

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. М.А. Саєнсус

(підпис)
« ____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг і міжнародна логістика»
на тему:
Аналіз та розробка рекомендацій щодо логістичної діяльності
ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»»

Виконавець:
студентка ФМЕ

Петренко Катерина Олександрівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., старший викладач

Васильченко Кирило Геннадійович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2025

АНОТАЦІЯ

Петренко Катерина. Аналіз та розробка рекомендацій щодо логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»». Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «075 Маркетинг» за освітньою програмою . «Маркетинг і міжнародна логістика». Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до кожного з розділів і загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. У роботі розглядаються теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства на базі ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»».

Висвітлено сутність і складові логістичної діяльності підприємства на основі критичного аналізу джерел. Узагальнено підходи щодо принципів та методів організації логістичної діяльності підприємства. Розглянуто різноманітні методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств у розрізі окремих показників.

Досліджено організаційно-економічні умови ведення логістичної діяльності досліджуваного підприємства. Проведено оцінку організації маркетингової діяльності на підприємстві. Здійснено аналіз ефективності логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»».

Сформовано конкурентну стратегію ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»» в логістичній діяльності на ринку засобів захисту рослин та насіння. Спроектовано шляхи вдосконалення роботи CRM-системи в підвищенні ефективності логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»» та обґрунтовано ефективність запропонованих заходів. Розроблено заходи активізації маркетингових комунікацій як напряму підвищення ефективності логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»» та оцінено їх ефективність.

Ключові слова: логістика, логістична діяльність, маркетинг, ефективність, ринок засобів захисту рослин, постачання, постачальники, матеріальні ресурси, CRM-система.

ANNOTATION

Petrenko Kateryna. Analysis and development of recommendations for the logistics activities of LLC "Trading House "Kurkul". Qualification work for obtaining a bachelor's degree in the specialty "075 Marketing" according to the educational program. "Marketing and International Logistics". Odessa National Economic University. - Odesa, 2025.

The qualification work consists of an introduction, 3 sections, conclusions to each section and general conclusions, a list of sources used, appendices. The work considers theoretical, methodological and applied aspects of increasing the efficiency of the logistics activities of the enterprise based on LLC "Trading House "Kurkul".

The essence and components of the logistics activities of the enterprise are highlighted based on a critical analysis of sources. Approaches to the principles and methods of organizing the logistics activities of the enterprise are generalized. Various methods of assessing the efficiency of the logistics activities of enterprises in terms of individual indicators are considered.

The organizational and economic conditions for conducting logistics activities of the studied enterprise were studied. The organization of marketing activities at the enterprise was assessed. The efficiency of logistics activities of LLC "Trading House "Kurkul" was analyzed.

The competitive strategy of LLC "Trading House "Kurkul"" in logistics activities on the market of plant protection products and seeds was formed. Ways to improve the work of the CRM system in increasing the efficiency of logistics activities of LLC "Trading House "Kurkul"" were designed and the effectiveness of the proposed measures was substantiated. Measures to activate marketing communications as a direction for increasing the efficiency of logistics activities of LLC "Trading House "Kurkul"" were developed and their effectiveness was assessed.

Keywords: logistics, logistics activities, marketing, efficiency, plant protection products market, supply, suppliers, material resources, CRM system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність і складові логістичної діяльності підприємства.....	7
1.2. Принципи та методи організації логістичної діяльності підприємства	15
1.3. Методика оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КУРКУЛЬ»».....	31
2.1. Організаційно-економічні умови логістичної діяльності підприємства ...	31
2.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві.....	42
2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності фірми	52
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КУРКУЛЬ»» ...	66
3.1. Формування конкурентної стратегії підприємства в логістичній діяльності на ринку засобів захисту рослин та насіння	66
3.2. Удосконалення роботи CRM-системи в підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємства	86
3.3. Активізація маркетингових комунікацій як напрям підвищення ефективності логістичної діяльності фірми.....	94
Висновки до розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ	119

ВСТУП

Актуальність теми. За умови ефективної логістичної діяльності, будь-яке підприємство може покращити як свою операційну продуктивність, так і підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяти стабільному зростанню і успіху на динамічно зростаючому ринку логістичних послуг. При ефективній логістичної діяльності шляхом оптимізації ресурсів та процесів, зниження витрат і правильного використання сучасних технологій можливе досягнення значного підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства в ланцюжку поставок.

У воєнний час підприємства електронної торгівлі та логістичні фірми України змушені адаптуватися до нових умов та розробляти заходи запобігання втратам, які враховують ризики та обмеження, пов'язані з конфліктом, що підвищує значення формування ефективної логістичної діяльності на мікрорівні, що свідчить про актуальність обраної нами теми.

Теоретичним та методологічним основам логістичної діяльності підприємства приділена увага багато вчених, серед яких можна відзначити як зарубіжних, таких як Р. Баллоу [78], Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Купер [80], М. Крістофер [82], Дж. Гіані [84], Д. Грант, Д. Ламберт, Дж. Сток [85], Р. Якобз, Р. Чейз [86]; так і вітчизняних, таких як Є. Крикавський [20-22], Н. Коніщева, Н. Трушкіна [18], М. Окландер [36], Т. Ільченко [16], О. Сумець [63-65], О. Тридід [66-67], І. Смирнов [56], В. Пономаренко, К. Таньков, Т. Лепейко [51], Н. Смирнова [58], Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій [69] та багатьох інших. Проте питання практичного впровадження рекомендацій і напрямів удосконалення логістичної діяльності в практику діяльності вітчизняних бізнес-суб'єктів все ще є досить актуальними.

Мета та завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та науково-прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності логістичної діяльності на рівні підприємства.

Відповідно до поставленої мети, в дослідженні ставилися та вирішувалися наступні завдання:

- висвітлити сутність і складові логістичної діяльності підприємства;
- узагальнити підходи щодо принципів та методів організації логістичної діяльності підприємства;
- розглянути різноманітні методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств у розрізі окремих показників;
- дослідити організаційно-економічні умови логістичної діяльності досліджуваного підприємства;
- провести оцінку організації маркетингової діяльності на підприємстві;
- здійснити аналіз ефективності логістичної діяльності фірми;
- сформулювати конкурентну стратегію підприємства в логістичній діяльності на ринку засобів захисту рослин та насіння;
- спроектувати шляхи вдосконалення роботи CRM-системи в підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємства;
- обґрунтувати заходи активізації маркетингових комунікацій як на пряму підвищення ефективності логістичної діяльності фірми.

Об'єктом дослідження є процеси логістичної діяльності підприємства на базі ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною базою дослідження виступає загальнонауковий діалектичний метод пізнання процесів логістичної діяльності на мікрорівні. В процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний (при дослідженні сутності, складових, принципів і методів логістичної діяльності організації); монографічний (при узагальненні методичних основ оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств); індексний (при характеристиці показників господарської та логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»»); структурного аналізу (при аналізі структурних складових логістичної діяльності організації); STEP-аналізу (при виявленні факторів середовища логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»»); SWOT-аналізу (при

виявленні сильних і слабких сторін логістичної діяльності ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»»); розрахунково-конструктивний метод (при обґрунтуванні ефективності запропонованих заходів).

Джерелами інформації служили підручники та навчальні посібники, науково-методична література з основних питань логістичної діяльності, наукові публікації в періодичних виданнях за тематикою, звітність ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»», матеріали сайту ТОВ «Торговий Дім «Куркуль»», статистичні дані, нормативно-правова база, результати власних спостережень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробці теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій, які сприятимуть підвищенню ефективності логістичної діяльності на мікроекономічному рівні. Положення і висновки роботи можуть бути використані для удосконалення логістичної діяльності підприємств.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків до кожного з розділів і загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи представлений на 96 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 44 таблиці, 25 рисунків, 2 додатки. Бібліографічний список нараховує 96 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і складові логістичної діяльності підприємства

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації поняття «логістична діяльність» набуває стратегічного значення як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Наукове осмислення цього терміну базується на досягненнях як зарубіжної, так і вітчизняної логістичної школи. Оскільки точність термінологічного апарату є основою наукових досліджень, актуалізується порівняльний аналіз підходів до визначення логістичної діяльності.

У працях провідних зарубіжних дослідників (Р. Баллоу [78], Д. Бауерсокс [80], М. Крістофер [82], а також організацій типу CSCMP [83]) логістична діяльність розглядається як комплексна система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в рамках ланцюга постачання (табл. 1.1).

Наприклад, Р. Баллоу визначає логістику як «...процес планування, реалізації та контролю ефективного і результативного зберігання і транспортування товарів, послуг та пов'язаної інформації від місця походження до місця споживання з метою задоволення вимог клієнтів» [78, с. 12]. Д. Бауерсокс та Д. Клосс [80] акцентують на стратегічному значенні логістики як інтегруючої функції між маркетингом, виробництвом і фінансами. М. Крістофер [82] наголошує на створенні доданої вартості через логістичні рішення, орієнтовані на клієнта. Визначення від CSCMP [83] підкреслює, що логістична діяльність – це частина управління ланцюгом постачання, яка планує, реалізує та контролює потоки для досягнення задоволення споживача. Д. Грант, Д. Ламберт, Дж. Сток [85] характеризують логістичну діяльність як цілісний підхід до управління всім життєвим циклом продукції, що охоплює діяльність від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевим споживачам.

Таблиця 1.1

Зарубіжні підходи до визначення категорії «логістична діяльність»

Автор / Джерело	Логістична діяльність – це ...	Ключові риси	Критичний аналіз
CSCMP (США) [83]	«... частина управління ланцюгом постачання, яка відповідає за планування, впровадження та контроль ефективного і результативного руху та зберігання товарів, послуг та інформації від місця виникнення до місця споживання з метою задоволення потреб споживача»	Потоки, сервіс, SCM	Повна і стратегічна дефініція, але потребує адаптації під мікрорівень (підприємства)
Р. Баллоу [78]	«...діяльність, спрямована на ефективне планування, реалізацію та контроль руху і зберігання продукції, послуг та супутньої інформації у межах постачальних систем»	Планування, контроль, запаси	Технократичний підхід, орієнтований на економічні аспекти
Д. Бауерсокс [80]	«... інтеграція інформації, транспортування, запасів, складування, обробки вантажів, пакування та безпеки з метою ефективного руху товарів».	Інтеграція функцій, операційність	Надто орієнтована на функції – стратегічний контекст відсутній
М. Крістофер [82]	«... процес, який забезпечує ефективне управління переміщенням матеріалів і продукції через всю систему постачання для створення цінності для клієнта».	Цінність, клієнтоорієнтованість	Прогресивне бачення, підкреслює роль логістики в маркетингу
Д. Грант, Д. Ламберт, Дж. Сток [85]	«... координація всіх операцій, пов'язаних із забезпеченням безперервного потоку матеріалів, від постачальника до кінцевого споживача».	Координація, потоки	Не враховано інформаційних і фінансових аспектів
Дж. Гіані та ін. [84]	«... діяльність, що включає фізичне переміщення товарів від виробника до споживача через різні етапи логістичного ланцюга».	Фізичні процеси	Дуже вузьке визначення, не враховано системність
Р. Якобз, Р. Чейз [86]	«... процес управління потоком матеріалів і пов'язаної інформації від джерела до споживача через інтегровану логістичну систему».	Інтеграція, інформація	Близьке до SCM, стратегічне, але потребує конкретизації функцій

Джерело: створено автором

П. Мадхані [91] наголошує на важливості співпраці та управління відносинами в логістичній діяльності, роблячи акцент на необхідності ефективного партнерства з постачальниками, дистриб'юторами та іншими зацікавленими сторонами.

Д. Кансана, Дж. Кіттисак, С. Мухаммадіях, К. Наррентерен [88], Х. Ві, М. Блос [96] розширюють сферу управління логістикою за межі традиційних кордонів, враховуючи такі фактори, як стійкість, управління ризиками та стійкість у процесах прийняття рішень у ланцюзі поставок.

Автори А. Лагоріо, Дж. Ценеціні., Дж. Маньяно [90] підкреслюють роль технологій та інновацій у просуванні прогресу в управлінні логістикою, наприклад, впровадження штучного інтелекту, аналізу даних і автоматизації для підвищення ефективності та гнучкості.

У вітчизняній науковій традиції логістична діяльність часто визначається як сукупність дій, пов'язаних з просуванням матеріальних потоків на рівні підприємства (табл. 1.2).

Є. Крикавський розглядає її як «...інтегровану діяльність щодо планування, організації, контролю та регулювання руху матеріальних та супутніх інформаційних потоків» [20, с. 18]. М. Окландер [35] надає перевагу економічному підходу, вважаючи логістику інструментом оптимізації витрат і підвищення ефективності використання ресурсів.

В. Пономаренко, К. Таньков, Т. Лепейко [51] наголошують на управлінській сутності логістичної діяльності як частині загальної стратегії підприємства, а Т. Ільченко [16] акцентує на її ролі у створенні конкурентних переваг. Водночас більшість визначень залишаються зосередженими на внутрішньому рівні функціонування підприємств, не враховуючи повною мірою системний контекст логістики в межах ланцюгів постачання.

О. Сумець [63], О. Тридід [66-67], І. Смирнов [56] визначають логістичну діяльність як процес планування, реалізації та контролю над потоком і зберіганням товарів і послуг, від точки походження до точки споживання, для ефективного задоволення вимог клієнтів.

Є. Крикавський, Н. Чухрай, Н. Чернописька [22], Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій [69] наголошують на інтеграції різних функцій логістичної діяльності, таких як закупівлі, виробництво, дистрибуція та обслуговування клієнтів, в управлінні логістикою для забезпечення безперебійної координації в ланцюжку постачання.

Таблиця 1.2

Вітчизняні підходи до визначення категорії «логістична діяльність»

Автор	Логістична діяльність – це ...	Ключові риси	Критичний аналіз
Є. Крикавський [20]	«... система заходів щодо управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками у процесі забезпечення виробництва та просування продукції до кінцевого споживача».	Системність, багатопоточність	Прогресивне і цілісне визначення
Н. Коніщева, Н. Трушкіна [18]	«... функціональна діяльність підприємства, спрямована на планування, організацію і контроль руху ресурсів і продукції в системі постачання»	Операційна функція	Недостатньо враховано інтеграційний характер
М. Окландер [36]	«... управління логістичними процесами з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності господарської діяльності підприємства».	Економічна ефективність	Не охоплює сервісну або клієнтську складову
Т. Ільченко [16]	«... узгодження потоків ресурсів і інформації для забезпечення безперервності виробничо-комерційних процесів»	Узгодження, процесність	Відсутній акцент на кінцевого споживача
О. Сумець, Т. Бабенкова [65]	«... комплекс операцій, пов'язаних з транспортуванням, зберіганням, обробкою товарів і даних, спрямований на забезпечення цілісності ланцюга постачання»	Комплексність, ланцюг	Визначення збалансоване, однак дещо операційне
В. Пономаренко, К. Таньков, Т. Лепейко [51]	«... система управлінських дій, що забезпечують оптимальний рух матеріальних потоків з мінімальними витратами»	Управління, мінімізація витрат	Слабко враховано інформаційні та фінансові потоки
Н. Смирнова [58]	«... діяльність взаємопов'язаних в єдиному процесі управління матеріальними та супроводжувальними потоками елементів, а саме ланок, сукупність яких, межі та завдання функціонування поєднані внутрішніми цілями організації бізнесу та зовнішніми цілями»	Управління, середовище	Узагальнене, але не надто практично орієнтоване
Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій [69]	«... діяльність, спрямована на координацію і ефективне здійснення логістичних функцій у межах внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства».	Координація, зв'язки	Недостатньо розкрито роль споживача і кінцевого результату

Джерело: створено автором

Ю. Пономарьова [52] зосереджується на стратегічному аспекті логістичної

діяльності, підкреслюючи його роль у досягненні конкурентної переваги за рахунок скорочення витрат, покращення обслуговування клієнтів і покращеного реагування на вимоги ринку.

Згідно з авторами Є. Крикавський [20], Н. Тюріна [69], логістична діяльність включає не лише фізичну діяльність, таку як транспортування та складування, але й потоки інформації та використання технологій для оптимізації операцій ланцюга поставок.

Н. Смирнова [58] підкреслює міждисциплінарну природу логістичної діяльності, спираючись на концепції управління операціями, економіки, інженерії та інформаційних систем для ефективного вирішення складних завдань ланцюга постачання.

Критичний аналіз дефініцій логістичної діяльності дозволив виокремити три основні підходи до її осмислення:

- операційний підхід зосереджений на функціональних аспектах: транспортуванні, зберіганні, складуванні, обробці вантажів;
- економічний підхід акцентує на досягненні економії ресурсів, оптимізації витрат, покращенні фінансових показників підприємства;
- інтегрований підхід трактує логістичну діяльність як частину системи управління ланцюгами постачання (SCM), що об'єднує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки з орієнтацією на клієнта.

Порівняльний аналіз засвідчив, що українські підходи еволюціонують у напрямі інтегрованого бачення, але досі зберігають елементи фрагментарного, функціонального сприйняття логістики. Зарубіжна наука розглядає логістику як стратегічну категорію з високим рівнем інтеграції між бізнес-функціями та суб'єктами ланцюгів постачання.

Отже, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Зарубіжні визначення логістичної діяльності мають стратегічну, клієнтоорієнтовану спрямованість і базуються на концепції ланцюгів постачання. Зарубіжні визначення вирізняються всеохопністю, клієнтоорієнтованістю та стратегічною гнучкістю.

2. Українська наука поки що зосереджена переважно на операційних і економічних аспектах логістики, хоча поступово інтегрує системний підхід. Українські підходи часто мають операційно-економічну орієнтацію, але менше зосереджені на сервісній складовій та інформаційних потоках. Найбільш прогресивні визначення охоплюють всі типи логістичних потоків, інтегрують логістичні функції у загальну стратегію підприємства та забезпечують високий рівень клієнтського сервісу.

3. Подальше осмислення логістичної діяльності потребує міждисциплінарного підходу з урахуванням цифровізації, сталого розвитку та глобальної конкуренції.

З огляду на розглянуті дефініції, ми можемо дати визначення логістичної діяльності як інтегрованого процесу управління потоками матеріальних ресурсів, інформації, фінансів і послуг у межах і між суб'єктами ланцюга постачання, спрямований на створення цінності для споживача шляхом ефективного та скоординованого забезпечення потреб.

Опис основних складових логістичної діяльності, таких як логістичні функції, логістичні процеси, логістичні процедури та логістичні операції, дозволяє глибше зрозуміти її структурну побудову (рис. 1.1).

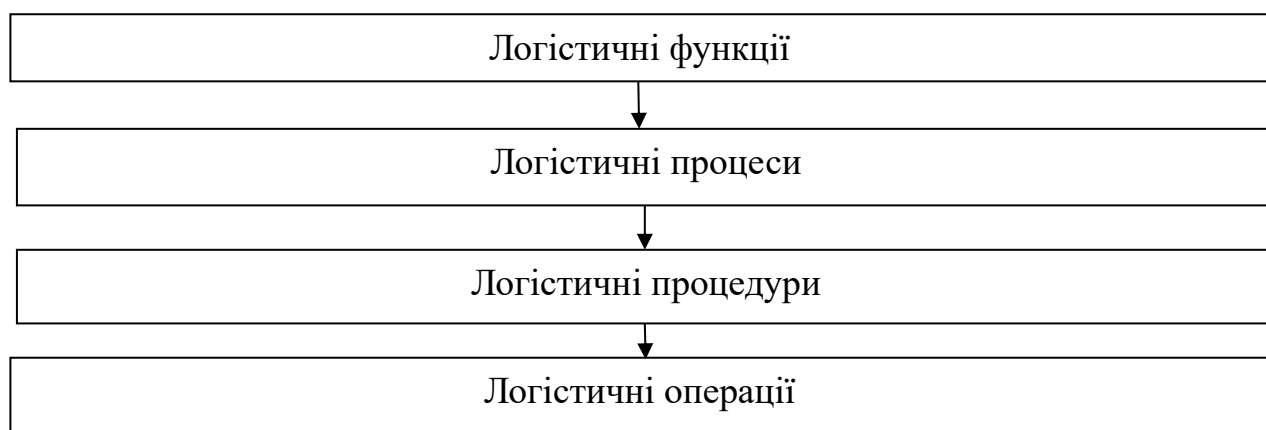


Рис. 1.1. Ієрархія складових логістичної діяльності (Джерело: [58, с. 57])

Логістичні функції є узагальненими напрямками логістичної діяльності, які відображають ключові завдання в управлінні потоками (матеріальними, інформаційними, фінансовими тощо) на стратегічному й тактичному рівнях, наприклад:

- управління закупівлями;
- управління запасами;
- управління транспортуванням;
- складське господарство;
- управління інформаційними потоками;
- управління замовленнями;
- логістичне планування та контроль.

Дані функції мають інтегративний характер і охоплюють широкі напрями діяльності в межах логістичної системи.

Логістичний процес є послідовністю логічно пов'язаних дій (операцій і процедур), спрямованих на досягнення певного результату в логістичній системі (наприклад, доставка товару клієнту), наприклад:

- постачання матеріалів;
- обробка та виконання замовлень;
- повернення товару (reverse logistics);
- крос-докінг;
- інвентаризація складу.

Логістичні процеси відображають часовий, послідовний характер логістичних дій і мають чітко визначені вхід і вихід.

Логістичні процедури є стандартизованими, формалізованими етапами дій у межах логістичного процесу, що визначають, як саме має бути виконано ту чи іншу дію згідно з правилами, регламентами, нормативами. Логістичні процедури регламентуються документами, часто – внутрішніми інструкціями, і забезпечують якість і уніфікованість виконання логістичних процесів. Наприклад:

- оформлення транспортної накладної;
- прийняття товару на склад;
- проведення тендеру на логістичні послуги;
- перевірка залишків у системі WMS.

Логістична операція є елементарною дією, що виконується в межах

процедури або процесу, часто фізична або технічна, наприклад:

- завантаження вантажу;
- етикетування товару;
- відсканування штрих-коду;
- введення даних в інформаційну систему.

Логістичні операції є найнижчим рівнем деталізації логістичної діяльності і безпосередньо реалізують практичні дії.

Складові елементи логістичної діяльності – це ключові компоненти, які забезпечують ефективне управління потоками в межах логістичної системи. Їх виділення залежить від теоретичного підходу (операційного, функціонального чи інтегрованого), але в цілому найбільш поширеними є наведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні складові елементи логістичної діяльності

Складовий елемент	Характеристика
Матеріальний потік	Рух сировини, напівфабрикатів, готової продукції в логістичному ланцюгу
Інформаційний потік	Дані про запаси, поставки, попит, відстеження вантажів, документообіг
Фінансовий потік	Рух грошових коштів, пов'язаний із закупівлею, доставкою, обслуговуванням
Потік послуг (сервісний)	Додаткові послуги: пакування, післяпродажне обслуговування, гарантія тощо
Складські процеси	Зберігання, сортування, облік, комплектація продукції
Транспортні процеси	Організація переміщення товарів між ланками логістичного ланцюга
Управління запасами	Оптимізація рівня та розміщення запасів у системі
Планування і прогнозування	Попереднє планування потреб, маршрутів, графіків поставок
Управління замовленнями	Приймання, обробка, контроль і виконання клієнтських замовлень
Контроль якості	Забезпечення відповідності логістичних операцій стандартам та очікуванням
Інформаційні технології	ERP-системи, TMS, WMS, системи відстеження вантажів
Організаційна структура	Логістичний персонал, структура управління, взаємодія між відділами

Джерело: створено автором

Дані елементи утворюють цілісну логістичну систему і взаємопов'язані між собою. Їх ефективна інтеграція дозволяє знижувати витрати, підвищувати якість обслуговування клієнтів і досягати стратегічних цілей підприємства.

1.2. Принципи та методи організації логістичної діяльності підприємства

Організація логістичної діяльності є координацією та оптимізацією в часі та просторі всіх матеріальних, трудових елементів логістичного процесу для досягнення поставлених цілей за умови мінімальних витрат ресурсів.

У науковій літературі виділяється низка принципів організації логістичної діяльності підприємства, які формують основу для ефективного управління логістичними процесами. Вони широко представлені в роботах таких вчених, як Є. Крикавський, М. Хруцький, М. Крістофер, Р. Баллоу та інші (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні принципи організації логістичної діяльності

Принцип	Зміст	Автори / Джерела
Системність	Розгляд логістики як єдиної цілісної системи з взаємопов'язаними елементами	Є. Крикавський [20] Р. Баллоу [78]
Комплексність	Охоплення всіх логістичних функцій: закупівлі, зберігання, транспортування, обслуговування	Є. Крикавський [20] М. Крістофер [82]
Оптимальність	Досягнення найкращого співвідношення витрат і результатів логістичної діяльності	М. Окландер [34] Д. Бауерсокс [80]
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація всієї логістики на потреби кінцевого споживача	CSCMP [83] М. Крістофер [82]
Інтеграція	Узгоджена взаємодія всіх учасників логістичного ланцюга	Р. Баллоу [78] Є. Крикавський [20]
Гнучкість	Адаптація логістичних систем до змін зовнішнього середовища	М. Окландер [36] М. Крістофер [82]
Безперервність	Забезпечення стабільного та ритмічного руху потоків	Є. Крикавський [20]
Ефективність використання ресурсів	Раціональне використання матеріальних, людських і фінансових ресурсів	Д. Бауерсокс [80] Р. Баллоу [78]
Технологічність	Використання сучасних ІТ-рішень, автоматизації, електронного документообігу	CSCMP [83] Є. Крикавський [20]
Прозорість та контрольованість	Можливість моніторингу, обліку та аналізу всіх логістичних процесів	Р. Баллоу [78], APICS [77]
Економічність	Мінімізація витрат на одиницю логістичної послуги або продукції	М. Окландер [36] Д. Бауерсокс [80]
Стандартизація та уніфікація	Застосування єдиних процедур, інструкцій, нормативів у логістиці	Р. Якобз, Р. Чейз [86]

Джерело: створено автором

Дані принципи служать методологічною основою для формування, функціонування та розвитку логістичних систем на підприємствах. Їх дотримання сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат і забезпеченню високої якості обслуговування.

Принципи організації логістичної діяльності можна згрупувати за

функціональною ознакою та рівнем узагальнення. За функціональною ознакою принципи класифікуються за тим, яку логістичну функцію чи сферу діяльності підтримує той чи інший принцип (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація принципів організації логістичної діяльності за функціональною ознакою

Функціональна сфера	Принципи
Управлінська / стратегічна	Системність, Комплексність, Інтеграція, Прозорість і контрольованість
Операційна	Безперервність, Економічність, Стандартизація, Технологічність
Клієнтська / сервісна	Клієнтоорієнтованість, Гнучкість
Фінансова	Ефективність використання ресурсів, Оптимальність

Джерело: створено автором

За рівнем узагальнення принципи класифікуються за тим, наскільки принцип має загальний характер (макрорівень) або конкретний прикладний характер (мікрорівень) (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація принципів організації логістичної діяльності за рівнем узагальнення

Рівень узагальнення	Принципи
Стратегічний (макрорівень)	Системність, Комплексність, Інтеграція, Клієнтоорієнтованість
Тактичний (мезорівень)	Оптимальність, Ефективність, Гнучкість
Операційний (мікрорівень)	Безперервність, Технологічність, Стандартизація, Прозорість

Джерело: створено автором

Стратегічні принципи задають загальні рамки управління логістикою в масштабі всієї компанії або мережі постачання. Тактичні визначають оптимізацію і балансування ресурсів, схем логістики, маршрутів тощо. Операційні відносяться до щоденної діяльності – виконання процедур, регламентів, технічних вимог.

Існують два принципово відмінних методи організації логістичної діяльності – інсорсинг та аутсорсинг (рис. 1.2).

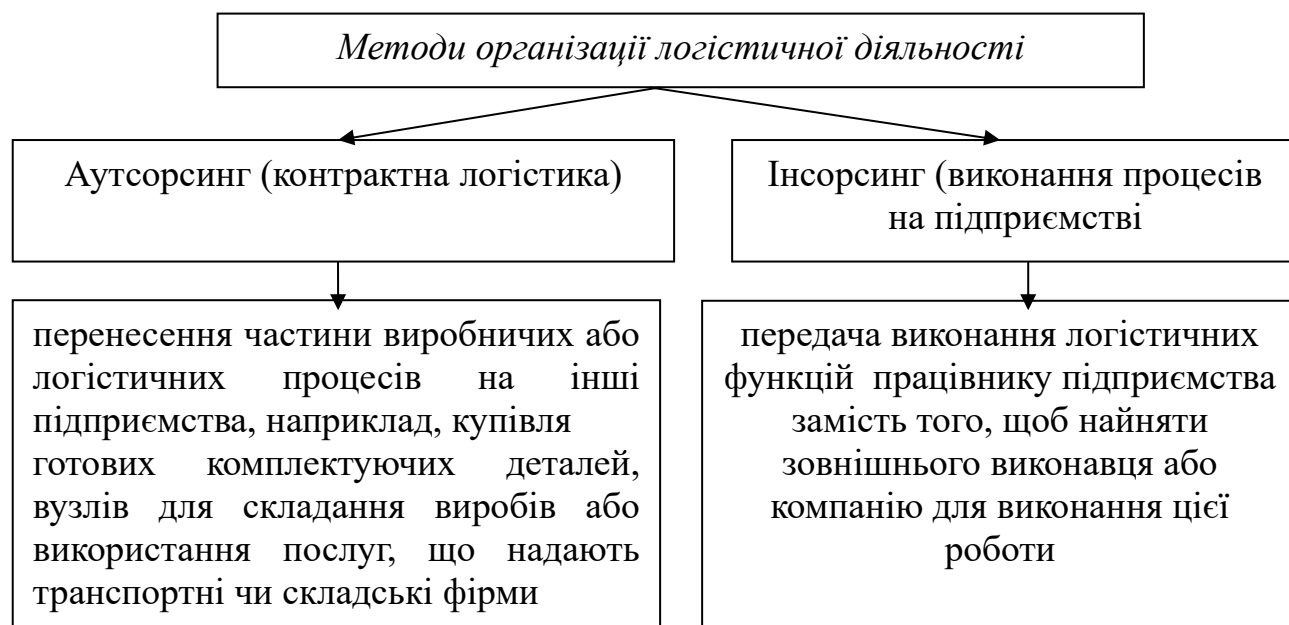


Рис. 1.2. Методи організації логістичної діяльності підприємства

Джерело: [25, с. 78]

Кожен із них має свої особливості, переваги і недоліки (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Особливості методів організації логістичної діяльності підприємства

Ознака	Інсорсинг	Аутсорсинг
Управління	Власне підприємство	Зовнішній виконавець (3PL/4PL)
Контроль	Повний	Частковий
Гнучкість	Низька	Висока
Інвестиції	Високі капіталовкладення	Змінні витрати за договором
Швидкість адаптації	Повільна	Висока
Сфера застосування	Промисловість, агробізнес	Торгівля, логістика, e-commerce

Джерело: створено автором

Інсорсинг (від англ. *insourcing*) – це метод, за якого всі логістичні функції виконуються внутрішніми підрозділами підприємства. Підприємство самостійно управляє транспортом, складами, закупівлями, розподілом, запасами та обслуговуванням клієнтів. Характерними ознаками даного методу є те, що логістичні ресурси (персонал, транспорт, ІТ-системи) знаходяться у власності компанії, а управління – централізоване або децентралізоване, але всередині підприємства. Даний метод часто використовується в промислових і аграрних компаніях, де логістика є частиною основної діяльності. Перевагами інсорсингу є:

повний контроль над процесами; конфіденційність і захист інформації; узгодження логістики з корпоративною стратегією. Недоліками інсорсингу є: високі постійні витрати на утримання логістичних структур; складність модернізації (особливо IT-інфраструктури); обмежена гнучкість у пікові періоди або при зміні ринку.

Аутсорсинг (від англ. outsourcing) – це передача окремих логістичних функцій або всієї логістичної діяльності зовнішнім спеціалізованим організаціям (наприклад, 3PL або 4PL провайдерам). Характерними ознаками даного методу є те, що логістичні послуги надає сторонній партнер. Даний метод часто поширений у торгівлі, e-commerce, фармацевтиці, легкій промисловості, де застосовується контрактне регулювання умов, SLA (рівень обслуговування). Перевагами аутсорсингу є: зниження витрат на логістику; доступ до сучасних технологій і експертного досвіду; швидке масштабування при зміні попиту. Недоліками аутсорсингу є: втрата часткового контролю над процесами; залежність від надійності контрагента; можливі ризики витоку комерційної інформації.

В таблиці 1.8 наведені методи організації логістичної діяльності підприємства та їх класифікація за джерелами, що дозволяє більш повно та системно розглянути методи організації логістичної діяльності підприємств.

Таблиця 1.8

Види методів організації логістичної діяльності підприємств

Метод	Сутність	Автори / Джерела
Функціональний	Поділ логістичної діяльності на окремі функціональні блоки (закупівлі, транспортування тощо)	Р. Баллоу [78]; Д. Бауерсокс, Д. Клосс [80]
Процесно-орієнтований	Управління логістикою як єдиним потоком бізнес-процесів	М. Крістофер [82]; CSCMP [83]
Централізований	Зосередження управління логістикою у єдиному логістичному центрі	О. Александрова, М. Косич [2] Ю. Барабанова [6]
Децентралізований	Самостійне виконання логістичних функцій у межах структурних підрозділів	Є. Крикавський [21]; Ю. Пономарьова [52]
Аутсорсинговий	Передача логістичних функцій зовнішнім логістичним провайдерам (3PL, 4PL)	CSCMP [83]; Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій [69]
Інтегрований (SCM-орієнтований)	Узгоджена логістика з іншими бізнес-функціями та партнерами по ланцюгу постачання	М. Крістофер [82]; Д. Грант, Д. Ламберт, Дж. Сток [85]; Є. Крикавський [21]
Електронно-логістичний (e-logistics)	Автоматизація логістики з використанням цифрових технологій	М. Бабак [4]; В.Микитенко, М. Чупріна [31]; Н. Смирнова [58]

Джерело: створено автором

Стосовно точок зору вчених щодо поділу методів організації логістичної

діяльності, Р. Баллоу [62] (класик логістики), розглядає функціональний метод як основу для побудови систем; є М. Крістофер [66] одним із перших популяризаторів процесно-орієнтованого підходу та SCM; О. Тридід та К. Таньков [50] – акцентують увагу на аутсорсингу та електронній логістиці; Є. Крикавський – вводить базовий системний підхід, приділяючи увагу інтеграції та адаптивності логістичних методів; дослідження, які проводили О. Сумець і Т. Бабенкова [49], зосереджені на практичному застосуванні централізації/децентралізації в логістиці підприємств.

Зіставлення сучасних підходів дозволяє виділити три основні напрями еволюції методів організації логістичної діяльності:

- Перехід від функціонального до процесного підходу. Традиційна модель, заснована на функціональному поділі, зазнає трансформації у напрямі процесного мислення, що дозволяє підвищити гнучкість і клієнтоорієнтованість логістичних рішень (М. Крістофер [66], Є. Крикавський [21], Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій [53]).

- Вибір між централізацією та децентралізацією. На рівні організаційної структури підприємства науковці пропонують два протилежні варіанти – централізований та децентралізований методи. Централізація забезпечує контроль, у той час як децентралізація підвищує адаптивність до локальних ринкових умов (Є. Крикавський [21], Р. Якобз, Р. Чейз [70], Н. Тюріна, І. Гой, І. Бабій [53]).

- Переорієнтація на зовнішні ресурси та цифрову логістику. Актуальними стають аутсорсинг і е-логістика, що знижують витрати та підвищують технологічну ефективність. Ці методи характерні для компаній, що працюють у глобальних ланцюгах постачання (М. Бабак [67]; В.Микитенко, М. Чупріна [31]; Н. Смирнова [42]).

Жоден із методів не є універсальним – їх доцільно комбінувати, враховуючи розмір підприємства, галузеву специфіку, ІТ-рівень та географічну структуру бізнесу. Інтегрований і процесний підходи набувають найбільшої ваги у сучасній практиці, особливо при цифровій трансформації логістичних систем. Для українських підприємств актуальним є поєднання функціонального та

аутсорсингових методів, із поступовим переходом до електронно-логістичних рішень.

У сучасних умовах ефективного управління логістичною діяльністю підприємства доцільно поєднувати окремі методи, залежно від масштабу бізнесу, рівня автоматизації, конкурентного середовища та стратегічних цілей. На основі аналізу практики провідних підприємств і наукових рекомендацій, можна виокремити такі оптимальні комбінації методів:

- Інсорсинг + Електронно-логістичний метод (e-logistics) може бути ефективним для середніх і великих виробничих підприємств, які прагнуть зберегти контроль, але автоматизувати рутинні процеси, підвищуючи точності обліку, контроль над ресурсами, цифрову інтеграцію із внутрішніми підрозділами. Розвивати даний метод можна через: ERP-системи (наприклад, SAP, 1C), GPS-моніторинг, WMS-системи.

- Аутсорсинг + SCM-орієнтований (інтегрований) метод може бути ефективним для компаній, які працюють у мережових ланцюгах постачання (наприклад, FMCG, e-commerce, логістичні хаби), оскільки можлива оптимізація витрат, гнучкість у масштабуванні, доступ до інновацій без капіталовкладень. Розвивати даний метод можна через: укладання SLA-контрактів, інтеграцію з партнерами через API, CRM, EDI-системи.

- Централізований + Процесно-орієнтований метод може бути ефективним для холдингів або компаній із кількома виробничими або збутовими лініями, оскільки дає: узгоджене стратегічне планування, зменшення дублювання функцій, єдиний центр прийняття рішень. Розвивати даний метод можна через: створення логістичних центрів, крос-функціональні команди, KPI-системи для процесів.

Таким чином, поєднання інсорсингу та аутсорсингу дозволяє зберегти стратегічні логістичні функції всередині (наприклад, планування), а рутинні – передати на аутсорс (наприклад, доставки, зберігання).

Цифрова логістика (e-logistics) має супроводжувати всі інші методи як інфраструктурна основа, забезпечуючи інтеграцію, аналітику та контроль.

Поступовий перехід від функціонального до процесного підходу забезпечує кращу орієнтацію на клієнта та ефективність.

Отже, найбільш перспективною є гібридна модель, яка базується на стратегічному інсорсингу ключових процесів, використанні аутсорсингу для допоміжних функцій та наскрізній цифровій інтеграції. Такий підхід дозволяє не лише знизити витрати, а й забезпечити гнучкість, швидкість реагування на зміни ринку та підвищити якість логістичного сервісу.

1.3. Методика оцінки ефективності логістичної діяльності підприємств

Оцінка ефективності логістичної діяльності є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень і удосконалення логістичних процесів. Існує низка методик, що відображають як фінансові, так і нефінансові результати логістичної системи. Найпоширеніші методичні підходи подано в (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства

Методика / підхід	Сутність підходу	Прихильники / джерела
KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання продуктивності через набір кількісних індикаторів (доставка, час)	Д. Бауерсокс, Д. Клосс, М. Купер [80]; М. Крістофер [82]
Балансова система показників (BSC)	Оцінка ефективності через фінансові та нефінансові перспективи	Р. Каплан, Д. Нортон [89]; П. Брюер, Т. Спех [79]
Метод логістичних витрат	Аналіз витрат на логістичні операції та їх вплив на загальну ефективність	Є. Крикавський [20]; І. Савенко, Д. Седіков [55]
ABC-аналіз	Класифікація елементів логістики за ступенем впливу на результативність	М. Крістофер [82] О. Сумець, Т. Бабенкова [65]
DEA (аналіз ефективності одиниць)	Порівняння логістичних підрозділів на основі відносної ефективності	Д. Грант, Д. Ламберт, Дж. Сток [85]
SCOR-модель (Supply Chain Operations Ref.)	Комплексна модель оцінки логістики в ланцюгу постачання	CSCMP [83]; APICS [77]
Експертних оцінок	Експертна оцінка відповідності логістики до стандартів і стратегій	CSCMP [83]; Н. Чернописька [73]

Джерело: створено автором

Методика KPI і BSC орієнтовані на стратегічне управління та забезпечення контролю на основі цілей підприємства. Методи витрат, DEA і ABC мають аналітико-фінансову спрямованість і сприяють прийняттю рішень щодо

оптимізації. SCOR-модель і аудит логістичних процесів є універсальними інструментами для інтегрованої оцінки у великих ланцюгах постачання. Індекси клієнтського сервісу дозволяють оцінити нефінансові аспекти – важливі для логістики, орієнтованої на ринок.

У сучасних умовах доцільно поєднувати кілька методик – стратегічну (BSC), витратну (ABC) і сервісну (індекси задоволеності) – для отримання об’єктивного та комплексного уявлення про ефективність логістичної діяльності.

Ключові показники ефективності логістичної діяльності (KPI – Key Performance Indicators) використовуються для кількісного вимірювання результативності логістичних процесів на підприємстві. Вони охоплюють часові, витратні, якісні та сервісні аспекти логістики (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Основні групи KPI логістичної діяльності

Група показників	Приклади KPI	Пояснення / Значення
Часові	- Середній час доставки - Час циклу виконання замовлення	Вимірюють швидкість логістичних операцій (lead time)
Витратні	- Витрати на 1 доставку - Частка логістичних витрат у загальних витратах	Показують ефективність управління ресурсами
Складські	- Рівень заповнення складу - Оборотноість товарно-матеріальних запасів (ТМЦ)	Характеризують ефективність зберігання та управління запасами
Транспортні	- Завантаження транспорту - Витрати на 1 км / 1 тону	Відображають ефективність транспортної логістики
Сервісні (клієнтські)	- Рівень виконання замовлень (% вчасно) - Рівень задоволеності клієнтів	Визначають якість логістичного обслуговування
Якісні (втрати, помилки)	- Частота повернень - Частка бракованих поставок	Оцінюють точність та надійність логістичних процесів

Джерело: створено автором на основі [13; 20; 73; 80; 82]

Найбільш універсальними KPI є наступні:

1. Рівень виконання замовлень в строк (OTIF – On Time In Full) – відсоток замовлень, доставлених без помилок і вчасно. Формула для розрахунку своєчасної доставки (OTD) [13] передбачає ділення кількості замовлень або відправлень, доставлених вчасно, на загальну кількість замовлень або відправлень, а потім множення результату на 100, щоб виразити його у відсотках (формула 1.1):

$$OTD = \frac{\text{Кількість замовлень, доставлених вчасно} * 100\%}{\text{Загальна кількість замовлень}} \quad (1.1)$$

2. Собівартість логістики на одиницю продукції – дозволяє порівнювати ефективність між різними періодами або підрозділами. Наприклад, вартість транспортування одиниці вантажу (Transportation Cost per Unit (TCU)). Цей показник оцінює середню вартість транспортування товарів на одиницю відвантаженої продукції [13]. Нижчі транспортні витрати на одиницю вказують на ефективне управління транспортуванням, включаючи оптимізацію маршрутів, вибір перевізника та практику консолідації вантажів [13].

3. Оборотність запасів (inventory turnover) – показує, як швидко оновлюється складський запас. Коефіцієнт оборотності запасів вимірює, наскільки швидко запаси продаються та замінюються протягом певного періоду. Вищий коефіцієнт оборотності свідчить про ефективні практики управління запасами, включаючи оптимальні рівні запасів, ефективне прогнозування попиту та мінімізовані транспортні витрати [1; 4; 5; 11]. Коефіцієнт оборотності запасів вимірює, скільки разів товарно-матеріальні запаси компанії продаються та замінюються протягом певного періоду, як правило, за рік. Формула 1.2 для розрахунку коефіцієнта оборотності запасів наступна:

$$ITR = \frac{\text{Собівартість реалізованих товарів}}{\text{Середній запас в грошових одиницях}} \quad (1.2)$$

3. Середній час обробки замовлення – допомагає виявляти вузькі місця в логістичних процесах. Даний KPI вимірює час від отримання замовлення клієнта до доставки продукту клієнту. Менший час циклу виконання замовлення свідчить про ефективну обробку замовлень, управління запасами та процеси розподілу [13; 78; 81].

Формула для розрахунку часу циклу виконання замовлення передбачає визначення загального часу, необхідного для виконання замовлень, а потім його ділення на загальну кількість оброблених замовлень (формула 1.3):

$$OFCT = \frac{\text{Загальний час, витрачений на виконання замовлень}}{\text{Загальна кількість замовлень}} \quad (1.3)$$

Щоб розрахувати час циклу виконання замовлення, потрібно записати час початку та завершення кожного процесу виконання замовлення. Потім

підсумовується загальний час, витрачений на виконання всіх замовлень, і ділиться на загальну кількість оброблених замовлень.

4. Коефіцієнт використання складу (Warehouse Utilization Rate (WUR)) [13; 80; 82] Коефіцієнт використання складу вимірює відсоток доступного простору складу, який використовується для зберігання запасів. Високий рівень використання вказує на ефективне використання простору та управління запасами, максимізацію обсягу зберігання та мінімізацію витрат на складування.

Формула 6 для розрахунку коефіцієнта використання складу наступна:

$$WUR = \frac{\text{Загальна кількість збережених запасів} \cdot 100\%}{\text{Загальна місткість складу}} \quad (1.4)$$

5. Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index) – важливий у B2C логістиці. Формула для розрахунку показників задоволеності клієнтів може відрізнятися залежно від методу, який використовується для збору та аналізу відгуків клієнтів. Однак загальним підходом є обчислення середнього балу на основі відповідей клієнтів на опитування про задоволеність або форми зворотного зв'язку. Показники задоволеності клієнтів можна розрахувати в наступній послідовності:

- збираються відгуки клієнтів: розповсюджуються опитування щодо задоволеності або форми зворотного зв'язку серед клієнтів, щоб зібрати їхні оцінки чи відповіді щодо різних аспектів логістичних послуг, які надає підприємство. Наприклад, клієнтів можуть попросити оцінити їхню загальну задоволеність за шкалою від 1 до 5, де 5 означає «дуже задоволений», а 1 «дуже незадоволений»;

- обчислюється середній бал, щоб визначити загальну оцінку задоволеності клієнтів. Індивідуальні бали, надані клієнтами, складаються і діляться на кількість відповідей (формула 1.5) [13]:

$$CSS = \frac{\text{Сума індивідуальних оцінок}}{\text{Кількість відповідей}} \quad (1.5)$$

Збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard) дозволяє оцінити ефективність логістичної діяльності підприємства не лише з фінансового боку, а й з погляду внутрішніх процесів, клієнтів і навчання/розвитку. Її запропонували Р. Каплан і Д. Нортон [89] як стратегічний інструмент управління

ефективністю (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

BSC-розділи і відповідні показники для логістики

Складова BSC	KPI логістичної діяльності	Значення для логістичної діяльності
1. Фінансова	- Витрати на логістику у % до доходу- ROI логістичних інвестицій - Зниження витрат на зберігання	Відображає рентабельність логістики та ефективність витрат
2. Клієнтська	- Рівень задоволеності клієнтів - % вчасно виконаних замовлень (OTIF) - Частота повернень	Демонструє, наскільки логістика відповідає очікуванням споживача
3. Внутрішні процеси	- Тривалість логістичного циклу - Кількість помилок у поставках - Продуктивність складу	Дає уявлення про ефективність і стабільність логістичних операцій
4. Навчання і розвиток	- Частка працівників, які пройшли навчання - Кількість логістичних ІТ-інновацій - Ступінь автоматизації	Відображає потенціал для довгострокового покращення логістичних функцій

Джерело: створено автором на основі [20; 89]

BSC у логістиці дозволяє побачити повну картину ефективності – від витрат до клієнтської цінності й інноваційності. Такий підхід особливо цінний для інтегрованих логістичних систем у великих підприємствах або холдингах.

Метод логістичних витрат – один із ключових підходів до оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства, що полягає у вимірюванні, аналізі та оптимізації всіх витрат, пов'язаних з логістичними процесами.

Метод передбачає розрахунок сумарних логістичних витрат у таких основних категоріях:

- транспортні витрати (доставка, перевезення);
- складські витрати (зберігання, обробка вантажів);
- витрати на управління запасами;
- витрати на інформаційні потоки (ІТ-системи, документообіг);
- витрати на логістичний персонал;
- витрати, пов'язані з обслуговуванням клієнтів (повернення, рекламації тощо).

Метод використовується для:

- порівняння витрат між різними постачальниками / каналами;
- вибору найбільш економічно обґрунтованої логістичної стратегії;
- визначення точок, де можливе зниження витрат без втрати якості.

Перевагою методу є його практична спрямованість: він дозволяє не просто обчислити витрати, а виявити конкретні напрямки їх оптимізації у всьому логістичному ланцюзі.

АВС-аналіз – це метод класифікації товарів, ресурсів або логістичних операцій за ступенем їх значущості або впливу на загальний результат (зазвичай – за обсягом витрат, прибутку чи обігу). У логістиці його використовують для оптимізації управління запасами, витратами та логістичними потоками. Починають АВС-аналіз з того, що об’єкти (наприклад, товарні позиції або логістичні витрати) поділяють на три категорії (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Об’єкти АВС-аналізу в логістиці

Категорія	Характеристика	Приблизна частка у загальному обсязі
A	Найбільш цінні/витратні: потребують найпильнішого контролю	70–80% обігу (20% позицій)
B	Середньої важливості	15–25% обігу (30% позицій)
C	Малозначущі: контроль періодичний або спрощений	5–10% обігу (50% позицій)

Джерело: створено автором на основі [20; 82]

Даний метод може застосовуватися в логістиці для:

- визначення пріоритетних товарів для управління запасами;
- фокусування уваги на оптимізації витрат за категорією А;
- визначення доцільності аутсорсингу або автоматизації процесів для категорій В і С;
- покращення точності прогнозування потреб.

Основною перевагою АВС-аналізу є та, що він дозволяє підприємству зосередити ресурси на найважливіших елементах логістичної системи, підвищуючи її загальну ефективність без значного зростання витрат.

DEA (Data Envelopment Analysis) – це непараметричний метод оцінки ефективності, який використовується для порівняння логістичних підрозділів,

складів, філій або підприємств з погляду того, наскільки ефективно вони перетворюють ресурси (входи) у результати (виходи).

Процес використання методу DEA передбачає наступні кроки:

- Кожну одиницю (наприклад, логістичний центр, склад або підрозділ) розглядають як Decision Making Unit (DMU).
- Кожна DMU має набір входів (наприклад, кількість працівників, витрати, площа складу) і виходів (кількість доставок, швидкість обслуговування, рівень сервісу).
- DEA оцінює, які DMU працюють найбільш ефективно, формуючи «ефективну межу» (best practice frontier), відносно якої оцінюються всі інші одиниці.

Основними перевагами для використання методу в логістичній діяльності є наступні:

- оцінка технічної ефективності логістичних процесів;
- порівняння підрозділів з різними масштабами і структурами;
- ідентифікація відставань і резервів ефективності;
- можливість враховувати декілька входів і виходів одночасно (що рідко можливо у традиційних KPI).

DEA-метод є особливо корисним, коли потрібно обґрунтувати управлінські рішення: де зосередити ресурси, які підрозділи потребують покращення, та які підходи слід масштабувати.

SCOR-модель (Supply Chain Operations Reference model) – це стандартизована модель для аналізу, діагностики та оптимізації процесів у ланцюгах постачання, розроблена Supply Chain Council (нині частина APICS/ASCM) [77]. Вона широко використовується для оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства у стратегічному, тактичному й операційному аспектах. SCOR описує 5 основних процесів логістичного ланцюга (табл. 1.13). SCOR передбачає набір ключових показників ефективності (KPI) для кожного процесу, наприклад:

- в плануванні: точність прогнозування попиту, обсяг незадоволеного попиту;

- в доставці: своєчасність виконання замовлень (OTD), логістичні витрати;
- у поверненнях: середній час обробки повернення, рівень повторного використання.

Таблиця 1.13

Основні процеси логістичного ланцюга SCOR-моделі APICS

Процес	Зміст
Plan (Планування)	Попит, постачання, виробництво, фінанси, ресурсне планування
Make (Виробництво)	Перетворення ресурсів у кінцевий продукт
Source (Постачання)	Закупівлі, вибір постачальників, управління матеріалами
Deliver (Постачання)	Логістика: зберігання, транспортування, виконання замовлень
Return (Повернення)	Управління зворотними потоками, рекламації, відходи, вторинне використання

Джерело: створено автором на основі [77]

SCOR-модель є потужним інструментом для підприємств, що прагнуть системно аналізувати всі логістичні процеси, виявляти вузькі місця та впроваджувати вдосконалення на основі стандартних показників.

Метод експертних оцінок – це якісний метод оцінки ефективності логістичної діяльності, що ґрунтується на суб’єктивних судженнях фахівців (експертів) у сфері логістики, управління, фінансів або аналітики. Він використовується тоді, коли неможливо застосувати точні кількісні методи або для доповнення статистичних даних професійною інтерпретацією.

Процес використання методу експертних оцінок передбачає наступні кроки:

- залучаються експерти (внутрішні або зовнішні), які мають глибокі знання про логістичну систему підприємства;
- вони оцінюють поточний стан логістики за критеріями: ефективність доставки, використання ресурсів, рівень сервісу, організаційна структура, адаптивність тощо;
- результати оцінювання можуть оформлюватися у вигляді рейтингу, шкали балів, матриці пріоритетів, SWOT-аналізу тощо.

Основними перевагами для використання методу експертних оцінок в логістичній діяльності є наступні:

- гнучкість у використанні;
- можливість оцінити нематеріальні аспекти ефективності;
- метод корисний при відсутності повних даних.

Основними недоліками для використання методу експертних оцінок в логістичній діяльності є наступні:

- високий рівень суб'єктивності;
- залежність від компетентності експертів;
- потребує ретельного формулювання запитань.

Метод експертних оцінок доцільно використовувати у поєднанні з кількісними методами – наприклад, для попереднього формування оцінкових критеріїв або валідації результатів ABC/DEA/SCOR-аналізів.

Висновки до розділу 1

1. У працях провідних зарубіжних дослідників, а також організацій типу CSCMP логістична діяльність розглядається як комплексна система управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками в рамках ланцюга постачання. У вітчизняній науковій традиції логістична діяльність часто визначається як сукупність дій, пов'язаних з просуванням матеріальних потоків на рівні підприємства. З огляду здійснений критичний аналіз, ми можемо дати визначення логістичної діяльності як інтегрованого процесу управління потоками матеріальних ресурсів, інформації, фінансів і послуг у межах і між суб'єктами ланцюга постачання, спрямований на створення цінності для споживача шляхом ефективного та скоординованого забезпечення потреб. Основними складовими логістичної діяльності, що знаходяться в постійному взаємозв'язку, є: логістичні функції (узагальнені напрямки логістичної діяльності, які відображають ключові завдання в управлінні потоками на стратегічному й тактичному рівнях), логістичні процеси (послідовність логічно пов'язаних дій (процедур і операцій), спрямованих на досягнення певного результату в логістичній системі), логістичні процедури (формалізовані етапи дій у межах логістичного процесу) та логістичні операції

(елементарні дії, що виконуються в межах процедури чи процесу).

2. Основними принципами організації логістичної діяльності є: системність, комплексність, оптимальність, клієнтоорієнтованість, інтеграція, гнучкість, безперервність, ефективність використання ресурсів, технологічність, прозорість та контрольованість, економічність, стандартизація та уніфікація. Принципи організації логістичної діяльності можна згрупувати за функціональною ознакою та рівнем узагальнення. За функціональною ознакою принципи класифікуються за тим, яку логістичну функцію чи сферу діяльності підтримує той чи інший принцип: управлінська сфера – системність, комплексність, інтеграція, прозорість і контрольованість; операційна сфера – безперервність, економічність, стандартизація, технологічність; сервісна сфера – клієнтоорієнтованість, гнучкість; фінансова сфера – ефективність використання ресурсів, оптимальність. За рівнем узагальнення принципи класифікуються за тим, наскільки принцип має загальний або конкретний прикладний характер: стратегічний: системність, комплексність, інтеграція, клієнтоорієнтованість; тактичний: оптимальність, ефективність, гнучкість; операційний: безперервність, технологічність, стандартизація, прозорість. Існують два принципових методи організації логістичної діяльності – інсорсинг та аутсорсинг. В роботі розглянуто також їх різновиди: функціональний, процесно-орієнтований, централізований, децентралізований, аутсорсинговий, інтегрований (SCM-орієнтований), електронно-логістичний (e-logistics). Поєднання інсорсингу та аутсорсингу дозволяє зберегти стратегічні логістичні функції, а рутинні – передати на аутсорс.

3. В роботі виділено наступні методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства: KPI (ключові показники ефективності), балансова система показників (BSC), метод логістичних витрат, ABC-аналіз, DEA (аналіз ефективності одиниць), SCOR-модель (Supply Chain Operations Ref.), експертних оцінок. Найбільш універсальними KPI є: рівень виконання замовлень в строк, собівартість логістики на одиницю продукції, оборотність запасів, середній час обробки замовлення, коефіцієнт використання складу, індекс задоволеності клієнтів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КУРКУЛЬ»»

2.1. Організаційно-економічні умови логістичної діяльності підприємства

ТОВ «Торговий дім «Куркуль»» (далі –ТОВ «ТД «Куркуль»») є українською компанією, яка активно працює та сфері роздрібної та оптової реалізації сертифікованого насіння зернових і технічних культур, а також засобів захисту рослин (ЗЗР) і мікродобрих.

Характеристика основних показників організації діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» наведена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Основні показники організації діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» станом
01.05.2025 р.

Повне найменування	ТОВ «Торговий дім «Куркуль»»
Код за ЄДРПОУ	44974303
Дата реєстрації	16 травня 2023 р.
Види діяльності за КВЕД:	Основний вид діяльності (за КВЕД): 47.76 – Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах. Інші види діяльності: 47.99 – Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами; 85.59 – Інші види освіти; 70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування; 85.60 – Допоміжна діяльність у сфері освіти; 01.61 – Допоміжна діяльність у рослинництві; 46.75 – Оптова торгівля хімічними продуктами; 73.11 – Рекламні агентства; 46.49 – Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; 46.21 – Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.
Місцезнаходження	65023, м.Одеса, вул. Площа 10 квітня, 1, офіс 60
Керівництво	Директор: Балінська Ірина Василівна; Підписант: Гузь Роман Михайлович
Електронна пошта	info@kurkul.com.ua
Сайт	https://kurkul.com.ua/

(Джерело: створено автором за даними [36])

ТОВ «ТД «Куркуль»» є молодим підприємством, яке розпочало свою діяльність 16 травня 2023 р. як товариство з обмеженою відповідальністю. Проте досвід функціонування розпочався із створення суб'єкту підприємницької

діяльності у формі електронного магазину ще в 2019 р., коли група ентузіастів вирішила запровадити інноваційний підхід до реалізації агропродукції. Спочатку це був невеликий онлайн-магазин, проте завдяки професійному підходу, чесності та якісному сервісу підприємство швидко здобуло довіру клієнтів. На момент заснування ринок агропродукції в Україні був орієнтований на традиційні способи закупівлі, і онлайн-продажі сприймалися з обережністю. Проте керівництво ТОВ «ТД «Куркуль»» зробило ставку на індивідуальний підхід до кожного клієнта, що дозволило йому завоювати репутацію надійного партнера у сфері сільського господарства. На даний час ТОВ «ТД «Куркуль»» є сучасною, динамічною аграрною фірмою, яка забезпечує фермерів, агрохолдинги та сільськогосподарські підприємства високоякісною продукцією, сприяючи підвищенню врожайності, зниженню виробничих витрат і оптимізації аграрних процесів завдяки впровадженню передових рішень.

Підприємство сформувало власну місію. Основна місія ТОВ «ТД «Куркуль»» – сприяти розвитку аграрного сектору України, надаючи аграріям інструменти для стабільного отримання високих урожаїв навіть у складних кліматичних умовах. ТОВ «ТД «Куркуль»» дотримується принципів якості, інноваційності та відповідальності, допомагаючи агровиробникам впроваджувати ефективні та економічно вигідні рішення.

Цінності досвідного підприємства представлено на рис.2.1.

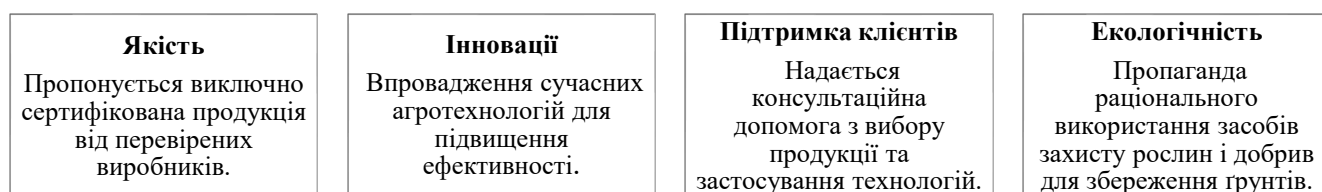


Рис. 2.1 Основні цінності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором за даними [46]

Окрім реалізації агропродукції, ТОВ «ТД «Куркуль»» пропонує клієнтам наступний спектр додаткових послуг:

– агроконсультації. Фахівці компанії надають професійні рекомендації щодо вибору засобів захисту рослин і мікродобрив, враховуючи особливості

ґрунтів і кліматичних умов у регіоні;

- доставка товарів шляхом оперативного транспортування продукції в будь-яку точку України, що забезпечує зручність та економію часу для клієнтів;
- технічний супровід через навчання та консультації щодо правильного застосування агрохімії та насіння, що допомагає аграріям максимально ефективно використовувати придбану продукцію;
- маркетингова підтримка. Партнери компанії отримують доступ до рекламних матеріалів, які сприяють просуванню товарів на місцевому ринку та підвищенню впізнаваності бренду.
- освітня діяльність. ТОВ «ТД «Куркуль»» активно сприяє підвищенню рівня знань аграріїв, надаючи їм актуальну та корисну інформацію. Для цього компанія регулярно організовує: вебінари (онлайн-заходи, присвячені ефективному застосуванню засобів захисту рослин і мікродобрив); дні поля (практичні демонстрації, на яких аграрії можуть побачити результати використання продукції в реальних умовах); освітні матеріали – на сайті компанії доступні експертні статті, відеоуроки та корисні поради щодо сучасних агротехнологій.

Аналіз динаміки та структури основних показників діяльності підприємства має важливе значення для його ефективного управління та стратегічного розвитку. Тому зробимо оцінку забезпеченості ресурсами в таблиці 2.2.

Аналізуючи матеріальні ресурси, слід відмітити збільшення авансованого капіталу з 153,1 тис. грн до 3584 тис. грн, що свідчить про значне зростання фінансових ресурсів підприємства (в 23 рази). Власний капітал зріс у 2,6 рази – з 47,2 тис. грн до 122 тис. грн. Це позитивний сигнал, який означає покращення фінансової стійкості підприємства та можливе зростання прибутковості. Оборотні активи зросли з 153,1 тис. грн до 3547 тис. грн (у 23 рази), що вказує на значне збільшення ліквідності підприємства та можливу зміну бізнес-стратегії з акцентом на активне використання оборотних коштів. Необоротні активи з'явилися в 2024 р. (37 тис. грн), що свідчить про початок інвестування в довгострокові активи, такі як основні засоби. Підприємство почало вкладати кошти у власне обладнання та інші довгострокові активи, що може сприяти підвищенню ефективності роботи.

Таблиця 2.2

Рівень забезпеченості ресурсами ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2023 р.	2024 р. в % до 2023 р.
Середньооблікова кількість працівників, осіб	1	1	-	100,00
Авансований капітал на кінець р., тис. грн.	153,1	3584,0	3430,9	В 23,4 р
Власний капітал на кінець р., тис. грн.	47,2	122,0	74,8	В 2,6 р
Позиковий капітал на кінець р., тис. грн.	105,9	3509,2	3403,3	В 33,1 р
Вартість оборотних активів на кінець р., тис. грн.	153,1	3547,0	3303,9	В 22,6 р
Вартість необоротних активів на кінець р., тис. грн.	-	37,0	37,0	X
з них : основних засобів, тис. грн.				
-первісна вартість	-	21,0	21,0	X
-залишкова вартість	-	15,0	15,0	X

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Б

Середньооблікова кількість працівників залишилася незмінною – 1 особа, що свідчить про те, що підприємство працює у форматі малого бізнесу. В 2025 р. було найнято ще 4 працівники: 3 менеджери з продажів і 1 менеджер-логіст.

Отже, підприємство значно наростило капітал та активи, що свідчить про його розвиток. Зростання власного капіталу та збільшення необоротних активів говорить про зміцнення фінансової стійкості.

За допомогою даних таблиці 2.3 проведемо аналіз ефективності використання виробничих ресурсів.

Виходячи з даних таблиці 2.3, можна зробити висновок, що ефективність використання виробничого капіталу на підприємстві дещо різниться. Щодо основного капіталу, то спостерігаємо, що капіталовіддача зросла з 0 до 337,73 грн, що свідчить про початок ефективного використання основних засобів у 2024 р., капіталомісткість також зросла до 0,003 грн, що є позитивним, хоча й невеликим показником.

Аналізуючи ефективність оборотного капіталу ТОВ «ТД «Куркуль»», спостерігаємо зниження ефективності його використання. Так, коефіцієнт оборотності знизився з 2,67 до 1,42 (-1,25), що означає уповільнення швидкості

обороту оборотних засобів.

Таблиця 2.3

Ефективність використання виробничих ресурсів ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2023 р.
<i>Ефективність використання виробничого капіталу</i>			
<i>Основних засобів:</i>			
Капіталовіддача, грн.	-	337,73	337,73
Капіталомісткість, грн.	-	0,003	0,003
<i>Оборотних засобів:</i>			
Коефіцієнт оборотності	2,67	1,42	-1,25
Коефіцієнт закріплення	0,37	0,70	0,32
Тривалість обороту, днів	136	255	119
<i>Виробничого капіталу в цілому</i>			
Норма прибутку, %	27,56	2,13	-25,43
Одержано чистого доходу на 1 грн. авансованого капіталу, грн.	2,67	1,41	-1,26
<i>Ефективність використання праці персоналу (продуктивність праці)</i>			
Одержано з розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис. грн.			
- чистого доходу	410,2	5066	4655,8
- валового прибутку	93,2	762	668,8
- прибутку від операційної діяльності	51,4	93	41,6
- чистого прибутку	42,2	76	33,8

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Б

Коефіцієнт закріплення, навпаки, зріс з 0,37 до 0,70 (+0,32), що вказує на те, що підприємство потребує більше оборотних коштів для ведення діяльності. Тривалість обороту збільшилася на 119 днів, що негативно впливає на ліквідність і фінансову гнучкість підприємства.

Ефективність використання виробничого капіталу в цілому також знизилась. Про це свідчить норма прибутку, яка суттєво знизилася з 27,6 % до 2,1 % (-25,4 в.п.), що свідчить про значне падіння рентабельності. Чистий дохід на 1 грн авансованого капіталу скоротився з 2,67 грн до 1,41 грн (на 1,26 грн), що є негативною тенденцією.

Щодо ефективності використання праці персоналу, слід зазначити зростання чистого доходу на одного працівника на 4,6 млн. грн, зростання валового прибутку на одного працівника на 668,8 тис. грн, чистого прибутку – на 33,8 тис. грн, що свідчить про певне покращення фінансових результатів у сфері управління персоналом.

Таким чином, попри зростання капіталовіддачі та продуктивності праці, загальна ефективність використання капіталу знизилася через зменшення оборотності, подовження тривалості обороту та значне зниження рентабельності.

Аналіз фінансового стану є важливим інструментом для визначення конкурентоспроможності підприємства, оскільки він забезпечує об'єктивну оцінку його економічного потенціалу та ефективності. У сучасних умовах швидких змін у ринковому середовищі та високої конкуренції фінансовий стан стає ключовим показником стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Підприємства, які вчасно виявляють слабкі сторони у фінансових показниках, можуть швидше реагувати на виклики, розробляючи заходи щодо оптимізації витрат чи підвищення доходів. Розглянемо фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	2023р.	2024р.	2024 р. +/- до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	410,2	5066,0	4655,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	317	4304,0	3987
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	93,2	762,0	668,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток або збиток), тис. грн.	51,4	93,0	41,6
Податок на прибуток, тис. грн.	9,2	17,0	7,8
Чистий фінансовий результат (прибуток або збиток), тис. грн.	42,2	76,0	33,8

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Б

На основі даних табл. 2.4 можна зробити висновки, що ТОВ «ТД «Куркуль»» значно наростило обсяг реалізації продукції, що позитивно позначилося на фінансових результатах. Так, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 4,7 млн. грн., або в 12,4 рази, що свідчить про суттєве розширення обсягів продажу та підвищення цін на продукцію. Поряд з підвищенням чистого доходу, спостерігаємо також зростання собівартості реалізованої продукції майже на 4 млн. грн. з 317 тис. грн до 4304 тис. грн. Внаслідок таких змін, валовий прибуток збільшився на 669 тис. грн з 93,2 тис. грн до 762 тис. грн. Прибуток від операційної діяльності також зріс на 41,6 тис. грн з 51,4 тис. грн до 93 тис. грн., що свідчить про покращення

управління операційними витратами та підвищення ефективності діяльності. В зв'язку зі збільшенням операційного прибутку на підприємстві, спостерігаємо збільшення податкового навантаження, оскільки податок на прибуток зріс із 9,2 тис. грн до 17 тис. грн., що є логічним наслідком зростання фінансового результату. Кінцевий результат діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» – чистий прибуток зріс на 33,8 тис. грн. з 42,2 тис. грн у 2023 р. до 76 тис. грн. у 2024 р. , що є позитивною тенденцією, яка свідчить про стабільний розвиток бізнесу. Однак важливо контролювати витрати, щоб забезпечити подальше зростання рентабельності.

Показники рентабельності підприємства більш детально розкривають ефективність діяльності підприємства та використання ресурсів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	2023р.	2024р.	2024 р. +/- до 2023 р.
Рентабельність підприємства, %	29,40	17,70	-11,69
Рентабельність продажу продукції, %	22,72	15,04	-7,67
Рентабельність необоротних активів, %	-	205,40	В 2рази
Рентабельність оборотних активів, %	27,56	2,14	-25,42
Рентабельність власного капіталу, %	89,40	62,29	-27,11
Рентабельність активів підприємства, %	27,56	2,12	-25,44

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Б

Виходячи з показників таблиці 2.5, можна зазначити, що підприємство у 2024 р. зіткнулося зі зменшенням рентабельності, а отже ефективності діяльності. Так рентабельність підприємства знизилася на 11,7 в.п. з 29,4 % до 17,7 %, що свідчить про зменшення прибутку на одиницю витрат, спричинене зростанням собівартості продукції. Рентабельність продажу продукції у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. зменшилась на 7,67 в.п. з 22,7 % до 15 %. Це свідчить про зменшення чистого прибутку, який залишається після покриття всіх витрат на підприємстві. Рентабельність необоротних активів зросла до 205,4%, що можна пояснити придбанням у 2024 р. підприємством основних засобів. Проте спостерігається зменшення показника рентабельності оборотних активів на 25,42 в.п. Це вказує на те, що оборотні активи стали працювати менш ефективно, тобто вкладений капітал у запаси, дебіторську заборгованість або грошові кошти приносить менше

прибутку. Також відбулося зменшення рентабельності власного капіталу на 27,1 в.п. та рентабельності активів підприємства на 25,4 в.п., що вказує на зниження загальної ефективності використання активів підприємства.

Отож, підприємство суттєво втратило рівень рентабельності в більшості напрямків. Серед основних проблем спостерігається зниження ефективності використання оборотних активів, підвищення витрат та зменшення прибутковості продажів.

Ліквідність підприємства є ключовим аспектом фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Вона визначає здатність компанії виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів. Основні показники ліквідності, які допомагають оцінити фінансовий стан підприємства, представлені на рисунку 2.1.

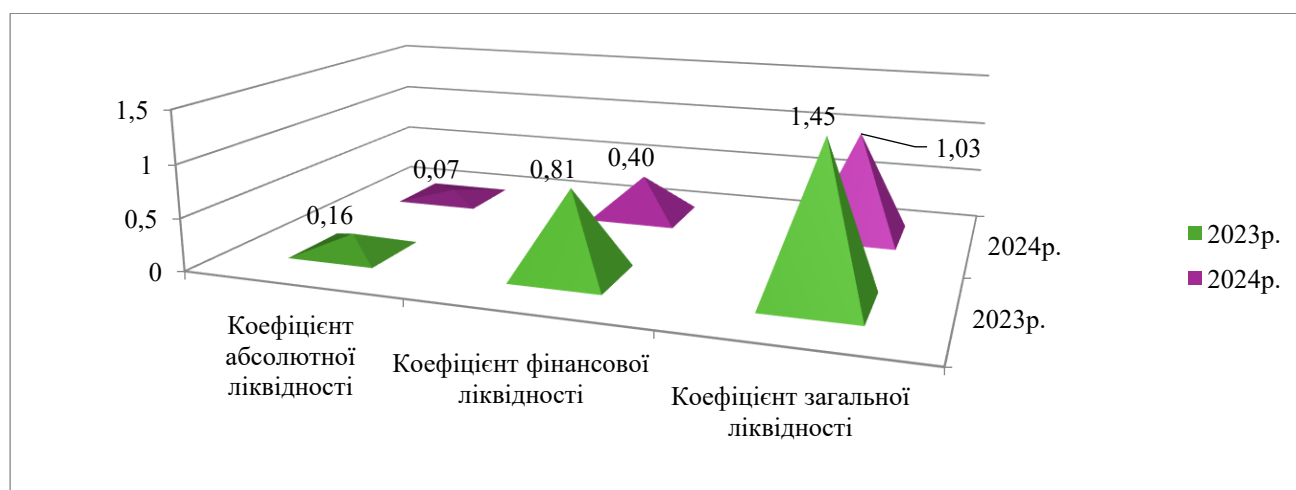


Рис. 2.1 Показники ліквідності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором за даними

Дані рис. 2.1 свідчать, що коефіцієнт абсолютної ліквідності за два роки був значно нижчим від рекомендованого рівня (0,2-0,3), що свідчить про недостатню кількість грошових коштів та їх еквівалентів для негайного покриття поточних зобов'язань. Значення знизилося з 0,16 у 2023 р. до 0,07 у 2024 р. Так, у 2023 р. підприємство могло покрити 16,3 % поточних зобов'язань миттєво, а у 2024 р. – лише 6,9 %. Значення коефіцієнта фінансової ліквідності різко знизилося з 0,80 у 2023 р. до 0,41 у 2024 р. Це значне погіршення фінансового стану свідчить про затримку платежів від дебіторів та зростання короткострокової заборгованості.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності знизилося з 1,44 у 2023 р. до 1,03 у 2024 р. У 2023 р. показник був 1,45, що вказувало на нормальну платоспроможність. У 2024 р. він майже досяг критичного значення 1,0, що означає ризик втрати фінансової стійкості, оскільки оборотних активів ледь вистачає для покриття боргів. Отже, фінансовий стан підприємства за рівнем ліквідності погіршився, і воно потребує термінових заходів для стабілізації ситуації.

Аналіз фінансової стійкості та ділової активності є важливим етапом при формуванні конкурентної стратегії підприємства, оскільки вони характеризують здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, забезпечувати стабільний розвиток і зберігати позиції на ринку. Розглянемо значення цих показників в таблиці 2.6 та 2.7.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	Нормативне значення	2023р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2023 р.
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	$> 0,5$	0,308	0,039	-0,269
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 0,5$	0,692	0,966	0,274
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,308	0,034	-0,274
Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	$< 1,0$	2,244	28,377	26,133
Коефіцієнт поточної заборгованості	$< 0,5$	0,692	0,961	0,269
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$> 0,5$	1,000	0,697	-0,303

Джерело: розраховано автором за даними Додатків А-Б

Коефіцієнт фінансової незалежності показує частку власного капіталу в загальній структурі фінансування підприємства. У 2023 р. власний капітал становив 27,6 % всіх фінансових ресурсів, а у 2024 р. – лише 3,4 %. Це критичне зниження, що свідчить про залежність підприємства від позикових коштів.

Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику) також підтверджує високий фінансовий ризик через значну частку позикових коштів. Його високий рівень означає, що підприємство має значно більше боргів, ніж власних коштів. У 2023 р. на 1 грн власного капіталу припадало 2,2 грн. боргів, а у 2024 р. – 28,4 грн., що означає надзвичайно високий фінансовий ризик і загроза банкрутства. Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у структурі активів. У 2024 р. він

майже нульовий, що означає вкрай низьку фінансову стабільність.

Коефіцієнт поточної заборгованості весь період становив 1, що свідчить про стабільність рівня короткострокових зобов'язань щодо оборотних активів. Теоретично, високий показник коефіцієнта маневреності власного капіталу означає більшу частку власних оборотних коштів, але з огляду на низький рівень власного капіталу це може бути пов'язано з фінансовими маніпуляціями.

Таким чином, ТОВ «ТД «Куркуль»» демонструє нестабільність фінансового стану протягом аналізованого періоду.

Ділова активність спрямована на підвищення ефективності операційної діяльності, що покращує позиції на ринку через зменшення витрат та збільшення швидкості обігу капіталу. Показники ділової активності дослідного підприємства представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	Нормативне значення	2023р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2023 р.
Коефіцієнт ресурсівіддачі (оборотності активів)	Зростання	2,68	1,41	-1,27
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	>1,0 зростання	2,68	1,43	-1,25
Тривалість обороту оборотних активів, днів	Зменшення	136	255	119
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Зростання	9,72	41,52	31,8
Коефіцієнт оборотності дебітор. заборгованості	-	5,99	4,38	-1,61
Коефіцієнт оборотності кредитор. заборгованості	-	3,87	1,47	-2,4
Коефіцієнт оборотності запасів	Зростання	6,08	7,25	1,17

Джерело: створено автором за даними Додатків А-Б

Аналіз показників ділової активності підприємства відображають ефективність використання ресурсів підприємства протягом 2023-2024 р.р. Так, зниження значення коефіцієнта ресурсівіддачі на 1,26 свідчить про меншу ефективність використання ресурсів підприємства, що може бути наслідком зростання витрат або неефективного управління активами. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився на 1,25, що означає, що підприємство повільніше перетворює свої оборотні активи (запаси, дебіторську заборгованість) у виручку.

Це може свідчити про неефективне використання активів та проблеми з реалізацією продукції, що підтверджує показник тривалості обороту оборотних активів, який збільшився на 255 днів у 2024 р., що свідчить про затримки в реалізації продукції та зборі дебіторської заборгованості.

Висока оборотність власного капіталу означає, що підприємство ефективніше використовує свої власні кошти для отримання доходу. Однак такий різкий стрибок може бути пов'язаний з низьким рівнем власного капіталу, що є ризикованим фактором. Зниження коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості означає, що дебітори почали повільніше сплачувати борги. Це може призвести до проблем із грошовими потоками та ризику не платежів. Зменшення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості на 2,4 є ознакою фінансових труднощів та свідомих затримок платежів через нестачу коштів.

Коефіцієнт оборотності запасів відбиває зниження швидкості обігу через накопичення нереалізованої продукції. У 2024 р. спостерігається покращення, проте незначне. Підприємству потрібно оптимізувати управління запасами, щоб уникнути їх надлишку.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що у 2024 р. ефективність ділової активності підприємства дещо знизилася, що свідчить про труднощі в управлінні оборотними активами, запасами та дебіторською заборгованістю.

За результатами аналізу діяльності керівництву ТОВ «ТД «Куркуль»» необхідно:

1. Удосконалити процеси управління дебіторською заборгованістю для прискорення її погашення.
2. Продовжити оптимізацію обігу оборотних активів.
3. Зменшити час обігу запасів для забезпечення більшої гнучкості в операційній діяльності.
4. Зменшити боргове навантаження – провести реструктуризацію боргів, домовитися про відстрочення платежів.
5. Збільшити власний капітал – залучити додаткові інвестиції або нерозподілений прибуток.

6. Підвищити прибутковість – оптимізувати витрати та підвищити рентабельність.

7. Контролювати рівень ліквідності – забезпечити стабільний рух грошових коштів.

Все це можливо за допомогою раціональної організації маркетингової діяльності на підприємстві, про що піде мова далі.

2.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві

ТОВ «ТД «Куркуль»» використовує споживчу та цифрову маркетингову концепцію, орієнтуючись на сучасні потреби фермерів, агрономів і підприємців агросектору. Основна стратегія полягає у поєднанні якісної продукції, доступної експертної інформації та інтерактивного спілкування з клієнтами через онлайн-канали. ТОВ «ТД «Куркуль»» робить акцент на онлайн-просування та цифрові технології (рис. 2.2).

Таргетована реклама в соцмережах для залучення нових клієнтів.

SEO-оптимізація сайту для підвищення видимості в пошукових системах.

Контент-маркетинг – корисні статті, відеоогляди, кейси успішного використання продукції.

Автоматизація комунікації через чат-боти та e-mail розсилки.

Рис. 2.2. Основні напрями маркетингової діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором

Компанія активно застосовує соціальні мережі для популяризації своєї продукції, налагодження довіри клієнтів і зміцнення позицій бренду. Основними платформами для взаємодії є TikTok, Facebook і потенційно YouTube, кожна з яких відіграє важливу роль у загальній маркетинговій стратегії. Дані платформи

наведено на рис. 2.3.

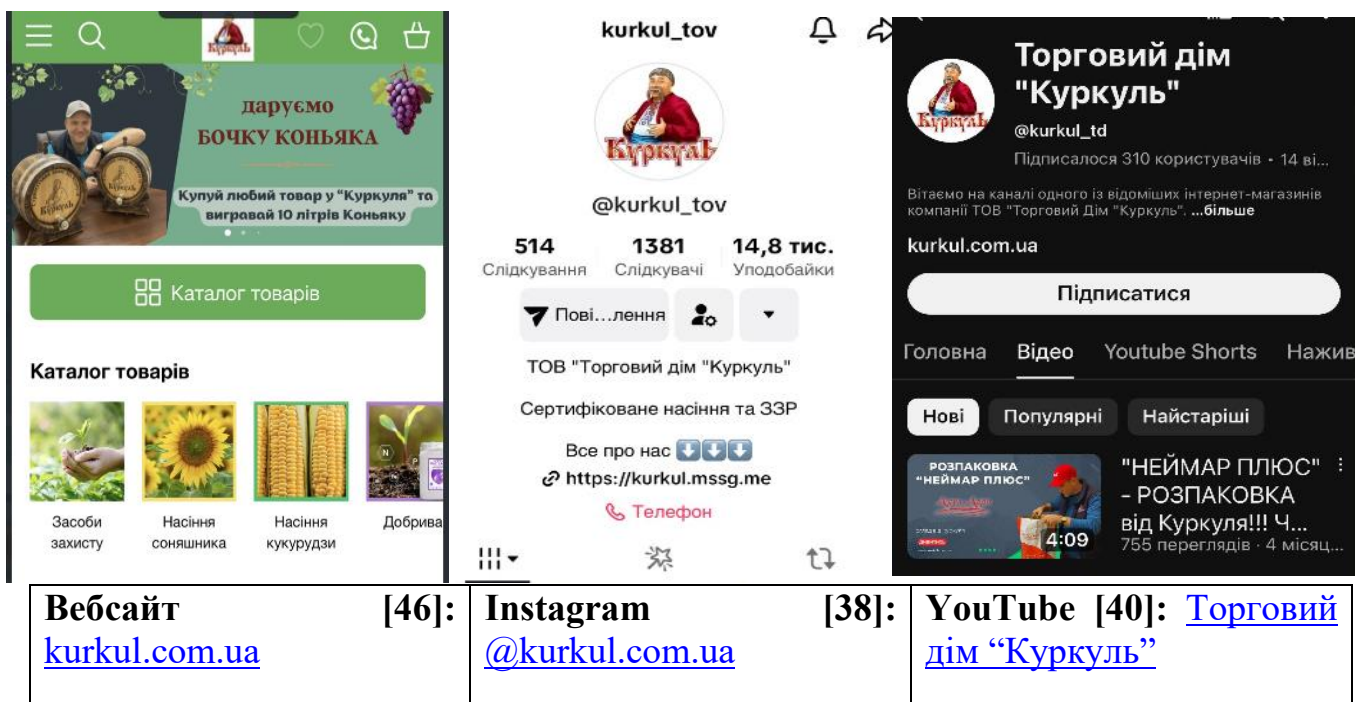


Рис. 2.3. Електронні інструменти маркетингових комунікацій ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерела: [46; 38; 40]

Офіційний сайт компанії виступає головним інформаційним ресурсом, де детально представлена продукція та послуги [46]. Тут користувачі можуть ознайомитися з каталогами товарів (насіння, добрива, засоби захисту рослин), переглянути характеристики продукції, дізнатися про умови співпраці та скористатися корисними онлайн-інструментами, такими як калькулятори чи форми для замовлення. Завдяки адаптивному дизайну сайт зручний для використання як на комп'ютерах, так і на мобільних пристроях.

У TikTok компанія орієнтується на молоду аудиторію, створюючи динамічний контент у форматі оглядів продукції, корисних порад і розважальних відео. Акаунт @kurkul_tov [39] активно взаємодіє з користувачами, залучаючи вподобання та коментарі, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових клієнтів.

YouTube поки що не є ключовою платформою для компанії, але має значний потенціал [40]. Тут можна розміщувати навчальні відео, детальні огляди продукції та аналітичні матеріали. Такий підхід допомагає надавати аудиторії більш глибоку

інформацію, підвищувати довіру до бренду та зміцнювати його репутацію як експерта в аграрній сфері.

Завдяки ефективному використанню соціальних мереж ТОВ «ТД «Куркуль»» досить вдало взаємодіє з різними категоріями клієнтів. TikTok залучає молоду аудиторію через легкий і цікавий контент, Facebook забезпечує інформування та комунікацію з професіоналами, а YouTube може стати потужним інструментом для навчання та експертного контенту. Така стратегія допомагає бренду залишатися конкурентоспроможним і розширювати свою присутність у цифровому просторі.

ТОВ «ТД «Куркуль»» пропонує широкий асортимент продукції, орієнтуючись на потреби різних категорій споживачів, зокрема аграріїв, підприємств аграрної сфери та кінцевих споживачів. Продукція підприємства включає засоби захисту рослин, добрива, посівний матеріал та інші товари, що сприяють ефективному веденню сільського господарства. Серед основних категорій продукції виділяються засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал, які займають значну частину товарного асортименту (рис. 2.4).

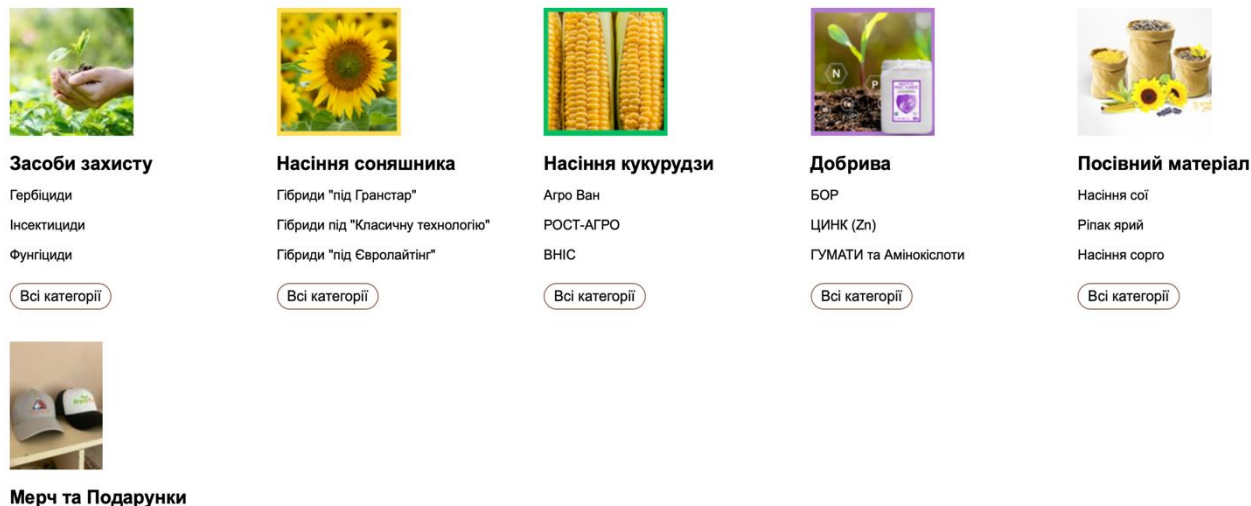


Рис. 2.4. Каталог продуктів ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: [46]

Засоби захисту рослин включають препарати для боротьби з шкідливими організмами та забезпечення здоров'я культур, що є важливою складовою для підвищення врожайності. Добрива, в свою чергу, забезпечують рослини необхідними поживними елементами для росту та розвитку, а широкий вибір посівного матеріалу гарантує високі показники врожайності.

Засоби захисту рослин є однією з основних категорій продукції, представлених у товарному асортименті ТОВ «ТД «Куркуль»». Препарати, що входять до цієї категорії, мають на меті боротьбу з шкідливими організмами, забезпечення здоров'я рослин та захист їх від хвороб. Ці засоби є критично важливими для підвищення врожайності та забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств. Каталог засобів захисту рослин на рис. 2.5 ілюструє різноманітність товарів, які можуть бути застосовані для захисту різних сільськогосподарських культур. У цьому асортименті присутні як універсальні препарати, так і спеціалізовані рішення для конкретних культур.

Засоби захисту рослин

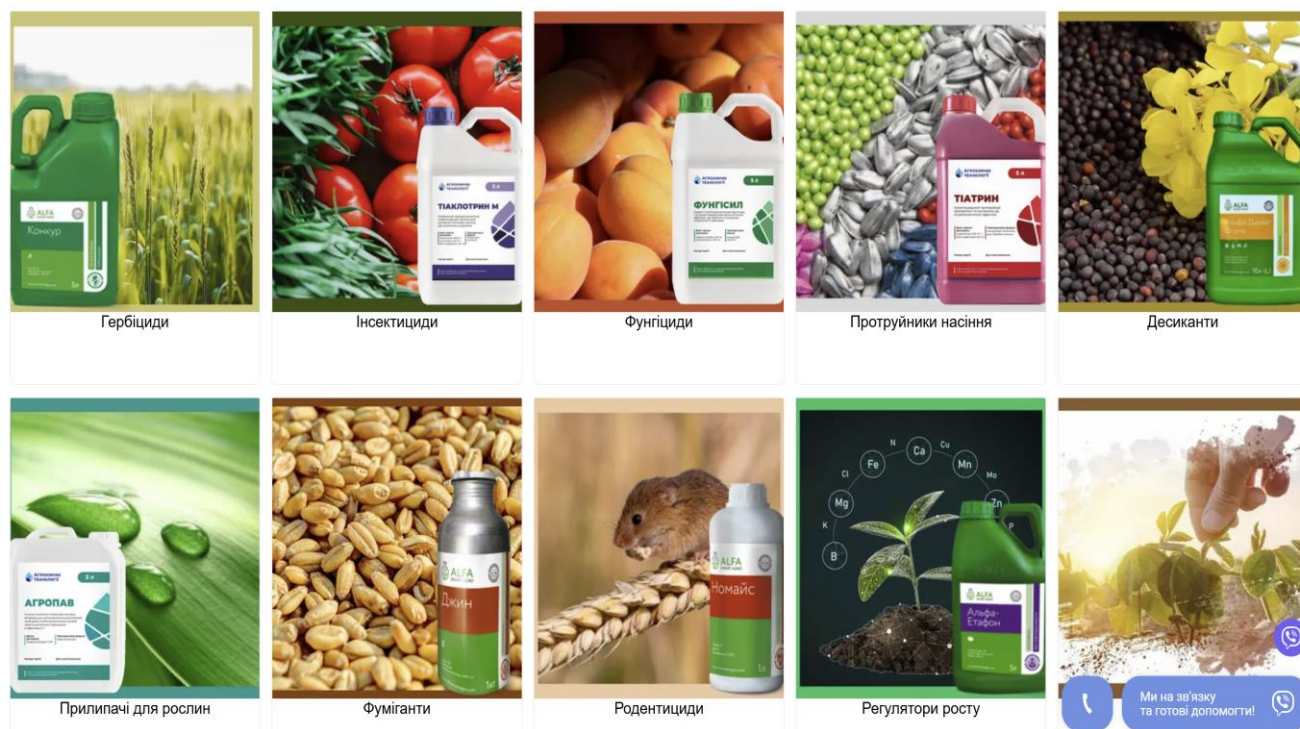


Рис. 2.5. Каталог засобів захисту рослин ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: [46]

Каталог засобів захисту для насіння соняшнику та засобів захисту для насіння кукурудзи на рис. 2.6 є спеціалізованими частинами асортименту, спрямованими на забезпечення здоров'я та підвищення врожайності цих стратегічно важливих культур. Продукція, що представлена в цих категоріях, допомагає знизити ризики втрат через хвороби і шкідників, що робить її важливою для забезпечення стабільного виробництва.

Гербициди на Соняшник "під Євролайтінг"

ГЛІФОСАТИ (Суцільної дії)
ДОСХОДОВІ (Грунтові)
ГРАМІНІЦИДИ (від Злакових)
на Сою
на КУКУРУДЗУ
на ЗЕРНОВІ
на Соняшник "під Гранстар"
на Соняшник "під Євролайтінг"
на Ріпак
на БУРЯК
на КАРТОПЛЮ
на БАШТАНИ
на ГРЕЧКУ
на ЦИБУЛЮ
на ЛЬОН
на Моркву
АгроХімТехнології (АХТ)
ALFA smart agro
Хімагромаркетинг
Нертус
Самміт-Агро
Syngenta
BAYER

Сортування: за популярністю спочатку дешевше спочатку дорожчі за назвою Відображення:

"Імпекс Дуо" (10 л)  залишилось 17 днів Гербицид Імпекс Дуо (10 літрів), Євролайтінг 6 840 грн	"Основа" (20 л)  ~1% Гербицид Основа (20 літрів) 5 430 грн 5 480 грн	"Промекс" (20 л)  ~2% Гербицид Промекс (20 літрів) 4 910 грн 5 000 грн	"Пропазокс" (20 л)  ~2% Гербицид Пропазокс КЕ (20 літрів) 5 370 грн 5 470 грн
"Етасил (Сальса)" (0,25 кг) 	"ЕТАФОРОН" (Сальса) (250 мг) 	"Сантал" (10 л) 	"Еталон" (20 л)  Потрібна допомога? Залиште повідомлення

Рис. 2.6. Каталог гербицидів під соняшник ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: [46]

Значну частину асортименту складають також добрива, які забезпечують рослини необхідними макро- та мікроелементами для їх оптимального росту та розвитку. Вибір добрив залежить від багатьох факторів, таких як тип ґрунту, кліматичні умови та культура, що вирощується. Каталог добрив надає широкий спектр мінеральних та органічних продуктів, що відповідають різноманітним вимогам агровиробників і дозволяють оптимізувати процес внесення добрив для досягнення високих результатів.

Асортимент посівного матеріалу представлений у каталозі на рис. 2.7, включає різноманітні сорти та гібриди с-г культур, які є основою для високих врожаїв. Якість посівного матеріалу безпосередньо впливає на ефективність аграрного виробництва, тому підприємство пропонує насіння зернових, олійних та технічних культур, що дозволяє агропідприємствам вибирати оптимальні варіанти для конкретних умов вирощування.

Посівний матеріал



Рис. 2.7. Каталог посівного матеріалу ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело [46]

Таким чином, товарний асортимент ТОВ «ТД «Куркуль»» є стратегічно продуманим і адаптованим до потреб сучасного сільськогосподарського виробництва. Продукція підприємства забезпечує конкурентоспроможність на ринку та дозволяє задовольняти різноманітні потреби аграріїв, що підвищує ефективність їхньої діяльності та сприяє стабільному розвитку сільського господарства в Україні.

Цінова політика є одним із ключових інструментів маркетингової діяльності підприємства, оскільки вона безпосередньо впливає на рівень продажів, конкурентоспроможність та фінансові результати компанії. Для ТОВ «ТД «Куркуль»», яке працює в аграрному секторі, ефективне управління цінами є важливим фактором стабільного розвитку та рентабельності.

Структура цін відображає різноманітність продукції за категоріями та технологічними особливостями, що дозволяє оцінити рівень вартості окремих товарних груп і їхню конкурентоспроможність. Аналіз представлених даних сприятиме розумінню особливостей ціноутворення та визначенню перспективних напрямів для оптимізації цінової стратегії підприємства.

Аналіз цінової політики табл. 2.8 ТОВ «ТД «Куркуль»» свідчить про широке цінове розмаїття в різних категоріях продукції.

Таблиця 2.8

Цінова політика за основними видами товарів ТОВ «ТД «Куркуль»»

Вид товару	Назва	Ціна, грн.
Засоби захисту рослин	Гербіциди Раундап Макс (20 л)	6990
	Інтексицид Канонір Дуо (1 л)	830
	Фунгіцид Поліград (5 л)	2100
	Протруйник насіння Ларімар (5 л)	4040
	Десикант Регістан Ультра (20 л)	5950
	Прилипачі рослин Прилипач АгроПАВ (5 л)	780
	Фумігант Джин (1 кг)	680
	Родентицид Ромфея (1 л)	880
	Регулятор росту Трінекс (5 л)	5590
	Інокулянт ХайКот Супер Соя (6,4 л)	16500
Посадковий матеріал	СОЯ “Оттава”	1450
	Ріпак “Гектор РС”	2100
	Насіння цукрового буряка Рутенія	3700
	Пшениця “Шестопалівка”	12500
	Ячмінь “Валькірія”	10200
	Горох “Velvet” (Традиційний)	26100
	Ріпак “Чорний Велетень” (Стандарт)	1600
	Люцерна “La Rossa” (ВІО)	11750
Добрива	Бор - Добриво Нертус Декабор (10 л)	1600
	Калій - Добриво Нертус Мікс Кафос (20 л)	9420
	Цинк - Добриво Нертус Цинк (20 л)	6550
	Гумати та амінокислоти - Добриво Гумат 18 (20 л)	5240
	Азот - Добриво НЕРТУС МІКС 400 (20 л)	4830
	Фосфор - Добриво Нертус Мікс Кафос (20 л)	9420
	Молібден - Добриво Нертус Мікс Молібден (20 л)	13160
Насіння соняшнику	Технологія вирощування традиційна - Соняшник Авалон (Традиційний)	3100
	Технологія вирощування під Гангстар - Соняшник Сармат (Агро Ван)	4500
	Технологія вирощування під Євро-Лайтнінг - Соняшник АР Імпульс (під Євро-Лайтнінг)	3400
	Технологія вирощування під Євро-Лайтнінг Плюс - Соняшник “ЕС Генезіс” (під Євро-Лайтнінг Плюс)	7250
Насіння кукурудзи	ФАО 100-200 Кукурудза “ДН Синевир” (ФАО-190)	1824
	ФАО 200-300 Кукурудза ДБ “Хотин” (ФАО - 250)	2300
	ФАО 300-400 Кукурудза “ДН Аджамка” (ФАО-320)	1824
	ФАО 400-500 Кукурудза “СІДНІ” (ФАО-430)	2496
	ФАО 500-600 Кукурудза ДМС Медеу (ФАО - 530)	2300

Джерело: [46]

Найвищу вартість мають інокулянти та насіння преміум-сегмента, що пояснюється їхньою технологічною складністю та високим рівнем ефективності. У сегменті засобів захисту рослин спостерігається значна варіація цін залежно від типу препарату, його призначення та обсягу.

Посадковий матеріал і добрива представлені продукцією різного призначення, що дає можливість клієнтам обирати оптимальні варіанти відповідно до своїх агротехнологічних потреб. Ціни на насіння соняшнику та кукурудзи диференційовані залежно від технології вирощування та показника ФАО, що є важливим фактором для сільськогосподарських виробників. Загалом, цінова політика підприємства орієнтована на забезпечення балансу між конкурентною ціною та високою якістю продукції, що сприяє підтриманню позицій компанії на ринку аграрних товарів.

Аналіз порівняльних цін на основні товари табл. 2.9 показав, що ТОВ «ТД «Куркуль»» у більшості випадків пропонує конкурентоспроможні ціни, які знаходяться на рівні або нижчі за ринкові аналоги. Наприклад, ціна на Ураган Форте є нижчою за Organic Planet на 37,5%, а на фунгіцидний протруйник Максим – вища, ніж у Agrotorg, але значно нижча, ніж у Organic Planet.

Таблиця 2.9

Порівняння цін на засоби захисту рослин ТОВ «ТД «Куркуль»» з конкурентами, грн.

Вид товару	Маса	ТОВ «ТД «Куркуль»»	Agrotorg	Organic planet	Ціни ТОВ «ТД «Куркуль»» у % до	
					Agrotorg	Organic planet
Ураган Форте, системний гербіцид суцільної дії, Syngenta	1 л	335,5	370	895	90,7	37,5
Фунгіцидний протруйник насіння Максим	1 л	1386	920	1980	150,7	70,0
Інсектициди	20 л	3230	4085	-	79,1	X
Регулятор кислотності, прилипач	1 л	338	340	615	99,4	55,0
Альфа Дикват Форте десикант	10 л	2400	2300	-	104,3	X
Фумігант Джин	1 кг	680	650	-	104,6	X
Номайс родентицид	1 л	1160	1050	-	110,5	X
pH коректор	10л	1180	1480	1916	79,7	61,6

Джерело: сформовано автором на основі [41; 46; 47]

У випадку деяких товарів, зокрема фуміганту Джин та родентициду Номайс, ціни ТОВ «ТД «Куркуль»» є вищими за пропозиції Agrotorg, що може свідчити про

преміальну якість продукції або відмінності в умовах постачання. Водночас ціна на рН-коректор (10 л) є нижчою за конкурентів, що може бути перевагою для залучення клієнтів.

Як свідчить табл. 2.10, підприємство пропонує нижчі ціни на деякі добрива, такі як Декабор Нертус (Бор) -20,9% та Wonder Leaf Wonder Mono P -19,6%, що робить їх більш доступними для покупців. Також суттєво вигідніша ціна на насіння сої, яке у «ТД Куркуль» дешевше на 15,9%, а соняшник Сумо 007 (Екстра) пропонується за ціною на 16,7% нижчою, ніж у Agrotorg.

Таблиця 2.10

Порівняння цін на добрива та насіння ТОВ «ТД «Куркуль»» з конкурентами, грн.

Вид товару	Маса	ТОВ «ТД «Куркуль»»	Agrotorg	ТОВ «ТД «Куркуль»» до Agrotorg	
				+/-	%
Декабор Нертус (Бор)	20 л	3230	4085	-855	79,1
Wonder Leaf Wonder Mono P, рідке добриво	20 л	3680	4577	-897	80,4
Добриво Гумат	20 л	5240	4200	1040	124,8
Гуміфілд Форте Аміно в.с.	20 л	8859	8100	759	109,4
Кукурудза РАМ - 8663 (ФАО - 340)	1 кг	2100	1900	200	110,5
Соняшник Сумо 007 (Екстра)	1 кг	4500	5400	-900	83,3
Соя	1 кг	2075	2466	-391	84,1

Джерело: сформовано автором на основі [41; 46]

Водночас, окремі позиції, такі як Добриво Гумат +24,8%, Гуміфілд Форте Аміно +9,4% та насіння кукурудзи РАМ - 8663 +10,5% мають вищу вартість порівняно з конкурентом, що може бути зумовлено якістю продукції, умовами постачання або іншими комерційними факторами.

Таким чином, цінова стратегія ТОВ «ТД «Куркуль»» є доволі гнучкою, дозволяючи пропонувати конкурентні ціни на низку позицій, водночас зберігаючи прибутковість на певних категоріях продукції. Це створює потенціал для залучення клієнтів як за рахунок доступніших товарів, так і за рахунок пропозиції преміального сегмента.

ТОВ «ТД «Куркуль»» використовує інтегровану систему маркетингових комунікацій, яка включає широкий спектр інструментів і каналів для встановлення,

підтримки та розвитку ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами, включаючи потенційних та існуючих клієнтів, партнерів та громадськість.

Важливим аспектом цієї стратегії є формування цілісної комунікаційної платформи, що дозволяє досягати маркетингових цілей, підвищувати імідж бренду та забезпечувати сталий розвиток компанії.

Основні види маркетингових комунікацій, які активно використовуються ТОВ «ТД «Куркуль»», зображено на рис. 2.8.

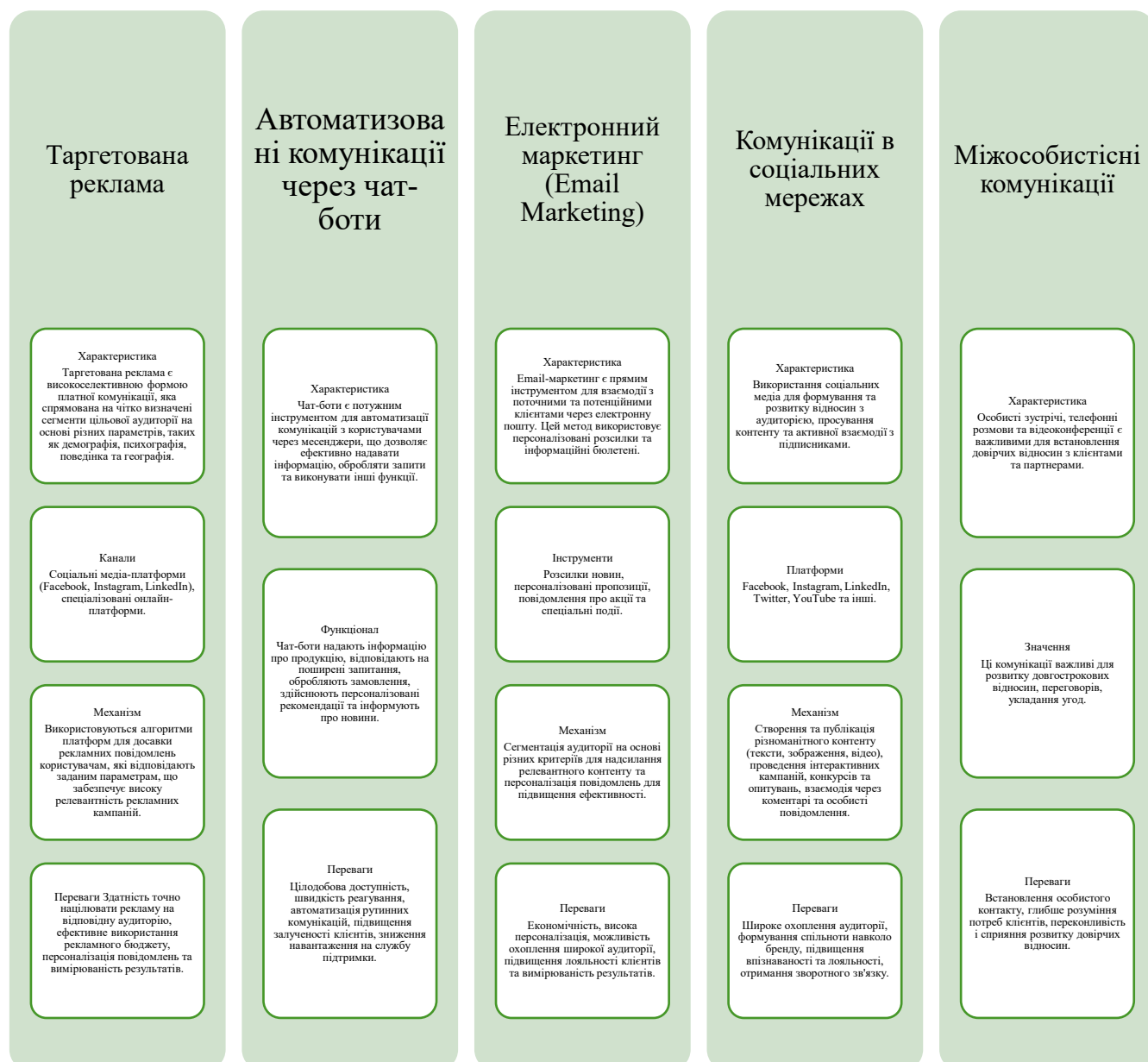


Рис. 2.8. Основні види маркетингових комунікацій ТОВ «ТД «Куркуль»»
Джерело: сформовано автором

Інтегроване використання цих видів маркетингових комунікацій дає ТОВ «ТД «Куркуль»» можливість ефективно взаємодіяти з усіма ключовими сегментами

цільової аудиторії, забезпечуючи комплексний вплив на свідомість та поведінку потенційних клієнтів, що є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2.3. Оцінка ефективності логістичної діяльності фірми

Інтернет-магазин ТОВ «ТД «Куркуль»» застосовує гібридну модель організації логістичної діяльності, що передбачає інтеграцію внутрішніх ресурсів (інсорсинг) з залученням зовнішніх провайдерів (аутсорсинг). Такий підхід спрямований на досягнення оптимального балансу між контролем над ключовими процесами та економічною ефективністю за рахунок використання спеціалізованих послуг.

Інсорсинг є основою для управління ключовими логістичними операціями ТОВ «ТД «Куркуль»», а саме:

- включає організацію приймання, розміщення, зберігання, комплектації та підготовки товарів до відвантаження на власних або орендованих складських площах.

- охоплює планування власних маршрутів доставки, координацію роботи власного автопарку (за наявності) та контроль за виконанням перевезень.

Аутсорсинг використовується для оптимізації окремих, менш стратегічних або географічно складних логістичних функцій ТОВ «ТД «Куркуль»»:

- залучення сторонніх транспортних компаній для здійснення доставки товарів у віддалені або важкодоступні регіони, що дозволяє розширити географію доставки без значних інвестицій у власний автопарк;

- передача окремих операцій з пакування або спеціальної обробки товарів зовнішнім підрядникам, що може бути економічно вигідним або необхідним при пікових навантаженнях.

Логістична служба ТОВ «ТД «Куркуль»» виконує комплекс взаємопов'язаних завдань, спрямованих на забезпечення ефективного та безперебійного руху товарів

від постачальників до кінцевих споживачів інтернет-магазину. До основних завдань та функцій належать зображено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Комплекс логістичних завдань та функцій ТОВ «ТД «Куркуль»»

Завдання	Основні функції
Координація постачання товарів від постачальників до складів підприємства	- взаємодія з відділом закупівель для узгодження графіків поставок - організація приймання товарів на складах, включаючи перевірку кількості та якості; - контроль за своєчасністю та повнотою виконання поставок постачальниками;
Організація ефективного зберігання та обробки товарів на складах	- раціональне розміщення товарів на складських площах з урахуванням їх характеристик та частоти обігу; - забезпечення оптимальних умов зберігання для різних категорій товарів; - організація процесів комплектації замовлень клієнтів інтернет-магазину; - проведення інвентаризації та контроль за обліком товарних запасів; - підготовка товарів до відвантаження, включаючи пакування та маркування;
Планування та контроль за перевезенням продукції до кінцевих споживачів	- визначення оптимальних способів доставки (власний транспорт, кур'єрські служби, поштові оператори) залежно від регіону, терміновості та вартості; - розробка маршрутів доставки та графіків відвантажень. - координація роботи власного автопарку та контроль за виконанням рейсів. - взаємодія з аутсорсинговими транспортними компаніями та кур'єрськими службами. - відстеження статусу доставки замовлень та інформування клієнтів.
Моніторинг і регулювання запасів на складах для забезпечення безперервності поставок	- аналіз динаміки продажів та прогнозування майбутнього попиту; - розрахунок оптимальних рівнів запасів для різних товарних позицій; - контроль за поповненням складських запасів та своєчасне розміщення замовлень на закупівлю; - виявлення та управління надлишковими або залежаними запасами.

Джерело: побудовано автором на основі Статуту підприємства

Таким чином, логістична служба інтернет-магазину ТОВ «ТД «Куркуль»» відіграє ключову роль у забезпеченні високого рівня сервісу для клієнтів, оптимізації операційних витрат та підтримці ефективного функціонування всього бізнес-процесу. Гібридна модель організації логістики дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкових умов та потреби клієнтів.

Логістичний ланцюг підприємства є комплексною системою, що включає всі етапи переміщення товарів від постачальників до кінцевих споживачів. Його основною метою є забезпечення безперервного, ефективного та економічного потоку товарів і послуг, що сприяє задоволенню потреб клієнтів і забезпеченню стабільної роботи підприємства.

Логістичний ланцюг охоплює численні етапи, такі як закупівля, транспортування, зберігання, обробка та доставка товарів, що вимагає узгодженої взаємодії всіх ланок для досягнення максимальних результатів. ТОВ «ТД «Куркуль»» здійснює комплексну логістичну діяльність, яка охоплює основні етапи від закупівлі товарів до їх доставки кінцевим споживачам. Ланки логістичного ланцюга підприємства (рис. 2.9) є важливими для забезпечення безперервності поставок і задоволення потреб клієнтів.

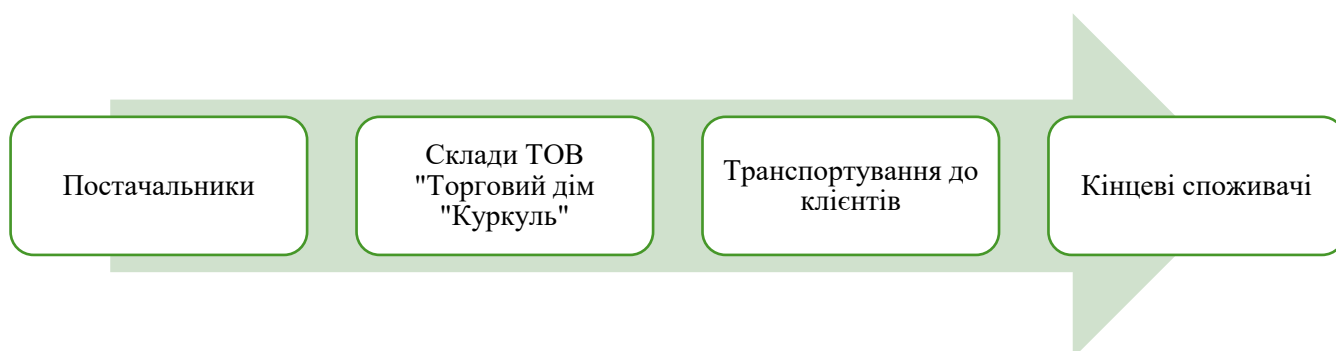


Рис. 2.9. Ланки логістичного ланцюга ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело побудовано автором на основі [46]

Перше послідовна ланка в логістичному ланцюгу ТОВ «ТД «Куркуль»» – це етап закупівлі товарів, серед яких засоби захисту рослин, добрива, посівний матеріал тощо. Підприємство працює з виробниками та оптовими постачальниками, що дозволяє йому отримувати продукцію в необхідній кількості та відповідній якості. На цьому етапі важливим є узгодження умов поставок, де особлива увага приділяється гарантіям щодо якості та кількості товарів, а також організації первинного транспортування до складів підприємства. Логістичні процеси на даному етапі передбачають не лише укладання договорів, але й контроль за виконанням зобов'язань з боку постачальників.

Після надходження товарів на підприємство, продукція розміщується на складах ТОВ «ТД «Куркуль»», які можуть бути як власними, так і орендованими. На цьому етапі здійснюється низка важливих логістичних операцій, серед яких приймання товарів, розвантаження, ідентифікація, а також організація їхнього зберігання. Ретельний облік товарних запасів є критичним для подальшого управління запасами та планування закупок. Окрім того, складами здійснюється комплектація замовлень, отриманих через інтернет-магазин, що передбачає пакетування товару та підготовку його до подальшого відвантаження клієнтам.

Третій етап логістичного ланцюга включає транспортування товарів від складів до кінцевих споживачів. ТОВ «ТД «Куркуль»» використовує різні варіанти доставки в залежності від умов замовлення та місцезнаходження клієнта. Першим способом є використання власного транспорту для доставки великих замовлень (від 50 одиниць товару) за попереднім погодженням. Для більшості замовлень застосовується співпраця з логістичним партнером ТОВ «Нова Пошта». Це забезпечує ефективну доставку, що здійснюється щоденно, за винятком неділі. Термін доставки варіюється від 1 до 3 днів, однак у сезон може бути збільшено. Клієнти мають можливість відстежувати статус своїх посилок через сайт “Нової Пошти”, що покращує прозорість процесу. Важливою умовою є оплата за доставку при отриманні товару. Додатково, клієнти мають можливість здійснити самовивіз замовлень зі складів підприємства.

Кінцеві споживачі, отримуючи свої замовлення, мають можливість перевірити товар перед його остаточною оплатою, особливо при доставці через ТОВ «Нова Пошта». У разі неотримання замовлення протягом 5 днів з моменту надходження посилки до відділення ТОВ «Нова Пошта», товар автоматично повертається відправнику. Однак, зберігання товару може бути продовжено за ініціативою відправника, що дозволяє клієнтам отримати додатковий час для отримання посилки.

Логістичний ланцюг ТОВ «ТД «Куркуль»» забезпечує ефективне управління постачанням, зберіганням та доставкою товарів, при цьому враховуються інтереси клієнтів та оптимізація витрат на кожному етапі процесу.

Функціонування логістичної системи ТОВ «ТД «Куркуль»» (рис. 2.10) демонструє загальну ефективність в управлінні ключовими процесами постачання, зберігання та доставки товарів. Проте, аналіз окремих етапів виявляє потенціал для оптимізації та підвищення продуктивності шляхом інтеграції сучасних технологічних рішень.

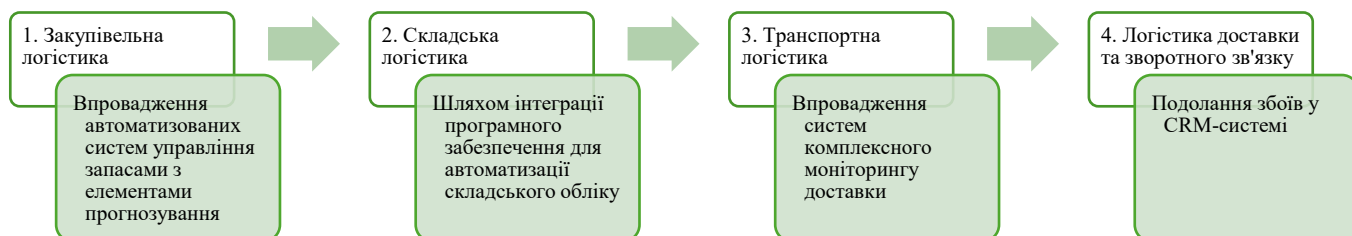


Рис. 2.10. Оцінка функціонування логістичної системи ТОВ «ТД «Куркуль»»
Джерело: побудовано автором на основі [46]

1. Процес взаємодії з постачальниками характеризується налагодженою співпрацею, що забезпечує стабільність товарних надходжень. Однак, потенціал для підвищення ефективності полягає в удосконаленні планування закупівель. Впровадження автоматизованих систем управління запасами з елементами прогнозування на основі аналізу даних про продажі та сезонність може суттєво оптимізувати обсяги закупівель, мінімізувати ризики дефіциту або надлишку товарів та скоротити час, витрачений на рутинні операції замовлення.

2. Організація складського господарства ТОВ «ТД «Куркуль»» забезпечує базові потреби в прийманні, обліку та зберіганні товарів. Разом з тим, існуюча система обліку та управління запасами може бути значно покращена шляхом інтеграції програмного забезпечення для автоматизації складського обліку (WMS). Впровадження WMS дозволить оптимізувати розміщення товарів, підвищити точність обліку, спростити та пришвидшити процеси комплектації замовлень, знизити витрати на складське зберігання та мінімізувати ймовірність помилок.

3. Використання комбінованого підходу до доставки (власний транспорт та логістичний партнер ТОВ «Нова Пошта») є раціональним рішенням, що забезпечує покриття різних потреб у транспортуванні. Подальша оптимізація цього етапу можлива за рахунок впровадження систем GPS-моніторингу та управління

транспорт (TMS). TMS надасть можливість в режимі реального часу відстежувати рух транспортних засобів, оптимізувати маршрути доставки, контролювати витрати на паливо та обслуговування, а також покращити планування перевезень, що призведе до скорочення термінів доставки та зниження транспортних витрат.

4. Забезпечення клієнтів можливістю онлайн-відстеження посилок є важливим елементом клієнтського сервісу. Для подальшого підвищення рівня задоволеності клієнтів та оптимізації комунікації рекомендується розробити та інтегрувати інтуїтивно зрозумілий мобільний додаток для клієнтів. Додаток може надавати розширені функціональні можливості, включаючи не лише відстеження замовлень, але й відображення прогнозованих термінів доставки з урахуванням сезонних факторів та завантаженості, можливість зміни способу доставки (за наявності технічної можливості), а також інтегрований канал зворотного зв'язку для оперативного вирішення питань та збору відгуків.

Загалом, логістична система ТОВ «ТД «Куркуль»» є дієвою, але має значний потенціал для подальшого розвитку та підвищення ефективності через стратегічне впровадження інноваційних технологій на кожному етапі логістичного ланцюга. Інтеграція автоматизованих систем управління запасами, складського обліку та транспорту, а також розвиток цифрових каналів комунікації з клієнтами, дозволять підприємству оптимізувати операційні витрати, підвищити якість обслуговування та зміцнити свої конкурентні позиції на ринку електронної комерції. Збутова політика ТОВ «ТД «Куркуль»» спрямована на забезпечення доступності продукції для різних категорій споживачів, оптимізацію каналів розподілу та підтримку високого рівня клієнтського сервісу. Розподільча логістика є ключовим елементом цієї політики, забезпечуючи ефективне переміщення товарів від складів підприємства до кінцевих споживачів.

Збутова політика ТОВ «ТД «Куркуль»» базується на мультиканальному підході, що передбачає використання різних каналів для досягнення різних сегментів цільової аудиторії. Основні елементи збутової політики включають [16]:

1. Прямий збут. Власний інтернет-магазин (kurkul.com.ua) є ключовим каналом для роздрібних покупців та частини представників малого та середнього бізнесу. Забезпечує зручність вибору, оформлення замовлень та отримання інформації про продукцію. Прямі продажі корпоративним клієнтам здійснюються через відділ продажів шляхом встановлення прямих контактів з великими агрохолдингами, дистриб'юторами та роздрібними мережами. Передбачають індивідуальні комерційні пропозиції та умови співпраці. Самовивіз зі складів підприємства надає можливість клієнтам самостійно забирати замовлену продукцію зі складів, що є зручним для місцевих покупців або при великих обсягах замовлень.

2. Непрямий збут. Логістичний партнер ТОВ «Нова Пошта» використовується як основний канал доставки для клієнтів інтернет-магазину по всій Україні, забезпечуючи широке охоплення та відносно швидку доставку. Залучення дилерів та регіональних представників для розширення присутності на ринку та охоплення віддалених регіонів підприємство може співпрацювати з дилерами або мати регіональних представників, хоча наявність таких каналів з відкритої інформації не є очевидною.

Розподільча логістика ТОВ «ТД «Куркуль»» [16] включає комплекс процесів, спрямованих на ефективне доведення товарів до кінцевих споживачів. Основні елементи розподільчої логістики:

1. Управління запасами включає підтримання ТОВ «ТД «Куркуль»» оптимального рівня запасів на складах для задоволення попиту клієнтів та мінімізації витрат на зберігання. Прогнозування попиту та планування закупівель є важливими складовими цього процесу.

2. Складська логістика передбачає використання орендованих ТОВ «ТД «Куркуль»» складських приміщень для зберігання товарів; організація процесів приймання, розміщення, комплектації та підготовки замовлень до відвантаження; забезпечення належних умов зберігання для різних видів продукції (наприклад, температурний режим для деяких ЗЗР).

3. *Транспортування.* Дана функція логістики передана ТОВ «ТД «Куркуль»» на аутсорсинг. Аутсорсинг транспортних послуг транспортним компаніям за рахунок використовується для доставки великих замовлень за попереднім погодженням, що забезпечує гнучкість та контроль над процесом для значних обсягів. Аутсорсинг транспортних послуг ТОВ «Нова Пошта» забезпечує доставку невеликих та середніх замовлень по всій території України через розгалужену мережу відділень. Перевагами є широке охоплення, швидкість та можливість відстеження посилок.

4. *Обробка замовлень.* ТОВ «ТД «Куркуль»» створена досить ефективна система приймання, обробки та передачі замовлень на склад для комплектації, яка є критично важливою для своєчасної доставки.

5. *Доставка до клієнтів* передбачає організацію процесу доставки обраним клієнтом способом, включаючи передачу замовлень транспортним партнерам або підготовку до самовивозу.

6. *Інформаційний супровід* передбачає надання клієнтам інформації про статус їх замовлень, можливість відстеження доставки (у випадку з ТОВ «Нова Пошта»).

7. *Зворотна логістика (обмін та повернення)* включає процеси, пов'язані з обміном або поверненням товарів відповідно до встановлених правил та законодавства.

ТОВ «Торговий дім «Куркуль»» використовує CRM-систему «KeyCRM». З 2025 р. працюють 3 менеджери зі збуту і 1 менеджер-логіст. Менеджери зі збуту приймають замовлення і передають його менеджеру-логісту. Менеджер-логіст замовляє товари від оптовиків і розміщує їх на орендованому складі. Транспортування і доставка передані ТОВ «ТД «Куркуль»» на аутсорсинг ТОВ «Нова Пошта». Практикується також самовивіз і доставка великих замовлень через послуги транспортних компаній. На рис. 2.13 зображена схема процесу логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»», яка відображає основні етапи взаємодії учасників.

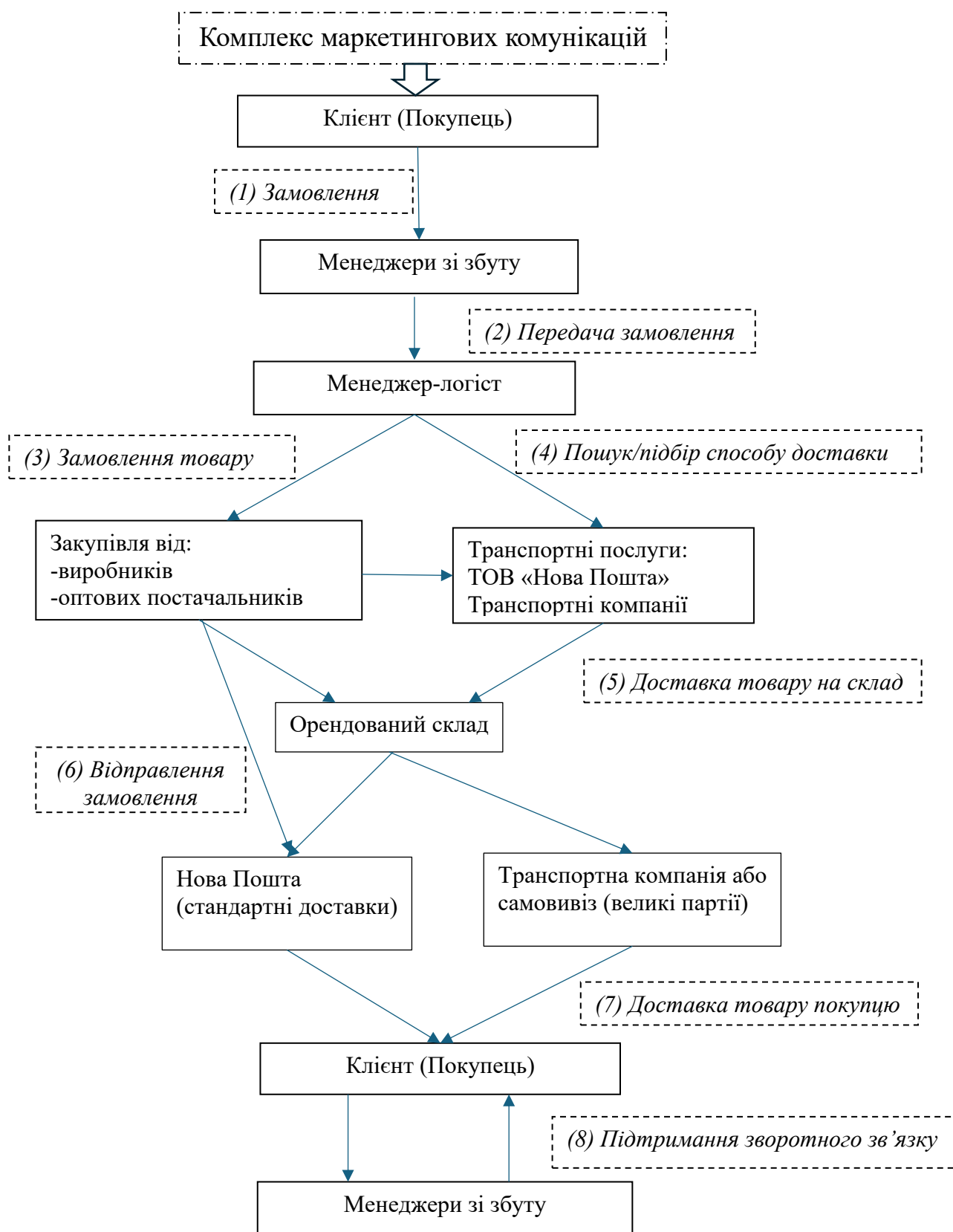


Рис. 2.13. Процес та взаємодія учасників логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором за даними підприємства

Основними функціональними зв'язками є наступні:

- CRM-система – використовується для обліку клієнтів, замовлень, контролю процесів;
- Менеджери зі збуту – ключова ланка в роботі з клієнтами;
- Менеджер-логіст – координує поставки, замовлення товарів і доставку;
- Склад – місце зберігання до моменту відвантаження;
- Аутсорсинг доставки – скорочення витрат і підвищення гнучкості.

Збутова політика ТОВ «ТД «Куркуль»» характеризується комбінуванням прямих та непрямих каналів збуту, орієнтацією на різні сегменти клієнтів та використанням сучасних інструментів електронної комерції. Розподільча логістика є ключовим фактором успіху, забезпечуючи фізичне переміщення товарів до споживачів з використанням власного транспорту та послуг логістичних партнерів. Подальша оптимізація логістики може бути спрямована на: поглиблення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажів; покращення прогнозування попиту для оптимізації управління запасами; подальшу оптимізацію транспортних маршрутів та вибору перевізників для зниження витрат та скорочення термінів доставки.

Використовуючи методику, яка наведена в п. 1.3 даної кваліфікаційної роботи, проаналізуємо ефективність логістичної діяльності досліджуваного підприємства за допомогою табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники ефективності логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2023 р.
Логістичні витрати, тис. грн.	59,0	439,0	380,0
Питома вага логістичних витрат у собівартості продукції, %	18,6	10,2	-8,4
Вчасність доставки, %	92,4	88,6	-3,8
Точність замовлення, %	94,5	90,0	-4,5
Час циклу виконання замовлення, днів	1,5	2,2	0,7
Середньорічний розмір запасів, тис. грн.	67,4	382,7	315,3
Коефіцієнт оборотності запасів	6,086	13,238	7,151
Час обороту запасів, днів	59	27	-32
Задоволеність клієнтів, %	92,4	90,6	-1,8
Рентабельність логістичної діяльності, %	71,6	17,3	-54,3

Джерело: створено автором за даними підприємства

Дані таблиці 2.14 свідчать, що ефективність логістичної діяльності в ТОВ «ТД «Куркуль»» в динаміці знизилась. При цьому позитивними змінами є те, що оборотність запасів зросла більш, ніж у 2 рази (з 6,1 до 13,2), а час обороту скоротився на 32 дні, що вказує на краще управління товарними запасами в 2024 р. Питома вага логістичних витрат у собівартості зменшилась на 8,4 п.п., незважаючи на загальне зростання витрат, що свідчить про масштабування обсягів діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»».

Спостерігається значне зростання логістичних витрат (на 380 тис. грн.) в першу чергу, через збільшення обсягів надання послуг та вартості доставки. Підприємство враховувало свої витрати в 2023 р. лише з травня, а у 2024 р. – на протязі цілого року. Вчасність доставки у 2024 р. в порівнянні з 2023 р. зменшилась на 3,8 в.п., знизивши також точність замовлення на 4,5 в.п. наслідок збоїв у CRM та зростання обсягів без адаптації процесів. Час циклу виконання замовлення збільшився на 0,7 дня, що є суттєвим для B2B, тому що збільшує витрати і знижує рентабельність логістичної діяльності на 54,3 в.п., що вимагає перегляду витрат і підходів до логістики. Все вищевказане знизило задоволеність клієнтів на 1,8 в.п.

Основними причинами негативних змін є наступні:

- різке зростання масштабів логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»», а більші обсяги потребують більше витрат на складування і доставку;
- значне навантаження на CRM-систему та процеси, що помітно знижує показники вчасності та точності;
- залежність від постачальників та зовнішніх перевізників (Нова Пошта, сторонні транспортні компанії) спричиняє затримки або зміни в термінах, що знизило задоволеність клієнтів;
- зниження рентабельності свідчить, що логістична структура не була оптимізована під нові масштаби.

Основною причиною, внаслідок якої знижується вчасність доставки і задоволеність клієнтів є зовнішній фактор: інколи відбуваються збої в роботі CRM-системи, які не залежать від роботи менеджерів, що викликає втрати часу. Війна в Україні може впливати на роботу CRM-систем опосередковано і безпосередньо в

залежності від того, де розташовані технічні ресурси, офіси, користувачі, сервери та інтернет-інфраструктура. Основні напрямки такого впливу наведені в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Причини збоїв в роботі CRM-системи ТОВ «ТД «Куркуль»» в 2023-2025 р.р.

Причина	Наслідок
1. Проблеми з інтернет-інфраструктурою	Обстріли та руйнування об'єктів енергетики та телекомунікацій призводять до знеструмлення офісів, складів та дата-центрів, що унеможливує доступ до CRM. В регіонах бойових дій часто відсутній стабільний інтернет або мобільний зв'язок, що порушує роботу з CRM у реальному часі.
2. Втрата або переміщення персоналу	Евакуація, мобілізація, переїзд працівників знижують ефективність роботи, так як CRM може залишитися без оновлень, супроводу або підтримки. Менеджери CRM-системи можуть працювати в нових умовах (віддалено, з-за кордону), що потребує переналаштування доступів, VPN, кібербезпеки тощо.
3. Перебої у роботі дата-центрів і хмарних сервісів	Якщо CRM обслуговується українськими провайдерами — їхні сервери можуть перебувати в зоні ризику, або їх доводиться переміщувати (міграція в інші країни, на інші хостинги). Часто такі переналаштування ведуть до тимчасових збоїв, втрати даних або недоступності системи.
4. Кібератаки	У воєнний час зростає кількість кібератак на українські сервіси, зокрема на IT-системи бізнесу. Якщо CRM не має достатнього захисту, вона може стати мішенню для шкідливого ПЗ, зламу або втрати даних
5. Загальна нестабільність і зміни в ланцюгах постачання	Навіть якщо CRM працює справно, але логістика або робота складів зупиняється, це створює відчуття «збоїв» — тобто CRM фіксує замовлення, які неможливо вчасно виконати. Внаслідок цього менеджери можуть втратити довіру до системи, або не оновлювати дані в ній вчасно

Джерело: створено автором за даними підприємства

Для подолання цих проблем в умовах війни ми можемо надати ТОВ «ТД «Куркуль»» наступні рекомендації:

- використовувати CRM-системи з серверною інфраструктурою за межами зони бойових дій (наприклад, AWS, Google Cloud, Azure);
- налаштувати резервні канали зв'язку та дублювання даних (Excel, Google Sheets, Telegram-боти);
- впровадити резервні сценарії роботи офлайн або в умовах обмеженого доступу;
- підвищити кіберзахист та багатофакторну автентифікацію.

Про ці та інші шляхи піде мова в наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

1. ТОВ «ТД «Куркуль»» є молодим підприємством, яке розпочало свою діяльність 16 травня 2023 р. як товариство з обмеженою відповідальністю. Проте досвід функціонування розпочався із створення суб'єкту підприємницької діяльності у формі електронного магазину ще в 2019 р. Підприємство працює у форматі малого бізнесу і знаходиться на стадії дитинства у своєму розвитку. В 2023-2024 р. працювала лише 1 наймана особа, в 2025 р. було найнято ще 4 працівники: 3 менеджери з продажів і 1 менеджер-логіст. Ефективність використання виробничого капіталу в 2024 р. знизилась, про що свідчить зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів і норми прибутку. ТОВ «ТД «Куркуль»» протягом аналізованого періоду демонструє нестабільність фінансового стану, залежність від зовнішніх джерел фінансування і низьку платоспроможність. Чистий дохід від реалізації в 12,4 разів, що свідчить про суттєве розширення обсягів продажу та підвищення цін на продукцію. При цьому спостерігається також зростання собівартості реалізованої продукції в 13,6 разів, чого рівень рентабельності скоротився на 11,7 в.п., що свідчить про необхідність аналізу і контролю ефективності логістичної і маркетингової діяльності.

2. Дослідження товарного асортименту ТОВ «ТД «Куркуль»» виявило широкий спектр продукції для аграріїв та кінцевих споживачів, включаючи стратегічно важливі засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал, що сприяє адаптації до різних агротехнологічних умов. Аналіз цін показав різноманітну цінову політику, спрямовану на баланс між рентабельністю та якістю, що підтверджується порівнянням цін з конкурентами, де більшість товарів ТОВ «ТД «Куркуль»» пропонуються на рівні або нижче від конкурентів, за винятком окремих позицій з преміальною якістю. ТОВ «ТД «Куркуль»» працює переважно на B2B ринку, застосовуючи диференційовані стратегії позиціонування: «Гнучка та ефективна партнерська взаємодія», «Гарантована надійність та стратегічне партнерство», «Доступна якість та довірливий вибір» і «Зручна, технологічна та

оперативна покупка» відповідно. Загалом, все це свідчить про досить ефективну маркетингову стратегію.

3. ТОВ «ТД «Куркуль»» застосовує гібридну модель логістичної діяльності, поєднуючи інсорсинг для контролю критичних процесів і аутсорсинг для оптимізації витрат та покращення географічного охоплення. ТОВ «ТД «Куркуль»» використовує CRM-систему «KeyCRM». Менеджери зі збуту приймають замовлення і передають його менеджеру-логісту. Менеджер-логіст замовляє товари від оптовиків і розміщує їх на орендованому складі. Транспортування і доставка передані ТОВ «ТД «Куркуль»» на аутсорсинг ТОВ «Нова Пошта». Практикується також самовивіз і доставка великих замовлень через послуги транспортних компаній. Дослідження свідчать, що ефективність логістичної діяльності в ТОВ «ТД «Куркуль»» в динаміці знизилась. У 2024 р. зменшились показники вчасності доставки та точності замовлення. Час циклу виконання замовлення збільшився, що збільшило витрати і знизило рентабельність логістичної діяльності на 54,3 в.п та задоволеність клієнтів на 1,8 в.п. Основними причинами негативних змін є: різке зростання масштабів логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»», а більші обсяги потребують більше витрат на складування і доставку; збої в роботі CRM-системи та процеси, що помітно знижує показники вчасності та точності; залежність від постачальників та зовнішніх перевізників (Нова Пошта, сторонні транспортні компанії) спричиняє затримки або зміни в термінах, що знизило задоволеність клієнтів; зниження рентабельності свідчить, що логістична структура не була оптимізована під нові масштаби.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КУРКУЛЬ»»

3.1. Формування конкурентної стратегії підприємства в логістичній діяльності на ринку засобів захисту рослин та насіння

На сьогодні світова хімічна індустрія забезпечує аграрний ринок приблизно 240 спеціальними препаратами для боротьби з бур'янами (гербіцидами). Їхній асортимент постійно розширюється та оновлюється: замість високотоксичних, малоефективних і стійких препаратів, що потребують великих норм внесення, розробляються, випробовуються та впроваджуються у виробництво більш екологічно безпечні, економічно вигідні та ефективні гербіциди з низькими нормами витрат.

Виробництво хімічних засобів захисту рослин (ЗЗР) вимагає спеціалізованого технологічного обладнання, зокрема ліній змішування для рідких препаратів, грануляційних установок для твердих форм, а також систем розливу та фасування [34]. Окрім технічних аспектів, процес виробництва потребує ліцензування та сертифікації продукції, що вимагає значних фінансових інвестицій. Відсутність у країні розвиненої сировинної бази суттєво ускладнює організацію виробництва для малих та середніх компаній, частка яких в 2023 р. склала лише третину від всього виробництва (рис. 3.1).

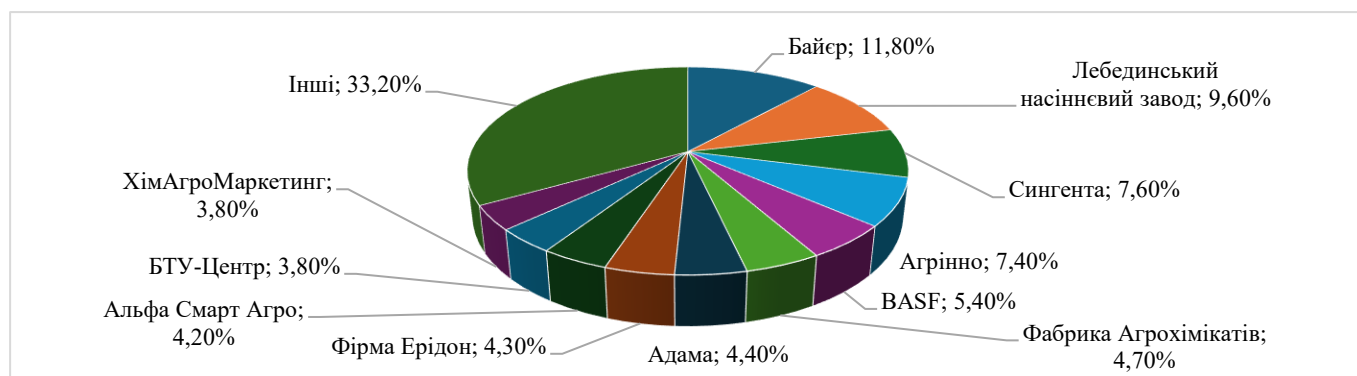


Рис. 3.1. Частки ринку основних гравців ринку засобів захисту рослин та насіння в Україні в 2023 р., %

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії Pro-Consulting [3]

Як наслідок, більшість таких суб'єктів фактично виконують лише функції фасування продукції іноземних виробників (переважно китайських) під власними торговими марками. За підсумками 2023 р., найбільшу частку ринку утримує компанія Bayer (приблизно 12%). Водночас ринок залишається слабо консолідованим: 11 найбільших компаній не контролюють сукупно 80% сегмента [3]. В Україні ключовими виробниками ЗЗР є лише три компанії (рис. 3.2), які працюють понад 10 років і мають значний асортимент продукції.

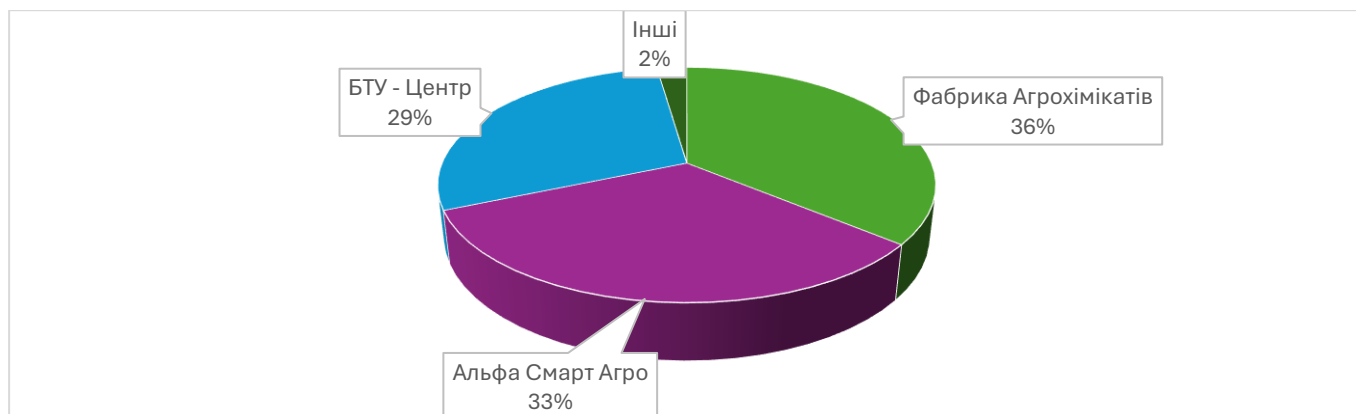


Рис. 3.2. Частка вітчизняного виробництва у 2023 р. (в натуральних показниках), %

Джерело: побудовано автором на основі даних компанії Pro-Consulting [3]

Їхнє виробництво здійснюється на сучасному високотехнологічному обладнанні із застосуванням передових наукових досліджень і випробувань. Інші учасники ринку мають обмежені виробничі потужності, які часто зводяться до фасувальних ліній і можуть розміщуватися у складських приміщеннях або невеликих орендованих промислових будівлях.

Ринок засобів захисту рослин (ЗЗР) в Україні є важливою складовою аграрного сектору, що безпосередньо впливає на врожайність та продовольчу безпеку країни. В останні роки ринок зазнав значних змін під впливом кліматичних, технологічних, економічних та політичних факторів. В умовах глобальних викликів аграрії все більше орієнтуються на ефективні та екологічні засоби захисту рослин, що визначає загальні тенденції ринку.

Сучасний стан ринку демонструє стабільне зростання, а його структура включає кілька основних сегментів (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні сегменти ринку засобів захисту рослин

Джерело: сформовано автором на основі [34]

У 2022 р. ємність ринку знизилася більш ніж на 35% через скорочення оброблюваних земель, зменшення обсягів імпорту та загального споживання [1] (рис. 3.3).

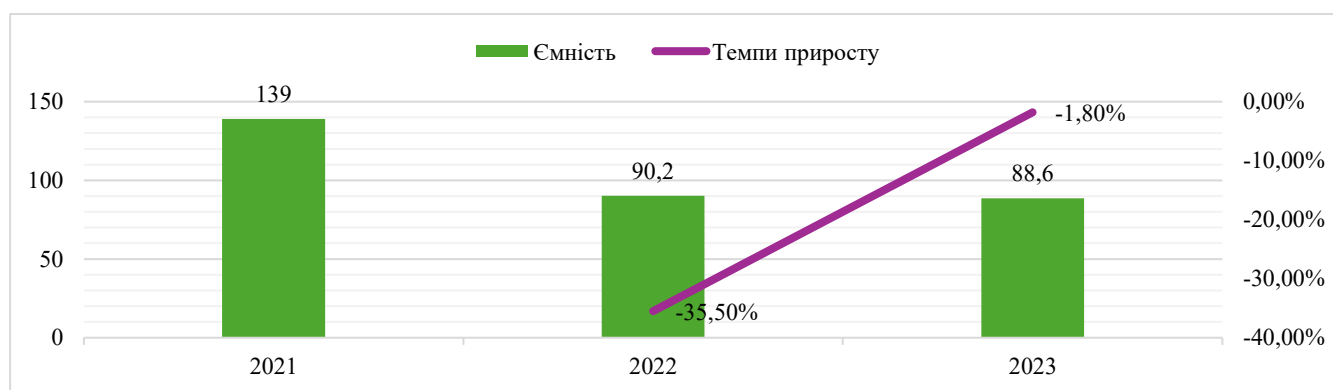


Рис. 2.2. Ємність ринку засобів захисту рослин та насіння в Україні 2021-2023 р. в натуральному вираженні, тис. т

Джерело: побудовано автором на основі Державна служба статистики [42]

У 2023 р. ринок продовжив демонструвати незначне зниження, що зумовлено як зменшенням доступних посівних площ, так і скороченням використання агрохімічних препаратів аграріями через дефіцит оборотних коштів. Відновлення ринку до довоєнних показників залишається складним завданням, оскільки бойові дії тривають, значна частина сільськогосподарських угідь зазнала пошкоджень внаслідок військових дій та мінного забруднення, а процес повернення земель у сільськогосподарський обіг потребує значного часу та ресурсів.

Динаміку даного ринку визначають кілька ключових факторів:

- *кліматичні зміни* сприяють появі нових видів шкідників і хвороб, що змушує аграріїв використовувати більш інтенсивні системи захисту;
- *розвиток агротехнологій*, включаючи точне землеробство, No-Till та Strip-Till, змінює підходи до використання ЗЗР;
- *економічна ситуація*, зокрема курс валют і ціни на сільгосппродукцію, впливає на купівельну спроможність фермерів;
- *державне регулювання*, пов'язане з реєстрацією пестицидів та екологічними стандартами, також визначає ринкові умови.

Одним із головних трендів є зростання попиту на біологічні ЗЗР, які є безпечнішими для довкілля. Аграрії активно впроваджують технології точного землеробства, що дозволяють економити ресурси та зменшувати негативний вплив на ґрунти. Виробники розробляють нові діючі речовини, спрямовані на підвищення ефективності та зменшення токсичності препаратів. Важливу роль відіграє цифровізація, яка спрощує доступ до інформації про ЗЗР, забезпечує консультації та оптимізує використання препаратів.

За прогнозами, ринок ЗЗР в Україні продовжить зростати (рис. 3.4), особливо в сегменті інноваційних препаратів, біологічних ЗЗР та цифрових рішень [42]. Аграрії все більше орієнтуватимуться на екологічну безпеку та ефективність, що сприятиме розвитку сталого землеробства. Державна політика та міжнародні регулювання впливатимуть на правила використання хімічних засобів, що може стимулювати подальше розширення ринку біопрепаратів [12].

Отже, ринок ЗЗР в Україні має значний потенціал для подальшого розвитку. Його зростання забезпечується попитом на якісну агропродукцію, впливом кліматичних змін, технологічним прогресом та державним регулюванням. Фермери, які впроваджуватимуть сучасні стратегії захисту рослин, зможуть підвищити ефективність господарювання та досягти стабільного розвитку.

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства аграрного сектора, зокрема ТОВ «ТД «Куркуль»», працюють у динамічному макромаркетинговому середовищі, яке суттєво впливає на їхню діяльність.

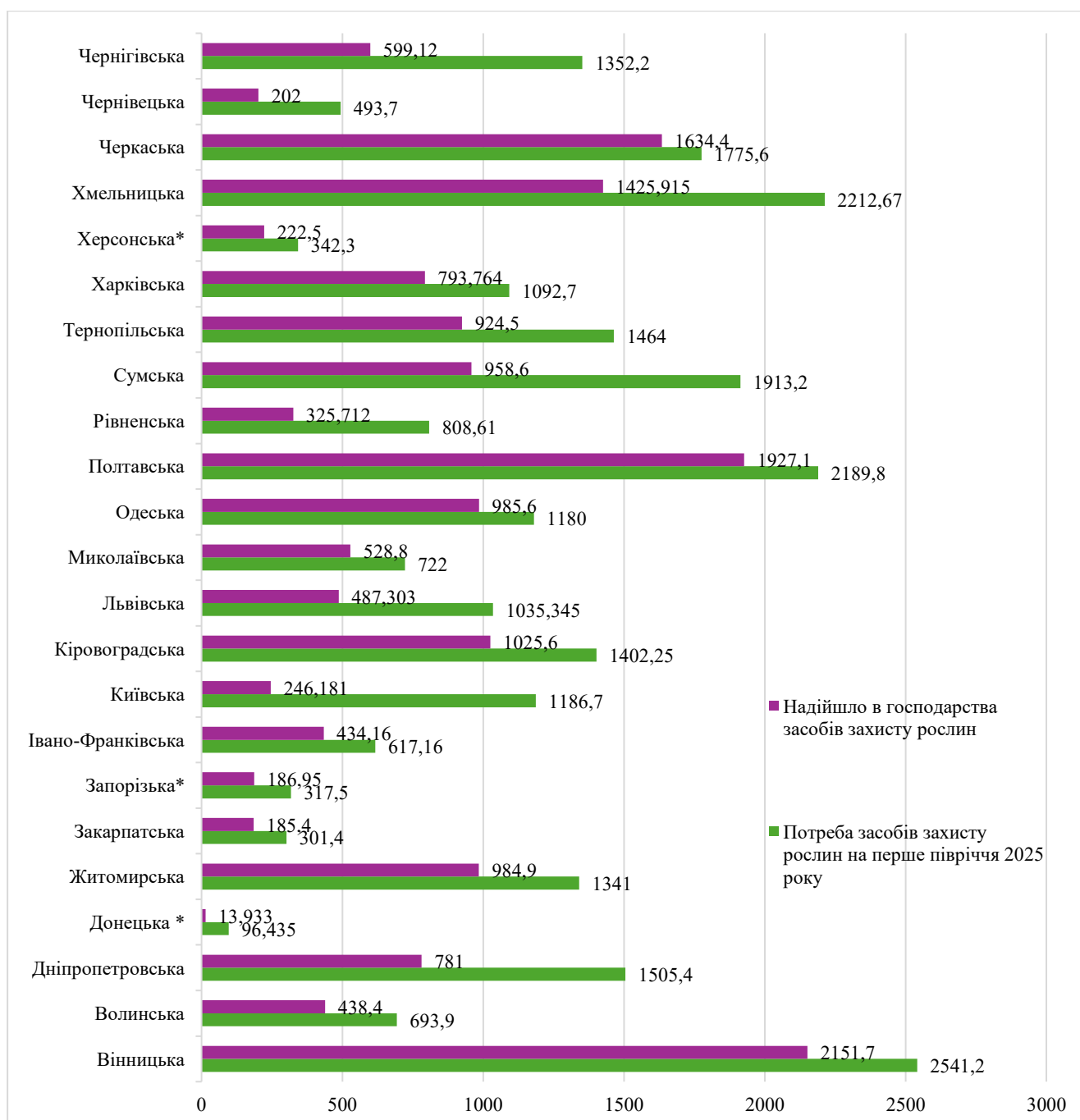


Рис. 3.4. Забезпеченість сільгосппідприємств України засобами захисту рослин

Джерело: побудовано за даними Міністерство аграрної політики [43]

Для оцінки зовнішніх факторів, що визначають розвиток підприємства, можна застосувати STEP-аналіз, який дає змогу проаналізувати: соціальні (Social), технологічні (Technological), економічні (Economic), політичні (Political) фактори та визначити основні тенденції та загрози на ринку, спрогнозувати можливі зміни в галузі та адаптувати стратегію компанії відповідно до викликів зовнішнього середовища. У рамках даного аналізу на рис. 3.5 розглянуто, як соціальні зміни,

інноваційні технології, економічні коливання та політичні рішення впливають на діяльність ТОВ «ТД «Куркуль»» та його конкурентоспроможність на ринку.

S (Social) Соціальні фактори	T (Technological) Технологічні фактори	E (Economic) Економічні фактори	P (Political) Політичні фактори
•Зростаюча увага до екологічно чистої продукції та стійкого землеробства впливає на попит на органічні засоби захисту рослин та біопрепарати. •Демографічні зміни, зокрема старіння сільського населення та зменшення кількості фермерів, можуть знизити рівень споживання аграрних товарів. •Підвищений інтерес до цифрових технологій серед фермерів сприяє розвитку онлайн-торгівлі та потребує адаптації маркетингових стратегій.	•Використання новітніх агротехнологій, зокрема точного землеробства та автоматизації, змінює попит на агрохімічну продукцію. •Інновації у виробництві засобів захисту рослин, включаючи біопрепарати, можуть витіснити традиційну хімічну продукцію. •Розвиток онлайн-торгівлі та цифрових платформ відкриває нові можливості для розширення ринку.	•Коливання цін на агрохімікати та сільськогосподарську продукцію впливає на купівельну спроможність фермерів та попит на продукцію підприємства. •Інфляція та вартість енергоресурсів можуть впливати на собівартість продукції та транспортні витрати. •Субсидії та державні програми підтримки сільського господарства стимулюють закупівлю агрохімії, що є позитивним фактором для підприємства.	•Регулювання ринку засобів захисту рослин на рівні держави та ЄС може змінювати умови ведення бізнесу. •Вплив війни та геополітичних ризиків може впливати на постачання сировини та логістику. •Державна підтримка аграрного сектору та політика імпортозаміщення можуть створювати додаткові можливості для підприємства.

Рис. 3.5. STEP – аналіз умов логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень за [44; 45]

STEP-аналіз підтверджує значний вплив макромаркетингових факторів (соціальних, технологічних, економічних, політичних) на логістичну діяльність ТОВ «ТД «Куркуль»». Розуміння цих тенденцій є ключовим для адаптації стратегії підприємства. Соціальні зміни впливають на попит, технології відкривають можливості для розвитку, економічні фактори визначають фінансові умови, а політичне середовище регулює діяльність. Для сталого розвитку ТОВ «ТД «Куркуль»» необхідний постійний моніторинг та врахування факторів STEP-аналізу при прийнятті управлінських рішень та формуванні конкурентоздатної стратегії.

Аналіз конкурентного середовища є ключовим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Визначення основних конкурентів та характеристика їх діяльності дозволяє оцінити ринкову ситуацію, виявити сильні та слабкі сторони інших учасників ринку, а також сформуванню ефективну стратегію розвитку. Дослідження конкурентів дає змогу підприємству адаптувати свою діяльність відповідно до змін у зовнішньому середовищі, знайти власні конкурентні переваги та підвищити рівень конкурентоспроможності.



Organic Planet [47] – це сучасна компанія, яка з 2008 р. спеціалізується на фасуванні високоякісних добрив і біостимуляторів від провідних світових виробників. Окрім фасування добрив і біостимуляторів, компанія також надає послуги з фасування інших хімічних продуктів для різних потреб. Асортимент даного онлайн-маркету налічує понад 3000 товарів, серед яких [47]: засоби захисту рослин (ЗЗР), добрива та стимулятори росту, насіння, садовий інвентар – обприскувачі, засоби індивідуального захисту, експрес-тести та інші корисні товари для догляду за рослинами.



Інтернет-магазин «Агроторг» [41] з'явився у 2014 р. як проєкт ТОВ «Госпостач», яке займається реалізацією сільськогосподарської продукції. За 4 роки сайт виріс у самостійний магазин із продажу насіння кукурудзи, сої та соняшнику, мікродобрив і засобів захисту посівів. AgroTorg спеціалізується на широкому спектрі агрохімії, реалізує насіння найпопулярніших культур в Україні та препарати для підвищення врожайності.

Для визначення конкурентної позиції підприємства необхідно провести детальну експертну оцінку, враховуючи сильні та слабкі сторони конкуренції. За результатами оцінки можна буде розробити стратегії для посилення конкурентоспроможності, такі як оптимізація асортименту, удосконалення онлайн-продажів, підвищення якості обслуговування клієнтів та пошук унікальних конкурентних переваг у конкретних сегментах ринку.

Одним із найбільш ефективних підходів до оцінки конкурентоспроможності є метод експертних оцінок, який ґрунтується на думці спеціалістів та фахівців у конкретній галузі. Цей метод дозволяє точно визначити конкурентну позицію компанії, порівнюючи її з іншими учасниками ринку за різними критеріями.

Аналіз конкурентного профілю ТОВ «ТД «Куркуль»» у порівнянні з компанією Organic Planet дозволяє здійснити комплексну оцінку їхніх конкурентних позицій на основі ключових показників, таких як якість продукції,

асортимент послуг, стратегії просування та позиціонування. У таблиці 3.1 наведено аспекти, які мають прямий вплив на ринкові позиції підприємства. Для кожного критерію зазначено відхилення показників ТОВ «ТД «Куркуль»» від Organic Planet, а також визначено рівень пріоритетності кожного з факторів щодо поліпшення конкурентних позицій компанії.

Таблиця 3.1

Конкурентний профіль бренду ТОВ «ТД «Куркуль»» по відношенню до Organic Planet

Показники	Відхилення показника	Ступінь	Чинники, що характеризують бренд
Чинники, що характеризують інтернет-магазин			
1.1 Репутація (імідж)	-	X2 ступінь	Низька іміджева позиція в порівнянні з конкурентом
1.2 Компетентність працівників, доброзичливість, ввічливість	0	X1 ступінь	Потрібно підвищити рівень обслуговування
1.3 Рівень комфортності перебування	-	X2 ступінь	Необхідно покращити комфортність та умови для клієнтів
1.4 Плинність кадрів	-	X2 ступінь	Потрібно знижувати плинність кадрів
Чинники, що характеризують надання послуг			
2.1 Ціна	0	X1 ступінь	Ціни конкурентів на тому ж рівні
2.2 Асортимент послуг	0	X1 ступінь	Асортимент продукції співпадає з конкурентом
2.3 Якість послуг	0	X1 ступінь	Якість на рівні, але варто покращити для підвищення привабливості
2.4 Система знижок	-	–	Не використовується
Чинники, що характеризують просування послуг			
3.1 Стратегія підприємства	-	X2 ступінь	Потрібно розробити стратегію для чіткішого позиціонування бренду
3.2 Реклама	-	X1 ступінь	Важливо збільшити рекламний бюджет і активніше працювати з медіа

Джерело: створено автором

Порівняльний аналіз табл. 3.1 виявив, що ТОВ «ТД «Куркуль»» має низку недоліків порівняно з конкурентом Organic Planet за такими критеріями, як репутація компанії, якість взаємодії з клієнтами та кадрова стабільність. Ці аспекти є ключовими для формування конкурентоспроможності підприємства, тому потребують коригування управлінських і маркетингових стратегій з метою покращення іміджу компанії та створення сприятливих умов для ефективної взаємодії з клієнтами.

Один із важливих аспектів підвищення конкурентоспроможності компанії – це вдосконалення маркетингових комунікацій та рекламної стратегії. Задля залучення нових клієнтів рекомендується впровадити гнучку систему знижок і

бонусів, а також активізувати рекламні кампанії через різноманітні канали просування. Ці заходи сприятимуть зміцненню ринкових позицій підприємства, підвищенню рівня лояльності споживачів та створенню стійкої конкурентної переваги, що дозволить компанії зберегти стабільне зростання та розширити свою частку на ринку.

ТОВ «ТД «Куркуль»» є одним із лідерів аграрного ринку, спеціалізуючись на виробництві та реалізації сільськогосподарської продукції. Ключовим чинником його конкурентоспроможності є бренд, який є важливим джерелом довгострокових переваг на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами, такими як якість продукції, технологічний розвиток, інноваційні стратегії та ефективність маркетингових комунікацій. Водночас бренд компанії має стратегічне значення, оскільки він формує позитивний імідж і забезпечує диференціацію продукції, що є особливо важливим для аграрного сектору, де бренд відіграє вирішальну роль у виборі споживачами.

Бренд ТОВ «ТД «Куркуль»» вирізняється стабільною репутацією та активним впровадженням інноваційних підходів у маркетинг, продуктовий асортимент і обслуговування клієнтів. Його конкурентна сила базується на високій якості продукції, гнучкості у задоволенні потреб споживачів та створенні зручних умов для співпраці, що сприяє формуванню довгострокової лояльності.

Зважаючи на динаміку ринку та високий рівень конкуренції в аграрному секторі, оцінка впливу бренду на конкурентоспроможність підприємства є важливим завданням для стратегічного управління. Проведення порівняльного аналізу основних показників конкурентоспроможності ТОВ «ТД «Куркуль»» (табл. 3.2) дозволить визначити його сильні та слабкі сторони, а також окреслити шляхи вдосконалення бренд-стратегії для покращення ринкового позиціонування.

Проведений порівняльний аналіз показав, що ТОВ «ТД «Куркуль»» має високі показники за такими критеріями, як імідж компанії, якість продукції та цінова політика. Однак виявлено низку аспектів, що потребують вдосконалення, зокрема в галузі маркетингових комунікацій, реклами та просування через

соціальні мережі. У порівнянні з конкурентами компанія демонструє дещо слабші позиції в цих напрямках, що свідчить про необхідність оптимізації маркетингової стратегії та активнішого використання цифрових каналів комунікації.

Таблиця 3.2

Порівняльна оцінка основних показників конкурентоспроможності ТОВ
«ТД «Куркуль»» серед конкурентів

Фактор	Оцінка конкурентів		
	ТОВ «ТД «Куркуль»»	Organic Planet	Agrotorg
1. Імідж компанії на ринку	5	5	5
2. Якість продукції	5	5	5
3. Якість обслуговування	4	5	5
4. Ціна	5	5	5
5. Різноманіття продукції	5	4	4
6. Реклама	2	5	3
7. SMM та просування	2	5	4
8. Рекламні кампанії, партнерські програми та бонуси/акції	4	5	3
Всього	32	39	34

Джерело: створено автором

Конкурент Organic Planet отримав найвищі оцінки завдяки ефективним рекламним кампаніям, активному просуванню в соціальних мережах та реалізації партнерських програм, що є важливим чинником для розвитку бренду. Сучасні методи маркетингової комунікації значною мірою впливають на впізнаваність компанії та формування лояльності клієнтів. У той же час компанія Agrotorg демонструє стабільно високі результати за низкою показників, проте її позиції в сфері реклами та програм лояльності поступаються Organic Planet.

Для наочного відображення конкурентних позицій компаній використовується багатокутник конкурентоспроможності (рис. 3.6), який забезпечує графічний аналіз сильних і слабких сторін підприємств за основними критеріями. Цей інструмент сприяє всебічній оцінці ринкової ситуації та визначенню стратегічних напрямків розвитку для кожного учасника конкурентного середовища. Для зміцнення конкурентної позиції та забезпечення сталого розвитку на висококонкурентному ринку засобів захисту рослин та насіння, ТОВ «ТД «Куркуль»» слід зосередити зусилля на кількох стратегічних напрямках, що

ґрунтуються на комплексному аналізі ринкової кон'юнктури та оцінці конкурентного потенціалу.

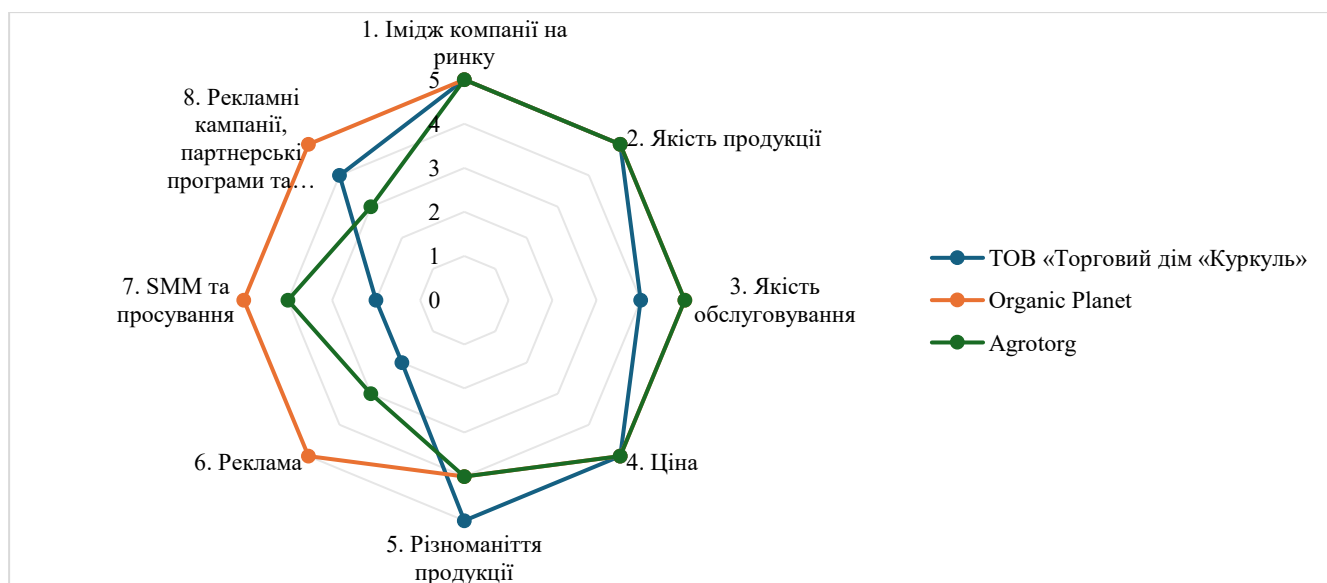


Рис. 3.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку засобів захисту рослин та насіння можна виділити кілька основних напрямків, визначених на основі аналізу конкурентної ситуації та оцінки позиції підприємства.

Одним із основних напрямків стратегії є стратегічне розширення товарного портфеля. Це включає моніторинг ринкових трендів та споживчих переваг для своєчасного введення інноваційних продуктів. Важливо також інтегрувати науково-дослідні розробки у виробництво, що дозволить створювати вискоєфективні препарати з мінімальним токсичним впливом і сорти, стійкі до шкідників і хвороб.

Іншим важливим напрямком є інтеграція маркетингових комунікацій, зокрема через розвиток мультиканальної стратегії цифрового маркетингу, яка включає SMM, SEO-оптимізацію, контекстну рекламу та інші інструменти для підвищення впізнаваності бренду та розширення аудиторії [19]. Для покращення ефективності рекламних кампаній необхідно використовувати аналітичні системи, А/В тестування та оптимізацію бюджету.

Важливим є впровадження клієнтоорієнтованої стратегії та розвитку людського капіталу. Удосконалення роботи CRM-системи та запобігання збоєм

дозволить ефективно управляти взаємодією з клієнтами, покращити обслуговування та моніторинг рівня задоволеності.

Стратегічні інвестиції в модернізацію виробничих потужностей допоможуть збільшити обсяги виробництва та знизити собівартість продукції, а також диверсифікація джерел постачання сировини знизить ризики та оптимізує витрати. Формування сильного бренду та позитивної репутації є важливим для компанії, тому розробка чіткої та диференційованої бренд-платформи дозволить створити впізнаваний і авторитетний бренд.

Важливо також укласти стратегічні партнерства з іншими виробниками, дистриб'юторами та науковими установами, що допоможе розширити канали збуту та отримати доступ до новітніх технологій та сировини на вигідних умовах.

Реалізація цих напрямків дозволить ТОВ «ТД «Куркуль»» підвищити свою конкурентоздатність, зміцнити ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ТОВ «ТД «Куркуль»» орієнтується на диверсифіковану структуру споживачів, що включає кілька ключових цільових сегментів, кожен з яких характеризується специфічними потребами та вносить різний внесок в обсяг продажів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні цільові сегментами ТОВ «ТД «Куркуль»»

№	Сегмент	Ключовими критеріями вибору постачальника	Частка
1	Малий та середній бізнес	гнучкість умов співпраці, конкурентна цінова політика та оперативність логістики	40-50%
2	Корпоративні клієнти, або великі замовники	стабільність поставок, гарантована якість продукції та виконання договірних зобов'язань	30-40%
3	Індивідуальні покупці, або роздрібний сегмент	залежить від доступності продукції, ціни та маркетингових стимулів	10-20%
4	Онлайн-канал, або інтернет-торгівля	цінують зручність та доступність онлайн-замовлень	10-15 %

Джерело: побудовано автором

Основними цільовими сегментами є: малий та середній бізнес (SMB), корпоративні клієнти, індивідуальні покупці та онлайн-канал. Кожен з цих сегментів має важливе значення для формування структури доходів і продажів підприємства.

Малий та середній бізнес представлений підприємствами, що здійснюють дрібно- та середньооптові закупівлі товарів для подальшої комерційної діяльності або власного споживання. Завдяки регулярності замовлень, цей сегмент може генерувати значну частку в загальному обсязі продажів підприємства.

Корпоративні клієнти, або великі замовники, є сегментом, що включає великі компанії, роздрібні мережі та дистриб'юторські організації, що потребують значних обсягів продукції на основі довгострокових контрактних відносин. Завдяки великим обсягам закупівель, цей сегмент забезпечує стабільну та вагому частину доходу підприємства.

Індивідуальні покупці, або роздрібний сегмент, об'єднують кінцевих споживачів, які здійснюють придбання товарів для особистого використання. Попри меншу питому вагу окремих замовлень, роздрібний сегмент є важливим для підтримки впізнаваності бренду та забезпечення стабільного базового попиту.

Онлайн-канал, або інтернет-торгівля, включає клієнтів, які здійснюють покупки через цифрові платформи. В умовах зростання електронної комерції цей канал демонструє значний потенціал розвитку.

Аналіз частки кожного цільового сегмента в загальному обсязі продажів є ключовим для оптимізації маркетингових зусиль ТОВ «ТД «Куркуль»», розробки диференційованих стратегій взаємодії та забезпечення збалансованого зростання підприємства. Цей підхід дозволяє зосередити ресурси на найперспективніших сегментах та максимізувати ефективність діяльності підприємства на різних ринках.

У сучасному конкурентному середовищі успішне позиціонування підприємства потребує чіткого розуміння потреб різних цільових сегментів. Ефективна стратегія спрямована на створення унікальної ціннісної пропозиції для кожної категорії клієнтів, що дозволяє формувати довгострокові взаємовигідні відносини.

На основі глибокого аналізу ключових цільових сегментів підприємства ТОВ «ТД «Куркуль»» розроблено диференційовані стратегії позиціонування, що мають

на меті адресне задоволення специфічних потреб кожної категорії споживачів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Диференційовані стратегії позиціонування ТОВ «ТД «Куркуль»»

№	Сегмент	Стратегія	Основний принцип	Ключові елементи
1	Малий та середній бізнес	Гнучка та ефективна партнерська взаємодія	Позиціонування як надійного партнера, що забезпечує SMB гнучкі умови співпраці, оперативність та експертну підтримку.	- адаптивна цінова політика - оптимізована логістика - експертна консультаційна підтримка
2	Корпоративні клієнти, або великі замовники	Гарантована надійність та стратегічне партнерство	Позиціонування як стабільного та надійного постачальника, здатного забезпечити безперебійні поставки великих обсягів продукції та довгострокове стратегічне співробітництво	- гарантія безперебійних поставок - персоналізовані комерційні умови - високоякісний сервіс та аналітична підтримка
3	Індивідуальні покупці, або роздрібний сегмент	Доступна якість та довірливий вибір	Позиціонування як постачальника якісної продукції за конкурентними цінами, що забезпечує зручність вибору та викликає довіру споживачів.	- конкурентна цінова пропозиція та маркетингові стимули - активне використання цифрових каналів комунікації - широкий та якісний асортимент
4	Онлайн-канал, або інтернет-торгівля	Зручна, технологічна та оперативна покупка	Позиціонування як сучасного та зручного онлайн-майданчика для швидкого та безпечного придбання товарів.	- оптимізація користувацького досвіду - персоналізація та таргетовані комунікації - ефективна служба підтримки та швидка доставка

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Застосування такого сегментованого підходу спрямоване на зміцнення конкурентоздатності підприємства, підвищення рівня лояльності клієнтів та максимізацію частки ринку.

1. Стратегія «Гнучка та ефективна партнерська взаємодія» позиціонує компанію як надійного партнера для малого та середнього бізнесу, забезпечуючи гнучкі умови співпраці, оперативність і експертну підтримку. Вона включає адаптивну цінову політику, оптимізовану логістику та консультаційну підтримку для формування довгострокових партнерських відносин.

2. *Стратегія «Гарантована надійність та стратегічне партнерство»* позиціонує компанію як стабільного постачальника для корпоративних клієнтів, забезпечуючи стабільні поставки, персоналізовані умови співпраці та аналітичну підтримку для довгострокового партнерства.

3. *Стратегія «Доступна якість та довірливий вибір»* орієнтована на залучення роздрібних покупців через якісну продукцію за конкурентними цінами, зручний вибір і довіру до бренду. Вона включає акції, програми лояльності та активну цифрову комунікацію для забезпечення задоволення клієнтів.

4. *Стратегія «Зручна, технологічна та оперативна покупка»* спрямована на створення сучасного онлайн-майданчика з інтуїтивним інтерфейсом, персоналізованими рекомендаціями та ефективною службою підтримки, що забезпечує швидкий та безпечний процес покупки.

Розроблені диференційовані стратегії позиціонування дозволяють ТОВ «ТД «Куркуль»» ефективно адресувати потреби кожного ключового цільового сегмента, забезпечуючи таким чином зміцнення конкурентних переваг, підвищення рівня лояльності клієнтів та створення передумов для стабільного зростання обсягів продажів на ринку. Застосування науково обґрунтованих підходів до сегментації та позиціонування є ключовим фактором успіху підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Для наукового обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «ТД «Куркуль»» в умовах висококонкурентного ринкового середовища необхідний комплексний аналіз ендогенних та екзогенних факторів, що детермінують ефективність функціонування підприємства.

Одним із ключових інструментів такого аналізу виступає SWOT-аналіз. Застосування SWOT-аналізу охоплює як традиційні, так і цифрові аспекти стратегічного розвитку підприємства, дозволяючи отримати інтегровану оцінку його конкурентоздатності та перспектив. В табл. 3.5 нами здійснений SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» з бальною оцінкою від -5 (найгірший вплив) до +5 (найпозитивніший вплив).

Таблиця 3.5

SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Сильні сторони (S)	Вплив	Можливості (O)	Вплив
Висока оборотність запасів (коеф. >13)	+5	Автоматичний експорт з CRM	+3
Наявність CRM для автоматизації процесів (KeyCRM)	+3	Впровадження резервного обліку замовлень	+4
Аутсорсинг доставки через надійного партнера («Нова Пошта»)	+4	Активне SMM-просування для підвищення попиту та передбачуваності логістичних обсягів	+4
Гнучкі логістичні варіанти (доставка, самовивіз, великі замовлення через транспортні компанії)	+4	Налагодження міжнародної логістики (Казахстан), створення логістичного центру	+3
Відносно низька питома вага логістичних витрат у 2024 р. (10,2%)	+3		
Разом	+19	Разом	+14
Слабкі сторони (W)	Вплив	Загрози (T)	Вплив
Збої в роботі CRM (впливає на точність і вчасність замовлень)	-5	Зростання навантаження на менеджера-логіста	-3
Зниження вчасності доставки та точності замовлень у 2024 р.	-4	Репутаційні втрати через помилки постачальників	-4
Відсутність внутрішнього транспорту (залежність від сторонніх перевізників)	-3	Залежність від роботи CRM-системи	-4
Недостатній рівень цифрового дублювання	-2	Валютні ризики при експорті	-2
Разом	-14	Разом	-13

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Сильними сторонами (S) є висока оборотність запасів, наявність CRM для автоматизації процесів, аутсорсинг доставки через надійного партнера, гнучкі логістичні варіанти, відносно низька питома вага логістичних витрат у 2024 р.

Висока оборотність запасів (коефіцієнт оборотності запасів склав в 2024 р. 13,2) оцінена нами в +5, оскільки значне прискорення обороту продукції свідчить про ефективне управління запасами, що мінімізує витрати на їх зберігання.

Наявність CRM для автоматизації процесів оцінена нами в +3, оскільки робота з CRM автоматизує процеси, проте через постійні збої її ефективність обмежена, тому оцінка помірна.

Аутсорсинг доставки (через ТОВ «Нова Пошта») оцінений нами в +4, оскільки професійна доставка підвищує вірогідність вчасного виконання замовлень без необхідності власного транспорту.

Гнучка система доставки товарів (доставка Новою Поштою, самовивіз, великі замовлення через транспортні компанії) оцінена нами в +4, оскільки вона дає змогу задовольнити різні типи клієнтів, зменшуючи ризик втрати замовлення.

Зниження питомої ваги логістичних витрат (з 18,6% до 10,2%) оцінено нами в +3, оскільки воно вказує на зростання операційної ефективності, хоча абсолютні витрати зросли.

Слабкими сторонами (W) є: збої в роботі CRM-системи, зниження вчасності доставки та точності замовлень у 2024 р., відсутність внутрішнього транспорту (залежність від сторонніх перевізників), недостатній рівень цифрового дублювання.

Збої в роботі CRM-системи, які впливають на точність і терміни доставки, оцінені нами в -5, оскільки це найкритичніша слабкість, що має безпосередній вплив на клієнтський досвід і репутацію.

Падіння вчасності та точності доставки оцінено нами в -4, оскільки погіршення основних логістичних KPI знижує задоволеність клієнтів.

Відсутність власного транспорту оцінено нами в -3, оскільки воно робить компанію залежною від сторонніх перевізників, знижує контроль над термінами доставки.

Відсутність резервного обліку оцінена нами в +3, оскільки відсутність дублювання вразлива до технічних проблемі втрати клієнтів, тому ця проблема повинна вирішитися.

Можливостями (O) є: автоматичний експорт з CRM, впровадження резервного обліку замовлень, активне SMM-просування для підвищення попиту та передбачуваності логістичних обсягів, налагодження міжнародної логістики (Казахстан) шляхом створення логістичного центру.

Автоматичний експорт з CRM оцінений нами в +3, оскільки він дозволяє зменшити людський фактор і покращити стабільність обліку, але потребує налаштувань.

Впровадження резервного обліку оцінено нами в +4, оскільки це досить низьковитратне рішення для підвищення стійкості системи замовлень.

Подальше активне SMM-просування (переважно через TikTok, Telegram) оцінено нами в +4, оскільки воно дає змогу стабілізувати попит, прогнозувати обсяги, залучати молодшу аудиторію.

Налагодження міжнародної логістики (Казахстан), створення логістичного центру оцінено нами в +3, оскільки передбачає потенційне зростання ринку, але потребує значних ресурсів і управління ризиками. На основі того, що чистий прибуток у 2024 р. склав 76 тис. грн., вважаємо, що інвестиції у створення міжнародного логістичного центру є економічно невиправданими. Підприємству варто обрати менш витратні рішення (аутсорсинг логістики, партнерство), поки міжнародна присутність не стане фінансово значущою. Необхідно оптимізувати існуючу логістику з партнерами в Казахстані через контракти з місцевими транспортними компаніями та використання складів партнерів або 3PL-провайдерів. Слід аналізувати попит у Казахстані, якщо він стабільно зростає і щорічний прибуток перевищуватиме хоча б 1-2 млн. грн., тоді можна повертатись до ідеї створення міжнародного логістичного центру. Слід також використати крос-докінг або консигнаційні склади для скорочення витрат на зберігання.

Загрозами (Т) є зростання навантаження на менеджера-логіста, репутаційні втрати через помилки постачальників, залежність від роботи CRM-системи та валютні ризики при експорті.

Зростання навантаження на менеджера-логіста оцінено нами в -3, оскільки при наявності лише однієї особи на всі замовлення існує ризик перевантаження при зростанні обсягів.

Репутаційні втрати через помилки постачальників оцінені нами в -4, оскільки існує пряма загроза втрати клієнтів через затримки чи неточності в логістиці.

Залежність від роботи CRM-системи оцінена нами в -4, оскільки нестабільність системи не контролюється компанією.

Валютні ризики при експорті оцінені нами в +3, оскільки даний фактор притаманний зовнішнім ринкам, але поки не критичний через обмежений масштаб зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз взаємодії між групами факторів SWOT-аналізу (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) дозволяє сформулювати в табл. 3.6 чотири типи стратегій:

- SO-стратегії (максимізація переваг);
- WO-стратегії (подолання слабких сторін через можливості);
- ST-стратегії (використання сильних сторін для мінімізації загроз);
- WT-стратегії (захисні, уникнення ризиків і втрат).

Таблиця 3.6

Стратегії на основі взаємодії факторів SWOT-аналізу логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

SO (Strengths + Opportunities) Використання сильних сторін для реалізації можливостей	Стратегічні напрями	+ WO (Weaknesses + Opportunities) Усунення слабкостей за рахунок нових можливостей	Стратегічні напрями
	Використання ефективної системи обороту запасів і гнучкої логістики для розширення на зовнішні ринки (Казахстан)		Подолання збоїв CRM через впровадження резервного обліку
	CRM + медіаплан SMM для покращення управління замовленнями й зростання продажів		Зменшення навантаження на логіста шляхом делегування
ST (Strengths + Threats) Використання сильних сторін для нейтралізації загроз	Залучення клієнтів через унікальні переваги доставки (гнучкість, швидкість)	WT (Weaknesses + Threats) Захист і мінімізація шкоди від поєднання слабкостей і загроз	Використання SMM як компенсатор репутаційних втрат через незначні логістичні збої
	Стратегічні напрями		Стратегічні напрями
	Завдяки подальшому аутсорсингу і партнерству з Новою Поштою зменшується ризик зриву доставки при зростанні замовлень		Запобігання надмірному навантаженню на логіста (ризик зриву логістики)
	Підтримка високої оборотності запасів для зниження втрат у разі коливання попиту або валютних ризиків		Аудит CRM і оцінка варіантів резервної або альтернативної системи
	Гнучка доставка + медійна підтримка для підвищення довіри клієнтів		Обмеження масштабування до стабілізації чистого прибутку в логістиці

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

Після заповнення даної матриці доцільно узагальнити взаємодію між різними групами факторів для формування стратегічних напрямів в табл. 3.7. Проведений аналіз взаємодії факторів логістичної діяльності показав, що найбільш ефективною та доцільною є реалізація SO- та WO-стратегій. Це зумовлено тим, що підприємство вже має сильні внутрішні ресурси – ефективну систему оборотності запасів,

налагоджену співпрацю з аутсорсинговими партнерами, а також впроваджену CRM-систему. Водночас існує ряд можливостей, які дозволяють подолати слабкі сторони: автоматизація обліку замовлень, цифровий маркетинг, вихід на нові ринки.

Таблиця 3.7

Пріоритетність стратегій на основі матриці взаємодії факторів SWOT-аналізу логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»»

Напрямок стратегії	Пріоритетність	Обґрунтування
SO	Висока	Підприємство має сильні сторони, які можна швидко використати для росту (прискорити обіг активів, удосконалити роботу CRM, партнерські доставки).
WO	Висока	Реалізація можливостей (резервний облік, автоматизація, SMM) дає швидкий ефект у подоланні ключових проблем.
ST	Середня	Сильні сторони частково захищають від ризиків, але деякі загрози не контролюються (наприклад, збої в роботі CRM).
WT	Низька	Необхідні лише як запобіжні заходи, якщо не будуть реалізовані WO/SO-стратегії.

Джерело: створено автором на основі власних досліджень

SO-стратегії спрямовані на активне зростання підприємства шляхом використання логістичних переваг, що дає змогу масштабувати діяльність і підвищити прибутковість.

WO-стратегії — це антикризові заходи, які дозволяють мінімізувати ризики технічних збоїв та організаційних перевантажень, одночасно покращуючи рівень клієнтського сервісу.

ST- та WT-стратегії доцільно використовувати як допоміжні, щоб забезпечити стійкість системи за несприятливих умов, але не як головну векторну лінію дій.

Таким чином, стратегічний фокус має бути зосереджений на:

- цифровій стабільності логістичних процесів;
- внутрішній автоматизації та делегуванні функцій;
- підсиленні логістики через SMM та експансію на нові ринки.

Дані напрями дозволять ТОВ «ТД «Куркуль»» не лише зміцнити свої позиції на внутрішньому ринку, але й успішно масштабуватись у міжнародному логістичному просторі. Вони будуть розглянуті в наступних пунктах роботи.

3.2. Удосконалення роботи CRM-системи в підвищенні ефективності логістичної діяльності підприємства

Як зазначалось в п. 2.3, основною причиною зниження ефективності логістичної діяльності є збої в роботі CRM-системи, які викликають втрати часу і знижують задоволеність клієнтів. Оскільки ТОВ «ТД «Куркуль»» використовує таку CRM-систему як KeyCRM, слід виокремити можливі причини збоїв саме для цієї системи (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні причини збоїв у роботі KeyCRM в ТОВ «ТД «Куркуль»», 2023-2025 р.р.

Причина	Наслідок
1. Хмарна інфраструктура на стороні сервісу	KeyCRM є SaaS-рішенням (хмарним), яке залежить від стабільності хостингу, інтернету та серверної інфраструктури. У разі оновлень, перевантажень або технічних робіт на стороні KeyCRM можливі тимчасові відключення чи зниження швидкості
2. Інтеграції з маркетплейсами, поштою, месенджерами	Оскільки KeyCRM інтегрована з Agrobazar, OLX, Prom, Rozetka, Telegram, Nova Poshta API тощо, збій у будь-якій з платформ може викликати збої в роботі самої CRM (наприклад, замовлення не підтягуються або дублюються).
3. Перевантаження системи	У періоди сезону (весна, осінь) можливі великі навантаження на сервери KeyCRM, коли багато компаній активно працюють. Це може призвести до затримок у відображенні замовлень, неоновлення статусів доставок тощо.
4. Локальні проблеми у користувача	Нестабільний інтернет або проблеми з браузером у менеджера є частою причиною помилок, які здаються «збоями CRM». KeyCRM рекомендує оновлений Chrome або Firefox, і відсутність блокувальників скриптів.
5. Військові ризики в Україні	Можливі перебої в роботі інтернету або електроенергії в регіоні, де знаходяться дата-центри або офіс KeyCRM, що призводить до короткочасної недоступності сервісу.

Джерело: створено автором

Для подолання цих проблем ми можемо надати ТОВ «ТД «Куркуль»» рекомендації, що наведені на рис. 3.6.

При збоях в роботі KeyCRM для працівників ТОВ «ТД «Куркуль» в табл. 3.7 нами сформовано короткий протокол дій, який можна оформити у вигляді інструкції та роздрукувати для офісу.

Рекомендується періодично зберігати резервну копію замовлень (щоденне автоекспортування до Google Sheets).

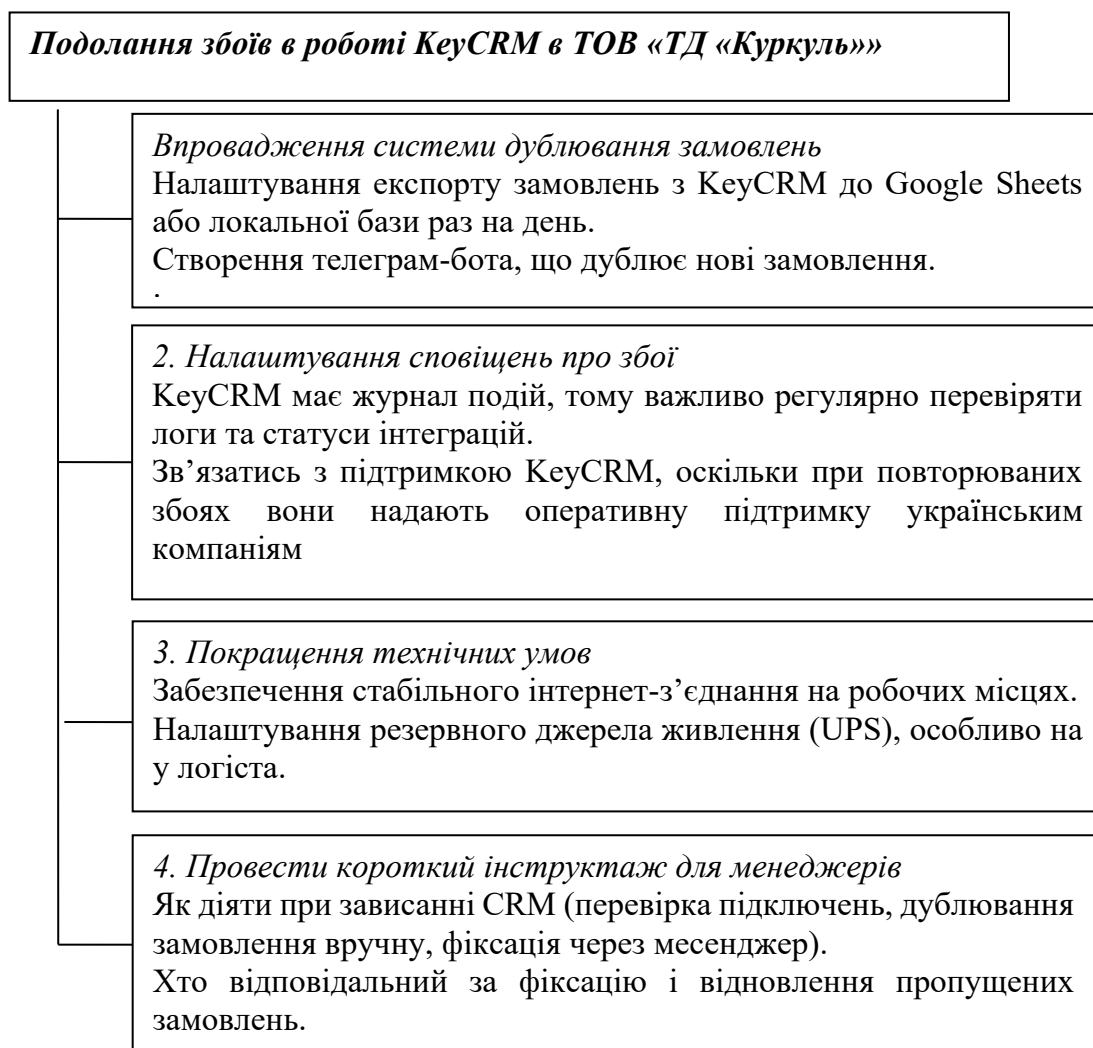


Рис. 3.6. Напрями подолання нестабільності в роботі KeyCRM в ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором

За бажанням можна налаштувати Telegram-бота, який дублюватиме нові замовлення на канал або в особисті повідомлення.

Щоб автоматично експортувати замовлення з KeyCRM до Google Sheets або локальної бази раз на день, є два основні підходи. На рис. 3.7 наведений докладний план для обох варіантів. KeyCRM не має прямої інтеграції з Google Sheets, тому потрібні сторонні сервіси (Zapier, Make, Apps Script або API).

Таблиця 3.7

Протокол дій при збоях в KeyCRM для менеджерів зі збуту та логіста ТОВ «ТД «Куркуль»

№	Проблема	Дії
1	Ідентифікація ознак збою	Ознакою збою є, якщо ви помітили хоча б одне з наступного: CRM не завантажується або зависає; не відображаються нові замовлення; не працюють інтеграції з Новою Поштою, Prom, Telegram тощо; зникли або дублюються замовлення; не оновлюються статуси замовлень чи доставки.
2	Початкові дії (перевірка доступу)	Оновіть сторінку CRM (F5 або Ctrl+R). Перевірте інтернет-з'єднання (спробуйте зайти на інші сайти, наприклад google.com), або спробуйте зайти з іншого браузера або пристрою. Якщо проблема зберігається – перейдіть до наступного кроку.
3	Тимчасова фіксація замовлень	Всі нові замовлення фіксуйте вручну у Google-таблиці: → [посилання на резервну таблицю замовлень Google Sheets] Повідомити логіста та керівника про кожне нове замовлення через Telegram/Signal
4	Повідомлення про збій	Надіслати повідомлення до технічної підтримки KeyCRM: support@keycrm.app або через чат у кабінеті (якщо доступний). Повідомити відповідального всередині компанії: [ПІБ відповідального працівника] [номер телефону або месенджер]
5	Після відновлення роботи CRM	Перевірити журнал замовлень, чи всі заявки, створені вручну, потрапили до системи. Позначити дублікати або створити відсутні вручну. Відновити зв'язки з клієнтами, якщо була затримка доставки або відповіді.

Джерело: створено автором

Варіант 1. Впровадження системи дублювання замовлень через налаштування експорту замовлень з KeyCRM до Google Sheets (рис. 3.7) можливе через сервіси Zapier або Make (ex-Integromat).

Для цього необхідно виконати наступні кроки:

- створити обліковий запис Zapier або Make.com;
- отримати доступ до API KeyCRM (його можна отримати у підтримці або з кабінету);
- отримати права доступу до Google Sheets.

Наприклад, при застосуванні Zapier необхідно здійснити наступні кроки:

1. Створити шаблон Google Sheet з такими колонками як: номер замовлення, дата, клієнт, телефон, товар, кількість, сума, статус, коментар.



Рис. 3.7. Варіанти впровадження системи дублювання замовлень з KeyCRM в ТОВ «ТД «Куркуль»»

Джерело: створено автором

В табл. 3.8 нами сформовано детальний шаблон, який можна відтворити у Google Sheets для резервного обліку замовлень.

Таблиця 3.8

Шаблон Google Sheets для резервного обліку замовлень при збоях в роботі KeyCRM в ТОВ «ТД «Куркуль»»

№	Дата замовлення	ПІБ клієнта	Телефон	Товар	Кількість	Ціна за одиницю	Сума	Спосіб доставки	Статус замовлення	Коментар
1	20.05.2025	Іваненко Олег	+380501234567	Насіння кукурудзи	3	850 грн	2550 грн	Нова Пошта	Очікує на відправку	CRM не працює
2	20.05.2025	Шевченко Галина	+380673334455	Гербіцид «Х»	5	620 грн	3100 грн	Самовивіз	Оброблено	Заказ з Prom
3										

Джерело: створено автором

Для створення таблиці необхідно здійснити наступні кроки:

- створити нову Google-таблицю: перейти на [Google Sheets](#) та натиснути «Порожня таблиця»;
- ввести заголовки колонок, як зазначено в шаблоні табл. 3.8;
- налаштувати форматування, наприклад: Дата замовлення: Формат → Числа → Дата; Ціна за одиницю та Сума: Формат → Числа → Грошовий формат; Статус замовлення: Створіть випадаючий список зі статусами, наприклад, «Очікує на відправку», «Оброблено», «Доставлено»;
- додати умовне форматування: виділити колонку «Статус замовлення», формат → Умовне форматування. Додати правила для зміни кольору рядка залежно від статусу (наприклад, зелений для «Доставлено», жовтий для «Очікує на відправку»);

– налаштувати автоматичний розрахунок суми: в колонці «Сума» можна використати формулу: $\text{Сума} = \text{Кількість} * \text{Ціна за одиницю}$.

Даний шаблон допоможе менеджерам ТОВ «ТД «Куркуль»» ефективно фіксувати та відстежувати замовлення у випадку збоїв у CRM-системі.

2. В системі Zapier:

– встановити Trigger (тригер): «Schedule by Zapier» → Встановити запуск раз на день (наприклад, о 8:00 ранку);

– здійснити дію: «Webhooks by Zapier» → GET → Ввести API-ендпоінт KeyCRM (наприклад: <https://agrobazar.keycrm.app/api/orders>) → Авторизуватися за допомогою токена (у Headers — Authorization: Bearer <your_token>). Можна опціонально здійснити Filter: відфільтрувати лише нові замовлення або замовлення за певний період.

– здійснити дію: «Google Sheets» → «Create Spreadsheet Row(s)» → Обрати створену таблицю → Підставити дані замовлень у відповідні колонки.

Перевагами цього варіанту є те, що:

- записи створюються автоматично, без участі людини;
- система працює з будь-яким CRM, яке має API;
- дані зберігаються в хмарному сховищі.

Варіант 2. Впровадження системи дублювання замовлень через налаштування експорту замовлень з KeyCRM до локальної бази (наприклад, Excel, SQLite) (рис. 3.7) можливе через написання скрипта на Python або Google Apps Script, для чого необхідно залучити програміста. Для даного варіанту потрібно: мати доступ до API KeyCRM; мати окремий ПК або сервер для запуску скрипту (локально чи в хмарі).

З огляду на вищу вартість і складність другого варіанту, рекомендуємо для ТОВ «ТД «Куркуль»» перший варіант.

Рекомендації щодо використання системи дублювання замовлень наступні:

– регулярне оновлення даних: менеджери повинні вносити нові замовлення одразу після їх отримання;

- спільний доступ: надання доступу до таблиці всім відповідним працівникам з правами редагування;
- резервне копіювання: щодня необхідно створювати копію таблиці 3.8 для запобігання втрати даних;
- інтеграція з CRM: після відновлення роботи CRM-системи слід перенести дані з таблиці 3.8 до CRM для актуалізації інформації.

Подолання проблеми збоїв у CRM-системі KeyCRM принесе ТОВ «ТД «Куркуль» низку суттєвих переваг, які вплинуть як на ефективність внутрішніх процесів, так і на якість обслуговування клієнтів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Переваги подолання проблеми збоїв в KeyCRM для ТОВ «ТД «Куркуль»

Перевага	Короткий опис
Задоволеність клієнтів	Вчасна доставка, відсутність затримок, більше повторних замовлень
Точність обліку	Жодних втрачених або дубльованих замовлень, точне планування
Економія часу	Менеджери зосереджуються на продажах, а не на виправленні помилок
Краща командна взаємодія	Всі бачать актуальні дані, зменшення непорозумінь між відділами
Зростання прибутковості	Менше втрат, більше виконаних замовлень і позитивних відгуків
Безпека даних	Захист інформації про клієнтів і замовлення, мінімізація ризиків втрат
Аналітика та звітність	Можливість аналізу продажів, воронки продажів, продуктивності менеджерів

Джерело: створено автором

Як свідчить табл. 3.9, ключовими перевагами для ТОВ «ТД «Куркуль» є наступні:

1. Зростання задоволеності клієнтів. Безперебійна робота CRM дозволить вчасно приймати, обробляти та виконувати замовлення, без втрат або затримок. Клієнти будуть отримувати товари швидко та без плутанини, що підвищить довіру та стимулюватиме повторні покупки.

2. Точний облік замовлень. Всі заявки будуть збережені, автоматично синхронізовані з каналами (Telegram, Prom, Нова Пошта тощо), що мінімізує ризик

втрат або дублювання замовлень, що дозволить чітко планувати логістику та складські залишки.

3. Економія часу працівників. Менеджери не витрачатимуть час на ручне дублювання, пошук пропущених замовлень або з'ясування причин затримок, більше часу буде присвячено продажам і роботі з клієнтами, що напряду впливає на виручку.

4. Покращення командної взаємодії. Менеджери зі збуту і логіст ТОВ «ТД «Куркуль» матимуть актуальний доступ до однакової інформації у реальному часі. Також зменшаться внутрішні непорозуміння, суперечки і втрата розподілу відповідальності між ними.

5. Підвищення прибутковості. Завдяки безперервному процесу замовлень і доставок зменшуються втрати на поверненнях, компенсаціях та втраті клієнтів. Вчасне виконання замовлень збільшує обсяг реалізації і кількість позитивних рекомендацій.

6. Підвищення безпеки та надійності. Вирішення проблеми збоїв дозволить мати надійне збереження даних без втрат важливої інформації (контакти, історія покупок, рекламації), що є критично важливим для ведення B2B-взаємин і формування репутації компанії.

7. Більш повна аналітика та звітність. Безперебійна CRM дозволяє використовувати такі аналітичні інструменти як: аналіз воронки продажів, ефективність роботи менеджерів, аналіз затримок у логістиці, що забезпечує стратегічне управління і дає змогу приймати обґрунтовані рішення.

Отже, подолання збоїв в роботі KeyCRM є не просто технічним вдосконаленням, а стратегічним кроком до побудови стійкого бізнесу, даючи логістичній діяльності ТОВ «ТД «Куркуль» конкурентну перевагу на ринку, де швидкість, точність і сервіс мають вирішальне значення.

Дослідження п. 2.3 роботи свідчать, що збої в роботі CRM прямо вплинули на ефективність логістики, обслуговування клієнтів і прибутковість. Щоб розрахувати фінансовий ефект від подолання збоїв у KeyCRM для ТОВ «ТД

«Куркуль» та показник ROI (Return on Investment), використаємо логіку причинно-наслідкового аналізу і наявні дані за 2023-2024 р.р.

CRM-збої спричинили 50% від погіршення рентабельності логістики

Отже, зниження рентабельності на $-54,3 \text{ п.п.} \times 50\% = -27,15 \text{ в.п.}$ пов'язане із збоями в роботі CRM-системи.

Якщо логістичні витрати у 2024 р. склали 439 тис. грн, то втрачений прибуток через CRM-збої складе: $439 \text{ тис. грн} \times 27,15\% = 119,2 \text{ тис. грн}$

Отже, очікуваний економічний ефект, який ТОВ «ТД «Куркуль» зможе отримати, якщо усуне проблему зі збоями CRM, складає 119,2 тис. грн.

Далі здійснимо оцінку ефективності витрат на подолання збоїв та розрахуємо показник ефективності впровадження заходу в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ефективність подолання проблеми збоїв в KeyCRM для ТОВ «ТД «Куркуль»

Показники	Значення
Статті витрат:	х
Створення резервної системи (Google Sheets)	0 грн. (запропоновано автором, ручне рішення)
Автоматизація через Zapier	6000 грн./рік
Налаштування API + підтримка	4000 грн. одноразово
Навчання персоналу	3000 грн.
Разом орієнтовні витрати на рішення	$\approx 13000 \text{ грн.}$
Очікуваний фінансовий ефект	$\approx 119200 \text{ грн.}$
ROI від вирішення проблеми	$\approx 817\%$

Джерело: створено автором

Розрахунок показника ROI можна здійснити за формулою:

$$ROI_{пз} = \frac{E_{пз} - V_{пз}}{V_{пз}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

де $E_{пз}$ – фінансовий ефект від подолання проблеми збоїв в CRM;

$V_{пз}$ – фінансові витрати на подолання проблеми збоїв в CRM.

$$ROI_{пз} = \frac{(119200 - 13000)}{13000} \times 100\% = 817\%$$

Отже, висока рентабельність інвестицій (817 %) свідчить, що інвестування в стабільність CRM є вкрай доцільним і швидко окуповується, на кожну витрачену гривню ми отримаємо біля 8 грн. 17 коп., що свідчить про високу рентабельність проєкту та забезпечує високий рівень ефективності логістичної діяльності.

3.3. Активізація маркетингових комунікацій як напрям підвищення ефективності логістичної діяльності фірми

ТОВ «ТД «Куркуль» активно використовує різноманітні рекламні інструменти для просування своєї продукції та послуг у сфері агробізнесу. Згідно з інформацією, представленою в табл. 3.11 за матеріалами сайту Kurkul.com.ua, компанія застосовує різні види маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.11

Види маркетингових комунікацій ТОВ «ТД «Куркуль»

Вид маркетингових комунікацій	Опис	Приклади використання
<i>Інтернет-реклама</i>		
Інтернет-реклама	Просування продукції через онлайн-канали: банери, Google Ads, соцмережі	Банери на сайті Kurkul.com.ua; таргетована реклама в Facebook та Instagram для аграріїв
Банерна реклама	Графічні оголошення на тематичних сайтах	Банер із зображенням гербіциду або акційної пропозиції на головній сторінці агропорталу
Контекстна реклама	Платні оголошення у Google або партнерських сайтах за релевантними запитами	Показ оголошення при пошуку «купити насіння кукурудзи»
Соцмережі (таргетинг)	Реклама у Facebook, Instagram із націленням на аграріїв і фермерів	Пост з оглядом нового препарату із закликом «Дізнайся більше»
<i>Публікації на аграрних порталах</i>		
Публікації на порталах	Розміщення статей, оглядів, новин про діяльність компанії	Стаття на Kurkul.com.ua про новий партнерський проект або портфель товарів
Інтерв'ю, коментарі	Участь керівництва компанії у тематичних обговореннях або журналістських матеріалах	Інтерв'ю з директором «ТД Куркуль» про особливості українського ринку ЗЗР
<i>Участь у виставках та заходах</i>		
Участь у виставках	Презентація компанії на аграрних виставках та форумах	Стійка на виставці «АГРО-2024» з безкоштовними зразками ЗЗР
Семінари, польові дні	Освітні заходи для фермерів з демонстрацією товарів	День поля у Дніпропетровській області з тестуванням продукції компанії
<i>Друкована реклама</i>		
Друкована реклама	Використання поліграфічних матеріалів для реклами	Каталог продукції, розповсюджений на семінарах або серед дистриб'юторів
Спеціалізовані видання	Публікація оголошень у галузевих газетах і журналах	Реклама засобів захисту рослин у журналі «Агробізнес Сьогодні»
<i>Пряма комунікація з клієнтами</i>		
Email-розсилки	Надсилання листів із новинами, акціями, новими продуктами	Розсилка з весняними знижками на добрива для зареєстрованих клієнтів
Телефонні дзвінки/зустрічі	Особисті продажі, консультації, побудова лояльності	Дзвінок менеджера після реєстрації клієнта для уточнення потреб та пропозиції оптимальних рішень

Джерело: створено автором за матеріалами [46]

Дані стратегії маркетингових комунікацій дозволяють ТОВ «ТД «Куркуль» ефективно доносити інформацію про свою продукцію та послуги до цільової аудиторії, зміцнювати позиції на ринку та розширювати клієнтську базу. Перевагою стратегії маркетингових комунікацій ТОВ «ТД «Куркуль» є поєднання онлайн і офлайн-інструментів, що дозволяє охопити широку цільову аудиторію, зокрема малих та середніх фермерів в Україні й за кордоном.

Як свідчить рис. 3.8, в 2023-2025 р.р. рекламна кампанія охопила 26140 користувачів, що свідчить про ефективне таргетування та високу видимість рекламних оголошень.

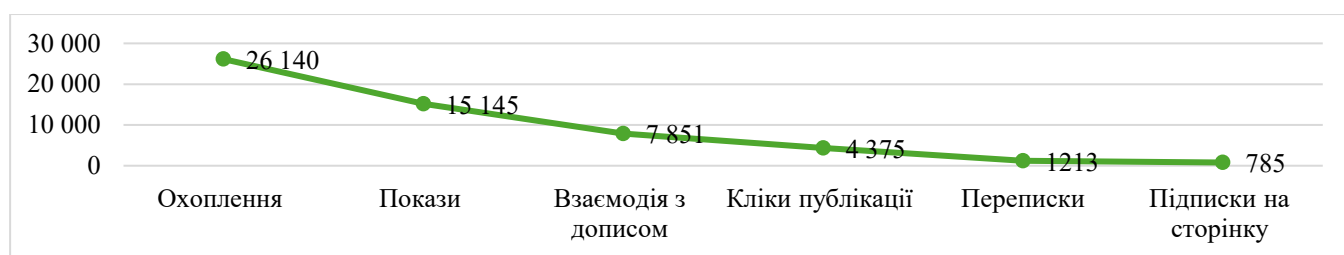


Рис. 3.8. Результат таргетованої реклами ТОВ «ТД «Куркуль», 2023-2025 р.р.

Джерело: створено автором

Високий рівень взаємодії – 7 851 випадок (30%) та 4 375 кліків (17%) – демонструє зацікавленість аудиторії та релевантність контенту.

Аналіз частотності пошукових запитів, що містять назву бренду («ТОВ «ТД «Куркуль», «Куркуль», «ТОВ Куркуль») та ключові продукти/послуги підприємства в інструменті Google Trends, дозволяє оцінити рівень інтересу та впізнаваності бренду серед потенційної аудиторії в динаміці. Зростання частотності запитів (рис. 3.9) свідчить про підвищення ефективності маркетингових комунікацій та зростання інтересу до пропозицій компанії.

Аналіз пошукових запитів «ТОВ «ТД «Куркуль», «Куркуль», «ТОВ Куркуль» у Google Trends за період 01.01.2023 – 30.03.2025 [93] свідчить про динаміку інтересу до компанії серед користувачів в Україні. Графік демонструє помірно стабільний рівень пошукової активності з періодичними піками та спадами, що вказує на стабільну присутність компанії в інформаційному полі. Найвищі показники пошуку спостерігаються у кількох точках на графіку, що може бути

зумовлено активними маркетинговими кампаніями, сезонними чинниками або значущими подіями для компанії.

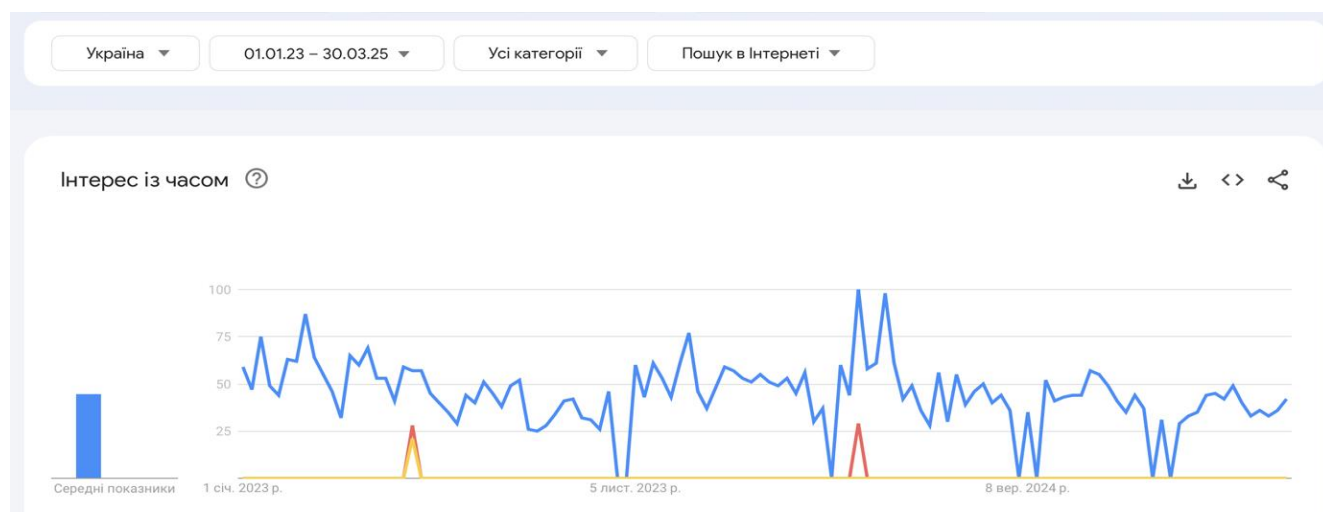


Рис. 3.9. Пошукові запити «ТОВ «ТД «Куркуль», «Куркуль», «ТОВ Куркуль» у Google Trends, 2023-2025 р.р.

Джерело: сформовано автором на основі Google Trends [93]

Особливо помітне зростання інтересу в певні місяці може свідчити про вдале використання реклами або підвищений попит на продукцію. Водночас періоди зниження пошукової активності можуть бути пов'язані з міжсезонням у сільськогосподарському секторі або меншою маркетинговою активністю компанії.

Таким чином, аналіз Google Trends дозволяє оцінити впізнаваність бренду, ефективність маркетингових заходів та розробити стратегію для утримання високого рівня інтересу до компанії.

Статистичні показники ефективності рекламної кампанії можна відстежувати безпосередньо в аналітичних інструментах рекламних кабінетів соціальних мереж. Ці платформи надають детальну інформацію щодо результативності рекламних активностей, зокрема: кількість показів, охоплення цільової аудиторії, вартість та кількість переходів на вебсайт або профіль компанії в соціальних мережах, кількість згенерованих лідів, рівень залученості користувачів, а також динаміку приросту підписників.

Оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства є ключовим етапом аналізу його ринкової позиції та ефективності комунікаційної стратегії.

Вона дозволяє визначити рівень досягнення маркетингових цілей, оцінити вплив використаних інструментів та оптимізувати подальші маркетингові заходи.

Однією з ключових переваг таргетованої реклами в соціальних мережах є її візуальна схожість із звичайними постами, які публікують користувачі в Facebook або Instagram. Рекламні матеріали природно інтегруються у стрічку новин і привертають увагу аудиторії. На те, що це платний контент, вказує лише маленька позначка «Реклама», розташована у верхньому лівому кутку (рис. 3.10).

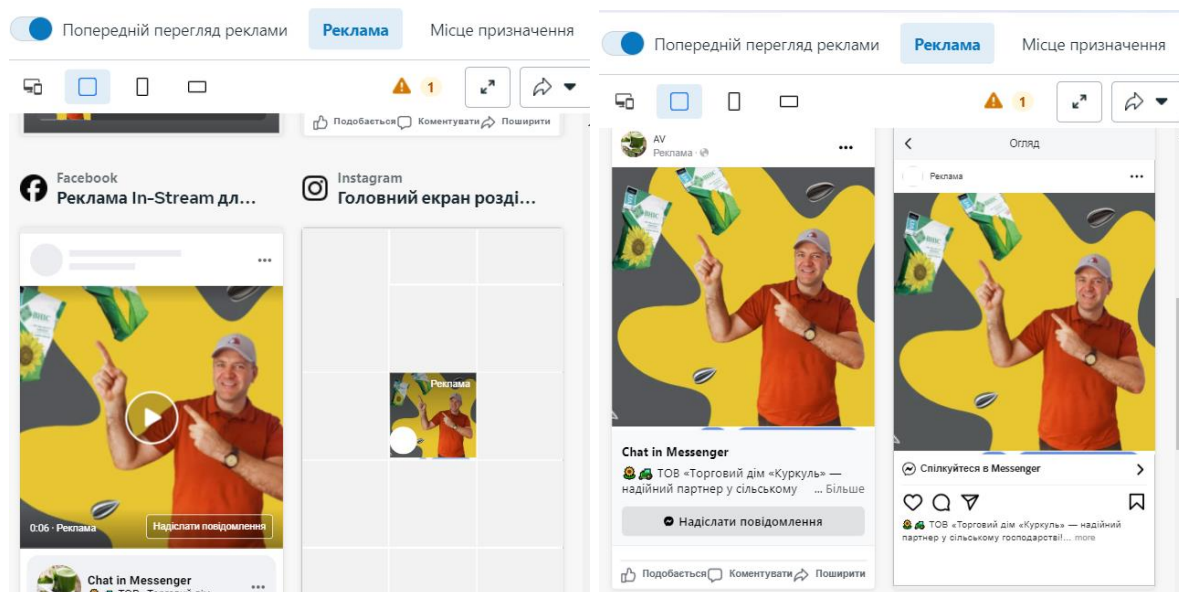


Рис. 3.10. Таргетована реклама ТОВ «ТД «Куркуль» для Instagram та Facebook

Джерела: [46]

З метою підвищення ефективності таргетованої реклами для ТОВ «Торговий дім «Куркуль»» було здійснено ретельний відбір візуального контенту відповідного формату. Використання адаптованих зображень сприяло органічній інтеграції рекламних матеріалів у загальний стиль стрічки користувачів, що забезпечило їхню природність та ненав'язливість. Завдяки цьому підвищилася залученість аудиторії, оскільки візуальний контент не викликав відторгнення, а навпаки, сприяв активнішій взаємодії з рекламними оголошеннями.

Для оцінки ефективності таргетованої реклами проведено кількісний аналіз на основі звітних даних рекламного кабінету соціальних мереж. Узагальнені результати подано у таблиці 3.12. Рекламна кампанія забезпечила охоплення 26 140

унікальних користувачів, що свідчить про ефективно налаштоване таргетування та високу видимість рекламних матеріалів серед цільової аудиторії. Високий рівень взаємодії, що становить 7 851 користувача (30%), а також значна кількість кліків (4 375 або 17%) вказують на те, що рекламний контент був релевантним, привабливим і стимулював аудиторію до дії.

Таблиця 3.12

Аналітичний звіт щодо ефективності реклами ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показники	Характеристика
Рекламний період	30
Аудиторія	17 800– 51 000
Платформа	Facebook, Instagram
Бюджет	\$ 330
Результат	
Охоплення	26 140
Покази	15 145
Взаємодія з дописом	7 851
Кліки публікації	4 375
Переписки	1 213
Найбільш активна група	чоловіки та жінки
Найбільш активна вікова група	18-65
Підписки на сторінку	785

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства

Загалом результати кампанії підтверджують її високу ефективність у залученні потенційних споживачів та досягненні стратегічних цілей (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Аналіз ефективності реклами в ТОВ «ТД «Куркуль»»

Показник	Формула	Розрахунок	Результат
Показники розрахунку витрат			
CTR (Click-Through Rate) – показник клікабельності рекламних оголошень	$CTR = (\text{число кліків} / \text{число показів}) * 100\%$	$(4\,375 / 15\,145) * 100\%$	28,89%
CPC (Cost Per Click) – вартість одного кліку	$CPC = \text{витрати на рекламу} / \text{кількість переходів на сторінку}$	$3\,034,4 / 330$	9,2 грн
Показники розрахунку прибутку			
ROAS (Return on Ad Spend) – прибутковість рекламних витрат	$ROAS = \text{прибуток від реклами} / \text{витрати на рекламні канали}$	$330 / 1\,213$	0,27
EPS (Earnings Per Click) – середній прибуток з одного кліку	$EPS = (\text{отриманий прибуток} / \text{кількість кліків}) * 100$	$(3\,034,4 / 4\,375) * 100$	69,4 грн

Джерело: сформовано автором

Така динаміка свідчить про правильність вибору рекламних інструментів і форматів контенту, що підкреслює успішність реалізованої комунікаційної стратегії. Високе значення показника CTR (28,89%) свідчить про ефективне налаштування рекламної кампанії та її відповідність інтересам цільової аудиторії підприємства.

Це підтверджує, що рекламні оголошення демонструвалися користувачам, які з високою ймовірністю зацікавлені у пропонованій продукції або послугах. Водночас низький показник вартості кліку (CPC) у розмірі 0,27 долара свідчить про оптимальне використання рекламного бюджету та ефективність стратегії розміщення оголошень.

Загальний прибуток від рекламної кампанії склав 3034,4 долара, що значно перевищує понесені витрати (330 доларів). Це підтверджує високу рентабельність рекламних заходів та ефективність використання ресурсів.

Ефективна маркетингова діяльність є важливим фактором успішного функціонування підприємства в умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності є використання сучасних цифрових технологій, аналіз ринкових трендів та розробка ефективних стратегій просування. Тому нами в табл. 3.14 сформовано контент-план компанії містить 21 публікацію, які охоплюють різні формати взаємодії з аудиторією: інформаційні, продаючі, розважальні, інтерактивні матеріали. Дотримання чіткого контент-плану дозволяє формувати позитивний імідж бренду та забезпечувати високий рівень залучення користувачів у соціальних мережах.

Розробка ефективної стратегії просування передбачає не лише формування системи комунікацій, а й впровадження рекомендацій щодо управління репутацією бренду в цифровому середовищі. В умовах розвитку інформаційних технологій та активного використання соціальних мереж споживачі отримали можливість оперативно висловлювати свої думки щодо товарів, послуг та рівня сервісу. Зокрема, негативні відгуки можуть швидко поширюватися, формуючи суспільну думку про бренд.

Таблиця 3.14

Контент-план рекламної кампанії для соціальних мереж ТОВ «Торговий дім «Куркуль»

День тижня, год.	Тип розміщення інформації	Стиль	Тема	Головний хештег
Вівторок 09:00	Сторіс	Інформаційний	Знайомство з магазином і його асортиментом	#КуркульНасіння
Середа 12:00	Публікація	Продаючий	Акційна пропозиція на насіння для раннього посіву	#ВеснянийПосів
П'ятниця 18:00	Сторіс	Розважальний	Кумедні факти про вирощування культур	#ФактиЗАгро
Субота 10:00	Сторіс	Інформаційний	Поради щодо вибору засобів захисту рослин	#ЗахистРослин
Понеділок 15:00	Публікація	Продаючий	Презентація спеціального набору для садівників	#НабориДляСаду
Вівторок 11:30	Сторіс	Розважальний	Розіграш подарунка серед підписників	#РозіграшВідКуркуль
Четвер 14:00	Публікація	Інформаційний	Історія компанії та переваги нашого сервісу	#ПроКуркуль
Субота 09:00	Сторіс	Інформаційний	Експертні рекомендації з підготовки ґрунту	#ҐрунтДляПосіву
Понеділок 10:00	Сторіс	Продаючий	Огляд акційного товару	#СпеціальнаПропозиція
Вівторок 16:00	Публікація	Розважальний	Кумедні історії з аграрного життя	#АгроГумор
Четвер 12:30	Публікація	Інформаційний	Поради щодо вибору насіння для конкретних регіонів України	#РегіональнеНасіння
Субота 14:00	Сторіс	Розважальний	GIF-анімація на тему вирощування рослин	#ВеселеАгро
Понеділок 10:30	Публікація	Інформаційний	Дослідження трендів в агроіндустрії	#АгроТренди2024
Середа 18:00	Сторіс	Інтерактивний	Опитування про уподобання клієнтів щодо продукції	#ВашаДумкаВажлива
П'ятниця 13:00	Публікація	Продаючий	Презентація нової лінійки засобів захисту рослин	#НовинкиЗахистуРослин
Субота 09:00	Сторіс	Інформаційний	Інструкція з правильного використання насіння	#ІнструкціяДоПосіву
Понеділок 17:00	Сторіс	Розважальний	Мем на тему весняного садівництва	#АгроМеми
Середа 10:00	Публікація	Продаючий	Підготовка до весняного сезону: все, що потрібно знати	#ГотуємосяДоВесни
П'ятниця 12:00	Сторіс	Інформаційний	Екологічні методи захисту рослин	#ЕкоЗахист
Субота 15:00	Публікація	Інформаційний	Ключові переваги купівлі в «Куркуль»	#ВигіднаПокупка
Понеділок 14:00	Сторіс	Продаючий	Акція на засоби захисту рослин	#ЕкономіяЗКуркуль

Джерело: створено автором

Відсутність попередніх критичних зауважень не гарантує їх виникнення в майбутньому, тому компанія має заздалегідь розробити механізми реагування на

подібні ситуації, що сприятиме зниженню потенційних репутаційних ризиків. Для мінімізації впливу негативного контенту доцільно використовувати стратегію активного управління інформаційним полем, що включає просування позитивних та нейтральних згадок про бренд, налагодження конструктивного діалогу із незадоволеними споживачами, а також оперативне усунення недоліків у сервісі або продукції. Вчасна та професійна реакція на критику дозволяє не лише врегулювати ситуацію, а й отримати зворотний зв'язок від аудиторії, що є цінним ресурсом для подальшого вдосконалення маркетингової стратегії.

Окрему увагу було приділено вдосконаленню присутності компанії на платформах Telegram та TikTok. Telegram виступає інструментом для розміщення тематичного контенту, розсилок та взаємодії з аудиторією, тоді як TikTok є перспективною платформою для створення відеоконтенту, що дозволяє залучати молодіжну цільову аудиторію. Оскільки контент у зазначених мережах продовжує відігравати ключову роль у реалізації SMM-стратегії ТОВ «ТД «Куркуль», в табл. 3.15 нами розроблений медіаплан для цих платформ з бюджетом і KPI.

Таблиця 3.15

Медіаплан для SMM-просування ТОВ «ТД «Куркуль»

Канал	Тип контенту	Вид контенту	Періодичність	Місячна вартість, грн.	KPI (Охоплення / Залучення / Конверсія)
TikTok	Розважальний	Короткі відео (рецепти, гумор)	2 рази на тиждень	22 000	Охоплення: 60 тис./міс
	Інформативний	Відео-поради щодо продукції	1 раз на тиждень	18 000	Перегляди: 20 тис./міс
Telegram	Інформативний	Пости: поради, рекомендації	2 рази на тиждень	6 000	Аудиторія: 3 тис., Залучення: 8%
	Продаючий	Пости: акції, новини	1 раз на тиждень	4 000	CTR: 5%, Конверсія: 2%
Разом				50 000	

Джерело: створено автором

Для оцінювання ефективності рекламних кампаній використовувалися аналітичні інструменти рекламних кабінетів соціальних мереж, які дозволяють отримувати ключові показники результативності.

В таблиці 3.16 представлено оцінку фінансового ефекту від SMM-кампанії та розрахунку ROI (рентабельності інвестицій).

Таблиця 3.16

Ефективність запропонованого SMM-просування ТОВ «ТД «Куркуль»

Параметр	Значення	Коментар
Тривалість кампанії	3 місяці	Сезонна активність (весна)
Загальні витрати	150 тис. грн.	Включає виробництво відео, SMM-менеджера, просування
Середній чек продажу	10 тис. грн.	Середнє замовлення на продукцію (насіння, ЗЗР)
Маржинальна прибутковість продукції	30%	Типова для торгівлі агрохімікатами
Очікувана кількість нових замовлень	120	Через охоплення й залучення цільової аудиторії
Дохід від нових замовлень	1200 тис. грн.	Очікувана кількість нових замовлень × Середній чек продажу
Маржинальний прибуток	360 тис. грн.	Дохід від нових замовлень × Маржинальна прибутковість продукції
Чистий прибуток	210 тис. грн.	Маржинальний прибуток - Загальні витрати
Показник ROI	140,0 %	Чистий прибуток / Загальні витрати × 100 %

Джерело: створено автором

Для розрахунку ефекту необхідно врахувати загальні витрати та дохід від нових замовлень. Загальні витрати складуть: 50 тис. грн. × 3 місяці = 150 тис. грн.

Дохід від нових замовлень: 120 замовлень × 10 тис. грн. = 1200 тис. грн.

Маржинальний прибуток: (1200 тис. грн. × 30%) / 100% = 360 тис. грн.

Чистий прибуток: 360 тис. грн. - 150 тис. грн. = 210 тис. грн.

Розрахунок показника ROI можна здійснити за формулою:

$$ROI_{SMM} = \frac{ЧП_{SMM}}{B_{SMM}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де ЧП_{SMM} – чистий прибуток від SMM-просування;

B_{SMM} – загальні витрати на SMM-просування.

$$ROI_{SMM} = \frac{210000}{150000} \times 100\% = 140,0 \%$$

Отже, SMM-кампанія для ТОВ «ТД «Куркуль» має потенціал бути рентабельною, з очікуваним ROI на рівні 140%. Крім того, вона дозволить збільшити впізнаваність бренду серед молоді (TikTok), активізувати постійних клієнтів (Telegram) та підвищити рівень задоволеності клієнтів підприємства.

Висновки до розділу 3

Ринок засобів захисту рослин та насіння характеризується низькою консолідацією, де лідер Bayer займає близько 12% ринку. Вітчизняне виробництво обмежене кількома ключовими гравцями з сучасним обладнанням, тоді як інші переважно займаються фасуванням. Аналіз конкурентів виявив, що Organic Planet спеціалізується на органічних добривах, а AgroTorg є онлайн-магазином з широким асортиментом агрохімії та насіння. Ринок засобів захисту рослин в Україні стикається зі змінами через кліматичні, економічні та політичні фактори. Спостерігається зростання попиту на екологічні препарати та цифрові технології. Відновлення ринку після спаду 2022-2023 років залежить від стабілізації економіки та повернення сільгоспугідь до обігу. Результати STEP-аналізу підтвердили важливість регуляторних змін і конкуренції. Результати проведеного SWOT-аналізу логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» свідчать, що підприємство має сильні сторони, які можна швидко використати для росту (прискорити обіг активів, удосконалити роботу CRM, партнерські доставки). Реалізація можливостей (резервний облік, автоматизація, SMM) може дати швидкий ефект у подоланні ключових проблем логістичної діяльності.

Оскільки основною причиною зниження ефективності логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» є збої в роботі CRM-системи, нами виокремлені причини збоїв, виділено напрями подолання нестабільності в роботі KeyCRM та сформовано протокол дій при збоях в KeyCRM для менеджерів зі збуту та логіста. Для автоматичного експорту і зберігання замовлень з KeyCRM, нами виділено два основні підходи: можна експортувати інформацію раз на день до Google Sheets або до локальної бази. З огляду на вищу вартість і складність другого варіанту, рекомендуємо для ТОВ «ТД «Куркуль»» перший варіант, для якого ми розробили шаблон документу. Подолання проблеми збоїв у CRM-системі KeyCRM принесе ТОВ «ТД «Куркуль»» низку суттєвих переваг, які підвищать як ефективність внутрішніх процесів, так і якість обслуговування клієнтів. Очікуваний економічний ефект, який ТОВ «ТД «Куркуль»» зможе отримати, якщо усуне проблему зі збоями

CRM, складе 119,2 тис. грн. Висока рентабельність інвестицій даних заходів (817 %) свідчить, що інвестування в стабільність CRM є вкрай доцільним і швидко окупиться, на кожную витрачену гривню ми отримаємо біля 8 грн. 17 коп.

ТОВ «ТД «Куркуль» активно використовує різноманітні види маркетингових комунікацій (Інтернет-реклама, публікації на аграрних порталах, друкована реклама, пряма комунікація з клієнтами). Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» показала високу зацікавленість цільової аудиторії у рекламних матеріалах та стабільну пошукову активність щодо бренду. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності є активізація розробки ефективних стратегій просування. Тому в роботі сформовано контент-план кампанії, який містить 21 публікацію, що охоплюють різні формати взаємодії з аудиторією: інформаційні, продаючі, розважальні, інтерактивні матеріали. Оскільки контент у мережах Telegram та TikTok продовжує відігравати ключову роль у реалізації SMM-стратегії ТОВ «ТД «Куркуль», в роботі нами розроблений медіаплан для цих платформ з бюджетом в 50 тис. грн. на місяць і KPI. SMM-кампанія для ТОВ «ТД «Куркуль» є рентабельною, з очікуваною рентабельністю 140%, збільшуючи при цьому впізнаваність бренду серед молоді, активізуючи постійних клієнтів та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів підприємства.

ВИСНОВКИ

1. Логістична діяльність є інтегрованим процесом управління потоками матеріальних ресурсів, інформації, фінансів і послуг у межах і між суб'єктами ланцюга постачання, спрямований на створення цінності для споживача шляхом ефективного та скоординованого забезпечення потреб. Основними складовими логістичної діяльності, що знаходяться в постійному взаємозв'язку, є: логістичні функції, логістичні процеси, логістичні процедури та логістичні операції.

2. Основними принципами організації логістичної діяльності є: системність, комплексність, оптимальність, клієнтоорієнтованість, інтеграція, гнучкість, безперервність, ефективність використання ресурсів, технологічність, прозорість та контрольованість, економічність, стандартизація та уніфікація. Принципи організації логістичної діяльності можна згрупувати за функціональною ознакою та рівнем узагальнення. Існують два принципових методи організації логістичної діяльності – інсорсинг та аутсорсинг. В роботі розглянуто також їх різновиди: функціональний, процесно-орієнтований, централізований, децентралізований, аутсорсинговий, інтегрований (SCM-орієнтований), електронно-логістичний (e-logistics). Поєднання інсорсингу та аутсорсингу дозволяє зберегти стратегічні логістичні функції, а рутинні – передати на аутсорс.

3. В роботі виділено наступні методики оцінки ефективності логістичної діяльності підприємства: KPI (ключові показники ефективності), балансова система показників (BSC), метод логістичних витрат, ABC-аналіз, DEA (аналіз ефективності одиниць), SCOR-модель (Supply Chain Operations Ref.), експертних оцінок. Найбільш універсальними KPI є: рівень виконання замовлень в строк, собівартість логістики на одиницю продукції, оборотність запасів, середній час обробки замовлення, коефіцієнт використання складу, індекс задоволеності клієнтів.

4. Аналіз логістичної діяльності ми здійснювали на базі ТОВ «ТД «Куркуль»», яке є молодим підприємством, оскільки розпочало свою діяльність у вигляді ТОВ 16 травня 2023 р. Проте досвід його функціонування розпочався із

створення СПД у формі електронного магазину ще в 2019 р. Підприємство працює у форматі малого бізнесу і знаходиться на стадії дитинства у своєму розвитку. В 2023-2024 р. працювала лише 1 наймана особа, в 2025 р. було найнято ще 4 працівники: 3 менеджери з продажів і 1 менеджер-логіст. Ефективність використання виробничого капіталу в 2024 р. знизилась, про що свідчить зниження коефіцієнту оборотності оборотних активів і норми прибутку. Чистий дохід від реалізації в 12,4 разів, але при цьому спостерігається також зростання собівартості реалізованої продукції в 13,6 разів, внаслідок чого рівень рентабельності скоротився на 11,7 в.п. Це свідчить про необхідність аналізу ефективності логістичної і маркетингової діяльності.

5. Товарний асортимент ТОВ «ТД «Куркуль»» є досить широким і включає стратегічно важливі засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал, що сприяє адаптації культур до різних агротехнологічних умов. Більшість товарів ТОВ «ТД «Куркуль»» пропонуються за цінами на рівні або нижче від конкурентів. Підприємство обслуговує переважно малий та середній бізнес і корпоративних клієнтів, застосовуючи переважно електронні інструменти маркетингових комунікацій. ТОВ «ТД «Куркуль»» активно використовує різноманітні види маркетингових комунікацій (Інтернет-реклама, публікації на аграрних порталах, друкована реклама, пряма комунікація з клієнтами).

6. ТОВ «ТД «Куркуль»» застосовує гібридну модель логістичної діяльності, поєднуючи інсорсинг і аутсорсинг. ТОВ «ТД «Куркуль»» використовує CRM-систему «KeyCRM». Менеджери зі збуту приймають замовлення і передають його менеджеру-логісту. Менеджер-логіст замовляє товари від оптовиків і розміщує їх на орендованому складі. Транспортування і доставка передані ТОВ «ТД «Куркуль»» на аутсорсинг ТОВ «Нова Пошта». Практикується також самовивіз і доставка великих замовлень через послуги транспортних компаній. Ефективність логістичної діяльності в ТОВ «ТД «Куркуль»» в 2024 р. знизилась: зменшилися показники вчасності доставки та точності замовлення, а час циклу виконання замовлення збільшився, що збільшило витрати і знизило рентабельність логістичної діяльності та задоволеність клієнтів Основними причинами негативних

змін є: різке зростання масштабів логістичної діяльності, які потребують більше витрат на складування і доставку; збої в роботі CRM-системи, що помітно знижує показники вчасності та точності. Залежність від постачальників та зовнішніх перевізників спричинило затримки або зміни в термінах, що знизило задоволеність клієнтів.

7. Логістичну діяльність в ТОВ «ТД «Куркуль»» здійснює переважно на вітчизняному ринку засобів захисту рослин, який характеризується низькою консолідацією, де лідер Bayer займає близько 12% ринку. Вітчизняне виробництво обмежене кількома ключовими гравцями з сучасним обладнанням, тоді як інші переважно займаються фасуванням. Результати STEP-аналізу підтвердили важливість регуляторних змін і конкуренції. Ринок засобів захисту рослин в Україні стикається зі змінами через кліматичні, економічні та політичні фактори. Спостерігається зростання попиту на екологічні препарати та цифрові технології. Відновлення ринку після спаду 2022-2023 років залежить від стабілізації економіки та повернення сільгоспугідь до обігу. SWOT-аналіз логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» свідчить, що її слабкими сторонами є: збої в роботі CRM-системи, зниження вчасності доставки та точності замовлень у 2024 р., залежність від сторонніх перевізників, недостатній рівень цифрового дублювання. На основі взаємодії факторів SWOT-аналізу виокремлено стратегії покращення логістичної діяльності та встановлено їх пріоритетність. Підприємство може швидко використати сильні сторони для росту (прискорити обіг активів, удосконалити роботу CRM, створити партнерські доставки). Реалізація можливостей (резервний облік, автоматизація, SMM) також може дати швидкий ефект у подоланні ключових проблем логістичної діяльності.

8. Оскільки основною причиною зниження ефективності логістичної діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» є збої в роботі CRM-системи, нами виокремлені причини збоїв та виділено напрями подолання нестабільності в роботі KeyCRM. Нами сформовано протокол дій при збоях в KeyCRM для працівників. Для автоматичного експорту і зберігання замовлень з KeyCRM, нами виділено два основні підходи: можна експортувати інформацію раз на день до Google Sheets або

до локальної бази. З огляду на вищу вартість і складність другого варіанту, рекомендуємо для ТОВ «ТД «Куркуль»» перший варіант, для якого ми розробили шаблон документу. Подолання проблеми збоїв у CRM-системі принесе ТОВ «ТД «Куркуль»» низку суттєвих переваг, які підвищать як ефективність внутрішніх процесів, так і якість обслуговування клієнтів. Очікуваний економічний ефект для ТОВ «ТД «Куркуль»», складе 119,2 тис. грн. Інвестування в стабільність CRM є вкрай доцільним і швидко окупиться, на кожен витрачений гривню можна отримати близько 8 грн. чистого прибутку.

9. Оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «ТД «Куркуль»» показала високу зацікавленість цільової аудиторії у рекламних матеріалах та стабільну пошукову активність щодо бренду. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності логістичної діяльності є активізація маркетингових комунікацій. Тому в роботі сформовано контент-план кампанії, який містить інформаційні, продаючі, розважальні, інтерактивні матеріали. Оскільки контент у мережах Telegram та TikTok продовжує відігравати ключову роль у реалізації SMM-стратегії ТОВ «ТД «Куркуль»», в роботі нами розроблений медіаплан для цих платформ з бюджетом в 50 тис. грн. на місяць і KPI. SMM-кампанія для ТОВ «ТД «Куркуль»» має очікувану рентабельність 140%, збільшуючи при цьому впізнаваність бренду серед молоді, активізуючи постійних клієнтів та підвищуючи рівень задоволеності клієнтів підприємства.

10. Дані заходи допоможуть значно підвищити ефективність логістичної діяльності та конкурентоспроможність досліджуваного підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О.В. Визначення показників ефективності логістичного управління на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 25. С. 116-121.
2. Александрова О. Ю., Косич М. В. Логістичний менеджмент як інструмент ефективного управління транспортною системою підприємств регіону. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустриальні центри та корпоративна логістика: матеріали дев'ятнадцятої наук.-практ. міжнар. конф. (1-2 червня 2023 р. м. Харків)*. Харків : УкрДУЗТ, 2023. С. 113-115.
3. Аналіз ринку засобів захисту рослин в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-sredstv-zashity-rastenij-v-ukraine-2024-god>
4. Бабак М.І. Цифровізація в системі логістичної діяльності підприємства. *Цифровізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Івано-Франківськ, 26 лютого 2025 року)*. Івано-Франківськ: Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2025. С. 82-86.
5. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Логістика: підручник. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 458 с.
6. Барабанова Ю.Є. Трансформація логістичного менеджменту в Україні в контексті реалізації євроінтеграційної стратегії: Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент. Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова. Миколаїв. 2020. Одеська національна академія харчових технологій. Одеса. 2020. URL: <https://ontu.edu.ua/download/dissertation/phd/Disser/2020/Disser-PhD-Barabanova.pdf>
7. Біліченко В.В., Буренніков Ю.Ю., Романюк С.О. Основи логістики: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ. 2012. 128 с.

8. Волощук В.Р. Концептуальні засади інноваційного розвитку логістичного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 54. С. 33-39. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/54_2025ua/7.pdf

9. Гайдабрус Н.В., Біловодська О.А. Аналіз сервісу як складової логістичного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Проблеми науки*. 2013. № 2(146). С. 37-44.

10. Горяїнов О.М. Логістика: Конспект лекцій. Харків:ХНАМГ, 2009. 105 с.

11. Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Основи логістики: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 176 с.

12. Забезпеченість сільгосппідприємств засобами захисту рослин. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/napryamki/roslinnictvo/pidgotovka-i-provedennya-vesnyano-polovih-robit/pidgotovka-do-provedennya-polovih-robit/zabezpechenist-silgosppidpriyemstv-zasobami-zahistu-roslin>

13. Запша Г.М., Смирнова Н.В., Фомін Д.І. Методика оцінки ефективності логістичного менеджменту підприємства. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 50-62. URL: <https://www.ebbsl.com.ua/index.php/visnuk/article/view/71/89>

14. Зубров С.М., Молчанов О.В. Ефективний логістичний менеджмент в умовах глобальних ризиків та трансформацій для України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 104-112. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/104.pdf>.

15. Зяйлик М., Вівчар О. Парадигма і наукова база логістичного управління. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1(4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11zmfbldm.pdf>

16. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. *Економіка та суспільство*. 2024 (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-83>

17. Кацьма В. І. Сутність та роль логістичного управління в системі управління підприємством. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2020. Т. 23. № 2. С. 60-65.

18. Коніщева Н.Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1. С. 114–123.

19. Красностанова Н., Яроміч С., Волощук С. Організаційні інновації у логістичному ландшафті сучасних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3397>

20. Крикавський Є.В. Логістичне управління: підруч. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

21. Крикавський Є.В. Логістика для економістів. Підручник. Друге видання, виправлене і доповнене. Львів: Львівська політехніка, 2014. 476 с.

22. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Чернописька Н.В. Логістика: компендіум і практикум. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 340 с.

23. Ларіна Р.Р. Логістика: навчальний посібник. Донецьк: ВІК, 2005. 335 с.

24. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / уклад. Ковальська Л.Л. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.

25. Логістика. Навч. посіб. / За ред. Запши Г.М., Сахацького М.П., Мельничук О.І. Одеса: Астропринт, 2020. 314 с.

26. Логістичний менеджмент: конспект лекцій для студентів спеціальності «Міжнародні економічні відносини» усіх форм навчання / укл. Л.Л. Ковальська. Луцьк: РРВВ Луцького НТУ, 2016. 176 с.

27. Майорова І. О., Нечепуренко О. С. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Збірник наукових праць. 2018. № 4. С. 92-110.

28.Мартінова Л.Б., Шарко В.В. Показники оцінки логістичних технологій промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ ім. В.І. Вернадського. Економіка і управління*. 2020. Т. 31. № 2. Ч. 1. С. 222- 228.

29. Мельникова К.В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 309-312.

30.Мішина С.В., Мішин О.Ю. Комплексна оцінка ефективності логістичної діяльності. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 237. С. 120–127.

31.Микитенко В., Чупріна М. Мобільна система управління ланцюгом постачання як складова цифрової трансформації логістики. *Кращі практики цифровізації в ЄС та цифрова трансформація економіки України: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Запоріжжя: вид. ФОП Мокшанов В.В., 2024. С. 287-290. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/24659>.*

32.Невертій Г.С., Золотухін О.О. Маркетингові та управлінські аспекти цифрової трансформації підприємств транспортно-логістичної системи. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* 2025. Вип. 45. С. 251–272. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/25019>

33. Ожибо В. Б. Теоретичні засади побудови системи характеристик логістичного підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15239096>

34. Огляд світового ринку засобів захисту рослин за 2023 рік і прогноз на 2024. *Пропозиція* - Головний журнал з питань агробізнесу. URL: <https://propozitsiya.com/ua/oglyad-svitovogo-rynku-zasobiv-zahystu-roslin-za-2023-rik-i-prognoz-na-2024>

35. Окландер М.А. Логістика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 346 с.

36. Офіційна інформація Youcontrol про діяльність ТОВ «ТД «Куркуль». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/44974303/

37. Офіційна сторінка Facebook ТОВ «ТД «Куркуль». URL: <https://www.facebook.com/kurkul.com.ua/>

38. Офіційна сторінка Instagram ТОВ «ТД «Куркуль». URL:

<https://www.instagram.com/kurkul.com.ua/>

39. Офіційна сторінка Tik-Tok ТОВ «ТД «Куркуль». URL: https://www.tiktok.com/@kurkul_tov

40. Офіційна сторінка YouTube ТОВ «ТД «Куркуль». URL: https://www.youtube.com/@kurkul_td

41. Офіційний сайт Агроторг URL: <https://agrotorg.in.ua>

42. Офіційний сайт Державного служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua

43. Офіційний сайт [Міністерства аграрної політики та продовольства України](http://minagro.gov.ua/). URL: <https://minagro.gov.ua/>

44. Офіційний сайт Міністерства економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>

45. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>

46. Офіційний сайт ТОВ «Торговий дім «Куркуль» URL: <https://kurkul.com.ua>

47. Офіційний сайт Organic Planet. URL: <https://organicplanet.com.ua>

48. Офіційний сайт KeyCRM. URL: <https://ua.keycrm.app/>

49. Перебийніс В.І. Транспортно-логістичні системи підприємств: формування та функціонування: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2005. 207 с.

50. Перспективи розвитку ринку ЗЗР в Україні: аналітика та прогнози. Буковина Новини Чернівецької області. URL: <https://bukowina.org.ua/blog/technology/perspektyvy-rozvytku-rynku-zzr-v-ukrayini-analityka-ta-prognozy/>

51. Пономаренко В.С., Таньков К.М., Лепейко Т.І. Логістичний менеджмент: Підручник. За ред. д-ра екон. наук, проф. В.С. Пономаренка. Харків: ІНЖЕК, 2010. 440 с.

52. Пономарьова Ю.В. Логістика: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 328 с.

53. Прокіпчук Л., Тодощук А. Проблеми та перспективи управління ризиками в ланцюгах постачання за умов невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-82>

54. Руденко Р.Г. Підвищення ефективності логістичної діяльності на підприємствах *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 187-190.

55. Савенко І.І., Седіков Д.В. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації логістичних витрат. *Економіка харчової промисловості*. 2020. Т. 12. Вип. 3. С. 42-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_3_6.

56. Смирнов І.Г. Транспортна логістика: навчальний посібник для вузів. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 224 с.

57. Смирнова Н.В. Дигіталізація як основний напрям інноваційного розвитку логістики. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 4 (68). С. 169-180.

58. Смирнова Н.В. Сутність і значення логістичної діяльності в системі менеджменту організації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч.3. С. 54-59.

59. Смирнова Н. Сутність і складові інфраструктури логістичної діяльності в Україні. *Аграрний вісник Причорномор'я: зб.наук.пр.* 2019. №94. С. 109-117. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1839/1/%d0%a1%d0%bc%d0%b8%d1%80%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%20%d0%9d..pdf>

60. Собчишин В.М. Закупівельна логістика й логістичне управління закупівлями: сутність, функції та відмінності. *Ефективна економіка*. 2013. №9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_9_16

61. Сорока І.Й. Аналіз апаратно-програмного забезпечення логістичної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*, Т. 3. 2010. № 5. С. 117–120.

62. Струнін В.В., Селівончик А.В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://lib.sumdu.edu.ua/>

63. Сумець О.М. Змістовний аналіз дефініції «Логістична діяльність». *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4. С. 292.
64. Сумець О.М. Основні положення і принципи формування системи оцінних показників логістичної діяльності підприємств АПК. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. Вип. 45. С. 119-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_25
65. Сумець О.М., Бабенкова Т.Ю. Логістичні системи і ланцюги поставок: навч. посібник. Київ: Хай-Тек-Прес, 2012. 220 с.
66. Тридід О.М., Таньков К.М. Логістичний менеджмент: навч. посіб.; за ред. проф., д.е.н. О.М. Тридіда. Харків: ІНЖЕК, 2005. 224 с.
67. Тридід О.М., Таньков К. М., Леонова Ю. О. Логістика: навч. Посібн. Київ: Професіонал, 2008. 176 с.
68. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Міжнародний науковий електронний журнал*. 2019. Вип. 5. № 4. ст. 156–172.
69. Тюріна Н.М., Гой І.В., Бабій І.В. Логістика: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.
70. Федотова І.В., Величко Я.І., Гетьман О.О. Системний підхід до визначення напрямків оцінювання ефективності логістичної діяльності АТП: суб'єктна та об'єктна складові. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. пр.* 2025. Вип. 45. С. 318-343.
71. Хмарська І., Сігаєва Т., Бачинська О. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-19>
72. Чат-бот Telegram ТОВ «ТД «Куркуль». URL: <https://kurkultd-bot.tg.pulse.is>
73. Чернописька Н.В. Методичні підходи до оцінювання логістичної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2015. №608. С. 265-271.

74. Чупріна М.О. Інформаційно-комунікаційних технології в інноваційному розвитку логістики. Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища: зб. доп. XXII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18-19 жовтня 2024 р.) Київ: НАУ, 2024. С. 476-478. URL: <https://logistics.iclick.in.ua/zbirnyky-konferentsiyi/>.

75. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292 с.

76. Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Хтей Н.І. Логістичний менеджмент Навчально-методичний посіб. Львів: Львівська політехніка, 2014. 196 с.

77. APICS Supply Chain Operations Reference Model. APICS. 2017. URL: <https://www.apics.org/docs/default-source/scor-training/scor-v12-0-framework-introduction.pdf?sfvrsn=2>

78. Ballou R.H. Business Logistics: Supply Chain Management. 5th Ed. . London: Pearson, 2003. 816 с.

79. Brewer P.C., Speh T.W. Using the Balanced Scorecard to Measure *Supply Chain Performance*. *Journal of Business Logistic*. 2000. № 21. P. 75-93.

80. Bowersox D., Closs D., Cooper M.B. Supply Chain Logistics Management. London: McGraw-Hill, 2020. 784 с.

81. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. London: Pearson, 2014. 516 с.

82. Christopher M. Logistics and Supply Chain Management. London: Pearson, 2011. 317 с.

83. Council of supply chain management professionals (CSCMP). URL: cscmp.org

84. Ghiani G., Laporte G., Musmanno R. Introduction to Logistics Systems Planning and Control. New York: John Wiley & Sons Inc, 2004. 360 с.

85. Grant D.B., Lambert D.M., Stock J.R. Logistics Management: An Integrated Approach. London: McGraw-Hill, 2005. 512 с.

86. Jacobs R.F., Chase R.B. Operations and Supply Chain Management. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 784 p.

87. Jones D. T., Hines P., Rich N. Lean logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 1997. Vol. 27 № 3-4. P. 153-173. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09600039710170557/full/html>
88. Kanthana D., Kittisak J., Muhammadiyah S., Narentheren K. Strategic cost management on success of logistics management for sustainable performance of export businesses. *International Journal of Entrepreneurship*. London. 2021. Vol. 25. P. 1-13. URL: <https://www.proquest.com/openview/c4557d8a6674f85c3b87efdf03324fa0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29727>
89. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. London: McGraw-Hill, 2017. 313 p. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm#:~:text=Kaplan%2C%20R.%20S.%20and%20D.%20P.%20Norton.%201996.,problem%2C%20measuring%20current%20companies%20using%20old%20accounting%20techniques>.
90. Lagorio A., Zenezini G., Mangano G. A systematic literature review of innovative technologies adopted in logistics management. *International Journal of Logistics Research and Applications*. 2022. Vol.7. P. 1043–1066. URL: <https://doi.org/10.1080/13675567.2020.1850661>
91. Madhani P. M. Building a Customer-Centric Supply Chain Strategy: Enhancing Competitive Advantages. *The IUP Journal of Business Strategy*. 2019. Vol. 6. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/334611456_Building_a_Customer-Centric_Supply_Chain_Strategy_Enhancing_Competitive_Advantages
92. Murray C. Logistics Management: Optimizing Efficiency and Cost. 21 January 2023. *IENSTITU EE*. URL: <https://www.ienstitu.com/en/blog/logistics-managementn-optimizing-efficiency-and-cost>
93. Google trends. Пошукового запиту ТОВ «ТД «Куркуль» <https://trends.google.com.ua/trends/explore?date=2023-01-01%202025-03-30&geo=UA&q=Куркуль,ТОВ%20%22Куркуль%22,ТОВ%20%22ТД%20%22Куркуль%22&hl=uk>

94. Rogerson S., Svanberg M., Altuntas Vural C., von Wieding S., Woxenius J. Comparing flexibility-based measures during different disruptions: evidence from maritime supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-02-2023-0075/full/pdf?title=comparing-flexibility-based-measures-during-different-disruptions-evidence-from-maritime-supply-chains>
95. Wang, X., Chen, Y., Zhang, L. The transport performance evaluation system building of logistics enterprises. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2013. Issue. 6. № 4, art. 1084-1104. URL: <https://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/784>
96. Wee H. M., Blos M. F., Yang W.-H. Risk Management in Logistics. Handbook on Decision Making. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. 2012. P. 285-305. URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-25755-1_15