позитивною у розвитку даної сфери, тому через застосування логістичних підходів в управлінні розвитком регіону, підприємцям можна допомогти об'єднати свої зусилля та працювати в єдиній логістичній мережі, обмінюватись досвідом, акумулювати кошти в проекти малого та середнього агробізнесу.

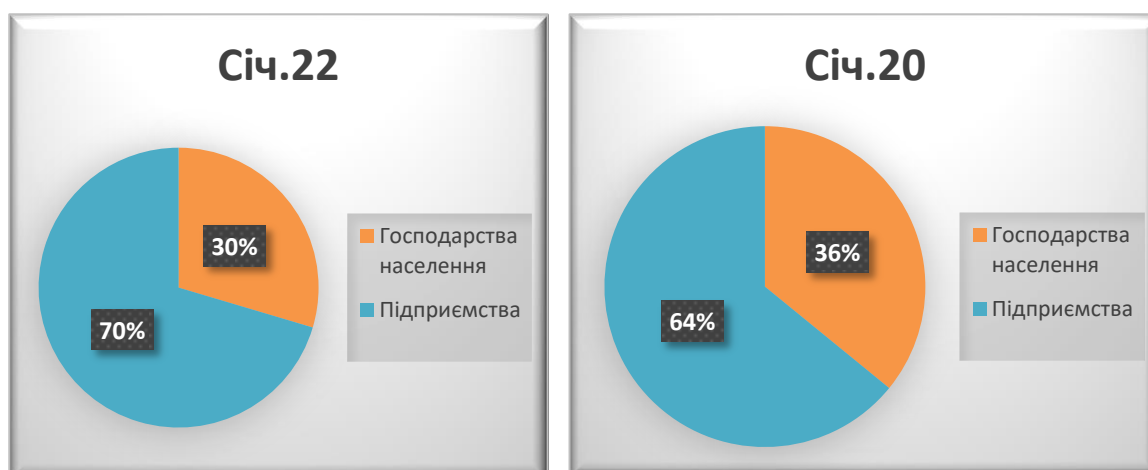


Рис.3.1 – Розподіл продукції сільського господарства за категоріями господарств, [37]



Рис.3.2 – Індекси сільськогосподарської продукції Львівщини, [37]

Основними факторами залучення підприємств у регіональні логістичні мережі є зниження логістичних витрат та фактор покриття ризику. Під логістичними витратами розуміють витрати, пов'язані з управлінням та перетворенням матеріальних та супровідних потоків. Фактор покриття ризику полягає у передаванні конкретним підприємством логістичному центру відповідальності за ризики втрат чи пошкодження упродовж деякого відрізка шляху перетворення матеріального потоку. Формування логістичних мереж істотно зменшить витрати, пов'язані з транспортуванням сільськогосподарської продукції.

Частка транспортних витрат у ціні деяких видів сільськогосподарської продукції є доволі високою.

Таблиця 3.1– Частка транспортних витрат у ціні деяких видів с/г продукції у пункті споживання

Вид продукції	Частка транспортних витрат у ціні деяких видів продукції у пункті споживання, %:
Зерно	1,9
Картопля	3,8
Томати	4,3
Огірки	4,1
Баштанні	3,7

Продовження таблиці 3.1

Морква	3,9
Перець	3,7
Капуста	2,5
Гарбуз	2,2

*Складено автором при спілкуванні з фермерами

Створення логістичних мереж у регіонах приведе до зменшення шляху транспортування і відповідно до зменшення транспортних витрат. Частка транспортних витрат у ціні деяких видів продукції у пункті споживання знизиться. Це зумовить зниження ціни самого продукту, незалежно від місця його виробництва. Терміни доставки вантажів значно скоротяться, зросте надійність та регулярність перевезень, менш вагомим стане фактор розміщення виробництва [15].

Логістична мережа дистрибуції в агросекторі зможе скоординувати усі складові логістичної системи (рис.3.3). Як результат, значна економія ресурсу, створення нових робочих місць, зацікавлення сільського населення у нарощуванні обсягів виробництва сільськогосподарської продукції.

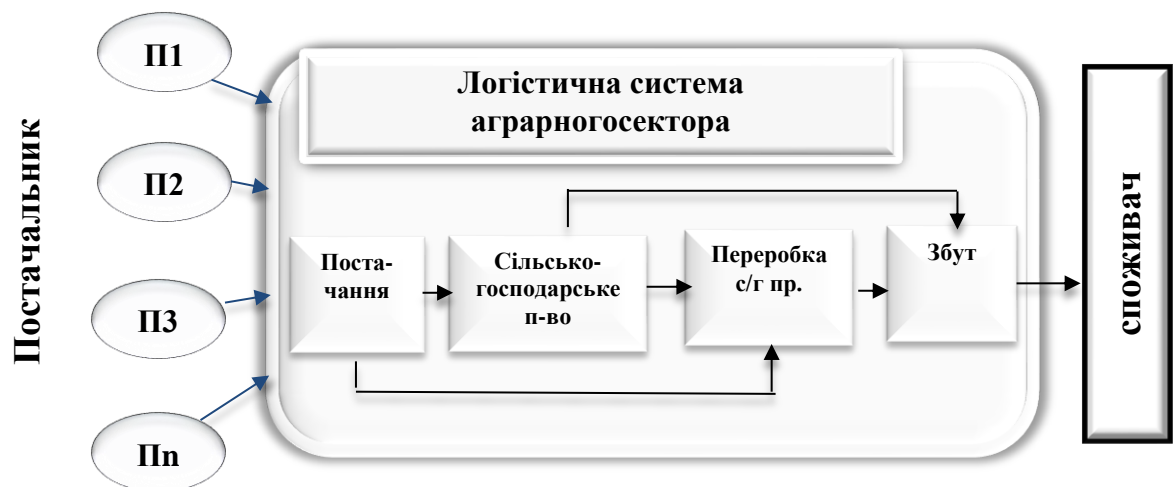


Рис. 3.3 – Складові логістичної системи сільськогосподарських підприємств

Джерело: представлено автором на основі опрацьованих літературних джерел, [1, 16]

Львівський регіон є сільськогосподарським регіоном, фермерські господарства, які тут функціонують, налагоджують збутові шляхи самостійно.

Значна кількість домогосподарств (табл. 3.2), з яких 30 % можна віднести до категорії, які мають землю і можуть займатися вирощуванням плодоовочевої натуральної продукції (картопля, буряк, баштанні, гарбузи, морква, квасоля, часник, цибуля, перець, зелень тощо).

Таблиця 3.2 – статистика потенціалу агробізнесу Львівщини (Самбірський, Старосамбірський, Дрогобицький райони), [31, 32]

№ з/п	Назва району	Кількість зареєстрованих фермерських господарств	Кількість домогосподарств
1.	Самбірський	20	56 480
2.	Старосамбірський	14	19 400
3.	Дрогобицький	14	59 352
	Всього	48	135 232

Витрати, пов'язані із перевезенням необхідної кількості продукції, є значними. Формування логістичного центру у Західному регіоні України для дистрибуції сільськогосподарської продукції істотно знизить транспортні витрати окремих суб'єктів ринку, які займаються продажем вирощеної продукції. Кожний четвертий працівник залучається до виконання транспортних робіт. Витрати на перевезення вантажів і виконання вантажно-розвантажувальних робіт становлять 18–22% від загального розміру витрат на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції. З підвищенням рівня інтенсивності сільського господарства питома вага транспортних витрат зростатиме. Тому зменшення транспортних витрат виступає значним резервом зниження собівартості сільськогосподарської продукції. Збувати свою продукцію вони зможуть із залученням логістичного центру з відповідною оплатою за надані послуги, але оплата послуг буде значно нижчою, ніж самостійна організація, перевезення і доставка до кінцевого споживача сільськогосподарської продукції. Розміщення логістичного центру ближче до кордонів Європейських держав спростить експорт та імпорт сільськогосподарської продукції в країни Європи [11].

За допомогою логістичних систем забезпечується можливість зниження витрат на транспортування, складування та скорочення часу на доставку сільськогосподарської продукції від виробника до споживача. Однак проблема полягає у тому, що впровадження логістичних систем на сільськогосподарських підприємствах знаходиться на початковому етапі. Справа у тому, що фермерам та окремим домогосподарствам дуже складно зорієнтуватись в нинішніх мінливих умовах ринку, Багато часу і зусиль іде на сам процес збуту, а коли мова заходить про сезонність, то сезонна реалізація забирає більшу половину фізичного часу.

Застосування логістичного підходу, зокрема запуск логістичної мережі дистрибуції, вирішить пріоритетні завдання агробізнесу – знизить сукупні витрати у розрахунку на одиницю кінцевого продукту, підвищить конкурентний потенціал сільськогосподарських підприємств.

Досліджено, що застосування обґрунтованих методів логістики дозволяє знизити рівень витрат на 20%, товарні запаси – на 30–70%, скоротити час звернення товарів на 20–50% [28].

Робота логістичної мережі дистрибуції надасть можливість розвивати і впроваджувати у практику логістичні інформаційні системи, що дозволить органічно об'єднати в єдине ціле усі логістичні підсистеми. Це зумовлюється тим, що інформація на сучасному рівні розвитку – це самостійний виробничий чинник, потенційні можливості якого відкривають широкі перспективи для зміцнення конкурентоспроможності підприємства. При цьому інформаційна логістична система припускає створення комп'ютерної мережі, баз даних, комунікацій, комплексу заходів щодо прийняття управлінських рішень.

Звичайно, на створення подібного регіональної логістичної мережі дистрибуції потрібні значні фінансові ресурси. Потрібно об'єднувати зусилля в проектній роботі. Подаватись на гранти у спеціалізованих проєктах (наприклад, проєкт USAID «Агросільрозвиток»). Такі гранти надаються комерційним підприємствам, які продемонструють своє лідерство та спроможність створити сучасні нові або модернізувати існуючі логістичні

платформи (центри) для надання послуг малим і середнім підприємствам (МСП) з формування маркетингових ланцюгів ефективного збуту плодоовочевої продукції та які стануть провайдером нових технологій (послуг) передпродажної підготовки, таких як, наприклад, зберігання, сортування за розміром, миття та очищення, пакування плодово-овочевої продукції з обов'язковим впровадження міжнародних стандартів якості та простежуваності безпечності її виробництва і збуту.

Такими провайдерами могли б стати фермерські господарства, які мають найбільшу частку на ринку плодовоовочевої продукції, та транспортно-логістична фірма ПТЕП «Автотрансекспедиція».

Транспортні послуги компанії ПТЕП «Автотрансекспедиція» оцінюються клієнтами позитивними відгуками, високим рівнем безпеки та якості перевезень (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Показники якості виконаних перевезень ПТЕП «Автотрансекспедиція» у 2022 році

Показник	Значення
Частка відмов у виконанні замовлень	2%
Частка відстрочок у виконанні замовлень	5%
Тривалість перевезень, днів	2
Рівень безпеки перевезень	високий
Вартість перевезень, грн	5000,00

*Складено автором на основі матеріалів підприємства

Аналіз показників якості виконаних перевезень показує, що компанія ПТЕМ «Автотрансекспедиція» має високий рівень безпеки перевезень, а також досить низьку частку відмов та відстрочок у виконанні замовлень. Тривалість перевезень також відповідає вимогам клієнтів.

ПТЕП «Автотрасекспедиція» може вийти із пропозицією централізованих доставок різної с/г продукції в будь-які точки регіону.

Отже, для проектування регіонального логістичного мережі дистрибуції на Львівщині (райони – Самбірський, Старосамбірський,

Дрогобицький) потрібно врахувати наступні кроки:

- визначити центр ваги зосередження і розподілу сировинних ресурсів, попиту, зокрема, раціонального розміщення централізованих професійних сховищ сільськогосподарської продукції, обґрунтування їх оптимальної місткості;
- розробити модель управління запасами;
- вивчити питання практичної доцільності експлуатації спеціалізованої обслуговуючої завантажувально-розвантажувальної техніки, яка сприяє зменшенню пошкодження і псування продукції;
- розробити стратегію раціонального використання професійної робочої сили;
- стратегію мінімізації транспортних витрат шляхом розробки та впровадження схем оптимальної маршрутизації, мережевих моделей планування й управління;
- продумати механізм застосування сучасних ефективних управлінських інструментів оптимізації логістичної функції сільськогосподарських підприємств на основі консолідації й стратегічного партнерства.

В результаті даного дослідження можна відзначити, що при умові створення та розвитку регіонального логістичного центру дистрибуції плодоовочевої продукції малий та середній агробізнес 3-х районів Львівщини отримає логістичну платформу співпраці, що приведе до нарощення обсягів виробництва, економії багатьох важливих ресурсів, ріст конкурентоспроможності агробізнесу області, підвищення якості натуральної плодоовочевої продукції та перспективи виходу на ринки Європи.

Результати SWOT-аналізу формування регіональної логістичної мережі покажемо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Матриця SWOT-аналізу формування регіональної логістичної мережі

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на логістичні послуги в регіоні через розвиток економіки. - Розширення співпраці з місцевими виробниками та підприємствами. - Впровадження інноваційних технологій для поліпшення логістичних процесів. - Залучення державної підтримки для інфраструктурних проектів. 	<p>Загрози (Threats):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція з боку інших логістичних підприємств у регіоні. - Непередбачувані зміни у законодавстві, які можуть вплинути на логістичні процеси. - Збільшення вартості ресурсів та транспортних послуг. - Ризик непередбачених подій, таких як природні катастрофи або економічні кризи.
<p>Сила (Strengths)</p> <p>Географічно стратегічне розташування центру для оптимального обслуговування регіональних ринків.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень технологічності та автоматизації логістичних процесів. - Сильна команда експертів із логістики та управління ланцюгом постачання. - Широкий асортимент послуг, що включає зберігання, дистрибуцію та консалтинг. 	<p>Поле СiМ</p> <ul style="list-style-type: none"> - правильно вибране розташування мережі у місці, де найбільша частка потреби; - посилене застосування сучасних інформаційних цифрових технологій; - забезпечення фахової команди управлінців логістичних процесів 	<p>Поле СiЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> - стежити за змінами на ринку, діяльністю конкурентів; - широкий асортимент послуг приведе до економії ресурсів і часу; - вдосконалення консалтингової маркетингової діяльності

Продовження таблиці 3.4

<p>Слабкість (Weaknesses)</p> <p>Надмірна залежність від певних постачальників чи транспортних мереж.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Високі витрати на впровадження та підтримку технологічних рішень. - Невистача досвіду у взаємодії з місцевими ринковими особливостями. - Потреба в постійному оновленні інфраструктури для забезпечення ефективності. 	<p>Поле СіМ</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищити заробітну плату можна, збільшивши ціни на продукцію; - поліпшення умов праці; - пошук більш дешевших джерел сировини; - поліпшення іміджу підприємства через ЗМІ; - розробка та реалізація маркетингової програми підприємства. 	<p>Поле СіЗ</p> <ul style="list-style-type: none"> - нестабільність в умовах воєнного стану породить ризики втрати інфраструктурних об'єктів; - знос технологічних і виробничих потужностей може призвести до порушення всього циклу виробництва; - недостатнє матеріальне забезпечення може призвести до погіршення матеріального стану.
---	---	--

Проведений аналіз в табл. 3.4 доводить те, що є реальні можливості запуснути роботу регіональної логістичної мережі в сфері агробізнесу Львівщини, якщо правильно все прорахувати і запуснути відповідні логістичні ланцюги, які поєднують зацікавлених суб'єктів ринку і в результаті запрацює регіональна логістична мережа. В управлінні розвитком регіону це стане рушієм запуску різноманітних проектів в малому та середньому бізнесі, створення робочих місць, забезпечення зайнятості населення.

3.2 Механізм розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі

Господарський комплекс України в нинішніх умовах викликів має формувати тенденції розвитку в бік задоволення соціальних потреб населення. В сучасних умовах центр ваги управління регіональною економікою все більше має скеровуватись в бік вироблення концепцій соціально-економічного

розвитку та розробки важелів впливу на процеси розміщення інвестицій, які в період воєнного стану посилено заходять на ринки України.

Першочергове завдання комплексного розвитку територій – насамперед головна задача регіональних та місцевих органів управління. При побудові логістичної взаємодії тут необхідно врахувати, що підходи до певних завдань на вищому та регіональному рівнях регулюються відповідними законами. В останній час спостерігаються деякі протиріччя між державними, регіональними та місцевими органами державного управління в сфері реалізації своїх повноважень різними рівнями влади [15, 16].

Важливим документом на регіональному рівні є Стратегія розвитку регіону. Пропонуємо у програмі розвитку Львівського регіону запланувати цільову комплексну програму запуску регіональної логістичної мережі в агробізнесі як інструмент регулювання та управління господарської діяльності фермерських господарств, особистих господарств 3-х районів Львівщини з чітко окресленим центром ваги в Новокалинівській ОТГ (рис.3.4).



Рис.3.4 – Учасники регіональної логістичної мережі (3 райони Львівщини), [15,16]

Для розробки ефективної програми розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі потрібно провести комплексний економічний аналіз, який буде визначальним в процесі підготовки та прийняття управлінських рішень. Слід відзначити, що необхідність в проведенні аналізу виникає завжди, але існують такі стадії прийняття рішень, на яких це робити конче необхідно:

- попереднє вивчення процесів, як вивчення логістичного середовища, в якому буде функціонувати регіональна логістична мережа (РЛМ);
- аналіз реального стану РЛМ;
- вибір варіантів розвитку мережі;
- оцінка відповідності економічного проєкту в підготовлених варіантах рішень до інших аспектів управління;
- узагальнення або синтез результатів аналізу та обґрунтування управлінських рішень.

Економічний аналіз є складовою частиною системи управління та передбачає вивчення, оцінку, систематизацію та узагальнення різної інформації відносно структури якостей об'єкту управління з метою правильного розуміння його розвитку, визначення реальних можливостей, а також протиріч та труднощів, що заважають економічному зростанню.

Для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розробкою програми , пропонуємо використати наступний алгоритм (Додаток В, рис. В1) [30].

Проведемо постановку завдань на кожному етапі запропонованого алгоритму.

Етап 1. Оцінка логістичного середовища

SWOT– аналіз формування логістичної мережі частково проведено у п.3.1 . Тут також потрібно провести аналіз земельних ділянок, якими володіють як сільськогосподарськими угіддями для городництва та садівництва окремі домогосподарства та фермерські господарства визначених

районів з точки зору їх логістичного потенціалу. Проаналізувати існуючі транспортні і телекомунікаційні мережі, їх потужності та можливість розвитку. Визначити доступність енергоресурсів регіону. Надати характеристику населеним пунктам за районами, охарактеризувати соціально-демографічну ситуацію.

Проаналізувати загальну специфіку організації агробізнесу. Надати рекомендації щодо розвитку цих об'єктів з погляду логістичної стратегії.

Етап 2. Оцінка потужності логістичних ланцюгів

Потрібно провести аналіз існуючих логістичних потужностей. Оцінити потребу в потужності регіонального розподільчого складу, що об'єднає логістичні ланцюги аграріїв 3-х районів відповідно до фактичного і очікуваного розміру пропозиції агропродукції. На основі проведених розрахунків надати рекомендації щодо розвитку складської системи РЛМ.

Етап 3. Оцінка потужності центру ваги – розподільчого складу. Розрахунок площі, місткості складу.

Потрібно розрахувати об'єм відвантаження з центрального розподільчого складу. Визначити норму запасу складу в тоннах, в кубічних метрах. Визначити потребу в загальній і вантажній площі складу. Визначити запас площі складу. Визначити граничну потужність цього складу. Визначити запас потужності складу на поточний рік. Скласти план розвитку складської системи РЛМ.

Етап 4. Вибір місця локалізації центрального розподільчого складу

Обрати місце локалізації центрального складу методом центру тяжіння вантажопотоків і мінімізації транспортної роботи.

Етап 5. Побудова центрального розподільчого складу (пошук інвестицій, зацікавлених партнерів, написання проєкту).

Потрібно провести комплексний розрахунок кошторису витрат на будівництво складу, наперед визначеної площі у чітко визначеному місці. Написати план пошуку інвесторів, зацікавлених осіб. Організувати моніторинг

програм розвитку агробізнесу через міжнародні організації та місцеві бюджетні ініціативи.

Етап 6. Прийняття рішення щодо вибору транспорту (застосування досвіду формування бази транспорту ПТЕП «Автотрансекспедиція»).

Необхідне обґрунтування управлінського рішення щодо вибору виду транспорту системи постачання агропродукції від центрального розподільчого центру в мережі подальшої дистрибуції. Тут можливе застосування досвіду роботи з програмним забезпеченням сайту lardi-trans.com/gruz/, з яким впродовж років працюють логісти ПТЕП «Автотрансекспедиція».

Етап 7. Побудова дистрибуційної мережі (пошук інвестицій, зацікавлених партнерів, написання проєкту)

Тут необхідно розрахувати потужність дистрибуційної мережі. Розрахувати план обслуговування посередників, при якому витрати на транспортування при повному задоволенні споживачів будуть мінімальні. Провести ідентифікацію точок дистрибуційної мережі.

Етап 8. Формування матеріального потоку (агропродукція) в дистрибуційній мережі

Рух матеріального потоку (агропродукції) в дистрибуційній мережі відобразити графічно.

За наявності зацікавлених стейкхолдерів даний проєкт можливий до реальної реалізації, оскільки, як вже було обґрунтовано, є величезна потреба у розподілі та дистрибуції продукції агробізнесу у Львівському регіоні. Ще один момент при аналізі підходів до розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі потрібно врахувати - це зібрати і посадити за стіл переговорів зацікавлених сторін на усіх рівнях управління. Тобто знову ж таки застосувати логістичний підхід при формуванні комерційних господарських зв'язків – поєднати в єдине ціле окремі напрямки, які в єдності приведуть до стрімкого розвитку даної галузі на Львівщині.

3.3 Діджиталізація в системі управління ПТЕП «Автотрансекспедиція» як платформа для управління розвитком регіональної логістичної мережі

Для досягнення ефективності в діяльності логістичних мереж необхідна сучасна інформаційна система управління. Це пов'язано з тим, що ефективна діяльність мережі залежить від наявності комплексної системи управління фінансовими та виробничими ресурсами, персоналом, постачанням і збутом.

Сьогодні потрібна достовірна і повна інформація про діяльність логістичної мережі, інформація необхідна не тільки для проведення заходів щодо зменшення витрат, постачання та розподілення, але й для підвищення їх ефективності. Тому важливим є правильний вибір інформаційної системи управління регіональною логістичною мережею. Оскільки ми вже в попередніх розділах довели, що логістична система будь-якого рівня, в тому числі і регіональна, це відкрита система, механізм, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, яке є надзвичайно мінливим, то впровадження інформаційної системи управління вимагає проведення комплексних заходів і змін в самій системі.

ПТЕП «Автотрансекспедиція» використовує новітні підходи діджиталізації в роботі підприємства, активно застосовує програмне комп'ютерне забезпечення.

Для пошуку транспортних засобів фірма використовує платформи Ларді та Делла, яка є однією з найпопулярніших транспортних бірж в Україні по праву.

Почавши свою діяльність з 2000 року як простенький сайт розміщення інформації про вантажі, до теперішнього часу Ларді став багатофункціональним цільовим ресурсом в області вантажоперевезень в Україні. Наочний і функціональний інтерфейс, простота у використанні і порівняно невелика вартість за користування ресурсом впевнено завоювали свою аудиторію [35].

Сайт є, по суті, інформаційною базою, що містить в собі дані про актуальні пропозиції вантажів для перевезення, а також вільному автомобільному транспорту. Кожна така заявка виставляється від імені учасника транспортного, процесу, зареєстрованого на сайті (замовника перевезення, власника транспортних засобів, транспортних та експедиційних компаній).

Крім вищевказаної інформації ресурс містить в собі інформаційний блок, який стосується супутніх транспортному бізнесу офферів і послуг, наприклад Автомаркет. Цей розділ увібрав в себе інформацію, присвячену покупці-продажі нових і вживаних транспортних засобів.

Оформлення сайту являють собою електронну дошку оголошень, де вантажовласники та перевізники розміщують актуальні вантажі і автомобільний транспорт по регіонах. Розмістити свою пропозицію можна абсолютно безкоштовно, а от переглянути свіжу інформацію, що цікавить можливо на підставі платного доступу до ресурсу. Така організація дозволяє вантажовласникам легко і швидко підібрати варіант для перевезення. Перевізникам ж та експедиторам доводиться внести оплату за користування ресурсом щоб збільшити ймовірність найбільш вигідного.

Завдяки добре злагодженій роботі і так званому сарафанному радіо вищезгаданий ресурс об'єднав навколо себе величезну кількість учасників транспортного процесу. Пошук транспорту для вантажовідправників і замовлень для перевізників став безболісним і швидким.

Є й зворотний бік медалі. Будучи ресурсом, що об'єднав навколо себе безліч осіб, так чи інакше пов'язаних з транспортним процесом, Ларді привертає все більше різного роду аферистів і шахраїв. У адміністрації сайту все ж є система відстеження доброчесності користувачів, але варто підкреслити, що сайт Ларді-транс є ресурсом суто інформаційним і часто не може передбачити неблагонадійного контрагента. Відповідальність за укладення будь-якої угоди завжди лежить тільки на контрагентах, що формують господарські зв'язки [35].

Отже, підбиваючи підсумки, хотілося б відзначити, що сайт lardi-trans.com є надійним інформаційним ресурсом і багато в чому полегшує роботу всіх учасників транспортного процесу. Покладатися повністю на цей ресурс все ж не варто. Слід пам'ятати про банальні правила укладання угод та перевірку документів контрагентів. Не всі замовлення на перевезення можна здійснити за допомогою цього ресурсу. Перевезення великовагових, великогабаритних, а також вантажів, що потребують особливих умов, краще довірити професіоналам своєї справи. Досвід у сфері вантажних перевезень та ґрунтовний підхід вирішення проблеми вирішують набагато більше транспортних питань, ніж наявність платного доступу до яких би то не було інформаційних ресурсів.

Для підбору транспортних засобів та його замовлення ПТЕП «Автотрансекспедиція» використовує транспортний майданчик DELLA, який є організованим сервісом для вантажоперевезень. Він працює вже майже 20 років, є лідируючим підприємством в сфері організації внутрішніх та міжнародних перевезень [36].

На сайті можна розмішувати оголошення та замовлення на перевезення вантажів різного типу, а також на послуги доставки. Тут працюють різні учасники транспортного процесу і вони можуть знайти для себе роботу або надати роботу іншим користувачам.

Компанія DELLA є великою транспортною біржею, завдання якої з'єднати власників автомобілів і тих, хто потребує перевезення свого вантажу. Тут будь-який замовник завжди отримає багато актуальних і свіжих пропозицій з перевезення вантажу від приватних перевізників або компаній. Серед них можна вибрати ті, які мають кращі умови і підходять замовнику.

Сайт працює в такий спосіб. Наприклад, у вас є вантаж, який треба доставити на інший кінець країни, але немає ні вантажників, ні транспорту. Тоді ви можете зареєструватися на майданчику DELLA, зробити замовлення, після чого сервіс надасть вам десятки компаній, які готові виконати ваше замовлення. Ви зв'яжетеся з фірмою, обговорюєте з ними особливості

перевезення та інші вимоги, підписуєте договір і отримуєте послуги перевезення. Все зовсім просто і легко.

Всі перевізники, які зареєстровані на майданчику DELLA є компаніями, що на професійному рівні займаються вантажоперевезеннями. Тому майже завжди фірми пропонують підписати офіційний договір, а також вони можуть надати послуги на більш високому рівні, мають потрібний транспорт і знають всі тонкощі процесу перевезення.

На сайті досить сувора процедура безпеки. Щоб пройти реєстрацію, треба надати документи про наявність ліцензії, а також інші державні папери, які підтверджують законність діяльності.

DELLA має безліч актуальних пропозицій від замовників і виконавців серед яких ви точно знайдете того, хто за вигідною вартості і на кращих умовах виконає перевезення вантажу. Крім того, треба знати, що ці виконавці – прямі компанії, а не посередники.

На майданчику DELLA є періодичні перевірки роботи різних виконавців і компаній. Тобто, навіть тих користувачів, які давно зареєстровані, час від часу просять надати нову документацію, щоб перевірити справжність.

Реєстрація на сайті платна як для транспортних компаній, так і для замовників або власників вантажу. Але є ряд безкоштовних сервісів, зокрема оголошень про перевезення попутних вантажів або розрахунок відстані перевезень між містами.

Але як і у будь-якій іншій компанії-посередника, у DELLA є і проблеми. Так як на сайті зараз величезна кількість підприємців, різних учасників транспортного процесу, то є ризик потрапити на шахраїв і аферистів. Хоча процедура реєстрації складна, і треба надати безліч документів, але обманщики все одно знаходять, як це зробити.

Крім того, майданчик della.ua не несе відповідальності за те, як саме складається договір [36].

Опрацьовану інформацію на офіційних сайтах щодо вивчення переваг і недоліків можна систематизувати у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Переваги та недоліки мобільних сервісів, які використовують логісти ПТЕП «Автотрансекспедиція»

Назва сервісу	Переваги	Недоліки
Ларді-транс	<ul style="list-style-type: none"> - розміщення актуальних вантажів і автомобільного транспорту в регіонах; - багатофункціональний цільовий ресурс в області вантажоперевезень; - наявність супутнього транспортного бізнесу офферів і послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - небезпека з боку аферистів і шахраїв; - не всі замовлення на перевезення можна здійснити за допомогою цього ресурсу; - під ризик попадають великогабаритні та дорого вартісні вантажі
DELLA	<ul style="list-style-type: none"> - об'єднання власників автомобілів і тих, хто потребує перевезення свого вантажу; - наявність актуальних пропозицій від замовників і виконавців; високий рівень послуг; - знання ринку транспорту в регіоні; - періодичні перевірки роботи різних виконавців і компаній 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик потрапити на шахраїв і аферистів. - складна процедура реєстрації на сайті; - відсутність відповідальності за те, як саме складається договір

*Складено автором на основі матеріалів джерел, [35,36]

Проте програмісти ПТЕП «Автотрансекспедиція» добре володіють логістичними процесами, мають перевірені і стабільні бази даних про своїх партнерів, тому з мінусами інформаційних платформ справляються, що і працює на позитивний фінансовий результат фірми впродовж десятиріччя.

Тобто інформаційна логістична система забезпечує фірму усіма необхідними даними про транспортні засоби та запит на вантажоперевезення. Далі працює економічна служба, юридична служба та бухгалтерія.

Тому для формування інформаційної системи управління РЛМ доцільно скористатись досвідом ПТЕП «Автотрансекспедиція». Тобто центральний логістичний центр зареєструвати на сайті lardi-trans.com/gruz/. Завдяки цьому логісти ПТЕП «Автотрансекспедиція» будуть відслідковувати пропозицію для дистриб'юторської мережі і забезпечувати в такий спосіб транспортними засобами через майданчик della.ua.

Це перший найпростіший спосіб на початку роботи РЛМ. Надалі, коли окупляться кошти на будівництво та запуск центрального логістичного

центру, можна буде сформувати іншу інформаційну модель управління РЛМ, яка охопить усі об'єкти процесу управління.

Для нашого об'єкту дослідження - регіональної логістичної мережі - актуальною є інтегрована система, яка охопить весь процес від входу до виходу роботи РЛМ. Саме така система може здійснити ефективне управління виробництвом, постачанням, розподіленням, фінансовими і інформаційними потоками в межах регіону.

Звичайно практичне впровадження інформаційної системи вимагає знову інвестиційних коштів, необхідно розрахувати загальну вартість проєкту. Розрахунок вартості впровадження проєкту за такою схемою:

$$B = B_{\text{прод}} + B_{\text{прогр}} + B_{\text{встан}} + B_{\text{екс}},$$

де B — загальні витрати на проєкт впровадження інформаційної системи;

$B_{\text{прод}}$ — вартість самої інформаційної системи, тобто програмного продукту, який пропонує виробник;

$B_{\text{встан}}$ — вартість встановлення системи управління;

$B_{\text{екс}}$ — вартість експлуатаційної підтримки системи управління.

Вартість інформаційної системи залежить від кількості робочих місць та вартості ліцензії на одне робоче місце. Щодо вартості програмного забезпечення, то продавці включають її у саму вартість системи. Вартість встановлення системи містить вартість навчання персоналу, вартість інсталяції програмного забезпечення, доведення системи до діючого стану. Вартість встановлення системи, як правило, становить 50% загальних витрат на проєкт впровадження інформаційної системи. Під вартістю експлуатаційної підтримки розуміється підтримка по телефону, поставка нового програмного забезпечення, безплатна ліквідація помилок, що виникають під час експлуатації. Як правило, витрати на експлуатацію становлять 10-15% від сумарної вартості системи за контрактом. Під час реалізації можуть виникати й інші незаплановані витрати, тому попередній розрахунок повинен бути надзвичайно детальним.

Рекомендуємо для удосконалення діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» наступні пропозиції, які відображено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління розвитком регіональних логістичних мереж

№ з/п	Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат
1.	Участь у формуванні регіональної мережі	Надання транспортно-експедиційних послуг учасникам регіональної логістичної мережі дистрибуції агропродукції	Учасник РЛМ, розширення ринку, формування нових комерційних зв'язків
2.	Розробка програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі	Написання бізнес-плану регіональної логістичної мережі спільно із зацікавленими стейкхолдерами ринку агропродукції Львівщини	Підвищення іміджу підприємства як активного суб'єкта логістичного ринку в регіоні, нові ринки, розвиток
3.	Пошук інвесторів	Моніторинг програм розвитку агробізнесу через міжнародні організації та місцеві бюджетні ініціативи	Покращення взаємодії з органами місцевого самоврядування, зовнішніми партнерами
4.	Побудова центрального розподільчого складу	Комплексний розрахунок кошторису витрат на будівництво складу, наперед визначеної площі у чітко визначеному місці. Пошук інвестицій, зацікавлених партнерів, написання проєкту.	Запуск складської логістичної функції, нові робочі місця, розширення профілю підприємства
5.	Удосконалення процесу діджиталізації в управлінні підприємством	Використання інноваційних технологій, таких як дрони чи блокчейни, для забезпечення ефективного контролю за рухом та використанням логістичних ресурсів у воєнних умовах	Ефективне використання логістичних ресурсів, контроль за їх рухом, надання подібних послуг суб'єктам РЛМ

Отож, напрями удосконалення процесу розвитку регіональних логістичних мереж на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція» за умов діджиталізації та механізм розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної

мережі дозволить підсилити потреби регіону та покращить систему управління його розвитком.

Висновки до третього розділу

Як бачимо, у даному розділі представлено шляхи удосконалення процесу розвитку регіональних логістичних мереж на прикладі ПТЕП «Автотрансекспедиція».

Проведено SWOT-аналіз формування регіональної логістичної мережі, а саме вивчено можливості, загрози, сильні та слабкі сторони.

Відштовхуючись від проведеного аналізу, констатуємо, що на Львівщині активно розвивається та легалізується агробізнес. Є значний потенціал для об'єднання зусиль фермерських господарств та домашніх господарств агробізнесу в єдину логістичну мережу дистрибуції з метою економії часу та транспортних витрат.

На створення подібної регіональної логістичної мережі дистрибуції потрібні значні фінансові ресурси. Потрібно об'єднувати зусилля в проектній роботі. Подаватись на гранти у спеціалізованих проєктах (наприклад, проєкт USAID «Агросільрозвиток»).

У даному розділі запропоновано механізм з чітким алгоритмом дій для розробки програми регіональної мережі дистрибуції в агробізнесі на Львівщині. Визначено роль ПТЕП «Автотрансекспедиція» як учасника регіональної логістичної мережі у напрямку транспортно-експедиційних послуг та надання послуг в інформаційній логістиці як підприємства, яке успішно функціонує на регіональному ринку та має досвід діджиталізації логістичних послуг.

ВИСНОВКИ

1. Отож, дослідницька кваліфікаційна робота складається з трьох розділів. У першому розділі ми спробували розкрити сутність та роль логістики в управлінні регіональним розвитком. При вивченні теоретичних аспектів зіштовхнулися з фактом, що даний напрямок в Україні є актуальним та вимагає більшого дослідження.

2. Логістичний підхід допомагає підтримувати ринкову орієнтацію підприємства, піднімає рівень та якість обслуговування, забезпечує прозорість ринку, дає можливість оперативно адаптуватись до нових викликів. Вважаємо, що сьогодні кожен суб'єкт ринку, а тим більше регіонального, має формувати та активно застосовувати структуровані логістичні підходи. Це призведе до стійкості та розвитку регіональних ринків, і відповідно, регіону в цілому.

3. За матеріалами багатьох джерел було вивчено еволюційний розвиток логістики від 50-60-х років ХХ ст. до наших днів. До вже вивчених етапів еволюційного розвитку додано запропонований етап – етап викликів, логістика регіонів.

4. Вивчення теоретичних аспектів управління регіонального розвитку на основі логістичних підходів потрібно розглядати в розрізі окремого блоку (сегменту) регіонального ринку, за допомогою схеми загальної структури регіонального ринку, яка подана в роботі, зробити це простіше.

5. Для цього в роботі продемонстровано, на основі вивчених джерел, алгоритм розвитку регіонів.

6. З метою вивчення особливостей логістичних мереж в умовах військового стану було розглянуто проблематику руйнування інфраструктурних об'єктів, проблематику перетину кордону в умовах військового стану, забезпечення транспортних засобів водіями тощо. Вивчено підходи проектування будівництва великих логістичних хабів, які об'єднуюватимуть учасників повного ланцюга постачання. На думку багатьох дослідників, такі проекти знаходять інвестування у західних партнерів.

7. Дослідження проводилось на замовлення ПТЕП «Автотрансекспедиція», яка є транспортно-експедиторською компанією зі штаб-квартирою у Львові, Україна. Компанія спеціалізується на наданні послуг з перевезення вантажів, які включають автомобільні, залізничні, морські та повітряні перевезення та діє на підставі Статуту.

8. Проведене дослідження і аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПТЕП «Автотрансекспедиція» за останні три роки дає підстави говорити про те, що фірма є важливим суб'єктом транспортно-логістичних послуг не тільки в нашому Львівському регіоні, але й на зовнішніх ринках.

9. Підприємство належить до сфери малого підприємництва, але, не дивлячись на обставини, що склалися під час військового вторгнення, логістична фірма змогла втриматись у своїй сфері, переформувати логістичні маршрути та працювати прибутково, забезпечуючи робочі місця та запити клієнтів.

10. Саме тому фірма має потужний потенціал в перспективі створення логістичного центру дистрибуції на теренах Львівщини спільно з активними провайдерами новітніх рішень у різних підприємницьких напрямках.

11. На Львівщині активно розвивається та легалізується агробізнес. Така тенденція є позитивною у розвитку даної сфери, тому через застосування логістичних підходів в управлінні розвитком регіону, підприємцям можна допомогти об'єднати свої зусилля та працювати в єдиній логістичній мережі, обмінюватись досвідом, акумулювати кошти в проекти малого та середнього агробізнесу.

12. В результаті даного дослідження можна відзначити, що при умові створення та розвитку регіональної логістичної мережі дистрибуції плодоовочевої продукції малий та середній агробізнес 3-х районів Львівщини отримає логістичну платформу співпраці, що приведе до нарощення обсягів виробництва, економії багатьох важливих ресурсів, ріст

конкурентоспроможності агробізнесу області, підвищення якості натуральної плодоовочевої продукції та перспективи виходу на ринки Європи.

13. Для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розробкою програми регіональної логістичної мережі дистрибуції, запропоновано поетапний (8 етапів) механізм розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі.

14. Діджиталізація як платформа для управління розвитком регіональної логістичної мережі відіграє в умовах викликів сьогодення значну роль. В роботі проведено аналіз роботи логістичної служби ПТЕП «Автотрансекспедиція» з двома мобільними сервісами – ларді-транс та делла. Ці сайти для логістичного підприємства – це основа інформаційної логістики, яка дає змогу забезпечити оперативність та системність у наданні логістичних послуг. Пропонуємо використати досвід ПТЕП «Автотрансекспедиція» у питаннях діджиталізації регіональної логістичної мережі дистрибуції агробізнесу на Львівщині.

15. Сформований механізм з чітким алгоритмом дій для розробки програми регіональної мережі дистрибуції в агробізнесі на Львівщині може бути застосовано у конкретному практичному бізнес-проекті.

16. Роль ПТЕП «Автотрансекспедиція» як учасника регіональної логістичної мережі у напрямку транспортно-експедиційних послуг та надання послуг в інформаційній логістиці як підприємства, яке успішно функціонує на регіональному ринку та має досвід діджиталізації логістичних послуг, значно підсилить підприємство на регіональному ринку та підвищить його конкурентоспроможність.

17. В результаті дослідження рекомендовані пропозиції щодо удосконалення управління розвитком регіональних логістичних мереж: участь у формуванні регіональної мережі; розробка програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі; пошук інвесторів; побудова центрального розподільчого складу; удосконалення процесу діджиталізації в управлінні ПТЕП «Автотрансекспедиція».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Вишне夫ська О.М, Двойнісюк Т.В., Шигида С.В. Особливості логістичних систем сільськогосподарських підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 7. 2015. – С.106-109.
2. Війна в Україні: економіка, бізнес, логістика, допомога. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148>.
3. Військова логістика. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/posts/voennaya-logistika-problemyukrainskogo-eksporta-ostajutsya-nereshennymi/>.
4. Головне управління статистики у Львівській області. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/report/soc_ek_2009.php.
5. Гринів, Н. Т., Равліковська, А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії, (13). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.academyvision.org/index.php/av/article/view/84/74>.
6. Грицина Л. А., Кошівська М. В. Сучасний стан та перспективи розвитку транспортної логістики в Україні. Інфраструктура ринку. 2018. – Вип. 18. – С. 11-18
7. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.
8. Дзінько А. М. Мультиагентний підхід до автоматизації процесів керування матеріальними потоками в логістичних системах: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.07 / Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – Київ, 2016. –126 с.
9. Егоращенко І. В. Логістика: Конспект лекцій. – Одеса, 2015. –131 с.
10. Екологоорієнтоване логістичне управління виробництвом: монографія / [Є. В. Мішенін, І. І. Коблянська, Т. В. Устік, І. Є. Ярова]; за наук. ред. д.е.н., проф. Є. В. Мішеніна. – Суми: ТОВ «ТД «Папірус», 2013. – 260 с.

11. Зеленко О. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. – № 3. – С. 63-66.
12. Іванова М. І. Етапи формування логістичної системи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/FxkuByo>
13. Іванова М. І. Управління логістичною системою кластера промислових підприємств: дис. докт. ек. наук: 08.00.04 / Класичний приватний університет Державний вищий навчальний заклад «Криворізький національний університет». – Кривий Ріг, 2018. – 592 с.
14. Іванова М. І. Принципи формування логістичних систем. Управління розвитком. 2016. – №2 (184). – С. 82–88.
15. Касій Л.В. Розвиток регіональних логістичних центрів як напрям удосконалення підприємництва / О.І. Гончар, Л.В. Касій // Розвиток регіональних логістичних центрів як напрям удосконалення підприємництва. – Вісник ХНУ, серія Економічні науки, № 4, 2023.
16. Касій Л.В. Можливості проектування і розвитку регіональних логістичних центрів на Львівщині (сектор агробізнесу) /Л.В. Касій // ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ Підприємство та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів: тези доповідей III Міжнародного економічного науково-практичного форуму (10–11 груд. 2023 р., м. Хмельницький). – Хмельницький: ХНУ, 2023.
17. Коблянська І.І. Регіональна логістика у контексті сталого розвитку регіонів: сутність та механізми реалізації / І.І. Коблянська // Детермінанти соціально-економічного розвитку підприємств: монографія. Вип. 3 / за наук. ред. Строченко Н.І., Пилипенка В.В., Ковальнової О.М. – Суми: «Сумський національний аграрний університет», 2016. – С. 295-304.

18. Комарницький І.М, Питуляк Н.С., Когут І.В.. Механізми формування логістичних центрів. Львівський державний інститут новітніх технологій та управління ім. В.Чорновола, 2016.
- 19.Кислий В.М, БіловодськаО.А. Логістика: теорія та практика: навчальний посібник. –Київ: Центр учбової літератури, 2021. – 359 с.
20. Крикавський Є. Логістичне управління : [підручник] / Є. Крикавський. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
21. Кучмесєв О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. Причорноморські економічні студії. 2018. – Вип. 30-1. С. 99-103.
22. Ларіна Р.Р. Регіональні логістичні системи (формування, управління та стратегія розвитку) / НАН України. Інститут економіко-правових досліджень. – Донецьк: ВИК, 2004. – 372 с.
23. Ларіна Р.Р. Теоретико-методологічні основи формування регіональних логістичних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук: спец. 08.10.01 «Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка» / Р.Р. Ларіна. – Харків, 2006. – 33 с.
24. Лифар В. В. Розвиток транспортної логістики в регіональній системі обслуговування товарних потоків. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. –№ 4. С. 176-187.
25. Логістика: навч.посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. – Дніпро: Пороги, 2021. - 252 с. (дата звернення 30.11. 2023 р.)
26. Максимова Т.С. Регіональний розвиток (аналіз і прогнозування). Монографія. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2003. – 304 с.
27. Мандра В. В. Аналіз світового досвіду управління транспортно-логістичним центром. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 24. –№ 2. С. 92–97.

28. Машканцева С. О. Формування та особливості функціонування регіональних транспортно-логістичних центрів. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. – № 3. С. 33-37. Mashkantseva S. Formation and features of functioning of regional transport and logistic centers. Actual problems of innovative economy. 2019. No. 3, pp. 33-37.
29. Мельник О.В. Нові концептуальні підходи в логістиці/ старший викладач кафедри Перевезень і маркетингу Київської державної академії водного транспорту імені гетьмана Петра Конашевича-Сагайдачного (КДАВТ) Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975).
30. Методичні вказівки до виконання практичних занять і самостійної роботи з навчальної дисципліни «Організація і проектування логістичних систем» (для студентів денної форми навчання за спеціальністю 7.03060108, 8.03060108 – «Логістика») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: Д. М. Рославцев. – Харків: ХНАМГ, 2012. – 38 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://eprints.kname.edu.ua/24969/1/435%D0%9C%20%D0%9F3_%D0%9E%D0%9F%D0%9B%D0%A1_27.04.11%20%D0%BF%D0%B5%D1%87%202010.pdf
31. Мішенін Є.В. Логістичні основи сталого соціально-економічного розвитку регіону / Мішенін Є.В., Коблянська І.І. // Вісник Сумського національного аграрного ун-ту: науковий журнал. Сер. «Економіка і менеджмент». – 2014. – № 5(60). – С. 3-8.
32. Он-лайн довідник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tripoli.land/ua/farmers/ovoshchevody/lvovskaya/drogobychskiy>
33. Окландер М.А. Логістика [Текст]: підручник / М.А. Окландер. - К.: Центр учбової літератури, 2008. – 346 с.
34. Офіційний сайт ПТЕП «Автотрансекспедиція». [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://www.avtotranz.com.ua/>

35. Офіційний сайт міжнародної логістичної платформи - *Lardi-Trans*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lardi-trans.com/user/13111119758/>.
36. Офіційний сайт ФЕТС («Європейські транспортні системи»), транспортний майданчик DELLA. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://es-trans.com.ua/shho-take-servis-della-i-yak-vin-praczuuye/>.
37. Офіційний сайт Державного Комітету Статистики України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
38. Офіційний сайт ЛОВА. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://old.loda.gov.ua/news?id=6443>.
39. Проблеми на польському кордоні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3792958-blokada-kordonu-z-polseu-zadumano-moskvou-dolati-treba-razom.html>.
40. Проектування внутрішньовиробничих логістичних систем. Конспект лекцій. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cutt.ly/dxkuqg8>.
41. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/15967>.
42. Проектування об'єктів логістичної інфраструктури. Навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. С. В. Смерічевська. – Електронні текстові дані (1 файл: 2,2 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 77 с.
43. Сеньків М. І. Транспортна і розподільча геологістика в західному регіоні України: дис. канд. геогр. наук: 11.00.02 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2017. – 210 с.
44. Скіцько В. І., Синергія цифрових технологій в логістичних системах: к. е. н., доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» Економічні науки. Київ, 2018. – №16. С. 18-24.

45. Складська нерухомість: під час війни втрачено 22% площ у Київському регіоні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cbre-expandia.com/uk/skladaska-neruhomist-pid-chas-vijni-vtracheno-22-ploshh-u-kiyivskomu-regioni/>
46. Смирнов, І. Г. Транспортна логістика [Текст]: навчальний посібник / І.Г. Смирнов, Т.В. Косарева. – Київ: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
47. Содома Р., Дубневич Ю., Марків Г., Шматковська Т. Моніторинг соціально-економічного розвитку територіальних громад. Аграрна політика і вдосконалення економічних відносин в АПК. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8538/1/Econ-28-2021-4.pdf>.
48. Тридід О.М. Логістика [Текст]: навчальний посібник / О.М. Тридід, К.М. Таньков, Ю.О. Леонова. – Київ: ВД «Професіонал», 2008. – 176 с.
49. Тридід О.М. Логістика: навчальний посібник. / О.М. Тридід, Г.М. Азаренкова, С.В. Мішина, І.І. Борисенко. – Київ: Знання, 2008. – 566 с.
50. Ткач О. В., Волощук І.А. Регіональний логістичний центр: формування та особливості функціонування. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2018. – Випуск. 13. Т. 2. С. 128-134.
51. Філатов С.А. Логістика зовнішньоторговельних операцій [Текст]: навчально-методичний комплекс дисциплін / Університет економіки і права «КРОК». – Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2011. – 35 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Періоди розвитку концептуальних підходів в логістиці

№ етапу	Назва етапу	Період	Опис періоду	Концептуальний підхід	Передумови виникнення
I етап	Дологістичний період	50-60-ті роки ХХ ст.	Управління матеріальними потоками часткове, перевезення оптимізовані. Оцінка ефективності за мінімальними цінами та мінімальними витратами на транспорт	Формування логістичних ланцюгів	Потреба виробничого постачання
II етап	Період класичної логістики	60-80-ті роки ХХ ст.	Поява відділів логістики, логістика в торгівлі, транспорті, матеріально-технічному забезпеченні, ліквідація процесу складування. Критерії оцінки: мінімальні загальні витрати на матеріальний розподіл; максимальний прибуток фірми від логістичних операцій	Перші логістичні концепції «Just in time», «КАНБАН», MRP .	Ринкові відносини в економіці втрачають рівновагу
III етап	Неологістика 1-го покоління	До початку у 80-90-ті роки ХХ ст.	Вдосконалення перших логістичних концепцій Критерії оцінки: мінімальні витрати всього підприємства. Поява інформаційної, міжнародної, будівельної логістики	Поява спеціалізованих фірм в сфері логістичного управління	Інтеграція світової економіки
	Неологістика 2-го покоління	90-ті роки - початок 2000 року	Логістика входить у всі галузі суспільного виробництва та охорони навколишнього середовища. Критерії оцінки: максимальне балансу вигоди та витрат з урахуванням соціальних проблем	Поява концепцій: теорія загальної відповідальності, «зелена логістика», «Теорія реагування на попит». Поява консалтингу логістичного обслуговування	Охорона навколишнього середовища, врахування факторів, що не мають вартості

Продовження таблиці А1

IV етап	Інноваційна логістика	2000-2010 роки	Сучасні інформаційні технології. Цифровізація економічних методів управління. Компенсаторний механізм логістичних компаній. Бізнес-концепції SCM в транспортній логістиці.	Концепції: «Управління ланцюгами постачань»(Supply Chain Management, SCM) заснована на ефективному управлінні ланцюга постачань; глобальна логістика.	Глобалізація світової економіки. Створення міжнародних транспортних коридорів (МТК). Формування міжнародної системи руху товарів
V етап	Етап викликів Логістика регіонів **	Початок 2020 р	Сфера використання логістики – регіони. Застосування новітніх логістичних підходів на рівні регіонального ринку з метою пошуку резервів, економії ресурсів та посилення взаємодії суб'єктів	Проектування регіональних центрів, залучення іноземних донорів в регіони, активізація та економія ресурсу, управління регіональними ринками в умовах глобальних викликів	Глобальні виклики в суспільстві та економіці. Міграція суб'єктів підприємництва в умовах військового стану

*Складено автором за матеріалами [8,29, 48,49]

** Додано автором самостійно V етап

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 – Статистичні дані економічних показників Львівської області за 2022 рік [4,7]

№ з/п	Назва показника	Львівська область	Україна	Місце серед регіонів	Україна =100%
1.	Кількість наявного населення на 1 січня 2022 року, тис.осіб	2478,1	41167,3	5	6,0
2.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника, грн.	12530	14014	9	89,4
3.	Індекс реальної заробітної плати, 2020=100%	111,6	110,0	7	X
4.	Індекс споживчих цін у грудні 2021, грудень 2020=100%	108,9	110,0	4	X
5.	Індекс сільськогосподарської продукції, 2020=100 %	107,6	116,4	16	X
6.	Виробництво продуктів рослинництва, тис. т				
	культури зернові та зернобобові	1827,9	86010,4	18	2,1
	ріпак та кольза	177,4	2938,9	8	6,0
	буряк цукровий фабричний	848,5	10853,9	6	7,8
	картопля	1681,4	21356,3	2	7,9
	культури овочеві	829,2	9935,2	2	8,3
7.	Виробництво продуктів тваринництва				
	м'ясо (жива маса сільськогосподарських тварин, реалізованих на забій), тис.т	203,5	3391,2	5	6,0
	молоко (валовий надій), тис.т	425,3	8713,9	9	4,9
	яйця (одержані від птиці свійської), млн.шт	598,8	14071,3	11	4,3
8.	Обсяг реалізованої промислової продукції, млрд.грн	147,0	3589,4	8	4,1
9.	Індекс промислової продукції, 2020=100%	104,8	101,9	11	X
10.	Обсяг виробленої будівельної продукції, млрд.грн	18,6	258,1	5	7,2
11.	Індекс будівельної продукції, 2020=100%	110,4	106,8	10	X
12.	Прийняття в експлуатацію загальної площі нового житла, тис.кв.м	1211,5	11433,8	3	10,6
13.	Індекс прийняття в експлуатацію житла, 2020=100%	119,3	135,3	10	X
14.	Капітальні інвестиції, млрд.грн	24,0	528,8	5	4,5
15.	Індекс капітальних інвестицій, 2020=100%	137,7	113,0	3	X
16.	Експорт товарів, млн.дол.США	2932,5	68072,3	7	4,3
17.	імпорт товарів, млн.дол.США	4755,3	72843,1	4	6,5
18.	Оборот роздрібною торгівлі, млрд.грн	89,4	1443,8	6	6,2
19.	Індекс обороту роздрібною торгівлі, 2020=100%	117,2	110,7	5	X

ДОДАТОК В

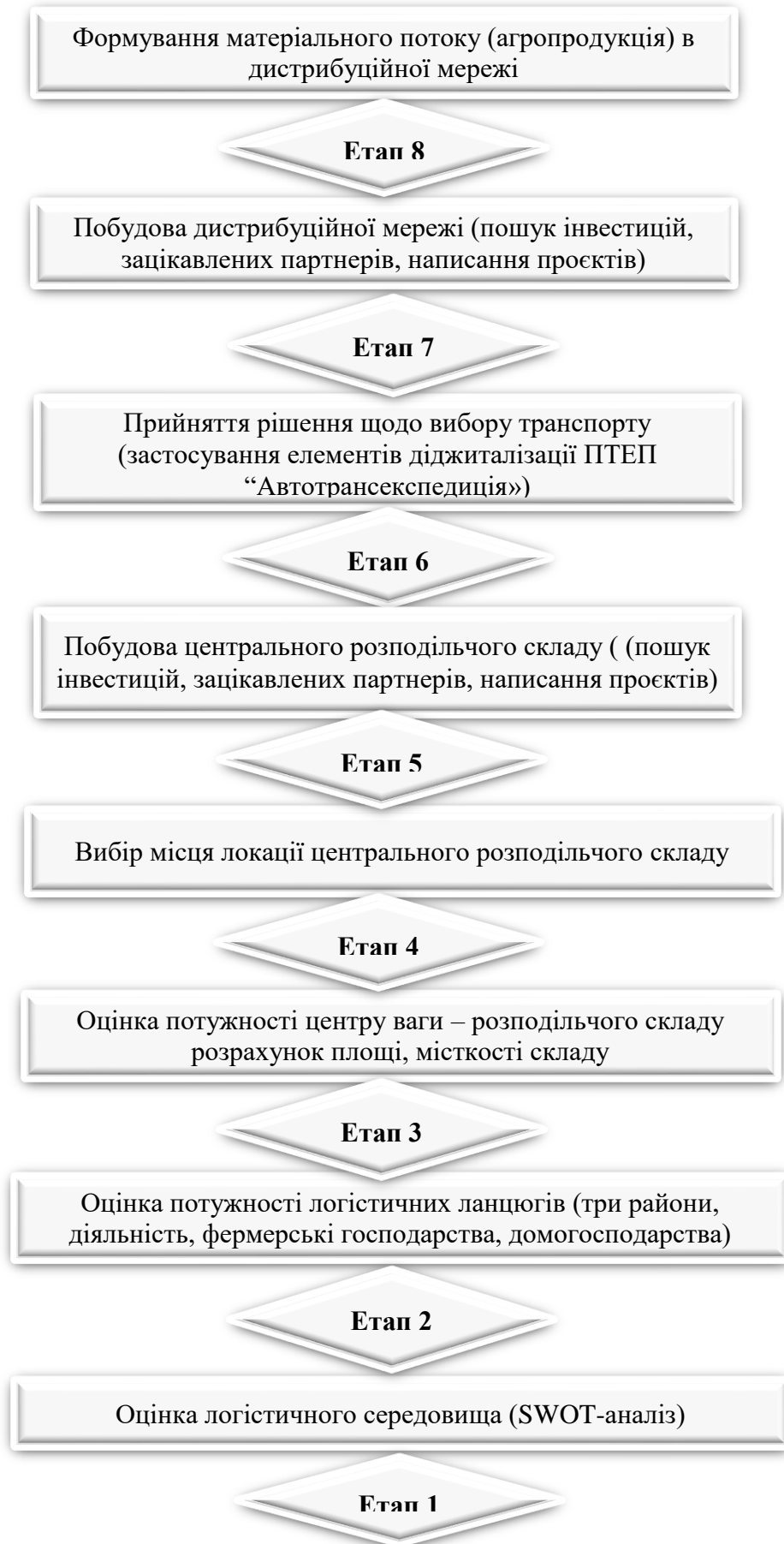


Рис. В.1– Алгоритм механізму розробки програми комплексного розвитку регіональної логістичної мережі

