

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ
ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ
ТОРГІВЛІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Михайло ПІДПАЛИЙ

**Науковий керівник,
к.політ.н., доцент**

Софія БУРТАК

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи

Підпалому Михайлу Федоровичу

1. Тема роботи: «Розвиток маркетингової та логістичної підтримки управлінських рішень підприємства оптової торгівлі»

керівник роботи: Буртак Софія Григорівна, доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та/або стейкхолдерів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретичні основи маркетингової та логістичної діяльності підприємства; 2) проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»; 3) оцінити стан маркетингової діяльності підприємства; 4) дослідити логістичні процеси підприємства; 5) виявити проблеми та вузькі місця у прийнятті управлінських рішень ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»; 6) розробити напрями вдосконалення маркетингової та логістичної підтримки управління.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Співвідношення доходів і прибутків на одного працівника ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у динаміці.

2. Стратегічний аналіз логістичної діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Михайло ПІДПАЛИЙ

Керівник роботи

Софія БУРТАК

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	8
1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності у системі управління підприємством оптової торгівлі	8
1.2. Особливості логістичної діяльності та її значення в управлінні підприємством	11
1.3. Інтеграція маркетингової та логістичної діяльності як основа ефективної підтримки управлінських рішень в умовах нестабільного середовища	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»	17
2.1. Особливості бізнесу ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» та його спеціалізація	17
2.2. Ефективність підприємництва підприємства оптової торгівлі	22
2.3. Організація менеджменту логістичних та маркетингових бізнес-процесів в системі господарської діяльності торговельного підприємства	29
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»	37
3.1. Впровадження SCOR-моделі в управлінні логістичним ланцюгом постачання ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»	37
3.2. Формування стратегії кайрос-менеджменту в управлінні маркетингом підприємства оптової торгівлі	45
3.3. Розробка заходів з антикризового управління в умовах воєнного стану для ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» та їх ефективність	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

В умовах воєнного стану в Україні діяльність підприємств оптової торгівлі зазнає істотних змін, зумовлених порушенням логістичних ланцюгів, ускладненням процесів постачання, трансформацією споживчого попиту та обмеженістю ресурсного забезпечення.

Воєнні дії суттєво посилили невизначеність бізнес-середовища, що обумовлює потребу в адаптації управлінських рішень до нових умов функціонування. У цьому контексті особливої ваги набуває ефективне поєднання маркетингової та логістичної діяльності підприємства, яке сприяє підвищенню його гнучкості, оперативності реагування на ринкові зміни та зміцненню конкурентних позицій.

Водночас результати сучасних наукових досліджень свідчать про недостатній рівень опрацювання питань управління логістичною діяльністю підприємств у період воєнного стану, що підвищує як наукову, так і практичну значущість обраної тематики.

Слід також зазначити, що в умовах воєнної економіки значно зростає роль стратегічного планування та прогнозування діяльності підприємства. Оптові компанії змушені швидко перебудовувати канали збуту, шукати альтернативних постачальників, оптимізувати запаси та витрати, що потребує якісної інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень.

Крім того, цифровізація бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій у сфері маркетингу і логістики стають важливими чинниками підвищення ефективності діяльності підприємств. Використання аналітичних систем, CRM та логістичних платформ дозволяє забезпечити прозорість операцій, підвищити точність планування та знизити ризики в умовах нестабільності.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності формування дієвих підходів до розвитку маркетингової та логістичної підтримки управлінських рішень підприємств оптової торгівлі в умовах воєнної економіки [8, 32, 35].

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингової та логістичної підтримки управлінських рішень підприємства оптової торгівлі ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи маркетингової та логістичної діяльності підприємства;
- розкрити сутність та роль інтеграції маркетингу і логістики в системі управління;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»;
- оцінити стан маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити логістичні процеси підприємства;
- виявити проблеми та вузькі місця у прийнятті управлінських рішень;
- розробити напрями вдосконалення маркетингової та логістичної підтримки управління.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю підприємства оптової торгівлі ТОВ «ПОРТ КОНОТОП». У межах дослідження розглядаються особливості функціонування підприємства, прийняття управлінських рішень, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність його господарської діяльності.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку маркетингової та логістичної підтримки управлінських рішень підприємства. Основна увага приділяється обґрунтуванню підходів до інтеграції маркетингу і логістики як ключових складових підвищення ефективності управління.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу і синтезу застосовано для узагальнення теоретичних положень маркетингу і логістики; порівняльний аналіз – для оцінки показників діяльності підприємства у динаміці; економіко-статистичні методи – для дослідження фінансово-економічних результатів. Сис-

темний підхід дозволив розглянути маркетингові та логістичні процеси як взаємопов'язані елементи єдиної системи управління. Графічні та табличні методи використано для наочного відображення результатів дослідження, а абстрактно-логічний метод – для формування узагальнень і висновків.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу та логістики, офіційні статистичні дані, а також фінансова й управлінська звітність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» і матеріали його внутрішньої документації. Це забезпечує достовірність і обґрунтованість отриманих результатів.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП». Зокрема, їх реалізація сприятиме оптимізації логістичних процесів, удосконаленню маркетингової діяльності, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Запропоновані підходи також можуть бути застосовані іншими підприємствами оптової торгівлі з метою адаптації до умов воєнної економіки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності у системі управління підприємством оптової торгівлі

Маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємств оптової торгівлі, виступаючи як інструмент формування ринкових стратегій та задоволення потреб клієнтів. Він сприяє виявленню тенденцій ринку, аналізу попиту та поведінки споживачів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У системі управління підприємством маркетинг формує інформаційну основу для прийняття стратегічних та тактичних рішень. В умовах зростаючої конкуренції маркетинг стає засобом диференціації товарів та послуг, допомагаючи підприємству виділитися серед конкурентів. Його діяльність охоплює комплексні аспекти, такі як планування асортименту, ціноутворення, просування продукції та управління каналами збуту. Особливо важливою є здатність маркетингу забезпечувати координацію між різними підрозділами підприємства, інтегруючи інформаційні потоки для прийняття обґрунтованих рішень. Таким чином, маркетинг виступає не лише інструментом продажів, а й невід'ємною складовою системи управління підприємством оптової торгівлі [18, 28, 36].

Маркетингова діяльність у підприємстві оптової торгівлі спрямована на створення цінності для клієнтів і підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Вона включає дослідження ринку, оцінку конкурентного середовища та прогнозування змін попиту. Застосування маркетингових підходів дозволяє оптимізувати запаси товарів, покращити планування постачання та знизити витрати на логістику. Маркетингова інформація стає основою для прийняття рішень щодо асортиментної політики, цінової стратегії та каналів розподілу продукції. Крім того, ефективна маркетингова діяльність сприяє підвищенню лояльності клієнтів, забезпечуючи стабільність продажів у довгостроковій перспективі. У

сучасних умовах особливу увагу приділяють цифровізації маркетингових процесів та використанню аналітичних інструментів для прогнозування та моніторингу ринку. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін і підвищувати конкурентоспроможність [18, 28, 36].

Роль маркетингової діяльності полягає також у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Вона допомагає визначати ключові сегменти ринку, оцінювати потенціал зростання та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Маркетинг забезпечує зв'язок між виробництвом і споживачем, сприяючи ефективному плануванню обсягів закупівель та продажів. Через аналіз інформації про ринок та конкурентів маркетингові підрозділи впливають на розробку стратегій позиціонування продукції. Це дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни попиту і уникати надлишкових запасів. Крім того, маркетингова діяльність сприяє оптимізації витрат на рекламу і просування, підвищуючи рентабельність продажів. Завдяки комплексному підходу до аналізу ринку маркетинг стає важливим елементом системи управління підприємством [1, 13, 35].

Особливе значення маркетинг набуває у процесі інтеграції з логістикою та іншими функціональними напрямками управління. Він забезпечує узгодженість планування продажів і постачання товарів, сприяє скороченню термінів обробки замовлень та підвищенню оперативності реагування на ринкові потреби. Маркетингова інформація дозволяє прогнозувати попит на продукцію, що є основою для формування ефективних логістичних рішень. Взаємодія маркетингу та логістики забезпечує оптимізацію витрат на транспортування і зберігання товарів. Крім того, інтеграція сприяє покращенню обслуговування клієнтів та підвищенню рівня задоволеності споживачів. Такий комплексний підхід дозволяє підприємству підтримувати стабільні показники продажів навіть у складних економічних умовах. В результаті маркетинг стає не лише інструментом збуту, а й стратегічним ресурсом для розвитку підприємства [2, 14, 21, 33].

Маркетингова діяльність включає управління асортиментом, ціноутворенням, просуванням та комунікаціями з клієнтами, що визначає її комплексний характер. Підприємства оптової торгівлі активно використовують маркетингові до-

слідження для аналізу попиту та визначення перспективних товарних груп. Планування асортименту ґрунтується на оцінці споживчих уподобань, сезонних коливаннях та стратегічних цілях підприємства. Ціноутворення здійснюється з урахуванням собівартості товарів, ринкових умов та конкурентних пропозицій. Просування продукції включає розробку рекламних кампаній, спеціальних пропозицій та систем мотивації для клієнтів. Взаємодія з клієнтами передбачає збір зворотного зв'язку та аналіз ефективності комунікаційних каналів. Комплексний підхід дозволяє забезпечити стабільний рівень продажів і підвищити прибутковість підприємства [3, 17, 40].

Ефективність маркетингової діяльності багато в чому залежить від використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси збору та обробки даних про клієнтів і ринок. Використання CRM-систем допомагає відстежувати історію взаємодії з партнерами, підвищувати точність прогнозів та планування продажів. Аналітичні інструменти забезпечують оцінку ефективності маркетингових заходів і своєчасну корекцію стратегій. Це дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати якість управлінських рішень. У сучасних умовах така технологічна підтримка є ключовою для збереження конкурентних переваг [14, 20, 33, 39].

Отже, маркетингова діяльність у системі управління підприємством оптової торгівлі є комплексним механізмом, що забезпечує взаємозв'язок між ринком і виробництвом, оптимізує процеси прийняття рішень та підвищує ефективність діяльності. Вона дозволяє планувати асортимент і продажі, прогнозувати попит, управляти взаємодією з клієнтами та формувати стратегічні пріоритети розвитку. Інтеграція маркетингу з іншими функціональними напрямками управління підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних технологій та аналітики сприяє підвищенню точності планування та контролю бізнес-процесів. Маркетинг виступає не тільки як інструмент продажів, а як основа стратегічного управління підприємством. Його роль

особливо важлива в умовах нестабільного ринку, коли швидке реагування на потреби клієнтів і оптимізація внутрішніх процесів визначають конкурентоспроможність [5, 19, 31].

1.2. Особливості логістичної діяльності та її значення в управлінні підприємством

Логістична діяльність підприємства у сучасній науковій літературі розглядається як одна з ключових складових ефективного управління ресурсами та потоками. У дослідженнях підкреслюється, що логістика охоплює не лише транспортування продукції, але й управління запасами, складськими операціями, інформаційними потоками та обслуговуванням споживачів. Особливістю логістичної діяльності є її інтеграційний характер, який об'єднує різні функціональні підсистеми підприємства в єдину систему. Значна увага приділяється координації матеріальних, фінансових і інформаційних потоків з метою досягнення синергії. У наукових працях наголошується на необхідності системного підходу до організації логістичних процесів. Важливим аспектом є також забезпечення гнучкості та адаптивності логістичних систем до змін зовнішнього середовища. Таким чином, логістична діяльність виступає як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства [9, 16, 27].

У наукових джерелах значна увага приділяється сутності логістичних потоків та їх класифікації. Дослідники виділяють матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні потоки, які взаємопов'язані між собою. Особливість логістичної діяльності полягає у необхідності забезпечення узгодженості цих потоків у часі та просторі. У роботах підкреслюється важливість оптимізації руху ресурсів з метою зниження витрат та підвищення ефективності. Значна роль відводиться інформаційним технологіям, які забезпечують прозорість і контроль логістичних процесів. Акцент робиться на впровадженні сучасних систем управління ланцюгами постачання. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції на ринку [18, 28, 36].

Важливою особливістю логістичної діяльності є її стратегічне значення для розвитку підприємства. У літературі зазначається, що логістика перестала бути лише операційною функцією і перетворилася на стратегічний інструмент управління. Вона сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Дослідження показують, що ефективна логістика дозволяє скорочувати витрати, підвищувати рівень обслуговування клієнтів і прискорювати оборотність капіталу. Значна увага приділяється інтеграції логістичних стратегій з загальною стратегією підприємства. У цьому контексті логістика розглядається як важливий фактор забезпечення сталого розвитку. Вона також впливає на інноваційність та гнучкість бізнес-процесів [19, 29, 31].

Окремий напрям досліджень присвячений управлінню логістичними витратами. У наукових працях підкреслюється, що значна частина витрат підприємства пов'язана саме з логістичними процесами. Це включає витрати на транспортування, зберігання, обробку замовлень та управління запасами. Особливістю є необхідність комплексного підходу до їх оптимізації. Дослідники пропонують застосування методів економіко-математичного моделювання для прийняття управлінських рішень. Значна увага приділяється аналізу витрат за принципом «загальних логістичних витрат». Це дозволяє враховувати взаємозв'язок між окремими елементами логістичної системи. У результаті підприємства можуть досягати більш ефективного використання ресурсів [3, 30, 34].

У літературі також розглядається роль логістики у забезпеченні високого рівня обслуговування споживачів. Дослідники наголошують, що логістика безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Це пов'язано зі своєчасністю поставок, точністю виконання замовлень та якістю сервісу. Особливістю сучасної логістики є орієнтація на клієнта. У роботах підкреслюється важливість формування логістичних сервісів, що відповідають потребам споживачів. Значна увага приділяється розвитку логістики останньої милі. Це дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. Таким чином, логістика стає важливим інструментом маркетингової політики [2, 11, 22, 37].

Суттєвим аспектом є використання сучасних інформаційних технологій у логістичній діяльності. У наукових дослідженнях підкреслюється роль цифровізації у підвищенні ефективності логістичних процесів. Використання автоматизованих систем управління дозволяє зменшити вплив людського фактора. Особливістю є інтеграція інформаційних систем у межах ланцюгів постачання. Це забезпечує оперативний обмін даними між учасниками логістичного процесу. Дослідники відзначають важливість використання технологій прогнозування попиту. Це сприяє більш точному плануванню запасів і виробництва. У результаті підприємства можуть підвищити ефективність своєї діяльності [4, 20, 32].

У підсумку, наукова література підкреслює комплексний характер логістичної діяльності та її важливість для управління підприємством. Логістика виступає як інтегруючий елемент, що поєднує різні функції підприємства. Особливості логістичної діяльності проявляються у необхідності координації потоків, оптимізації витрат та забезпечення високого рівня сервісу. Значення логістики зростає в умовах глобалізації та посилення конкуренції. У дослідженнях наголошується на важливості впровадження інноваційних підходів до управління логістикою. Це включає використання сучасних технологій та методів управління. Таким чином, логістична діяльність є невід'ємною складовою ефективного функціонування сучасного підприємства [5, 15, 24, 33].

1.3. Інтеграція маркетингової та логістичної діяльності як основа ефективної підтримки управлінських рішень в умовах нестабільного середовища

У сучасній науковій літературі інтеграція маркетингової та логістичної діяльності розглядається як ключова передумова підвищення ефективності управління підприємством. Дослідники підкреслюють, що маркетинг орієнтований на виявлення та формування попиту, тоді як логістика забезпечує його фізичне задоволення. Особливість інтеграції полягає у синхронізації цих функцій з метою досягнення узгодженості між ринковими вимогами та внутрішніми можливос-

тями підприємства. У наукових працях наголошується на необхідності формування єдиного інформаційного простору. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни попиту та пропозиції. Інтеграція сприяє скороченню витрат та підвищенню якості обслуговування клієнтів. Таким чином, вона виступає важливим фактором конкурентоспроможності підприємства [6, 26, 38].

В умовах нестабільного середовища значення інтеграції маркетингу та логістики суттєво зростає. Науковці відзначають, що турбулентність ринку, зміни попиту та порушення ланцюгів постачання вимагають більш гнучкого управління. Особливістю є необхідність швидкої адаптації до зовнішніх викликів. У літературі підкреслюється роль інтегрованих систем управління, які забезпечують узгодженість рішень. Важливим є використання аналітичних інструментів для прогнозування змін. Це дозволяє мінімізувати ризики та втрати. Інтеграція також сприяє підвищенню стійкості підприємства [8, 29, 36].

У дослідженнях значна увага приділяється інформаційній підтримці інтеграційних процесів. Зазначається, що ефективна взаємодія маркетингу та логістики неможлива без сучасних інформаційних технологій. Вони забезпечують обмін даними між підрозділами підприємства. Особливістю є використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами та ланцюгами постачання. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію про попит, запаси та поставки. У наукових працях підкреслюється важливість аналітики даних. Вона сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [22, 29, 38].

Окремий напрям досліджень присвячений узгодженню стратегічних цілей маркетингу та логістики. У літературі зазначається, що стратегічна інтеграція дозволяє досягти синергійного ефекту. Це проявляється у підвищенні ефективності використання ресурсів. Особливістю є формування спільних цілей та показників ефективності. У дослідженнях підкреслюється важливість координації стратегій. Це забезпечує узгодженість дій підрозділів підприємства. У результаті підвищується ефективність управління [7, 19].

Значна увага у наукових працях приділяється управлінню витратами в умовах інтеграції. Дослідники зазначають, що узгодження маркетингових і логістич-

них рішень дозволяє оптимізувати витрати. Особливістю є застосування концепції загальних витрат. Вона передбачає врахування взаємозв'язку між різними видами витрат. У літературі підкреслюється важливість балансування між рівнем сервісу та витратами. Це дозволяє досягти оптимального співвідношення. Інтеграція сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства [12, 23, 30].

У сучасних дослідженнях також розглядається роль інтеграції у забезпеченні клієнтоорієнтованості. Маркетинг визначає потреби споживачів, а логістика забезпечує їх задоволення. Особливістю є необхідність забезпечення високого рівня сервісу. У літературі наголошується на важливості швидкості та надійності поставок. Інтеграція дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів. Це сприяє формуванню довгострокових відносин із споживачами. У результаті підприємство отримує конкурентні переваги [3, 5, 13].

У підсумку, наукова література підкреслює важливість інтеграції маркетингової та логістичної діяльності як основи ефективної підтримки управлінських рішень. Особливості інтеграції проявляються у необхідності координації функцій, використанні сучасних технологій та орієнтації на клієнта. В умовах нестабільного середовища вона набуває особливого значення. Інтеграція дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність підприємства. У дослідженнях наголошується на важливості комплексного підходу до управління. Це забезпечує ефективність прийняття рішень. Таким чином, інтеграція маркетингу та логістики є важливим чинником сталого розвитку підприємства [1, 14, 34].

Узагальнюючи дані таблиці 1.1, можна зробити висновок, що інтеграція маркетингової та логістичної діяльності є багатовимірним процесом, який охоплює інформаційні, функціональні, стратегічні, витратні, клієнтоорієнтовані та адаптивні аспекти управління підприємством. Кожен напрям інтеграції має власний інструментарій реалізації, однак їх поєднання забезпечує синергійний ефект у вигляді підвищення ефективності бізнес-процесів та якості управлінських рішень. Особливу роль відіграє інформаційна інтеграція, яка формує основу для своєчасного та обґрунтованого прийняття рішень. Водночас функціональна та

стратегічна інтеграція сприяють узгодженості дій підрозділів і досягненню довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1.1

Інтеграція маркетингової та логістичної діяльності [10, 25, 32, 40]

Напрямок інтеграції	Зміст інтеграції	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект	Значення для управлінських рішень
Інформаційна інтеграція	Об'єднання даних про попит, запаси, поставки	CRM, ERP, SCM-системи, аналітика даних	Підвищення прозорості та швидкості обміну інформацією	Прийняття обґрунтованих і оперативних рішень
Функціональна інтеграція	Узгодження процесів маркетингу та логістики	Спільне планування, крос-функціональні команди	Зниження дублювання функцій, підвищення ефективності	Оптимізація бізнес-процесів
Стратегічна інтеграція	Формування єдиної стратегії розвитку	KPI, стратегічне планування, balanced scorecard	Досягнення синергії та конкурентних переваг	Підвищення якості стратегічних рішень
Витратна інтеграція	Узгодження витрат маркетингу та логістики	Аналіз загальних витрат, бюджетування	Зниження сукупних витрат	Економічно обґрунтовані рішення
Клієнтоорієнтована інтеграція	Узгодження рівня сервісу та потреб клієнтів	Сервісні стандарти, логістика «останньої милі»	Підвищення задоволеності клієнтів	Орієнтація рішень на ринок
Адаптивна інтеграція	Реагування на зміни зовнішнього середовища	Прогнозування, сценарне планування	Підвищення гнучкості та стійкості	Прийняття рішень в умовах невизначеності

Витратна інтеграція дозволяє оптимізувати ресурси, а клієнтоорієнтована - підвищити рівень задоволеності споживачів. Адаптивна складова забезпечує гнучкість підприємства в умовах нестабільного середовища. Таким чином, комплексна інтеграція маркетингу та логістики є необхідною умовою ефективного управління та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ І ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

2.1. Особливості бізнесу ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» та його спеціалізація

Товариство з обмеженою відповідальністю «ПОРТ КОНОТОП» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим відповідно до законодавства України, з кодом ЄДРПОУ 39328254. Підприємство було засноване 31 липня 2014 року та здійснює свою діяльність на загальній системі оподаткування. Станом на 13 травня 2026 року воно зареєстроване як платник податку на додану вартість, що свідчить про здійснення операцій, які підлягають оподаткуванню ПДВ. Водночас слід зазначити, що статус платника єдиного податку для підприємства є недійсним з 30 червня 2023 року. Це свідчить про зміну масштабів діяльності або структури доходів підприємства. Юридична адреса товариства знаходиться у місті Києві за адресою: вул. Михайла Бойчука, 41б, офіс 2018. Компанія має представництво і місті Дніпрі.

Керівництво підприємством здійснює директор Тонконог Олександр Володимирович, який одночасно є засновником та кінцевим бенефіціарним власником товариства. Така концентрація управлінських і власницьких функцій є характерною для підприємств малого та середнього бізнесу в Україні. Статутний капітал підприємства становить 6602000 гривень, що є відносно значним показником і свідчить про наявність певної матеріально-фінансової бази для ведення господарської діяльності. Повний контроль над підприємством належить одній фізичній особі, що може забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень. Разом із тим така структура власності може створювати певні ризики, пов'язані з залежністю від однієї особи. Важливим аспектом є також відповідальність керівника за результати діяльності підприємства.

Основним видом економічної діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» є оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами (КВЕД 46.32). Крім того, підприємство

здійснює низку додаткових видів діяльності, серед яких - виробництво м'яса, розведення великої рогатої худоби молочних та інших порід, а також оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами. Підприємство також надає послуги з оренди та експлуатації власного або орендованого нерухомого майна. Така диверсифікація діяльності дозволяє знижувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку окремих видів продукції. Водночас вона потребує ефективного управління ресурсами та бізнес-процесами. Наявність декількох напрямів діяльності може позитивно впливати на фінансову стійкість підприємства. Важливою умовою подальшого розвитку є підвищення прозорості діяльності та зміцнення ділової репутації. Це сприятиме формуванню довіри з боку партнерів і розширенню ринків збуту.

У 2022 році частина матеріально-технічної бази підприємства, розташована у Запорізькій області, зазнала суттєвих пошкоджень унаслідок наближення до лінії бойового зіткнення. Це призвело до порушення виробничих і логістичних процесів, зокрема у сфері зберігання, переробки та транспортування продукції. Втрати або пошкодження активів негативно вплинули на обсяги діяльності та ефективність функціонування підприємства. Крім того, ускладнилися господарські зв'язки з постачальниками та покупцями, що спричинило додаткові фінансові ризики. Підприємство було змушене адаптуватися до нових умов функціонування в умовах воєнного стану. У результаті виникла необхідність перегляду стратегічних напрямів розвитку та оптимізації структури діяльності.

Як наслідок зазначених обставин, у 2023 році відбулася часткова зміна пріоритетів у спеціалізації підприємства. Зокрема, спостерігається відхід від домінування оптової торгівлі м'ясом і м'ясними продуктами у бік розвитку альтернативних напрямів діяльності. Підприємство почало активніше зосереджуватися на наданні консультаційних інжинірингових послуг, що дозволяє використовувати наявний управлінський та професійний потенціал. Також зросла роль діяльності у сфері оренди та експлуатації власного або орендованого нерухомого майна. Додатково було розширено торгівлю іншими товарами, що сприяє диверсифікації доходів. Така трансформація бізнес-моделі є вимушеним, але водночас стратегічно обґрунтованим кроком у відповідь на зовнішні виклики. Вона дозволяє

підприємству зберігати фінансову стійкість і забезпечувати подальше функціонування в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 2.1

Структура доходів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2022-2025 рр., тис. грн.

Види діяльності	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2022 р., %
Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	765,8	1617,0	2909,9	13032,6	+1602,0
Виробництво м'яса та тваринництво	95,7	0,0	0,0	0,0	-100
Торгівля іншими товарами	47,9	441,0	5819,7	30409,4	+63376,0
Оренда та експлуатація нерухомості	47,9	441,0	3879,8	17376,8	+36170,0
Консультаційні послуги та інші доходи	0,0	441,0	6789,7	26065,2	-
Разом	957,3	2940,0	19399,1	86884,0	+8972,0

У 2022 році основним джерелом доходів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» залишалася оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, яка забезпечувала значну частину загального обсягу фінансових надходжень підприємства. Виробництво м'яса та тваринництво відігравали лише другорядну роль, а доходи від інших видів діяльності були незначними. Уже у 2023 році спостерігається помітна диверсифікація структури доходів: починають формуватися надходження від консалтингових послуг та торгівлі іншими товарами, що свідчить про початок адаптації підприємства до нових ринкових умов і обмежень, пов'язаних із пошкодженням матеріально-технічної бази у Запорізькій області. Це зміщує фокус із традиційного виробництва та торгівлі на більш гнучкі та менш ресурсомісткі напрями діяльності. Така трансформація дозволяє знижувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку м'яса, та забезпечує стабільніші джерела доходів.

Таблиця 2.2

Спеціалізація діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2022-2025 рр. (у % до загального доходу)

Види діяльності	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2022 р., (+-%)
Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами	79,8	54,7	15,2	15,3	-64,5
Виробництво м'яса та тваринництва	10,2	0,0	0,0	0,0	-
Торгівля іншими товарами	5,1	15,4	30,3	34,7	+29,6
Оренда та експлуатація нерухомості	4,9	14,9	19,8	20,1	+15,2
Консультаційні послуги та інші доходи	0,0	15,0	34,7	29,9	+29,9
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	-

У 2024 році зростання доходів від торгівлі іншими товарами та консалтингових послуг стає більш виразним, тоді як доходи від оптової торгівлі м'ясом скорочуються. Це свідчить про продовження стратегічної перебудови бізнес-моделі підприємства, що направлена на диверсифікацію та посилення фінансової стійкості. Доходи від оренди та експлуатації нерухомості також зростають, що вказує на раціональне використання наявних активів. Водночас виробництво м'яса остаточно припинено, що демонструє відхід від традиційних видів діяльності, що виявилися менш ефективними в нових умовах. Така політика дозволяє підприємству концентрувати ресурси на напрямках із найвищим потенціалом прибутковості.

У 2025 році структура доходів підприємства зазнає значних змін: доходи від торгівлі іншими товарами, консалтингових послуг та оренди нерухомості

формують більшість фінансового потоку, а частка оптової торгівлі м'ясом скорочується до 15% загальних доходів. Загальний обсяг доходів зростає в десятки разів порівняно з 2022 роком, що свідчить про успішну реалізацію стратегії диверсифікації та адаптації бізнес-процесів. Зростання доходів у цих нових напрямках діяльності підтверджує ефективність переходу на послуги з високою доданою вартістю та мінімальними операційними ризиками. Таким чином, підприємство забезпечує стабільну фінансову позицію, зміцнює ділову репутацію та підвищує гнучкість у відповідь на зовнішні виклики.

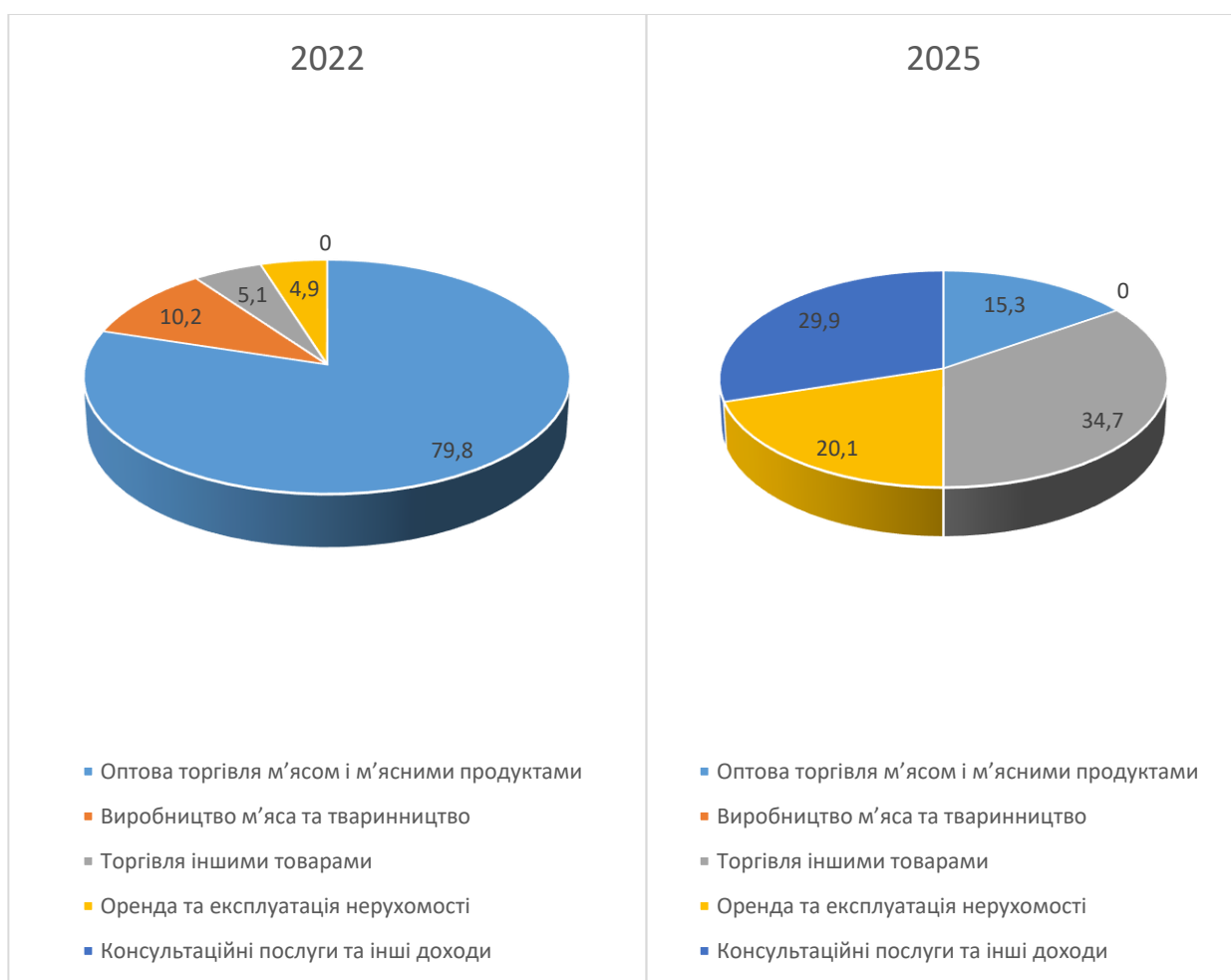


Рис. 2.1. Зміна пріоритетів у спеціалізації ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

Отже, аналіз структури доходів та динаміки фінансових результатів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» за 2022-2025 роки свідчить про ефективну адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та стратегічну диверсифікацію діяль-

ності. Перехід від традиційного виробництва та оптової торгівлі м'ясом до консалтингових послуг, оренди нерухомості та торгівлі іншими товарами дозволив значно підвищити фінансову стійкість та забезпечити стабільне зростання доходів. Оптимізація логістичних та маркетингових процесів, а також раціональне використання ресурсів і активів сприяли підвищенню рентабельності підприємства та мінімізації ризиків, пов'язаних із коливаннями ринку. Такий комплексний підхід до управління бізнес-процесами створює передумови для подальшого розвитку, розширення ринків збуту та зміцнення довіри партнерів і клієнтів. У результаті ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» демонструє приклад гнучкої та адаптивної бізнес-моделі, здатної ефективно функціонувати в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації.

2.2. Ефективність підприємництва підприємства оптової торгівлі

Ефективність підприємництва у сфері оптової торгівлі є ключовим чинником стабільності та розвитку ТОВ «ПОРТ КОНОТОП». Високий рівень ефективності дозволяє підприємству оптимально використовувати наявні ресурси, зменшувати витрати на логістику та зберігання продукції, а також підвищувати якість обслуговування клієнтів. У сегменті оптової торгівлі швидкість і точність виконання замовлень, контроль над запасами та ефективне планування закупівель прямо впливають на прибутковість і рентабельність бізнесу. Крім того, ефективне підприємництво сприяє диверсифікації доходів та зменшенню ризиків, пов'язаних із коливаннями цін на продукцію, що особливо важливо в умовах нестабільної економіки та зовнішніх викликів. Оптимізація бізнес-процесів у цьому напрямі також створює передумови для розвитку консалтингових послуг та інших додаткових видів діяльності. Таким чином, ефективність оптової торгівлі виступає базовим елементом фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів підприємства у 2022-2025 рр.

Показники	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн.	957,3	2940,0	19399,1	86884,0
Валові витрати, тис. грн.	991,2	2932,0	20033,0	86283,4
Темп зростання доходу, %	-	207,11	559,83	347,88
Чистий прибуток, тис. грн.	-33,9	8,0	-633,9	600,6
Рентабельність, %	-3,54	0,27	-3,27	0,69
Прибуток на 1 грн. доходу	-0,035	0,003	-0,033	0,007
Абсолютний приріст доходу, тис. грн.	-	1982,7	16459,1	67484,9

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» за 2022-2025 роки демонструє значну волатильність доходів та прибутковості підприємства. У 2022 році підприємство завершило рік із від'ємним чистим прибутком та негативною рентабельністю, що було обумовлено обмеженими обсягами діяльності та пошкодженням матеріально-технічної бази в умовах воєнного конфлікту. Уже у 2023 році спостерігається позитивна тенденція щодо прибутку, хоча рентабельність залишалася на низькому рівні. Значне зростання доходів у 2024 році супроводжувалося одночасним збільшенням валових витрат, що призвело до тимчасового зниження чистого прибутку та рентабельності. Це свідчить про те, що підприємство активно адаптувало бізнес-процеси, зокрема в логістиці та маркетингу, але ще не досягло оптимального балансу між доходами та витратами. При цьому абсолютний приріст доходів демонструє, що стратегія диверсифікації та зміни пріоритетів у спеціалізації почала давати відчутні результати.

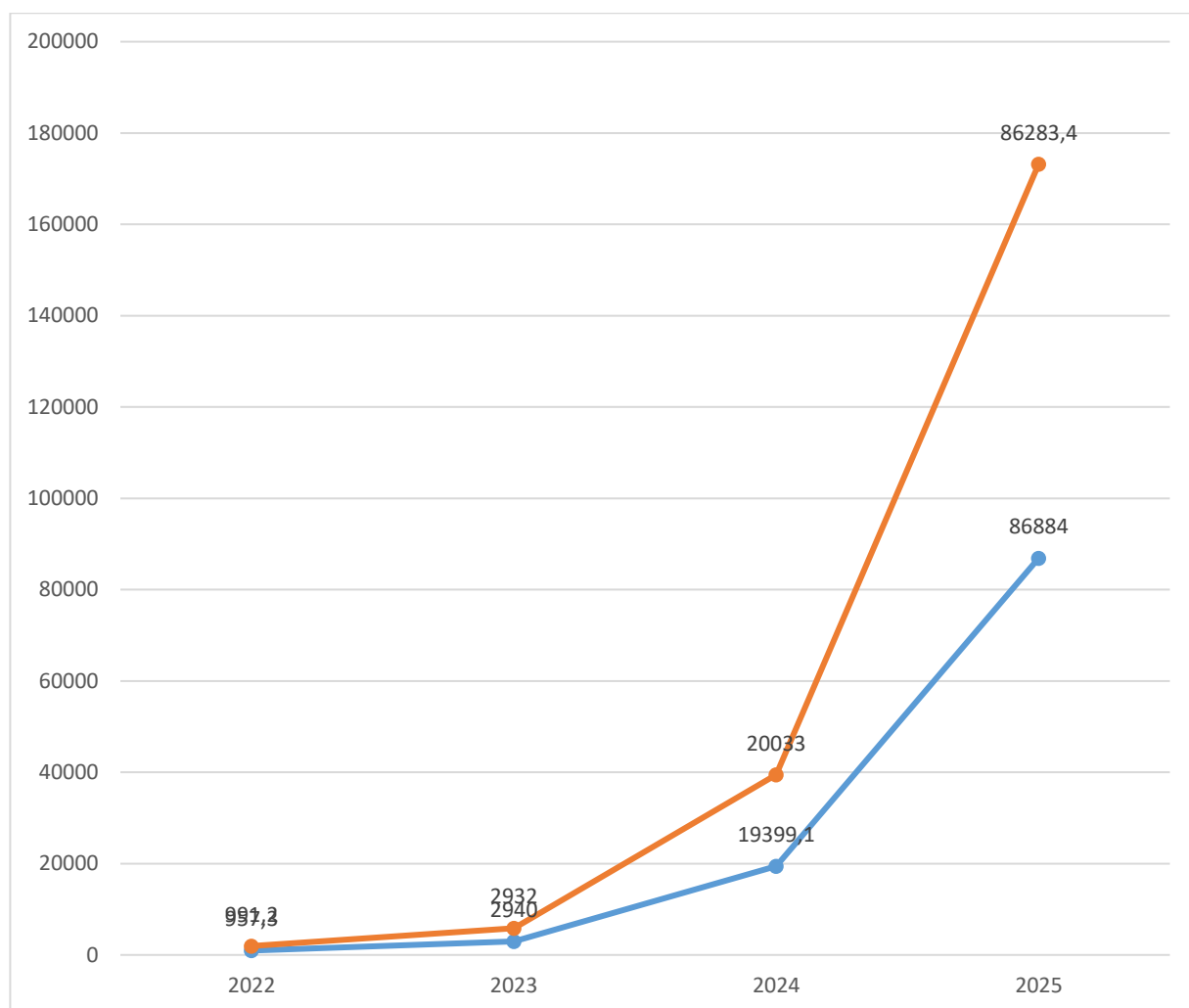


Рис. 2.2. Співвідношення доходів і витрат ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у динаміці

У 2025 році відзначається суттєве покращення фінансових показників: дохід виріс у десятки разів порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток став позитивним, що свідчить про підвищення ефективності управління підприємством. Рентабельність та прибуток на 1 гривню доходу залишаються невисокими, але мають позитивне значення, що свідчить про стабілізацію фінансових результатів. Такі результати підтверджують ефективність впроваджених заходів щодо оптимізації витрат та розвитку додаткових напрямів діяльності, включно з консалтинговими послугами та орендою нерухомості. Водночас динаміка валових витрат показує, що підприємство активно інвестує у забезпечення бізнес-процесів, підтримку логістики та маркетингову діяльність, що є ключовим фактором зрос-

тання доходів. Отже, результати фінансової динаміки свідчать про успішну адаптацію ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» до змін зовнішнього середовища та ефективне управління ресурсами для забезпечення стабільного розвитку.

Таблиця 2.4

Аналіз активів і зобов'язань підприємства у 2022-2025 рр.

Показники	2022	2023	2024	2025
Активи, тис. грн.	14251,3	15905,1	19852,7	24845,7
Зобов'язання, тис. грн.	6823,9	11769,8	12896,4	17288,8
Власний капітал, тис. грн.	7427,4	4135,3	6956,3	7556,9
Коефіцієнт автономії	0,52	0,26	0,35	0,30
Коефіцієнт фінансової залежності	0,48	0,74	0,65	0,70
Співвідношення зобов'язань до активів	0,48	0,74	0,65	0,70

Аналіз активів і зобов'язань ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» за 2022-2025 роки свідчить про поступове збільшення масштабів господарської діяльності підприємства. Протягом цього періоду загальні активи підприємства зросли майже вдвічі, що відображає розширення операційної діяльності та інвестиції у матеріально-технічну базу. Водночас спостерігається збільшення зобов'язань, що свідчить про активне залучення позикових та кредитних ресурсів для фінансування розвитку. Зростання зобов'язань випереджало темпи приросту власного капіталу у 2023 році, що призвело до зниження коефіцієнта автономії до мінімального значення 0,26. Це вказує на підвищену фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що підкреслює важливість ефективного управління борговими зобов'язаннями та контролю за фінансовими ризиками.

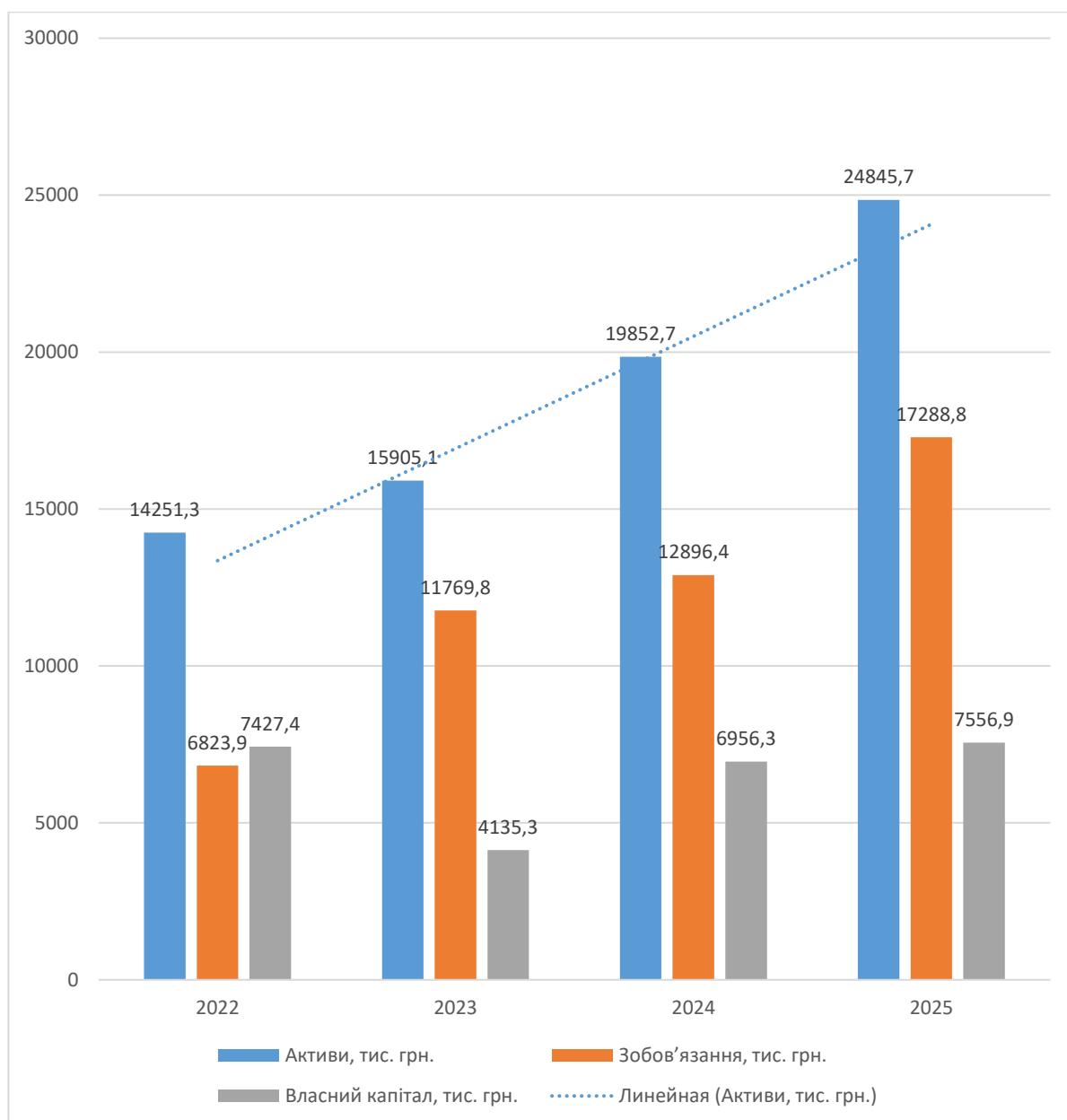


Рис. 2.3. Співвідношення активів та пасивів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у динаміці

У 2024-2025 роках власний капітал підприємства почав зростати, що свідчить про поступове зміцнення фінансової бази та накопичення прибутку. Проте співвідношення зобов'язань до активів залишалось високим, на рівні 0,65-0,70, що свідчить про значну частку позикових ресурсів у структурі фінансування. Показники коефіцієнта автономії та фінансової залежності демонструють необхідність збалансованого підходу до управління капіталом та зобов'язаннями, зокрема через оптимізацію залучених коштів і контроль за витратами. Загалом, ана-

ліз активів і зобов'язань підтверджує, що підприємство перебуває на етапі активного розвитку, але потребує стратегічного планування фінансів для підтримки стабільної та безпечної структури капіталу.

Таблиця 2.5

Трудові та ефективні показники діяльності підприємства у 2022-2025 рр.

Показники	2022	2023	2024	2025
Чисельність постійних працівників	1	2	3	4
Дохід на 1 працівника, грн.	957300	1470000	6466367	21721000
Прибуток на 1 працівника, грн.	-33900	4000	-211300	150150
Активи на 1 працівника, грн.	14251300	7952550	6617567	6211425
Темп зростання персоналу, %	-	100	50	33,3

Аналіз трудових та ефективних показників діяльності ТОВ «ПОРТ КОНО-ТОП» за 2022-2025 роки свідчить про поступове збільшення чисельності персоналу та одночасне підвищення продуктивності праці. Кількість працівників зростає з одного у 2022 році до чотирьох у 2025 році, що відображає розширення бізнес-процесів та диверсифікацію напрямів діяльності. Дохід на одного працівника продемонстрував значне зростання, особливо у 2024-2025 роках, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Прибуток на одного працівника коливався у негативній та позитивній площині, що було обумовлено змінами в структурі доходів та витрат підприємства. Активи на одного працівника зменшувалися у динаміці, що може свідчити про ефективніше використання наявних ресурсів та оптимізацію процесів управління. Загалом, ці показники відображають прогресивний розвиток підприємства та поступове покращення продуктивності персоналу.

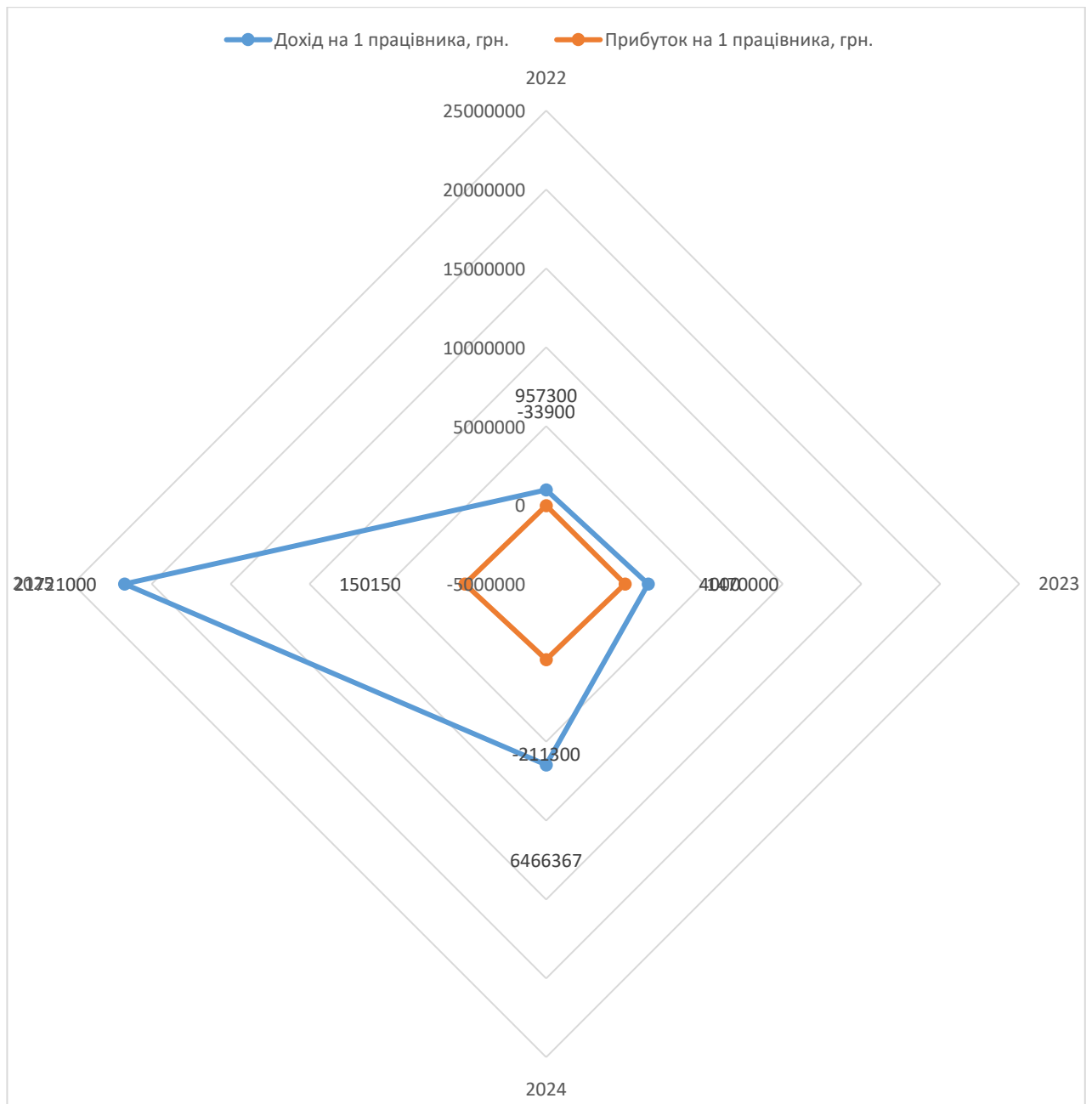


Рис. 2.4. Співвідношення доходів і прибутків на одного працівника ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у динаміці

У 2025 році спостерігається найвищий дохід та прибуток на одного працівника, що свідчить про значне підвищення ефективності організації роботи та управління бізнес-процесами. Темпи зростання персоналу були позитивними, але поступовими, що дозволяло підприємству інтегрувати нових працівників без втрати продуктивності. Поступове збільшення чисельності співробітників корелює з розширенням консалтингових послуг, оренди та інших видів діяльності, що сприяє зростанню доходів. Динаміка активів на одного працівника свідчить

про більш раціональне використання ресурсів та оптимізацію витрат. Показники підтверджують, що ефективне управління трудовим потенціалом є ключовим фактором підвищення рентабельності та фінансової стабільності підприємства. Таким чином, ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» демонструє здатність до ефективної організації праці та підвищення продуктивності в умовах зростання бізнесу.

2.3. Організація менеджменту логістичних та маркетингових бізнес-процесів в системі господарської діяльності торговельного підприємства

Ефективне функціонування ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі ґрунтується на чіткій організації логістичних та маркетингових бізнес-процесів. Логістика забезпечує своєчасне постачання сировини, переробку та доставку продукції до клієнтів, а маркетинг відповідає за розширення ринків збуту, формування цінової політики та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Управління цими процесами включає планування, координацію, контроль та оптимізацію ресурсів.

Диверсифікація діяльності підприємства на сучасному етапі (оптова торгівля м'ясом, оренда нерухомості, консалтингові інжинірингові послуги та торгівля іншими товарами) потребує інтегрованого підходу до менеджменту бізнес-процесів, щоб забезпечити синергію між окре

Логістичні бізнес-процеси ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі включають постачання сировини, зберігання продукції, підготовку та транспортування товарів, а також координацію доставки для консалтингових проектів. Кожен етап супроводжується плануванням ресурсів, визначенням відповідальних осіб та встановленням контрольних точок. Система управління логістикою дозволяє оптимізувати витрати та підвищити оперативність обслуговування клієнтів (додаток А).

Маркетингові бізнес-процеси спрямовані на формування попиту, просування продукції та консалтингових послуг, а також підтримку позитивного іміджу підприємства. Вони включають аналіз ринку, планування рекламних та

консультаційних кампаній, взаємодію з клієнтами та оцінку ефективності маркетингових заходів.

Таблиця 2.6

Основні маркетингові бізнес-процеси ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі

Етап процесу	Опис діяльності	Відповідальний за виконання	Основні задачі
Дослідження ринку	Аналіз ринкових тенденцій та потреб клієнтів	Відповідальний за маркетинг	Моніторинг конкурентів, опитування клієнтів, прогнозування попиту
Планування маркетингових заходів	Розробка стратегії просування продукції та послуг	Відповідальний за маркетинг	Визначення каналів збуту, розробка рекламних та консалтингових кампаній
Комунікації з клієнтами	Взаємодія з партнерами та замовниками	Відповідальний за продажі	Обробка замовлень, консультації, підтримка клієнтів
Оцінка ефективності маркетингу	Контроль результатів маркетингових та консалтингових заходів	Відповідальний за аналітику	Вимірювання продажів та ефективності проектів, корекція стратегії

Аналіз основних маркетингових бізнес-процесів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі показує, що підприємство впроваджує системний підхід до просування продукції та послуг. Процес починається з дослідження ринку, яке дозволяє визначити потреби клієнтів, оцінити ринкові тенденції та врахувати дії конкурентів. Важливим етапом є планування маркетингових заходів, що передбачає розробку стратегій просування, вибір каналів збуту та проведення рекламних та консалтингових кампаній. Комунікації з клієнтами забезпечують безпосередній контакт із партнерами та замовниками, включно з обробкою замовлень та

наданням консультаційних послуг. Оцінка ефективності маркетингової діяльності дозволяє контролювати результати реалізації стратегій та вчасно коригувати їх. Такий комплексний підхід забезпечує формування конкурентних переваг та стабільний дохід підприємства.

Впровадження маркетингових бізнес-процесів з чітким розподілом відповідальності сприяє підвищенню організаційної ефективності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП». Кожний етап бізнес-процесу закріплений за конкретним відповідальним, що знижує ризики помилок та дозволяє швидко реагувати на зміни ринку. Дослідження ринку та планування маркетингових заходів створюють основу для обґрунтованих рішень щодо розвитку консалтингових послуг та розширення оренди і продажу інших товарів. Комунікації з клієнтами та оцінка ефективності дозволяють коригувати діяльність у режимі реального часу та підвищувати якість обслуговування. Така організація бізнес-процесів формує системність управління маркетинговими ресурсами та сприяє стабільному фінансовому результату підприємства. Водночас вона створює передумови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Управління бізнес-процесами передбачає інтеграцію логістики та маркетингу для забезпечення ефективного функціонування підприємства на сучасному етапі. Ключові елементи включають планування, координацію, контроль та оптимізацію. Впровадження стандартів процедур підвищує продуктивність та якість управлінських рішень.

Аналіз основних елементів управління бізнес-процесами ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі свідчить про наявність структурованого підходу до організації діяльності підприємства. Планування передбачає чітке визначення цілей, ресурсів та термінів виконання, що дозволяє ефективно розподіляти завдання серед працівників та прогнозувати результати. Координація забезпечує узгодження дій між відповідальними за різні процеси, що сприяє злагодженій роботі команди та мінімізує ризики дублювання або пропусків. Контроль дає змогу відстежувати виконання процесів та якість результатів, що є критично важливим для підтримання високих стандартів діяльності. Оптимізація спрямована на вдосконалення процедур і ресурсного забезпечення, що дозволяє підвищувати

ефективність бізнес-процесів і зменшувати витрати. Такий комплекс елементів управління створює основу для стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Впровадження елементів управління бізнес-процесами з розподілом відповідальності підвищує організаційний рівень ТОВ «ПОРТ КОНОТОП». Відповідальні за планування забезпечують стратегічну спрямованість діяльності та визначають ключові пріоритети розвитку. Координація та контроль дозволяють своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно їх усувати, що знижує ризики невиконання завдань. Оптимізація процедур та ресурсів стимулює підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства. Такий підхід забезпечує системність управління, гнучкість у реагуванні на зміни ринкового середовища та підтримку фінансової стабільності. Загалом, ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором стійкого розвитку підприємства.

Таблиця 2.7

Основні елементи управління бізнес-процесами ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі

Елемент управління	Опис	Відповідальний за виконання
Планування	Визначення цілей, ресурсів та термінів виконання	Відповідальний за планування
Координація	Узгодження дій між працівниками	Відповідальний за координацію
Контроль	Відстеження виконання та якості процесів	Відповідальний за контроль
Оптимізація	Покращення процедур та ресурсного забезпечення	Відповідальний за оптимізацію

Аналіз основних елементів управління бізнес-процесами ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» свідчить про структурований підхід до організації та координації діяльності підприємства. Планування включає визначення цілей, ресурсів та термінів

виконання, що дозволяє чітко розподілити завдання між працівниками та ефективно прогнозувати результати. Координація забезпечує узгодження дій між усіма відповідальними особами, що сприяє злагодженій роботі команди та мінімізує ймовірність помилок. Контроль дає змогу відстежувати виконання процесів та якість результатів, що є критично важливим для підтримки високих стандартів діяльності. Оптимізація процедур та ресурсного забезпечення спрямована на підвищення ефективності бізнес-процесів і зменшення витрат підприємства. Впровадження цих елементів управління створює основу для стабільного функціонування підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Важливим аспектом є чіткий розподіл відповідальності за кожен елемент управління, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у бізнес-середовищі. Відповідальний за планування забезпечує стратегічну спрямованість діяльності та визначає пріоритети розвитку. Координація та контроль дозволяють своєчасно виявляти відхилення від плану та приймати коригувальні рішення, знижуючи ризики невиконання завдань. Оптимізація процедур і ресурсів стимулює підвищення продуктивності праці та ефективності роботи підприємства. Такий підхід забезпечує системність управління бізнес-процесами, гнучкість у прийнятті рішень та підтримку фінансової стабільності. В результаті підприємство здатне адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Інтеграція логістичних і маркетингових процесів дозволяє оптимізувати рух товарів, забезпечити високу якість обслуговування клієнтів та підвищити конкурентоспроможність підприємства, а також ефективно координувати консалтингові послуги.

Аналіз взаємозв'язку логістичних та маркетингових процесів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі свідчить про тісну інтеграцію цих напрямів діяльності. Постачання сировини забезпечує наявність необхідних матеріалів та продукції для реалізації послуг, а дослідження ринку формує пріоритети закупівель, що дозволяє узгоджувати потреби виробництва з ринковими запитами.

Взаємозв'язок логістичних та маркетингових процесів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі

Процес логістики	Вплив на маркетинг	Процес маркетингу	Вплив на логістику	Відповідальний
Постачання сировини	Забезпечує наявність продукції та матеріалів для послуг	Дослідження ринку	Визначає пріоритети закупівель	Відповідальний за постачання
Зберігання продукції	Гарантує якість товару та матеріалів для консалтингу	Планування маркетингових заходів	Впливає на терміни промоакцій та проєктів	Відповідальний за склад
Підготовка продукції	Забезпечує готовність до реалізації товарів та послуг	Комунікації з клієнтами	Визначає обсяги та строки поставок	Відповідальний за виробництво
Транспортування	Своєчасна доставка продукції та консалтингових проєктів	Оцінка ефективності маркетингу	Дозволяє корегувати логістичні маршрути	Відповідальний за логістику

Узгодження логістики та маркетингу сприяє оптимальному використанню ресурсів, зниженню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів. Такий підхід дозволяє підприємству адаптувати бізнес-процеси під динамічні умови ринку та підтримувати конкурентоспроможність. Загалом, така взаємозалежність є ключовим фактором системності та гнучкості управління бізнес-процесами ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Таблиця 2.9

Вихідні дані для економетричного моделювання рентабельності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

Рік	Логістика, млн. грн.	Маркетинг, млн. грн.	Рентабельність, %
2022	0,2974	0,1982	-3,54
2023	0,8796	0,5864	0,27
2024	6,01	4,0066	-3,27
2025	25,885	17,2567	0,69

Модель рентабельності описується рівнянням:

$$R = -2,5 + 0,05 \cdot L - 0,03 \cdot MR$$

де RRR – рентабельність, %,

LLL - логістичні витрати, млн. грн.,

MMM - маркетингові витрати, млн. грн.

Аналіз вихідних даних для економетричного моделювання рентабельності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» свідчить про значний вплив логістичних та маркетингових витрат на фінансові результати підприємства. З 2022 по 2025 рік спостерігається зростання обсягів витрат на логістику та маркетинг, що корелює із змінами рентабельності бізнесу. У 2022 році низькі витрати та негативна рентабельність відображають обмежені можливості підприємства щодо оптимізації процесів і просування послуг. У 2023 році зростання інвестицій у логістику та маркетинг супроводжується невеликим позитивним показником рентабельності, що свідчить про початок ефекту від інтеграції цих напрямів. У 2024 році при значному збільшенні витрат на обидві складові рентабельність залишається негативною, що може пояснюватися високими початковими витратами та впливом зовнішніх факторів. Нарешті, у 2025 році ефективне поєднання логістики та маркетингових заходів дозволяє підприємству досягти позитивної рентабельності, підтверджуючи важливість економетричного аналізу для оптимізації витрат та підвищення фінансової стабільності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Таблиця 2.10

Сценарний прогноз рентабельності підприємства при різних рівнях логістичних та маркетингових витрат ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

Сценарій	Логістика, млн. грн.	Маркетинг, млн. грн.	Прогноз рентабельності, %
Мінімальні витрати	1,0	0,5	-2,485
Оптимальні витрати	5,0	2,5	-2,375
Максимальні витрати	25,0	17,0	0,1

Сценарний прогноз рентабельності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» при різних рівнях логістичних та маркетингових витрат демонструє пряму залежність фінансових результатів від ефективності управління ресурсами. Аналіз показує, що мінімальні витрати на логістику та маркетинг призводять до негативної рентабельності, що свідчить про недостатнє забезпечення бізнес-процесів та низьку конкурентоспроможність підприємства. Оптимальні витрати дозволяють зменшити негативний ефект та стабілізувати рентабельність на відносно низькому, але контрольованому рівні. Максимальні витрати на обидві складові забезпечують позитивну рентабельність, що підтверджує ефективність комплексного підходу до управління логістикою та маркетингом. Такий сценарний аналіз дозволяє прогнозувати фінансові результати та визначати доцільні обсяги інвестицій у бізнес-процеси. Загалом, результати підтверджують необхідність стратегічного планування витрат для підвищення стійкості та ефективності діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Таким чином, на основі аналізу бізнес-процесів та економетричного моделювання можна зробити висновок, що ефективне управління логістичними та маркетинговими витратами прямо впливає на рівень рентабельності підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВОЇ ТА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

3.1. Впровадження SCOR-моделі в управлінні логістичним ланцюгом постачання ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

Впровадження SCOR-моделі в управлінні логістичним ланцюгом постачання ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» є надзвичайно важливим кроком для підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Ця модель дозволяє систематизувати ключові процеси ланцюга постачання, включно з плануванням, постачанням, виробництвом, доставкою та поверненням продукції, що забезпечує чітку координацію між підрозділами та зменшує ризики зриву поставок. Використання SCOR-моделі дає змогу встановлювати та відстежувати ключові показники ефективності (KPI), що сприяє більш точному плануванню ресурсів і скороченню витрат. Крім того, вона підвищує прозорість бізнес-процесів і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку або форс-мажорні ситуації, такі як пошкодження активів чи логістичні обмеження. Інтеграція SCOR також сприяє поліпшенню взаємодії з постачальниками та клієнтами, оптимізації маршрутів доставки і контролю якості продукції. В результаті підприємство може досягти більшої фінансової стабільності, підвищити рентабельність та зміцнити конкурентні позиції на ринку. Загалом, SCOR-модель виступає стратегічним інструментом, що дозволяє ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» забезпечити системний та адаптивний розвиток логістичного ланцюга постачання.

Впровадження SCOR-моделі (Supply Chain Operations Reference) у ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» дозволяє систематизувати управління ланцюгом постачання, інтегрувати логістику з маркетинговими та фінансовими процесами і підвищити ефективність використання ресурсів. Основні процеси SCOR - планування, постачання, підготовка/виробництво, доставка та повернення продукції - використовуються як інструмент для оцінки ефективності та визначення пріоритетів оптимізації. Впровадження моделі також забезпечує прозоре оцінювання

витрат, контроль якості та прогнозування ризиків у логістичному ланцюзі підприємства.

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Власна матеріально-технічна база	Обмежена кількість персоналу
Досвід управління постачанням	Часткове пошкодження інфраструктури у 2022 р.
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Інтеграція SCOR-моделі, автоматизація процесів	Військовий стан, ризики доставки та зберігання
Розширення ринку через консалтингові та орендні послуги	Коливання ринку м'яса та інших товарів

Рис. 3.1. Стратегічний аналіз логістичної діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

Аналіз сильних і слабких сторін логістичної діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», представлений на рисунку 3.1, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо внутрішнього потенціалу підприємства. Серед основних сильних сторін варто виділити наявність власної матеріально-технічної бази, яка забезпечує підприємству контроль над логістичними потоками та зменшує залежність від сторонніх постачальників. Досвід управління постачанням також створює фундамент для планування та оптимізації процесів, підвищуючи ефективність та знижуючи ризики втрат продукції. Водночас підприємство стикається з обмеженням кадрового ресурсу, що ускладнює масштабування операцій і швидке реагування на зміни ринку. Часткове пошкодження інфраструктури у 2022 році додатково вплинуло на здатність підприємства підтримувати безперервність постачань та логістичних процесів. Таким чином, внутрішній аналіз показує, що для підвищення стійкості та ефективності діяльності необхідно використовувати існуючі сильні сторони, одночасно усуваючи слабкі місця.

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз підтверджує необхідність стратегічного розвитку підприємства у напрямі інтеграції сучасних моделей управління логістикою. Впровадження SCOR-моделі та автоматизація процесів дозволяє оптимізувати маршрути постачання, підвищити точність планування та знизити витрати на логістику. Розширення ринку через консалтингові та орендні послуги створює додаткові джерела доходу та знижує ризики, пов'язані з коливанням попиту на м'ясну продукцію та інші товари. Водночас військовий стан та обмеження на транспортні маршрути підвищують ймовірність зривів поставок та збільшення витрат. Коливання ринку м'яса і суміжних товарів також створюють додаткові фінансові ризики для підприємства. Тому ефективне використання можливостей та мінімізація загроз є ключовими завданнями для забезпечення стабільного функціонування логістичного ланцюга ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Аналіз поточного стану логістичних процесів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», представлений у таблиці 3.1, показує, що підприємство вже має стабільні базові показники виконання замовлень та постачання. Планування попиту забезпечує 100% покриття замовлень, що свідчить про наявність ефективних внутрішніх прогнозних процедур. Однак для підвищення точності прогнозування та ефективності використання ресурсів доцільно впровадити SCOR-модель, яка дозволяє інтегрувати аналітичні дані та планування на всіх етапах ланцюга постачання. Ланка постачання характеризується триденним терміном виконання та 95% виконання замовлень, що вимагає оптимізації постачальників, маршрутизації та контролю ключових показників продуктивності. Підготовка продукції до реалізації відбувається без значних затримок, проте інтеграція автоматизованих систем і CRM дозволить підвищити швидкість обробки та якість консалтингових послуг. Доставка продукції потребує вдосконалення логістичних маршрутів та системи моніторингу, щоб підвищити рівень своєчасності відвантажень.

Пропозиції з оптимізації за SCOR-моделлю спрямовані на комплексне управління всім ланцюгом постачання підприємства та покращення взаємодії між ланками. Використання аналітики у плануванні дозволяє більш точно про-

гнозувати попит і зменшувати витрати на зберігання та надлишкові запаси. Оптимізація постачальників та маршрутизація з урахуванням KPI сприяє підвищенню надійності та зменшенню логістичних витрат.

Таблиця 3.1

Поточний стан логістичних процесів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» з урахуванням SCOR-моделі

Ланка ланцюга постачання	Опис стану 2025 року	Пропозиції з оптимізації SCOR-модель	Відповідальний
Планування	Прогнозування попиту, 100% покриття замовлень	Використання аналітики та планування ресурсів по SCOR	Відповідальний за планування
Постачання	Термін постачання 3 дні, 95% виконання	Оптимізація постачальників, маршрутизація та контроль KPI	Відповідальний за постачання
Підготовка продукції	Підготовка до реалізації продукції та консалтингових послуг	Автоматизація процесів та інтеграція з CRM	Відповідальний за виробництво
Доставка	Відвантаження 90% вчасно, логістичні маршрути не оптимізовані	Впровадження системи моніторингу та маршрутизації SCOR	Відповідальний за логістику

Автоматизація процесів підготовки продукції та інтеграція з CRM підвищує оперативність обробки замовлень і якість сервісу для клієнтів. Впровадження системи моніторингу доставки та маршрутизації SCOR дозволяє забезпечити своєчасність поставок та контроль логістичних потоків у реальному часі. Загалом, застосування SCOR-моделі створює умови для підвищення ефективності та адаптивності логістичних процесів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» в умовах

мінливого ринку. Така таблиця демонструє не тільки поточний стан логістики, але й практичні рекомендації для оптимізації кожної ланки за SCOR-моделлю.

Таблиця 3.2

План впровадження SCOR-моделі в управління логістикою ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на 2027 р.

Етап впровадження	Основні завдання	Терміни виконання	Відповідальний
Аналіз поточного стану ланцюга постачання	Збір даних про логістичні процеси, оцінка ефективності, виявлення слабких місць	1 місяць	Відповідальний за планування
Визначення ключових показників (KPI) SCOR	Формування KPI для планування, постачання, виробництва, доставки та повернення	2 тижні	Відповідальний за аналітику
Оптимізація процесів постачання	Впровадження системи моніторингу постачальників, маршрутизації, контроль термінів	1,5 місяці	Відповідальний за постачання
Автоматизація підготовки та зберігання продукції	Використання CRM та WMS, інтеграція з виробничими процесами	2 місяці	Відповідальний за виробництво та склад
Оптимізація доставки та логістики	Планування маршрутів, контроль термінів доставки, зменшення витрат	1 місяць	Відповідальний за логістику
Навчання персоналу та інтеграція SCOR	Проведення тренінгів для співробітників, формування нових інструкцій	1 місяць	Відповідальний за координацію
Контроль і оцінка ефективності	Відстеження KPI, корекція процесів, підготовка звітів	Постійно	Відповідальний за контроль
Розробка плану подальшого удосконалення	Пропозиції щодо масштабування та вдосконалення SCOR-моделі	2 тижні	Відповідальний за оптимізацію

План впровадження SCOR-моделі у діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на 2027 р. відображає системний підхід до покращення логістичних процесів та забезпечення більшої ефективності управління ланцюгом постачання. Початковий етап передбачає детальний аналіз поточного стану ланцюга постачання, що дозволяє виявити слабкі місця та визначити пріоритетні напрями оптимізації. Наступним кроком є формування ключових показників ефективності (KPI) за всіма ланками ланцюга - планування, постачання, виробництво, доставка та повернення, що створює основу для подальшого контролю та оцінки результатів. Впровадження оптимізаційних заходів у постачанні та доставці передбачає маршрутизацію, моніторинг постачальників та контроль термінів, що дозволяє зменшити витрати та підвищити надійність постачання. Автоматизація підготовки та зберігання продукції за допомогою CRM і WMS інтегрує виробничі процеси та забезпечує оперативне управління запасами.

Особлива увага приділяється навчальним заходам та інтеграції SCOR-моделі серед персоналу підприємства, що сприяє підвищенню кваліфікації співробітників та формуванню єдиних стандартів роботи. Постійний контроль і оцінка ефективності дозволяють відстежувати KPI, коригувати процеси та готувати звіти для управлінських рішень. Завершальний етап плану включає розробку заходів щодо подальшого удосконалення SCOR-моделі та масштабування впроваджених практик на інші напрямки діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує цілісність логістичного управління та дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища. Впровадження SCOR-моделі формує основу для стратегічного розвитку ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», підвищує продуктивність та сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Аналіз розподілу витрат на логістичні процеси ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2025 році свідчить про концентроване фінансування ключових ланок ланцюга постачання, що забезпечує ефективність функціонування підприємства. Найбільша частка витрат припадає на постачання - 31,0 %, що підкреслює значущість своєчасного та надійного забезпечення ресурсами для підтримки операційної діяльності. Доставка продукції займає 23,5 % загальних логістичних

витрат, що відображає потребу в оптимізації маршрутів і контролі термінів доставки для підвищення рентабельності. Витрати на зберігання складають 21,3 %, демонструючи необхідність ефективного управління складськими запасами та інтеграції з автоматизованими системами. Планування та підготовка продукції займають відповідно 9,7 % та 15,5 %, що свідчить про значення аналітики та організаційних заходів у забезпеченні безперебійності процесів. Загалом, структура витрат відображає стратегічні пріоритети підприємства та створює основу для впровадження SCOR-моделі та подальшої оптимізації логістичного ланцюга.

Таблиця 3.3

Розподіл витрат на логістичні процеси ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2025 році

Ланка ланцюга постачання	Витрати, млн. грн.	Частка у загальних логістичних витратах, %
Планування	2,5	9,7
Постачання	8,0	31,0
Підготовка продукції	4,0	15,5
Зберігання	5,5	21,3
Доставка	6,0	23,5
Разом	25,0	100

Прогнозні показники логістики ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на 2027 рік демонструють суттєве підвищення ефективності всіх ланок ланцюга постачання завдяки впровадженню SCOR-моделі. Зокрема, планування досягає 100% виконання при прогнозних витратах 3,2 млн. грн., що дозволяє значно покращити аналітичні можливості та точність прогнозування потреб. Постачання прогнозується на рівні 98% при витратах 10,0 млн. грн., що відображає оптимізацію постачальників та маршрутів. Автоматизація процесів підготовки продукції забезпечує 100% виконання завдань при витратах 5,0 млн. грн., а зберігання на рівні 99% сприяє підвищенню контролю якості та раціональному використанню складських площ.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники логістики ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» після впровадження SCOR-моделі на 2027 рік

Ланка ланцюга постачання	Прогноз витрат, млн. грн.	Очікуваний рівень виконання, %	Мета
Планування	3,2	100	Підвищення аналітичних можливостей
Постачання	10,0	98	Оптимізація постачальників та маршрутів
Підготовка продукції	5,0	100	Автоматизація процесів підготовки
Зберігання	6,5	99	Розширення складських площ, контроль якості
Доставка	7,5	97	Оптимізація маршрутів та транспортних ресурсів
Разом	32,2	-	Збільшення ефективності логістики на 28% від 2025 року

Доставка продукції досягає 97% ефективності при витратах 7,5 млн. грн., що свідчить про оптимізацію маршрутів та використання транспортних ресурсів. Загальні прогнозні витрати на логістику складають 32,2 млн. грн., що на 28% більше від рівня 2025 року, проте це зростання забезпечує суттєве підвищення рівня сервісу та надійності ланцюга постачання. Така оптимізація всіх ланок логістики сприятиме покращенню обслуговування клієнтів, зниженню витрат на непередбачувані простої та підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП». Впровадження SCOR-моделі закладає основу для подальшого масштабування бізнесу та інтеграції нових логістичних і маркетингових стратегій.

3.2. Формування стратегії кайрос-менеджменту в управлінні маркетингом підприємства оптової торгівлі

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища особливої актуальності набуває використання концепції кайрос-менеджменту в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. Кайрос-менеджмент передбачає своєчасне прийняття управлінських рішень з урахуванням «вдалого моменту» для реалізації маркетингових заходів, що дозволяє підвищити їх ефективність. Для ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», яке функціонує в умовах високої динаміки попиту та змін логістичних умов, впровадження такої стратегії є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності. Основна ідея полягає у синхронізації маркетингових активностей із ринковими сигналами, сезонністю попиту та логістичними можливостями підприємства. Це дозволяє мінімізувати витрати, підвищити результативність рекламних кампаній та оптимізувати процеси збуту.

З метою формування ефективної стратегії кайрос-менеджменту було проведено опитування ключових стейкхолдерів підприємства, серед яких працівники, партнери та клієнти. Анкетування дозволило визначити основні проблеми у сфері маркетингу, оцінити рівень задоволеності взаємодією з підприємством та виявити можливості для покращення маркетингових процесів.

Додатково слід зазначити, що впровадження кайрос-менеджменту в маркетингову діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» потребує інтеграції сучасних інформаційно-аналітичних інструментів та підвищення рівня координації між маркетинговими і логістичними підрозділами. Використання CRM-систем, аналітики даних та прогнозних моделей дозволяє своєчасно виявляти зміни у поведінці споживачів і оперативно адаптувати маркетингові рішення. Важливим аспектом є також формування гнучких маркетингових стратегій, які можуть швидко змінюватися залежно від зовнішніх умов, зокрема в умовах воєнного стану та нестабільності ринку. Узгодження маркетингових кампаній із можливостями постачання та логістики сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і уникненню перевантаження системи. Крім того, залучення зворотного зв'язку від клієнтів і партнерів дозволяє підвищити якість прийнятих рішень та

забезпечити їх релевантність. Таким чином, комплексне впровадження принципів кайрос-менеджменту створює передумови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Таблиця 3.5

Анкета для опитування стейкхолдерів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП»

№	Питання	Варіанти відповідей
1	Як Ви оцінюєте своєчасність маркетингових пропозицій підприємства?	Висока / Середня / Низька
2	Наскільки маркетингові заходи відповідають Вашим потребам?	Повністю / Частково / Не відповідають
3	Чи враховує підприємство зміни ринку при формуванні пропозицій?	Так / Частково / Ні
4	Як Ви оцінюєте якість комунікації з підприємством?	Висока / Середня / Низька
5	Чи є затримки у наданні послуг або поставках?	Часто / Іноді / Ніколи
6	Які напрями діяльності є найбільш перспективними?	Торгівля / Консалтинг / Оренда
7	Що необхідно покращити у маркетинговій діяльності?	Відкрита відповідь

Аналіз анкети для опитування стейкхолдерів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» свідчить про комплексний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Запропоновані питання охоплюють ключові аспекти взаємодії з клієнтами та партнерами, зокрема своєчасність маркетингових пропозицій, відповідність заходів потребам ринку та якість комунікації. Важливим є включення питань щодо врахування змін ринкового середовища, що дозволяє оцінити адаптивність підприємства до зовнішніх викликів. Окрему увагу приділено оцінці логістичних аспектів, зокрема наявності затримок у постачанні, що підкреслює взаємозв'язок маркетингових і логістичних процесів. Також анкета

дозволяє визначити перспективні напрями діяльності підприємства, що є важливим для стратегічного планування. Наявність відкритого питання дає змогу отримати додаткову якісну інформацію для вдосконалення маркетингової діяльності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що дана анкета є ефективним інструментом збору інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері маркетингу. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони маркетингових процесів, а також визначити рівень задоволеності стейкхолдерів співпрацею з підприємством. Отримані результати можуть бути використані для впровадження принципів кайрос-менеджменту, зокрема для підвищення своєчасності та релевантності маркетингових заходів. Крім того, анкетування сприяє формуванню зворотного зв'язку, що є важливим елементом адаптивного управління. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність використання ресурсів. Таким чином, застосування такого інструменту сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Таблиця 3.6

Результати опитування стейкхолдерів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», %

Показник	Висока / Так	Середня / Част- ково	Низька / Ні
Своєчасність маркетингових рішень	45	35	20
Відповідність потребам клієнтів	40	40	20
Врахування змін ринку	50	30	20
Якість комунікації	55	30	15
Наявність затримок	20	50	30

Аналіз результатів опитування стейкхолдерів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» свідчить про відносно високий рівень організації маркетингової діяльності підприємства, водночас виявляє окремі напрями для її вдосконалення. Зокрема, 45 % респондентів оцінюють своєчасність маркетингових рішень як високу, що

підтверджує ефективність частини управлінських процесів. Водночас 35 % опитаних вважають її середньою, а 20 % - низькою, що свідчить про необхідність підвищення оперативності прийняття рішень. Відповідність маркетингових заходів потребам клієнтів має збалансований розподіл оцінок, що вказує на часткову адаптацію підприємства до ринкових запитів. Позитивним є те, що половина респондентів відзначає врахування змін ринку при формуванні пропозицій, що свідчить про наявність адаптивного підходу. Однак наявність частки негативних оцінок підтверджує необхідність удосконалення аналітичної складової маркетингу.

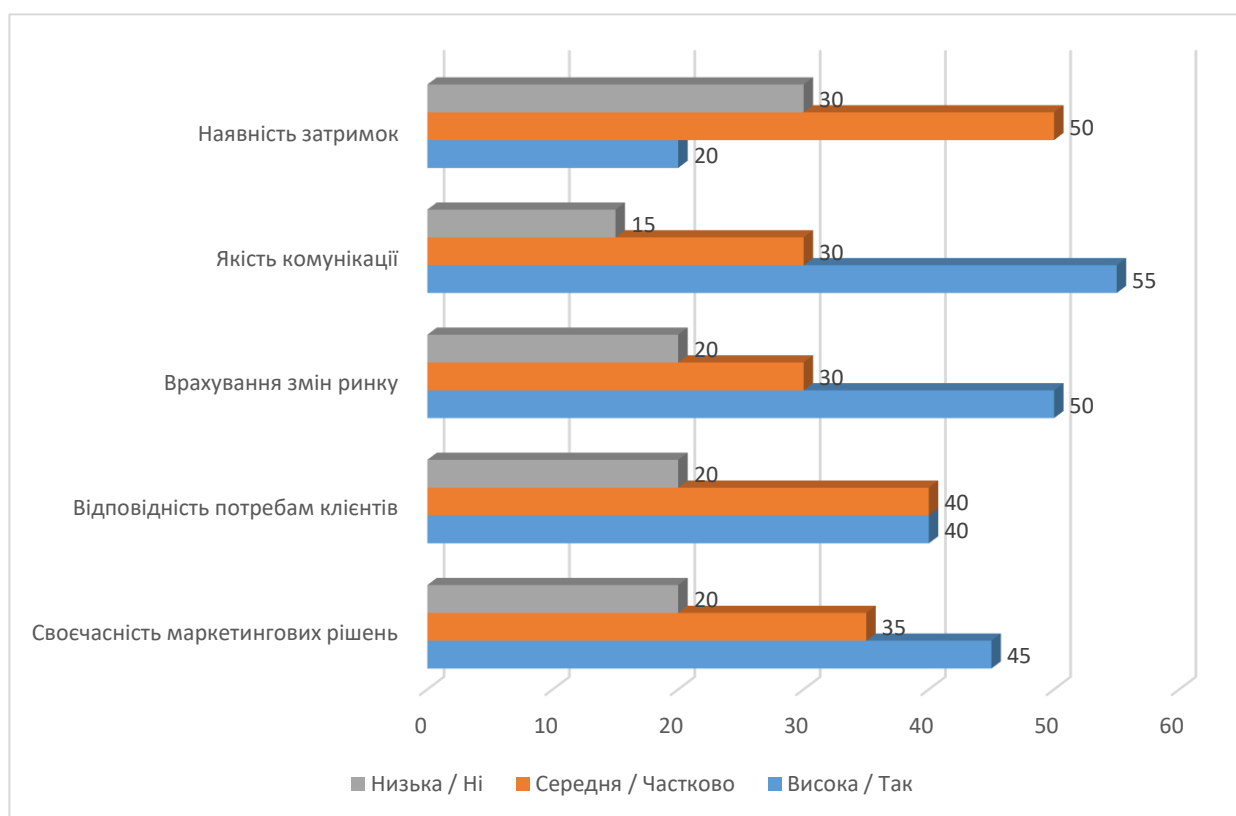


Рис. 3.1. Резерви підвищення своєчасності та адаптивності маркетингових рішень за результатами опитування стейкхолдерів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», %

Оцінка якості комунікації є найвищою серед усіх показників, оскільки 55 % респондентів визначили її як високу, що є важливою конкурентною перевагою підприємства. Водночас значна частка відповідей «середня» та «низька» вказує

на можливості покращення взаємодії з клієнтами та партнерами. Показник наявності затримок демонструє, що лише 30 % респондентів не стикаються з ними, тоді як 50 % відзначають їх періодично, що свідчить про проблеми у логістичних процесах. Це підтверджує необхідність узгодження маркетингових та логістичних рішень у межах єдиної системи управління. Отримані результати обґрунтовують доцільність впровадження кайрос-менеджменту, який дозволяє підвищити своєчасність маркетингових дій та мінімізувати затримки. Таким чином, результати опитування є основою для вдосконалення маркетингової стратегії та підвищення ефективності діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Таблиця 3.7

Основні елементи стратегії кайрос-менеджменту ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на 2027-2029 рр.

Елемент стратегії	Опис	Очікуваний ефект
Моніторинг ринку	Постійний аналіз попиту, цін та конкурентів	Підвищення точності рішень
Гнучке планування	Адаптація маркетингових заходів до змін середовища	Зниження ризиків
Синхронізація з логістикою	Узгодження маркетингових акцій із можливостями постачання	Підвищення ефективності
Використання аналітики	Застосування CRM та BI-систем	Оптимізація витрат
Швидке реагування	Оперативне впровадження змін	Підвищення конкурентоспроможності

Таким чином, впровадження стратегії кайрос-менеджменту в маркетингову діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» дозволяє забезпечити більш гнучке та ефективне управління маркетинговими процесами. Узгодження маркетингових рішень із логістичними можливостями підприємства сприяє підвищенню рентабельності, зниженню витрат та покращенню якості обслуговування клієнтів. От-

римані результати опитування підтверджують доцільність переходу до адаптивної моделі управління маркетингом, що базується на принципах своєчасності та релевантності рішень.

3.3. Розробка заходів з антикризового управління в умовах воєнного стану для ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» та їх ефективність

В умовах воєнного стану діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» супроводжується підвищеним рівнем ризиків, пов'язаних із порушенням логістичних ланцюгів, коливанням попиту, нестабільністю постачання та обмеженістю ресурсів. Це обумовлює необхідність впровадження системи антикризового управління, яка передбачає адаптацію бізнес-процесів до нових умов функціонування. Основною метою антикризових заходів є забезпечення безперервності діяльності підприємства, зниження витрат, диверсифікація джерел доходу та підвищення фінансової стійкості. Враховуючи результати попереднього аналізу, особливу увагу доцільно приділити оптимізації логістичних витрат, розвитку консалтингових послуг та підвищенню ефективності маркетингових заходів. Важливим елементом є також впровадження адаптивного управління, яке дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Додатковим критичним фактором, що суттєво вплинув на діяльність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», стало пошкодження частини матеріально-технічної бази підприємства у Запорізькій області внаслідок російської агресії. Це призвело до ускладнення логістичних процесів, втрати частини виробничих і складських потужностей, а також до зростання витрат на транспортування та зберігання продукції. Порушення інфраструктури негативно вплинуло на своєчасність виконання контрактних зобов'язань і знизило загальний рівень операційної ефективності підприємства. У відповідь на ці виклики підприємство було змушене переорієнтувати логістичні маршрути, частково перенести операційні процеси та активізувати використання орендованих потужностей. Це також стало одним із ключових чинників зміни структури діяльності у бік розвитку консалтингових

послуг та операцій з нерухомістю. Таким чином, врахування наслідків пошкодження матеріально-технічної бази є важливим елементом антикризового управління, що сприяє формуванню більш стійкої та адаптивної бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 3.8

Система антикризових заходів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» в умовах воєнного стану

Напрямок заходів	Зміст заходів	Очікуваний результат
Логістика	Оптимізація маршрутів, диверсифікація постачальників	Зниження витрат на 10-15%
Маркетинг	Розвиток консалтингових послуг, гнучкі маркетингові стратегії	Зростання доходів
Фінанси	Контроль витрат, оптимізація структури витрат	Підвищення рентабельності
Управління	Впровадження адаптивного менеджменту та SCOR-моделі	Підвищення ефективності управління

Аналіз системи антикризових заходів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП», представленої у таблиці 3.8, свідчить про комплексний та збалансований підхід до подолання негативних наслідків воєнного стану. Запропоновані заходи охоплюють ключові сфери діяльності підприємства, зокрема логістику, маркетинг, фінанси та управління, що забезпечує цілісність антикризової політики. Оптимізація логістичних маршрутів та диверсифікація постачальників дозволяють знизити витрати та підвищити надійність постачання, що є критично важливим в умовах нестабільності. Розвиток консалтингових послуг і впровадження гнучких маркетингових стратегій сприяють диверсифікації доходів та зменшенню залежності від традиційних напрямів діяльності. Фінансові заходи, спрямовані на контроль і оптимізацію витрат, забезпечують підвищення рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Водночас впровадження адаптивного менеджменту та

SCOR-моделі створює основу для підвищення ефективності управління та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що загалом сприяє стабілізації та подальшому розвитку ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

Таблиця 3.9

Оцінка ефективності антикризових заходів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у логістичних системах, 2027-2029 рр.

Показник	2025	2027	2028	2029	Відхилення 2029/2025, %
Рівень витрат на логістику, млн. грн	25,0	28,0	30,0	32,0	+28,0
Частка логістичних витрат у доході, %	28,8	23,3	20,7	18,8	-10,0
Дохід на 1 працівника, тис. грн.	21721	25000	28000	32000	+47,3
Рівень рентабельності, %	0,69	4,17	5,52	7,06	+6,37 п.п.

Аналіз оцінки ефективності антикризових заходів ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у логістичних системах за 2027–2029 рр. свідчить про позитивну динаміку основних економічних показників підприємства. Незважаючи на зростання абсолютного рівня витрат на логістику з 25,0 до 32,0 млн грн, їх частка у доході суттєво знижується з 28,8 % до 18,8 %, що підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів. Збільшення доходу на одного працівника з 21721 до 32000 тис. грн свідчить про зростання продуктивності праці та оптимізацію кадрової структури підприємства. Особливо важливим є суттєве підвищення рівня рентабельності з 0,69 % у 2025 році до 7,06 % у 2029 році, що вказує на результативність впроваджених антикризових заходів. Такі зміни є наслідком комплексного вдосконалення логістичних процесів, оптимізації витрат та впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема SCOR-моделі. У цілому отримані результати підтверджують доцільність обраної антикризової стратегії та її значний вплив на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.10

Прогноз загальних фінансових показників ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2027-2029 рр. після впровадження інноваційних логістичних та маркетингових заходів, тис. грн.

Показники	2025	2027	2028	2029
Дохід	86884,0	120000,0	145000,0	170000,0
Валові витрати	86283,4	115000,0	137000,0	158000,0
Чистий прибуток	600,6	5000,0	8000,0	12000,0
Рентабельність, %	0,69	4,17	5,52	7,06

Аналіз прогнозних загальних фінансових показників ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2027-2029 рр. свідчить про суттєве покращення результатів господарської діяльності підприємства після впровадження інноваційних логістичних та маркетингових заходів. Зокрема, дохід підприємства демонструє стабільну тенденцію до зростання - з 86884,0 тис. грн у 2025 році до 170000,0 тис. грн у 2029 році, що свідчить про розширення ринків збуту та ефективну диверсифікацію діяльності. Валові витрати також зростають, проте їх динаміка є контрольованою та обґрунтованою, що дозволяє забезпечити позитивний фінансовий результат. Чистий прибуток підприємства збільшується більш ніж у 19 разів, що підтверджує високу ефективність впроваджених управлінських рішень. Рівень рентабельності зростає з 0,69 % до 7,06 %, що є свідченням підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізації витрат. У цілому, прогнозні дані підтверджують, що впровадження сучасних логістичних і маркетингових інструментів створює передумови для сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «ПОРТ КОНОТОП».

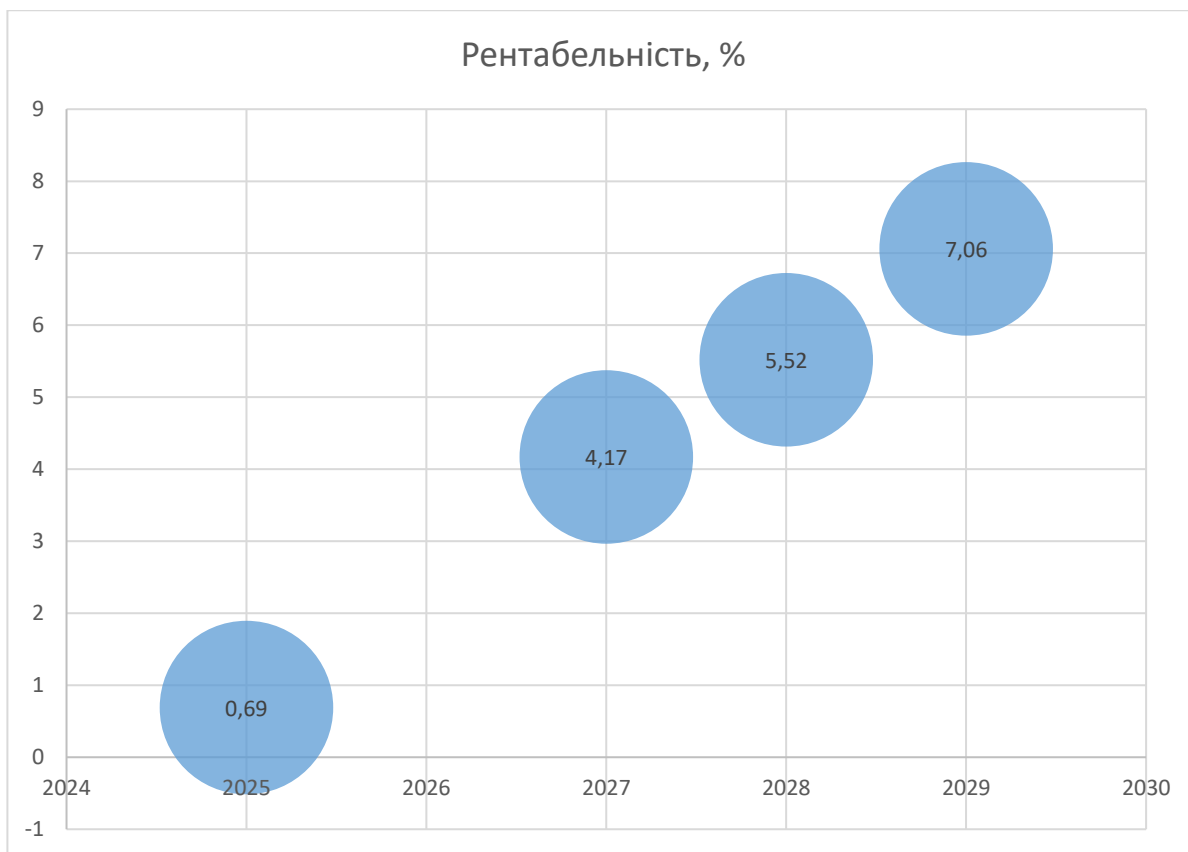


Рис. 3.2. Прогноз рівня рентабельності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у 2027-2029 рр. після впровадження інноваційних логістичних та маркетингових заходів, %

Отримані результати свідчать, що впровадження антикризових заходів забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зростання доходів та покращення фінансових показників. Таким чином, розроблені заходи з антикризового управління дозволять ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» краще адаптуватися до тривалих умов воєнного стану, знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток. Запропоновані рішення сприятимуть підвищенню ефективності логістичних і маркетингових процесів, а також сформулюють основу для довгострокового зростання підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Ефективність управлінських рішень підприємства оптової торгівлі значною мірою залежить від рівня інтеграції маркетингової та логістичної діяльності. Маркетингова підтримка забезпечує формування обґрунтованого попиту, вивчення ринку, аналіз споживачів і конкурентів, що створює інформаційну основу для прийняття рішень. Водночас логістична підтримка спрямована на оптимізацію матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, що дозволяє забезпечити своєчасність постачання та мінімізацію витрат. Взаємодія цих двох функціональних сфер сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Важливою умовою є використання сучасних інформаційних технологій та аналітичних інструментів, які дозволяють синхронізувати процеси планування, прогнозування та контролю.

2. Розвиток маркетингової та логістичної підтримки управлінських рішень підприємства оптової торгівлі передбачає впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами. Важливу роль відіграє формування єдиного інформаційного простору, що забезпечує оперативний обмін даними між підрозділами підприємства. Підвищення ефективності досягається через удосконалення методів прогнозування попиту, оптимізацію запасів та вдосконалення каналів розподілу. Особливого значення набуває орієнтація на клієнта, що дозволяє формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стабільність діяльності підприємства. Крім того, впровадження інноваційних логістичних рішень і маркетингових стратегій сприяє зниженню ризиків та підвищенню гнучкості управління.

3. За результатами аналізу діяльності ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» у підрозділі 2.1 встановлено, що підприємство, створене у 2014 році зі статутним капіталом 6602000 грн, у 2022-2025 роках продемонструвало стрімке зростання доходу з 957,3 тис. грн до 86884,0 тис. грн, тобто на 8972 %. При цьому відбулася суттєва трансформація структури діяльності: частка оптової торгівлі м'ясом зменшилась з 79,8 % до 15,3 % (на 64,5 в.п.), тоді як інші види діяльності зросли - торгівля іншими товарами до 34,7 %, консалтингові послуги до 29,9 %, оренда до 20,1 %.

Це свідчить про успішну диверсифікацію джерел доходу підприємства. У результаті структура доходів стала більш збалансованою порівняно з 2022 роком. Такі зміни підтверджують адаптивність ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» до змін зовнішнього середовища. Отже, підприємство забезпечило ефективне масштабування та трансформацію бізнес-моделі.

4. За результатами аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» встановлено, що дохід підприємства зріс з 957,3 тис. грн у 2022 році до 86884,0 тис. грн у 2025 році, тоді як чистий фінансовий результат покращився з -33,9 тис. грн до 600,6 тис. грн. Рентабельність діяльності зросла з -3,54 % до 0,69 %, що свідчить про підвищення ефективності функціонування. Водночас у 2024 році зафіксовано збиток у розмірі -633,9 тис. грн при витратах 20033,0 тис. грн, що вказує на наявність періодичних фінансових ризиків. У 2025 році витрати досягли 86283,4 тис. грн, що майже відповідає рівню доходу, забезпечуючи мінімальний прибуток. Така динаміка свідчить про поступову стабілізацію фінансових результатів підприємства. Отже, ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» перебуває на етапі відновлення прибутковості та підвищення ефективності діяльності.

5. Активи ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» зросли з 14251,3 тис. грн у 2022 році до 24845,7 тис. грн у 2025 році, тобто на 74,3 %, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Водночас зобов'язання збільшилися з 6823,9 тис. грн до 17288,8 тис. грн, у результаті чого коефіцієнт автономії знизився з 0,52 до 0,30. Частка позикового капіталу зросла до 70 %, що вказує на підвищення фінансової залежності підприємства. Власний капітал становив 7556,9 тис. грн у 2025 році, однак темпи його зростання є нижчими порівняно із зобов'язаннями. Це свідчить про необхідність оптимізації структури джерел фінансування. Отже, фінансовий стан ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» характеризується одночасним зростанням активів і підвищенням фінансових ризиків.

6. Управління маркетингом і логістикою у ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» має інтегрований характер і спрямоване на підтримку зростання обсягів реалізації, які збільшилися з 957,3 тис. грн у 2022 році до 86884,0 тис. грн у 2025 році. Витрати на логістику зросли до 25,885 млн грн, а на маркетинг – до 17,2567 млн грн, що свідчить про активне інвестування у просування та забезпечення збуту

продукції. Особливістю є орієнтація на диверсифікацію каналів збуту, де частка нових напрямів досягла понад 84,7 % у структурі доходу. Управлінські рішення приймаються з урахуванням взаємозв'язку попиту, запасів і транспортування, що дозволяє скорочувати витрати обігу. Водночас відсутність чіткої оптимізації співвідношення маркетингових і логістичних витрат стримує зростання рентабельності, яка у 2025 році становить лише 0,69 %. Отже, ключовою особливістю є необхідність поглиблення координації маркетингової та логістичної діяльності для підвищення ефективності управління.

7. На основі економетричного моделювання встановлено, що збільшення логістичних витрат ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на 1 млн грн підвищує рівень рентабельності на 0,05 %, тоді як зростання маркетингових витрат на 1 млн грн знижує її на 0,03 %. Загальний обсяг логістичних витрат зріс з 0,2974 млн грн у 2022 році до 25,885 млн грн у 2025 році, а маркетингових – з 0,1982 млн грн до 17,2567 млн грн. Сценарний аналіз показав, що при витратах 1,0 млн грн і 0,5 млн грн рентабельність становить -2,485 %, тоді як при 25,0 млн грн і 17,0 млн грн - 0,1 %. Це свідчить про необхідність оптимізації структури витрат між логістикою та маркетингом. Модель підтвердила наявність різноспрямованого впливу факторів на результат. Отже, ефективне управління витратами є ключовим чинником підвищення результативності діяльності підприємства.

8. Впровадження SCOR-моделі у ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів, що підтверджується зростанням рівня виконання замовлень у постачанні з 95 % до прогнозних 98 % та доставки з 90 % до 97 % при збільшенні загальних логістичних витрат з 25,0 млн грн до 32,2 млн грн. Водночас використання аналітики забезпечує 100 % покриття замовлень у плануванні та 100 % виконання процесів підготовки продукції, що сприяє оптимізації ресурсів. Структура логістичних витрат показує, що найбільша частка припадає на постачання – 31,0 % та доставку – 23,5 %, що визначає ключові напрями оптимізації. Прогнозується, що впровадження моделі забезпечить зростання загальної ефективності логістики на 28 % порівняно з 2025 роком. Це створює умови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Отже, SCOR-модель є ефективним інструментом системного розвитку логістики.

9. Додатково встановлено, що впровадження SCOR-моделі у ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» супроводжується чітким планом реалізації, який охоплює 8 етапів із загальною тривалістю понад 6 місяців, включаючи 1 місяць на аналіз, 2 місяці на автоматизацію та 1,5 місяці на оптимізацію постачання. Це дозволяє забезпечити поетапне вдосконалення логістичних процесів і підвищення їх керованості. У результаті очікується підвищення рівня виконання операцій до 97-100 % за всіма ланками ланцюга постачання. Одночасно прогнозується зростання витрат на планування до 3,2 млн грн і постачання до 10,0 млн грн, що є економічно обґрунтованим. Такий підхід забезпечує інтеграцію логістики з іншими функціями управління.

10. Результати впровадження стратегії кайрос-менеджменту у ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» свідчать, що 45 % респондентів оцінюють своєчасність маркетингових рішень як високу, тоді як 35 % – як середню і 20 % – як низьку, що вказує на необхідність підвищення оперативності. Відповідність маркетингових заходів потребам клієнтів оцінена на рівні 40 % повної відповідності та 40 % часткової, що підтверджує потенціал для вдосконалення. Якість комунікації отримала найвищу оцінку – 55 % позитивних відповідей, що є конкурентною перевагою підприємства. Водночас 50 % респондентів відзначають періодичні затримки у постачанні, що вимагає узгодження маркетингових і логістичних процесів. Це обґрунтовує доцільність впровадження адаптивного підходу до управління. Отже, кайрос-менеджмент підвищує ефективність маркетингових рішень.

11. Очікується реалізація антикризових заходів у ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» забезпечить зростання доходу з 86884,0 тис. грн у 2025 році до 170000,0 тис. грн у 2029 році та чистого прибутку з 600,6 тис. грн до 12000,0 тис. грн. Незважаючи на збільшення логістичних витрат з 25,0 млн грн до 32,0 млн грн, їх частка у доході знижується з 28,8 % до 18,8 %, що свідчить про підвищення ефективності. Дохід на одного працівника зростає з 21721 тис. грн до 32000 тис. грн, що підтверджує підвищення продуктивності праці. Рентабельність діяльності збільшується з 0,69 % до 7,06 %, тобто на 6,37 в.п. Це демонструє результативність впроваджених заходів. Отже, антикризове управління забезпечує стабілізацію та довгострокове зростання підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про ціни та ціноутворення» (зі змінами та доповненнями, внесеними законами України) від 09.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
2. Бородатюк А.І. Для менеджерів: навч. посіб. Одеса: ФОП Кос К.І. (Punkt Publishing). 2026. 752 с.
3. Кравчук І.І., Тарасович Л.В., Лавриненко С.О. та ін. Менеджмент: навч. посіб. / за ред. І.І. Кравчука, Л.В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет. 2024. 384 с.
4. Панюк Т., Марценюк В. Логістика як частина маркетингової стратегії бренду. Bulletin of Sumy National Agrarian University, 2025. № 1 (101). С. 56-60.
5. Безсмертна, О.В., Мороз О.О., Білоконь Т.М., Шварц І.В. Логістика: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2018. 161 с.
6. Балан В.Г. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. К.: Наукова столиця, 2019, 240 с.
7. Abashidze, I. (2025). Content marketing as a tourism promotion strategy: A conceptual review. Eur Sci J, 21(39), 200.
8. Дикань Н.В. Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 389 с.
9. Сидоров О.А., Альошина Т.В., Фісуненко Н.О., Сидорова Е.О. Менеджмент і адміністрування: підручник. Дніпро: Арт-Прес. 2023. 352 с.
10. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. 258 с.
11. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навч. посіб. К: Алерта, 2014. 480 с.
12. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посібник / за ред. О. В. Сметанко. К. : ЦУЛ, 2013. 456 с.
13. Макаренко Н.О., Лищенко М.О. Логістика. Теоретичні основи: навч. - метод. посіб. Буринь: ПП «Буринська районна друкарня», 2019. 144 с.
14. The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 21.04.2026).

15. Srivastava, G., & Bag, S. (2026). Revolutionizing B2B Supply Chains Through Digital Marketing Disruption: Future Trends and Opportunities. Global Business and Organizational Excellence.
16. Пічик К.В., Храпкіна В.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Києво-Могилянська академія. 2021. 459 с.
17. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
18. Ільченко Т. Логістичний менеджмент як інструмент оптимізації потокових процесів. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59.
19. Akridge, J. T., Foltz, J. C., Yeager, E. A., Brewer, B. E., & Malone, T. (2025). Agribusiness management. Routledge.
20. Семикіна М., Нісфоян С. Логістичний менеджмент у торговельному підприємстві: від оптимізації витрат до розвитку професійної компетентності. Вісник Національного технічного університету "ХПІ", 2025. № 2. С. 101-108.
21. Федорова В.О., Блага В.В. Логістика: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2019. 153 с.
22. Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. Комп'ютерні технології обробки даних. 2024. С. 169-172.
23. Величко О.П., Біловербенко І.М., Вінніков Ю.В., Лук'яненко В.В. Оптимізаційні моделі в логістичному менеджменті підприємств в умовах динамічного бізнес-середовища. Актуальні проблеми економіки. 2026. № 1(295). С. 26-43.
24. Крикавський Є. Логістика та управління ланцюгами поставок: підручник/ Є. Крикавський, О. Похильченко, М. Фертч. Львів: Видавництво "Львівської політехніки", 2020. 848 с.
25. Алькема В.Г., Кириченко О.С., Філатов С.А. Логістичний консалтинг: навчальний посібник. К.: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2020. 344 с.
26. Бондаренко О.С., Паливода О.М., Божко О.В. Маркетинг та логістика: європейський досвід розвитку зелених розумних міст. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. № 11. С. 65-71.
27. Ромат Є.В. Маркетингові комунікації: підручник. Вид. 2-у, перероб. та допов. Київ: Студцентр, 2024. 384 с.

- 28.Semenda, O., Poveshchenko, M., Makushok, O., Korman, I., & Lementovska, V. (2025). The Impact of Personalized Marketing on the Effectiveness of Logistics Solutions in Retail. *International Review of Management and Marketing*, 15(6), 149.
- 29.Чухрай Н.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. *Вісник НУЛП. Логістика*. 2014. № 811. С. 403-413.
- 30.Алькема В.Г. Парадигма управління логістичною діяльністю сучасних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2022, 2 (66): 73-86.
- 31.Куцик П.О. Когнітивний підхід до формування стратегії підприємства на основі “Data Mining” і SWOT-аналізу. *Економічний аналіз*, 2022. № 32(2). С. 243-251.
- 32.Базалієва Л.В., Кононов О.І., Муха Т.А. Маркетингові комунікації: підручник; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків: Факт, 2020. 315 с.
- 33.Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. Маркетинг підприємства: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 612 с.
- 34.Жарська І.О. Логістика: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2019. 209 с.
- 35.Міжнародний довідник з питань транспортування та логістики The Worldwide Directory of Transportation and Logistics / URL: <http://www.logisticsworld.com/> (дата звернення: 28.04.2026).
- 36.Morden, T. (2021). *Principles of Management (Innovative Business Textbooks)*. Routledge; 2nd edition. URL: <https://amzn.to/3G9X8Jp>
- 37.1Witzel, M. (2022). *Management: the basics*. London, Routledge. URL: <https://doi.org/10.4324/9781003171720>
- 38.Nitsenko, V., Lyshenko, M., Velychko, O., Vitkovskyi, Y., Darushyn, O., Mazur, Y., Pokhlebina, T., Zhuk, R. (2026). Management of the logistics and sales system of the agricultural industry in the crisis conditions of the economy. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*. Vol. 130, pp. 141-157.
- 39.Якубовська Н. Маркетингове ціноутворення: навч. посіб. Рівне: О. Зень, 2023. 127 с.
- 40.Rosid, A., Judijanto, L., Stiadi, M., & Mohamad, M. T. (2025). Contemporary marketing management strategies: navigating complexity and challenges in the dynamic industry era. *INTERNATIONAL JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS*, 1(8), 271-284.

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні логістичні бізнес-процеси ТОВ «ПОРТ КОНОТОП» на сучасному етапі

Етап процесу	Опис діяльності	Відповідальний за виконання	Основні задачі
Постачання сировини	Забезпечення необхідних матеріалів та товарів для діяльності	Відповідальний за постачання	Планування закупівель, вибір постачальників, контроль термінів доставки
Зберігання продукції	Організація складських операцій та контролю якості	Відповідальний за склад	Забезпечення умов зберігання, облік, інвентаризація
Підготовка продукції	Підготовка товарів до продажу та консалтингових проектів	Відповідальний за виробництво	Обробка, пакування, маркування продукції, підготовка матеріалів для консалтингу
Транспортування	Доставка продукції до клієнтів та виконання консалтингових послуг	Відповідальний за логістику	Планування маршрутів, контроль перевезень, координація доставки послуг

Додаток Б

Розподіл валових витрат на логістику, маркетинг та інші потреби ТОВ
«ПОРТ КОНОТОП» у 2022-2025 рр.

Рік	Валові витрати, тис. грн.	Логістика	Маркетинг	Інші витрати
2022	991,2	297,4	198,2	495,6
2023	2932,0	879,6	586,4	1466,0
2024	20033,0	6010,0	4006,6	10016,4
2025	86283,4	25885,0	17256,7	43141,7