

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства» (на матеріалах ТОВ
«ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»)

виконала здобувачка вищої освіти заочної форми навчання

Арганова Валерія Михайлівна

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
д.держ.упр., професор

Міщенко Д.А.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства» (на матеріалах ТОВ
«ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»)

Виконала:

здобувачка вищої освіти

освітньо-професійної

програми «Маркетинг»

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

групи МК-24-1м

Арганова В.М.

Науковий керівник: Міщенко Д.А.

Рецензент:

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Арганової Валерії Михайлівни

1. Тема роботи: «Удосконалення логістичної діяльності підприємства» (на матеріалах ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», м. Дніпро), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року №656 кс, керівник роботи: д.держ.упр., професор, професор кафедри маркетингу Міщенко Д.А.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

- звітність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за 2022-2024 рр.;
- інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи логістичної діяльності підприємства

Розділ 2. Аналіз логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»

Розділ 3. Удосконалення маркетингово-логістичної діяльності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормоконтроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12-28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Арганова В.М.

Науковий керівник

Міщенко Д.А.

АНОТАЦІЯ

Арганова В.М. **Удосконалення логістичної діяльності підприємства.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ маркетингово-логістичної діяльності підприємства; досліджено особливості здійснення логістичних процесів на підприємстві, обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства на засадах маркетингу.

Ключові слова: маркетинг, логістика, транспортування, маркетингові стратегії, діджиталізація.

ANNOTATION

Arhanova V.M. **Improving the logistics activities of the enterprise.** – Qualification work in the form of a manuscript.

The qualification work is submitted for the Master's degree in the educational and professional program "Marketing" (second level of higher education) in the specialty 075 "Marketing" within the field of study 07 "Management and Administration" at the University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The qualification work is devoted to the study of the theoretical foundations of the marketing and logistics activities of an enterprise; the features of implementing logistics processes at an enterprise are examined, and proposals for improving the enterprise's logistics activities based on marketing principles are substantiated.

Keywords: marketing, logistics, transportation, marketing strategies, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та роль логістики у системі маркетингового управління підприємством	9
1.2. Концепції та моделі удосконалення логістичної діяльності на засадах маркетингу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КЛІМАТ-ДНІПРО»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	30
2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»	39
2.3 Аналіз функціонування логістичної системи підприємства	48
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	59
3.1. Основні напрями та інструменти удосконалення логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»	59
3.2. Удосконалення маркетингово-логістичної стратегії підприємства	70
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічних змін у глобальній та національній економіці, спричинених як технологічним прогресом, так і кризовими явищами, конкурентоспроможність підприємства все більше залежить від ефективності управління матеріальними та інформаційними потоками. Логістика перестає бути лише функцією транспортування та складування, трансформуючись у стратегічний інструмент маркетингового управління. На ринку кліматичного обладнання, де продукція є технічно складною, а клієнти висувають високі вимоги до швидкості та якості сервісу, інтеграція логістики та маркетингу стає критичним фактором успіху. Необхідність пошуку нових шляхів оптимізації витрат при одночасному підвищенні споживчої цінності обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення логістичної діяльності підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» на засадах маркетингового управління для підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було визначено та вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та роль логістики у системі маркетингового управління підприємством;
- дослідити сучасні інструменти маркетингової логістики та тенденції їх розвитку;

- проаналізувати господарську та фінансову діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»;
- провести аудит існуючої логістичної системи підприємства та виявити ключові проблеми;
- обґрунтувати впровадження автоматизованої системи управління складом (WMS);
- розробити стратегію географічної експансії через використання технології крос-докінгу;
- запропонувати заходи щодо впровадження сервісу «логістика як послуга» (LaaS) та оцінити їхню економічну ефективність.

Об'єкт дослідження – процеси логістичної діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні засади вдосконалення логістичної діяльності підприємства на принципах маркетингу.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод системного аналізу (для вивчення логістичної структури), статистичні методи (для оцінки фінансових показників), SWOT- та TOWS-аналіз (для визначення стратегічних позицій), метод порівняння та графічний метод (для візуалізації динаміки показників), а також методи інвестиційного аналізу (NPV, ROI) для обґрунтування доцільності запропонованих заходів.

Інформаційна база дослідження включає наукові публікації з маркетингу, нормативно-довідкову літературу, Інтернет-джерела, дані річних статистичних звітів, матеріали маркетингових досліджень, навчальні посібники та підручники, наукові праці вчених, статистичні дані та внутрішні звіти досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні інтегрованого підходу до управління логістикою на підприємстві кліматичної галузі, що включає впровадження сервісу «Logistics as a Service» (LaaS) для B2B-сегменту ринку кліматичної техніки, що дозволяє кастомізувати логістичні операції під

потреби конкретних проєктів та застосування принципів «зеленої логістики» як інструменту маркетингового позиціонування компанії через оптимізацію екологічного сліду ланцюга постачань.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності підприємств, які хочуть досягти удосконалення логістичної діяльності на засадах маркетингу. Запропонована заходи можуть стати основою для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися та обговорювалися під час VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», яка відбулася 30 жовтня 2025 р. в Полтавському державному аграрному університеті (тези доповіді «Удосконалення логістичної діяльності підприємства на засадах маркетингу») та під час Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», яка відбулася 14 листопада 2025 р. в Університеті митної справи та фінансів (тези доповіді «Особливості здійснення маркетингових досліджень в сучасних умовах ведення бізнесу»).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота виконана на 91 сторінці основного тексту. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота включає 19 таблиць, 19 рисунків. Список використаних джерел містить 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль логістики у системі маркетингового управління підприємством

Логістика в сучасному академічному та прикладному розумінні – це сукупність організаційних, інформаційних та технічних рішень із планування, реалізації та контролю руху матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у межах і поза межами підприємства, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача при мінімізації загальних витрат ланцюга постачань.

Зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі роботи всіх учасників у дистрибутивній мережі зумовлюються об'єктивною потребою для формування маркетингових, ділових, конкурентних та функціональних стратегій, що являється дієвим інструментом системи управління. Характерною рисою суб'єктів господарювання є наявність різних логістичної концепції управління. Цікавою думкою з цієї теми є опублікований підручник Н. Я. Михаліцької на тему «Логістичний менеджмент», яка окреслює саму логістичну концепцію управління через призму конкретного набору завдань, що пов'язані із процесом формування взаємоузгоджених дій суб'єкта господарювання, що спрямовується для досягнення більш ефективного застосування ресурсів з використанням синхронізації всіх логістичних процесів під час функціонування логістичних потоків [17, 38, 40].

На думку М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь логістична концепція підприємства є певною сукупністю видів логістичної роботи та окреслених відповідно до неї функцій, що обґрунтовуються на довгостроковий період. Натомість логістична концепція суб'єкта господарювання в торговельній сфері є фактором для того, щоб

забезпечити процес його формування в логістичному напрямку. Така політика являється необхідним елементом для управління та планування бізнес-процесі з використанням засад координації та інтеграції з метою утримання конкурентних переваг на товарному ринку [4, 28].

Більшість вчених розглядають логістичну концепцію підприємства через складову стратегії суб'єкта господарювання, який працює за програмою дій відносно забезпечення логістичної роботи на довгостроковий період. Л. О. Кустріч стверджує про те, що логістичні концепції більш схожі на функціональні стратегії та взаємопов'язані з конкурентними [10, 25]. Автор наголошує на те, що системний підхід до формування логістичної концепції є важливим і повинен відповідати оптимальному впровадженню стратегії підприємства, яке є конкурентом та має охоплювати всі напрямки роботи підприємства.

Впровадження основних засад управління логістичною концепцією в діяльності підприємства вимагає забезпечення наступних умов:

- наявність загальної стратегії підприємства в торгівельній сфері та відповідних підтримуючих стратегій;
- можливість створення структури виробництва у відповідності до затверджених концепцій в логістиці;
- наявність вертикальної інтеграції в стратегії управління підприємством;
- стратегія управління товарними потоками повинна включати виробництво, постачання та дистрибуції, які в комплексі орієнтуються на товарні потоки;
- відповідність механізму управління та наданої інформації;
- здійснення заходів відносно підвищення загальної ефективності;
- відповідність різних рівнів автоматизації суб'єкта господарювання в процесі отримання інформації та переміщення товарів;
- залучення кваліфікованих кадрів [4,6,9].

Такі вчені як Н. Я. Михаліцька та М. Р. Верескля змогли сформулювати загальні вимоги, які висуваються для того, щоб досягти ефективності логістичної концепції,

що передбачають підтримку зв'язків логістичної стратегії із корпоративною стратегією, потрібно покращити загальну організацію руху товарних потоків, надходження потрібної інформації та технологію її обробки, більш ефективно управляти кадрами підприємства, створити взаємозв'язок з іншими суб'єктами господарювання, обліку прибутку від впровадження такої стратегії [16, 20, 42].

Загальна ефективність впровадження основних засад логістичної концепції вимагає більшого задоволення потреб можливих споживачів, що відповідає загальній структурі попиту та відшкодування витрат, щоб забезпечити розширене відтворення.



Рис. 1.1 Основні логістичні концепції, які використовуються в системі управління товарними потоками підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [14, 23, 47]

Відшкодування має бути еквівалентним для всього логістичного ланцюга. Саме оптимальність логістики проявляється в мінімізації маршрутів, відстані та ланок у процесі товаропросування. З врахуванням окреслених критеріїв та на основі узагальнень можемо виокремити наступні логістичні концепції (рис. 1.1.).

У маркетинговому контексті логістика перестає бути виключно операційним механізмом і перетворюється на ключовий елемент, що визначає спроможність організації виконувати свої ринкові обіцянки: доставити продукт у потрібний час, у потрібному місці, у потрібному стані та при прийнятних умовах вартості. Тому правильне позиціонування логістики в системі маркетингового управління – це визнання її стратегічної ролі у формуванні продуктового, цінового та сервісного аспектів ціннісної пропозиції.

Функціонально логістика виконує низку взаємопов'язаних завдань, кожне з яких має прямі імплікації для маркетингової стратегії.

По-перше, управління попитом та прогнозування дає базу для прийняття маркетингових рішень: точність прогнозів визначає, наскільки реалістичними є рекламні кампанії, акції та позиціонування асортименту.

По-друге, управління запасами та розміщення складів впливає на рівень доступності товару; від цього залежить «place» у маркетинг-міксі і ймовірність конверсії попиту в продаж.

По-третє, транспорт та організація виконання замовлень формують сервіс-складову пропозиції – швидкість доставки, точність комплектування та можливості повернення прямо впливають на споживчий досвід і лояльність.

По-четверте, інформаційна складова (видимість ланцюга, трекинг, інтеграція CRM/ERP/WMS/TMS) дозволяє маркетингу оперувати актуальними даними про стан замовлення, проводити персоналізовані комунікації і підвищувати довіру клієнта. Нарешті, обернена логістика та політика повернень стають частиною післяпродажного сервісу, що також може бути конкурентною перевагою або джерелом додаткових витрат залежно від організації процесу [24,36,59].

Управління цими функціями вимагає балансу між двома часто конфліктними цілями: забезпеченням високого рівня сервісу для кінцевого споживача та мінімізацією загальних логістичних витрат. Практичні інструменти, що полегшують цей компроміс, – аналіз cost-to-serve, класифікації SKU за ABC/XYZ, диференціація сервісних рівнів за сегментами клієнтів і S&OP-процеси, які синхронізують маркетингові акції з логістичними можливостями. Тільки через усвідомлене зіставлення витрат і очікувань можна визначити, які елементи сервісу варто стандартизувати, а які – кастомізувати під конкретні ринкові ніші.

Сучасні трансформації ринкового середовища – поширення електронної комерції, омніканальні моделі продажів, підвищення очікувань щодо швидкості та прозорості сервісу, а також глобальні виклики стійкості ланцюгів постачань – посилили роль логістики як чинника конкурентоспроможності [34,47,55].

По-перше, омніканальність вимагає від підприємства синхронізованих запасів і єдиного досвіду клієнта незалежно від каналу; це підвищує значущість інтегрованих ІТ-систем та локальної мережі виконання замовлень.

По-друге, «останній крок» доставки став критичною точкою взаємодії з клієнтом: здатність організувати швидко й надійну last-mile доставку без значного зростання витрат прямо трансліюється в конкурентні переваги бренду.

По-третє, персоналізація (індивідуальні варіанти доставки, пакування, комплектації) дає можливість диференціювати пропозицію, проте потребує більш витончених логістичних операцій і чіткої економіки cost-to-serve.

По-четверте, цифрова аналітика і штучний інтелект роблять логістику більш чутливою до короткострокових флуктуацій попиту, дозволяючи скорочувати надлишкові запаси і знижувати ризики розривів постачання [61, 62].

Важливо також підкреслити, що сучасні ризики – від геополітичних шоків до кліматичних явищ – змінюють уявлення про логістику як про «провідника» маркетингових рішень. Спроможність до оперативної перебудови маршрутів, диверсифікації постачальників, створення буферних потужностей та підвищення

прозорості ланцюга стають не тільки негативним додатковим витратним фактором, скільки необхідною передумовою стійкого маркетингового позиціонування.

Окремо слід розглянути вплив вимог сталого розвитку на логістику і, як наслідок, на маркетингові комунікації та ціннісні пропозиції. Інтеграція екологічних і соціальних критеріїв у логістичні рішення реалізується на кількох рівнях: зниження викидів через оптимізацію маршрутів і модальне зміщення, впровадження електричного транспорту в міській доставці, екологічне пакування і зменшення матеріаломісткості, розвиток circular-логістики для повернення й відновлення продукції. Ці операційні зміни створюють матеріальну базу для маркетингових комунікацій: компанія може аргументовано позиціонувати свою пропозицію як «менш вуглецеву», «етичну» або «повернену в цикл», що приваблює відповідні сегменти споживачів і підвищує репутаційну стійкість бренда. Водночас такий підхід ставить перед маркетологами нові виклики: необхідність прозорості звітності, уникнення greenwashing, чітке сегментування аудиторії за готовністю платити за екологічні опції та адаптація цінових моделей з урахуванням додаткових витрат на «зелені» рішення [64,67].

Концепція управління логістикою та маркетингом використовує інструменти маркетинг-міксу та логістики-міксу.

Сьогодні стосовно маркетингу використовується формула 4С, яка включає:

- потреби і бажання клієнта, -
- вартість для клієнта,
- комунікація,
- зручність.

З точки зору логістики можна виділити такі компоненти[39, 51,54]:

а) складські приміщення (які типи і скільки складів слід передбачити і де вони мають бути розташовані?);

б) запаси (скільки запасів слід зберігати у вашій країні або регіоні? Де саме вони мають зберігатися? Яка технологія повинна використовуватися в процесах зберігання та відбору?);

в) транспортування (власний транспорт чи аутсорсингові послуги? Як часто ви повинні надавати послуги? Яким має бути графік доставки?);

г) уніфікація та пакування (об'єднання певної кількості вантажу в одну велику транспортну одиницю для полегшення обробки, як при палетизації або контейнеризації);

д) комунікації (потік інформації - наприклад, виставлення рахунків, прогнозування попиту, питання звітності про продажі);

е) виконання замовлень та процес обслуговування (отримання та обробка замовлень, післяпродажне обслуговування).



Рис. 1.2 Механізм інтеграції маркетингу та логістики на підприємстві

Джерело: розроблено автором за даними [13, 33, 36]

Одним із сучасних методів управління як самим підприємством, так і всім ланцюгом поставок є концепція маркетингового логістичного управління. Маркетингове логістичне управління є своєрідним вираженням зчеплення та інтеграції двох концепцій: логістики як концепції потоково-орієнтованого управління та маркетингу як ринково-орієнтованої концепції управління бізнесом.

У загальному вигляді механізм взаємодії логістики та маркетингу в компаніях може мати такий вигляд таким чином (рис. 1.2).

Основною метою маркетингової логістики є повне, своєчасне і якісне задоволення платоспроможного попиту споживачів з мінімальними логістичними витратами.

Результати цього аналізу можна підсумувати як набір взаємопов'язаних висновків і рекомендацій для практичного застосування:

1. Логістика є стратегічним фактором маркетингового успіху: її рішення визначають реальну спроможність виконати маркетингові обіцянки щодо доступності, сервісу і вартості.
2. Необхідна явна інтеграція цілей маркетингу та логістики (спільні KPI, S&OP, єдині дані) для уникнення конфліктів між сервісом і витратами.
3. Омніканальність і last-mile сервіс вимагають інвестицій у локальні центри виконання, цифрову видимість замовлень і оптимізацію останньої милі як окремого стратегічного ресурсу.
4. Персоналізація логістики має бути економічно обґрунтована через cost-to-serve та аналіз willingness-to-pay; диференціація сервісів за сегментами часто підвищує загальну ефективність.
5. Сталий розвиток трансформує логістику в джерело маркетингових переваг, але вимагає прозорості звітності, сертифікації та адекватної комунікації, щоб уникнути ризиків репутаційних втрат.
6. Для практичної реалізації слід впроваджувати набір KPI, що поєднують операційні та маркетингові метрики (OTIF, perfect order rate, inventory turns, cost-to-

serve, CO₂ per order, частка повторних покупок), а також регулярно ревізувати мережу розподілу з урахуванням сценаріїв стійкості [11, 32].

У підсумку, логістика в системі маркетингового управління – це не лише забезпечення руху товару, а фундаментальна компетенція, що формує конкурентоспроможність через поєднання ефективності, гнучкості і відповідальності перед суспільством.

1.2. Концепції та моделі удосконалення логістичної діяльності на засадах маркетингу

Маркетингова логістика у вузькому розумінні – це організація логістичних процесів з орієнтацією на досягнення маркетингових цілей; у ширшому – це синтез операційної ефективності й клієнтоорієнтованого дизайну ланцюга постачань, спрямований на створення, доставку та комунікацію цінності для певних сегментів ринку. Виходячи з цього, сутність маркетингової логістики полягає не лише в організації руху товару, а й у стратегічному вирівнюванні логістичних рішень з продуктово-сервісними обіцянками бренду. Такий підхід передбачає системну роботу з параметрами доступності, швидкості, надійності та вартості доставки як елементами ціннісної пропозиції. У економічній літературі «маркетингову логістику» визначають як певну систему, яка спрямована на оптимальність задоволення потреб клієнтів з метою досягнення стійких конкурентних переваг за рахунок інтеграції, оптимізації і раціоналізації логістичних потоків, які включають матеріальні, фінансові та інформаційні потоки [18, 39].

Щодо науковців, які працюють у цій сфері зазначимо, що вони по-різному обґрунтовують сутність «маркетингова логістика підприємства» (табл. 1.1.).

До інструментів маркетингової логістики належать методи аналітики, операційні модулі й управлінські практики, кожен із яких виконує конкретну роль у забезпеченні узгодженості між очікуваннями ринку й можливостями ланцюга постачань.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення категорії «маркетингова логістика»

№	Науковці	Характеристика
1	С. С. Гаркавенко	Вбачає під маркетинговою логістикою підприємства систему планування, організації, мотивація працюючого персоналу та механізму контролю. При цьому автор ототожнює управління маркетингом з поняттям «маркетинг-менеджмент».
2	Л. В. Балабанова	Розглядає під сутністю маркетингової логістики підприємства впровадження інтегрованої політики його положення на ринку та включає такі функції як організація, планування, аналіз, проведення заходів, що в першу чергу спрямовані на досягнення поставлених цілей підприємства на ринку та здійснення контролю за їх виконанням
3	І. Л. Решетнікова	Під поняттям «маркетингова логістика підприємства» оцінює систему його управління, що спрямована на оцінку попиту, який склався на ринку, для обґрунтування орієнтації виробничої роботи досліджуваного підприємства з метою надання на ринок конкурентоспроможних та якісних товарів та послуг.
4	Л. О. Кустріч	На думку вченого маркетингова логістика підприємства включає в себе систему різних напрямків роботи підприємства, які взаємозв'язані між собою та спрямовані на реалізації завдань з планування, продажу, ціноутворення, доставку товарів та надання послуг, а також на задоволення інших потреб населення через систему обміну
5	Г. М. Давидов	Під досліджуваним поняттям вбачає систему планування, практичної реалізації і контролю за фізичним переміщенням готових виробів від місця їх виготовлення до місця експлуатації з метою задоволення потреб та попиту споживачів і забезпечення прибутку для виробників
6	Н. Е. Аванесова	Стверджує, що маркетингова логістика підприємства являється механізмом управління, з допомогою якого підприємство взаємодіє зі наявними та потенційними споживачами.
7	Е. Грищенко	Обґрунтовує під маркетинговою логістикою підприємства не лише збут послуг чи продукції, а спрямування системи маркетингу на орієнтацію виробництва, а також створення інноваційних видів продукції відповідно до вимог ринку

Джерело: розроблено автором за даними [13, 33, 36]

Серед ключових інструментів – аналіз cost-to-serve, який дає змогу кількісно зіставити витрати на обслуговування різних клієнтських сегментів і каналів зі значенням цих сегментів для бізнесу; сегментація SKU і клієнтів за ABC/XYZ-парадигмами для диференціації політик запасів і сервісних рівнів; моделювання і оптимізація мережі розподілу (розміщення складів, використання крос-докінгу, принципи централізації/децентралізації); інструменти управління попитом (demand

planning, demand shaping) і S&OP/IBP для синхронізації продажів, виробництва і логістики; технологічні рішення – WMS, TMS, OMS, платформи інтеграції даних і аналітики; а також механізми виконання замовлень – моделі фулфілменту (централізований, мульти-node, мікрофулфілмент), політики повернень і оберненої логістики.

Таблиця 1.2

Інструменти маркетингової логістики

Інструмент	Сутність та приклади застосування
CRM-системи	Управління взаєминами з клієнтами, персоналізація логістичних сервісів
ERP-рішення	Інтеграція планування виробництва, запасів, закупівель та збуту
WMS (Warehouse Management Systems)	Оптимізація складських операцій, управління товарними залишками
TMS (Transportation Management Systems)	Маршрутизація, контроль транспортних потоків, зниження логістичних витрат
Digital Twins та IoT	Створення цифрових двійників ланцюга постачань, відстеження вантажів у реальному часі
Big Data & Predictive Analytics	Прогнозування попиту, адаптація логістичних потужностей під маркетингові кампанії
Green Logistics Solutions	Використання альтернативних видів палива, скорочення викидів, екологічне пакування

Джерело: розроблено автором за даними [9, 15]

Для кожного з цих інструментів важливо описати не лише технічну реалізацію, а й бізнес-логіку: наприклад, cost-to-serve допомагає вирішувати, які клієнти отримують сервіс «за замовчуванням», а які – преміальні опції за додаткову плату; сегментація SKU визначає, де має зберігатися запас, щоб мінімізувати загальні транзакційні витрати при максимальній доступності.

Інтеграція маркетингу й ланцюга постачань (supply chain–marketing integration) – це управлінська парадигма, де функції планування попиту, комунікації, ціноутворення та логістики працюють у єдиному циклі прийняття рішень. Практично ця інтеграція втілюється через регулярні міжфункціональні процеси (S&OP/IBP), спільні планувальні сесії з промоційними календарями, використання єдиних

прогнозних моделей і прозорих даних для всіх учасників. У практиці також застосовують CPFR-підходи (collaborative planning, forecasting and replenishment) із постачальниками та ключовими роздрібними партнерами, договірні моделі із спільним розподілом ризиків і винагород (gainshare/riskshare), а також сценарне планування для оцінки впливу промоцій на логістичні потужності. Вигоди інтеграції очевидні: зменшення дисбалансів між попитом і пропозицією, скорочення рівня запасів при збереженні сервісу, вища точність виконання промоційних цілей, зниження «bullwhip-ефекту», підвищення швидкості виведення нових продуктів на ринок і краща узгодженість цінової політики з логістичними витратами. З управлінської точки зору, успішна інтеграція вимагає не лише технологій, а й корпоративної культури взаємодії, визначення спільних KPI і процедур ескалації конфліктів [29, 52].

Орієнтація на клієнта і модель «Logistics as a Service» означають перехід від стандартизованих операцій до набору модульних сервісів, які клієнти можуть обирати відповідно до своїх потреб. Це включає різні опції last-mile (доставка до дверей, самовивіз, постамати, доставка за розкладом), преміальні та базові пакети виконання замовлень, кастомізовану упаковку, опції збирання/монтажу або white-glove-сервіси в B2B-сегменті. Особливість реалізації такого підходу полягає в побудові гнучкої інфраструктури: модульні хаби фулфілменту, інтегровані партнерські мережі (логістичні маркетплейси), динамічне ціноутворення сервісів із врахуванням cost-to-serve, а також customer-centric операційні SLA, що пов'язані з CLV-орієнтованими політиками (визначення, кому пропонувати преміум-сервіси). Практичні кроки впровадження включають: картування customer journey для ідентифікації точок логістичної вартості; розрахунок cost-to-serve за сегментами; вибір партнерів для виконання нестандартних опцій; запуск пілотів із тарифами і моніторингом показників утримання й маржинальності; масштабування успішних пакетів.

Діджиталізація і створення інформаційної синергії в логістиці – це не просто впровадження окремих ІТ-систем, а побудова прозорого, подієво-орієнтованого потоку даних, який забезпечує швидкі зворотні зв'язки між ринком і операцією. До ключових технологічних компонентів належать інтегровані платформи OMS/WMS/TMS з відкритими API, IoT-телеатика для трекінгу й стану вантажів, аналітика великих даних і ML-моделі для demand sensing, цифрові двійники мережі для сценарного моделювання, автоматизація складів і роботизація, а також рішення для прозорості походження продукції (реєстри, блокчейн-рішення у частині доказової автентичності). Для маркетингу значення цифрової логістики полягає в тому, що вона скорочує час реакції на зміну попиту, підвищує точність таргетування акцій (за рахунок більш якісних прогнозів), дає змогу персоналізувати комунікації на етапі виконання замовлення (трекінг-повідомлення, пропозиції додаткових сервісів) і робить можливим експерименти з новими моделями фулфілменту (наприклад, локальні мікрохаби для same-day). При цьому цифрова трансформація вимагає уваги до якості даних, управління змінами, кібербезпеки й інтеграції з існуючими бізнес-процесами [1, 5].

Стратегічні моделі сталого логістичного розвитку охоплюють підходи, які поєднують економічну ефективність із зниженням негативних екологічних і соціальних наслідків діяльності ланцюга постачань. До таких підходів належать модальне перерозподілення вантажопотоків (shift to rail/sea там, де це доцільно), оптимізація маршрутизації для зменшення викидів, електрифікація парків для міської доставки, упровадження екологічної упаковки та її повторне використання, а також розвиток circular-логістики: систем повернення, ремонту, відновлення і повернення матеріалів у виробничий цикл. Перетворення сталості у маркетинговий інструмент вимагає ретельної комунікаційної стратегії: прозорої методології оцінки (LCA, облік CO₂-еквіваленту), стандартизованої звітності, зовнішньої верифікації (сертифікація, незалежні аудити) і точного таргетування повідомлень до аудиторій, що цінують екологічність. Маркетингове використання «зелених» ініціатив не може будуватися

на загальних твердженнях: успіх полягає в конкретних показниках (зменшення викидів на одиницю замовлення, відсоток пакування, що підлягає переробці) і в коректному співвідношенні додаткових витрат і готовності споживача платити премію [3, 6].

Виробляючи інтегровану практичну стратегію удосконалення логістики на засадах маркетингу, доцільно дотримуватися поетапного підходу: визначити цільові клієнтські сегменти і їхні очікування від логістики; оцінити поточні можливості ланцюга через метрики (OTIF, perfect order, inventory turns, cost-to-serve, CO₂/замовлення); вибрати набір пріоритетних інструментів (S&OP і IBP для інтеграції, CTSA для економіки сервісів, діджитал-інструменти для бачення); провести пілоти продукт-сервісних пакетів і стійких ініціатив; впровадити систему моніторингу та коригування стратегій на базі даних. Ключовим управлінським завданням є забезпечення балансу між економічною ефективністю і клієнтоорієнтованістю, де рішення про диференціацію сервісу приймаються на підставі чіткої економічної логіки і стратегічних маркетингових цілей.

Таблиця 1.3

КРІ маркетингової логістики

КРІ	Сутність та значення
Рівень обслуговування клієнтів (Service Level)	Частка виконаних замовлень у встановлений термін
OTIF (On Time In Full)	Виконання замовлень «вчасно і в повному обсязі»
Cycle Time	Середня тривалість логістичного циклу від замовлення до доставки
Customer Satisfaction Index	Рівень задоволеності клієнтів логістичними послугами
Inventory Turnover	Швидкість обороту запасів, оптимізація їхнього обсягу
Cost-to-Serve	Сукупні витрати на обслуговування клієнтів
Carbon Footprint KPI	Рівень викидів CO ₂ на одиницю доставленої продукції

Джерело: розроблено автором за даними [19, 64]

Під управлінням маркетинговою логістикою підприємства більшість вчених розглядають систему різних напрямків діяльності, що включає в себе комплекс заходів тактичного та стратегічного характеру, що взаємопов'язані між собою і

спрямовуються на ефективне здійснення господарської діяльності підприємства та досягнення його поставленої мети, яка полягає в отриманні максимального прибутку та задоволення потреб споживачів послуг і продуктів.

Управління маркетинговою логістикою підприємства може здійснюватися з позицій наступних підходів (рис. 1.3.).



Рис. 1.3 Основні концепції управління маркетинговою логістикою

Джерело: розроблено автором за даними [18, 57]

Також поняття управління маркетинговою логістикою враховує достатньо складну основу механізму управління маркетингом, його роль та значення, виокремлює системність та комплексність цього процесу [4,14].

Застосування першої концепції можливе у разі коли попит на послугу чи товар значно перевищує пропозицію, при цьому їх собівартість досить висока, тому спочатку її потрібно знизити для підвищення показників продуктивності. Негативна сторона концепції вдосконалення товару полягає у тому, що споживачі задовольняють не потребу в конкретному товарі, а свої потреби, які можуть бути задоволені товарами іншого роду.

Щодо концепції соціально-етичного маркетингу зазначимо, що саме завдяки її реалізації підприємства та їх керівники намагаються вирішити проблеми, які виникають при задоволенні справжніх потреб клієнтів та сприяти їх подальшому довготривалому благополуччю [21, 27].

Виходячи з наведених підходів можна виокремити основні принципи управління маркетинговою логістикою підприємства: вплив на споживача, спрямованість на споживача, комплексність, економічна ефективність, гнучкість і пристосованість, інноваційність, спрямованість на перспективу, системність, навчання, зменшення потенційних збитків, інформування та захист споживачів, задоволення базових потреб.

Щодо функцій управління маркетинговою логістикою підприємства зазначимо, що вони відповідно поділяються на загальні: аналіз, планування, організація виконання, контроль; та специфічні – розробка цілей і завдань підприємства, основних стратегічних принципів його діяльності, розробка стратегії підприємства, визначення ринків, планування продукції, підготовка планів закупівель матеріально-технічних ресурсів, формування виробничого плану, планування й реалізація комплексу маркетингових комунікацій, формування каналів розподілу, формування та реалізація цінової політики, планування фінансового забезпечення, підбір службовців; формування структури управління маркетинговою діяльністю,

формування та реалізація системи керівних впливів; організація збирання й обробки маркетингової інформації.

Основні чинники, що впливають на формування маркетингової логістики підприємства наведено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4 Основні чинники, що впливають на формування маркетингової логістики на підприємстві

Джерело: розроблено автором за даними [9, 35]

Забезпечення організації маркетинговою логістики підприємства передбачає створення служби маркетингу, якщо така не функціонує, обґрунтування планування і стратегії маркетингу, проведення постійного маркетингового контролю, який включає в себе дослідження ринку, а саме аналіз конкурентів, поведінку споживачів, сегментації ринку, маркетингових можливостей підприємства та позиціонування

товару. Після цього здійснюється розробка комплексу маркетингових заходів на підприємстві, тобто організація виробництва товару, запровадження системи ціноутворення, вибір каналів та методів просування товару на ринку [23].

В цілому організація управління маркетинговою логістикою підприємства дозволяє відповісти на цілий ряд питань, а саме: наскільки ефективно використовується власний і позиковий капітал підприємства, чи доцільні продажі наявного товару, яка сфера потребує найбільшого вдосконалення, де проводити більш жорсткий контроль, як отримати максимальний прибуток при найменшому фінансовому ризику.

Організація управління маркетинговою логістикою підприємства досить складний процес та включає наступні елементи (рис. 1.5). Сам процес реалізації маркетингової діяльності на підприємстві відбувається в три етапи:

I етап – дослідження ринку, де буде реалізовуватися товар, аналіз конкурентів та маркетингових можливостей.

II етап – розробка комплексу маркетингових заходів для досягнення тактичних цілей та стратегічної мети підприємства.

III етап – просування товару чи послуги підприємства на ринку, що передбачає визначення ціни, якості і задоволення споживачів, формування взаємовідносин із споживачами, здійснення управління процесами бізнесу, планування подальшої поведінки на ринку [12, 29].

Від правильної організації маркетингової діяльності підприємства залежить успіх та його прибутковість. Розроблення та запровадження маркетингових рішень формується на основі обліку розходжень і спільності понять маркетингу, способу організації роботи підприємства та відповідних інструментів, які впливають на процес обміну.

Отже, маркетингова логістика – це системна дисципліна, яка поєднує аналітику витрат і цінності, операційну досконалість і стратегічну комунікацію; інтеграцію маркетингу з ланцюгом постачань, дає синергію у вигляді підвищеної точності

виконання ринкових обіцянок; орієнтація на клієнта вимагає модульних сервісів і чіткої економіки їхнього впровадження; діджиталізація – каталізатор маркетингової гнучкості; а сталість перетворює логістику на потужний елемент ринкового позиціонування за умови прозорості та верифікованої комунікації.

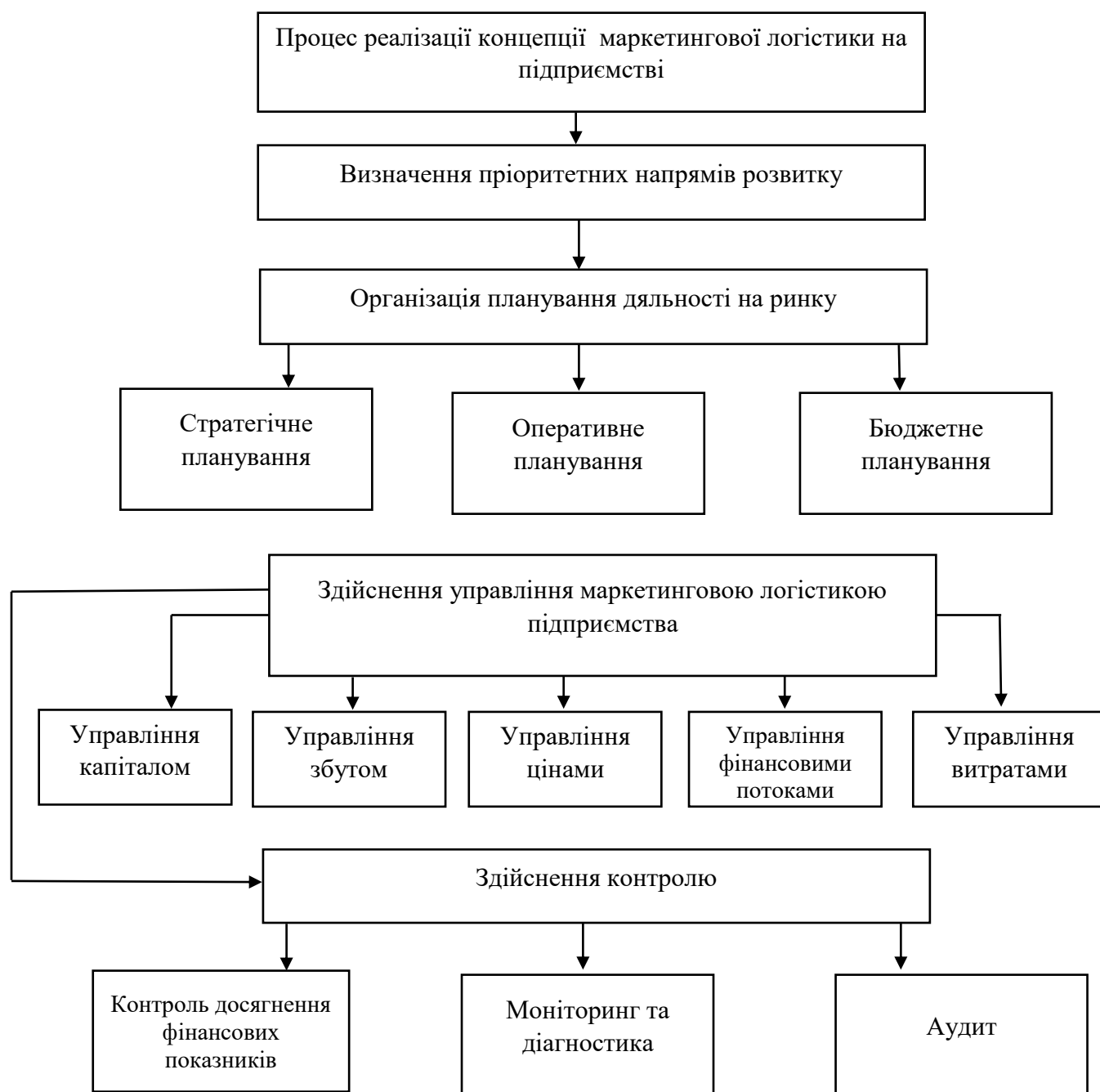


Рис. 1.5 Процес реалізації концепції маркетингової логістики на підприємстві

Джерело: розроблено автором за даними [56, 62]

Варто зазначити, що маркетингова та логістична стратегія дозволить компанії:

- визначати межі діяльності компанії (що варто робити і чого не треба), зорієнтуватись компанії у маркетинговому середовищі, виділити вектор її розвитку;
- скоротити невизначеність і передбачити певні події, результативно розподіляючи ресурси;
- концентрувати основні зусилля в потрібному місці;
- досягнути і підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства;
- надати довгостроковим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

При належно проведеному ситуаційному аналізі маркетингові стратегії стають очевидними: які цільові ринки найбільш вигідні для компанії, які будуть конкурентні переваги на цих ринках, яку позицію повинен зайняти продукт. Формування стратегії маркетингу повинно бути реалістичним і досить детальним для обґрунтування подальших дій [31].

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні основи логістичної діяльності в системі маркетингового управління. Встановлено, що сучасна логістика є не просто технічним процесом переміщення товарів, а стратегічним інструментом створення цінності для споживача при одночасній мінімізації загальних витрат ланцюга постачань. Логістична концепція підприємства розглядається як складова загальної стратегії, що забезпечує координацію бізнес-процесів для отримання конкурентних переваг.

З'ясовано, що інтеграція маркетингу та логістики дозволяє синхронізувати маркетингові обіцянки (доступність, швидкість, сервіс) з реальними операційними можливостями підприємства. Основними інструментами маркетингової логістики визначено CRM та ERP-системи, WMS та TMS-рішення, а також сучасні методи аналітики (Big Data, предиктивний аналіз), які дозволяють персоналізувати сервіс та оптимізувати запаси.

Важливим аспектом сучасного управління є перехід до концепції сталого розвитку («зеленої логістики»), що передбачає мінімізацію екологічного впливу через оптимізацію маршрутів та використання екологічного пакування. Це трансформує логістику в джерело додаткових маркетингових переваг, підвищуючи лояльність клієнтів та репутаційну стійкість бренду.

Встановлено, що маркетингово-логістична стратегія дозволить компанії: визначати межі діяльності (що варто робити і чого не треба), зорієнтуватись у маркетинговому середовищі, виділити вектор розвитку; скоротити невизначеність і передбачити певні події, ефективно розподіляючи ресурси; концентрувати основні зусилля в потрібному місці; досягнути і підтримувати стабільну рівновагу цілей, можливостей, ресурсів підприємства; надати довгостроковим цілям підприємства пріоритет перед щоденними завданнями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КЛІМАТ-ДНІПРО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Юридична особа ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «КЛІМАТ-ДНІПРО» розташоване за адресою 49006, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро. Основним видом діяльності підприємства є неспеціалізована оптова торгівля, до інших видів діяльності також належить виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, установлення та монтаж машин і устаткування, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування, оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього, роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет, складське господарство, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» – сучасне торговельно-виробниче підприємство, засноване у 2020 році. Основна діяльність компанії пов'язана з постачанням, монтажем та обслуговуванням кліматичного обладнання, вентиляційних систем, кондиціонерів та супутніх інженерних рішень.

Підприємство створено в місті Дніпро групою фахівців з інженерних систем. Перші роки діяльності були орієнтовані на дистрибуцію кліматичного обладнання

для побутових споживачів. Уже з 2023 року компанія розширила асортимент і стала офіційним дилером кількох провідних брендів кондиціонерів і вентиляційних систем.

У 2024–2024 рр. підприємство активно виходить на сегмент B2B, реалізуючи масштабні проєкти для торговельних центрів, офісних будівель і виробничих приміщень. Станом на 2025 рік ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» є одним із регіональних лідерів у галузі кліматичних систем на території Дніпропетровської області.

Відповідно до КВЕД підприємство здійснює такі основні види діяльності:

- 46.43 – оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою;
- 43.22 – монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 47.54 – роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах;
- 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу, технічного консультування.

Додатковими напрямками є:

- проектування вентиляційних систем;
- сервісне обслуговування кліматичного обладнання;
- логістика та доставка продукції клієнтам.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер і включає такі основні підрозділи:

- Директор (вищий керівний орган);
- Відділ продажу;
- Технічний відділ (монтаж і сервіс);
- Відділ логістики;
- Фінансово-бухгалтерський відділ;
- Відділ маркетингу та розвитку.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» активно конкурує з регіональними компаніями, такими як «Альтер Ейр», «Клімат Центр Дніпро» тощо. Основними конкурентними перевагами є:

- комплексність послуг (від проектування до сервісу);
- співпраця з перевіреними брендами (Mitsubishi Electric, Cooper&Hunter, Daikin);
- наявність власного сервісного центру;
- клієнтоорієнтований підхід і швидка логістика.

Компанія планує розширення мережі обслуговування, створення філій у Кіровоградській та Полтавській областях, а також розробку цифрових сервісів для клієнтів – онлайн-каталогу, CRM-системи для роботи з партнерами та сервісу дистанційного моніторингу обладнання.

За допомогою наступної таблиці проаналізуємо основні показники ринкової діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за період 2022–2024 рр.

Таблиця 2.1

Показники ринкової діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за період 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Обсяг реалізації, млн грн	42,1	65,8	88,4	Зростання на 110 % за три роки
Частка ринку, %	13,2	15,8	17,0	Поступове розширення на 3,2%
Кількість реалізованих одиниць обладнання	3 800	5 600	7 100	+87 %
Частка продажів у B2B-сегменті	20 %	35 %	45 %	Розширення корпоративних клієнтів
Середня маржинальність продажів	18 %	19 %	21 %	Підвищення за рахунок інжинірингу і сервісу

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як свідчить аналіз даних, відображених у таблиці 2.1, показники ринкової діяльності досліджуваного підприємства протягом періоду 2022-2024 років мають стійку тенденцію до зростання. Так, обсяг реалізації у грошовому еквіваленті

збільшився на 110 %, таке зростання певною мірою можна пояснити низькою базою – початок повномасштабної війни не міг не вплинути негативно на показники ринкової діяльності. З відновленням звичної економічної активності у регіоні показники ринкової діяльності поступово починають покращуватися. У розрізі кількості реалізованих одиниць обладнання також спостерігається відповідне зростання – на 3300 одиниць. Частка регіонального ринку, що припадає на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» також зростає, як загалом, так і у B2B-сегменті. Покращення сервісу в процесі продажів та післяпродажного обслуговування обумовило підвищення середньої маржинальності продажів протягом трьох років на 3%.

Для більш наочного відображення розглянутих показників побудуємо відповідні діаграми (рис. 2.1 – 2.3).

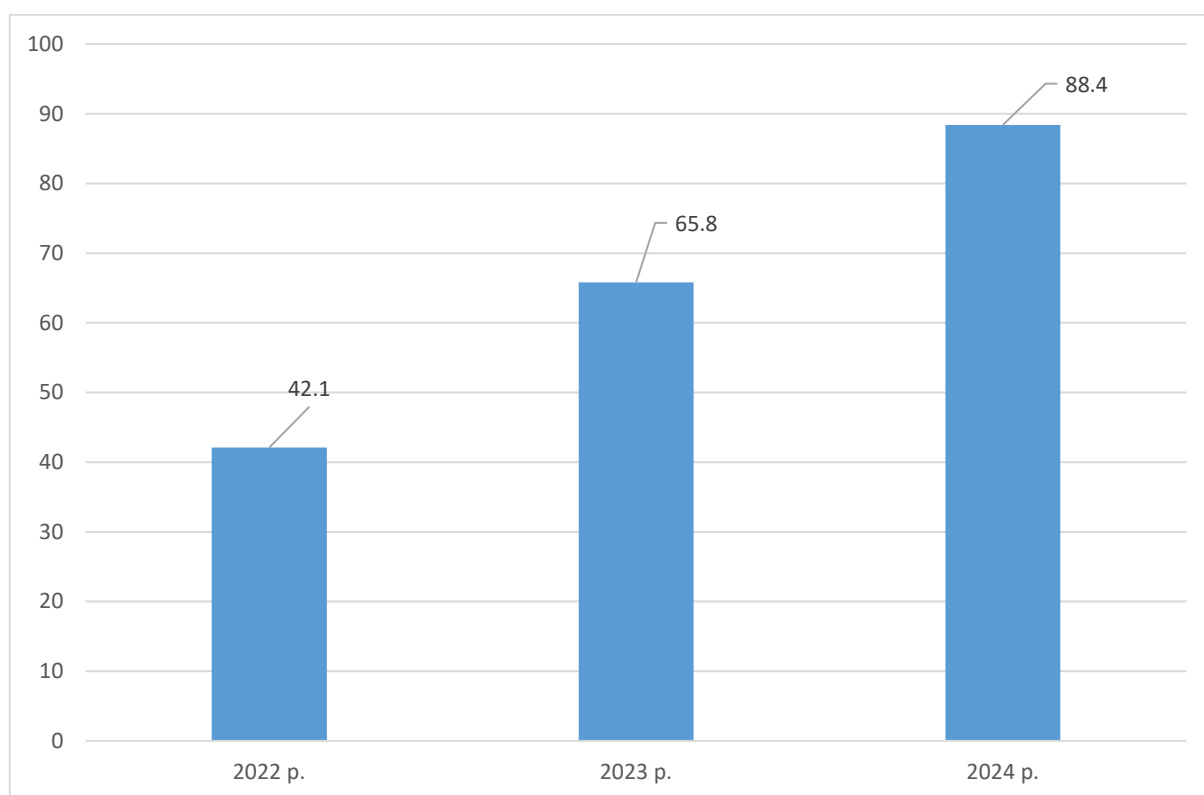


Рис. 2.1 Динаміка обсягів реалізації ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за 2022-2024 рр., млн грн.

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

наступному відбулося зростання на 1800 од., а у 2024 році обсяг реалізації підвищився на 1500 од. у порівнянні з попереднім роком та на 3300 од. в співставленні з 2022 роком. Повертаючись до показників, наведених у таблиці 2.1 окремо зупинимося на маржинальності продажів. Маржинальність продажів - це відсотковий показник, що показує частку прибутку (або валового прибутку) від загального виторгу компанії. Він відображає, скільки гривень прибутку приносить кожна гривня продажу після відрахування собівартості товарів або послуг. Висока маржинальність свідчить про ефективність управління витратами та рентабельність бізнесу. Низька маржинальність може свідчити про ризик роботи «в нуль» або зі збитками.

Щодо підприємства, яке розглядається, маржинальність залишалася достатньо високою протягом усього досліджуваного періоду. Для більш наочного відображення результатів аналізу використаємо графічний метод і побудуємо відповідну діаграму (рис. 2.3).

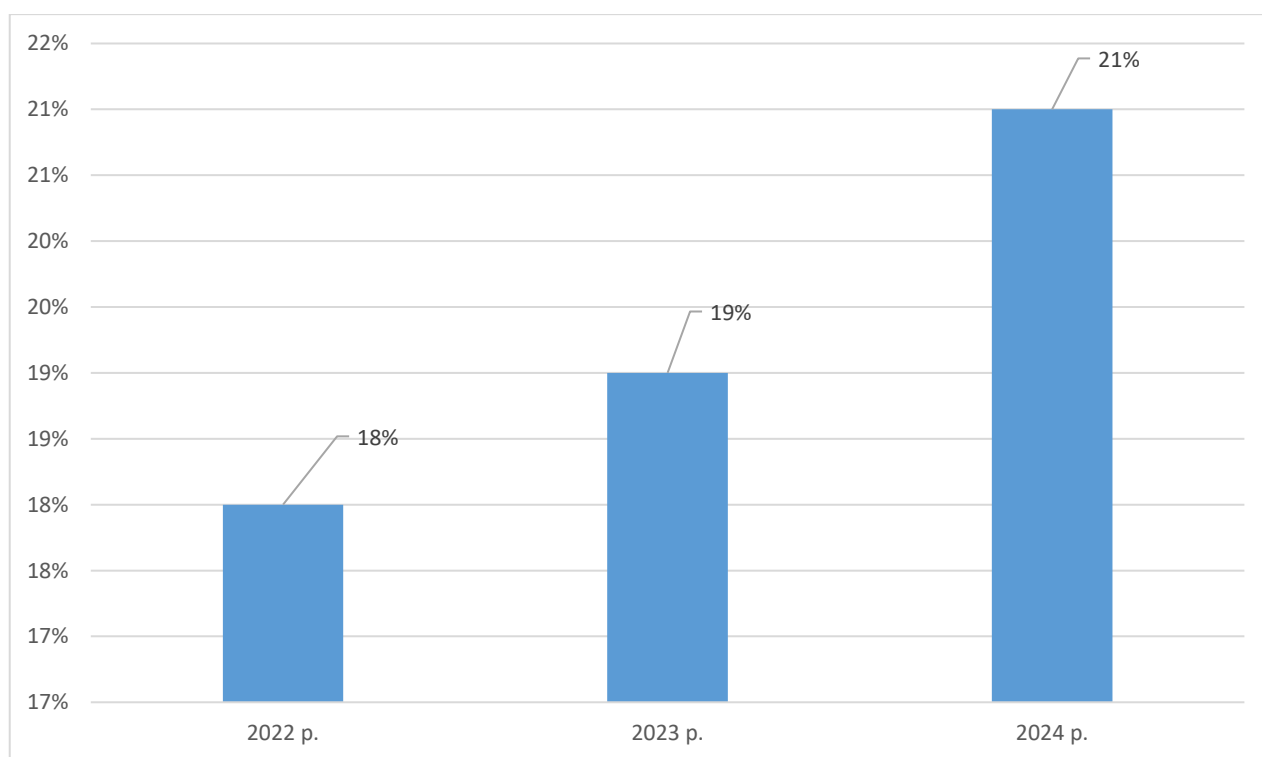


Рис. 2.3 Динаміка маржинальності продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за 2022-2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Показник маржинальності допомагає зрозуміти, наскільки успішно бізнес конвертує продажі в прибуток; дає змогу встановлювати ціни, які покривають витрати та забезпечують прибуток; дозволяє порівнювати прибутковість різних продуктів, торгових точок чи навіть цілих бізнесів. Аналіз даних, наведених на рисунку 2.3 засвідчує, що маржинальність продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022-2024 роках має позитивну тенденцію та стабільно зростає. Якщо у 2022 році значення вказаного показника становило 18%, то у наступному році відбулося його збільшення на 1%, а у 2024 році – на 3% (у порівнянні з 2022 роком).

Наступна таблиця дає можливість дослідити показники, що характеризують структуру продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.2

Структура продажів підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 рр.

Напрямок діяльності	Частка у загальному обсязі реалізації, %			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Продаж кондиціонерів	44	41	40	-4
Вентиляційні системи	22	24	25	3
Монтаж і пусконаладжувальні роботи	19	18	20	1
Сервісне обслуговування	9	11	10	1
Проектування та консалтинг	6	6	5	-1

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Аналіз наведених у таблиці 2.2 даних, засвідчує, що структура продажів підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 роках зазнала незначних змін і характеризувалася суперечливою динамікою. Зменшення питомої ваги у загальній структурі демонструють продаж кондиціонерів та надання послуг з проектування та консалтингу (на 4 та 1 відсоток відповідно). Натомість частка реалізації вентиляційних систем, надходження за рахунок послуг з монтажу і

здійснення пусконаладжувальних робіт, а також сервісного обслуговування дещо зросла.

Для більш наочного відображення результатів аналізу показників, наведених у таблиці 2.2 скористаємося графічним методом та побудуємо відповідні діаграми (рис. 2.4-2.5).

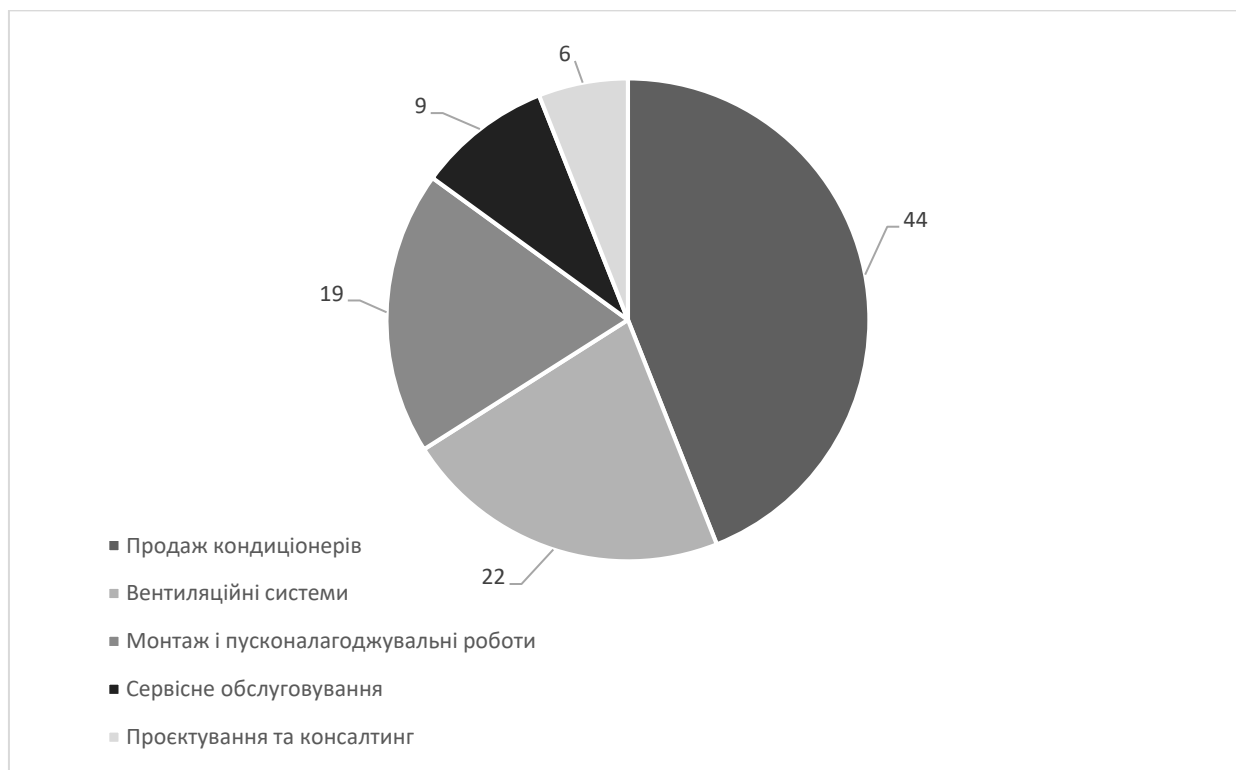


Рис. 2.4 Структура продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022 році, %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як можна побачити на рисунку 2.4, у 2022 році найбільшу питому вагу у структурі продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» мали надходження від реалізації кондиціонерів (44%). Продаж вентиляційних систем посідав другу позицію з часткою у 22%, близьким до цього результату була і питома вага надходжень від надання послуг з монтажу і пусконаладжувальних робіт (19%). Надходження за

рахунок сервісного обслуговування та здійснення проектування та консалтингу займали, відповідно, 9% та 6% у загальній структурі продажів підприємства.

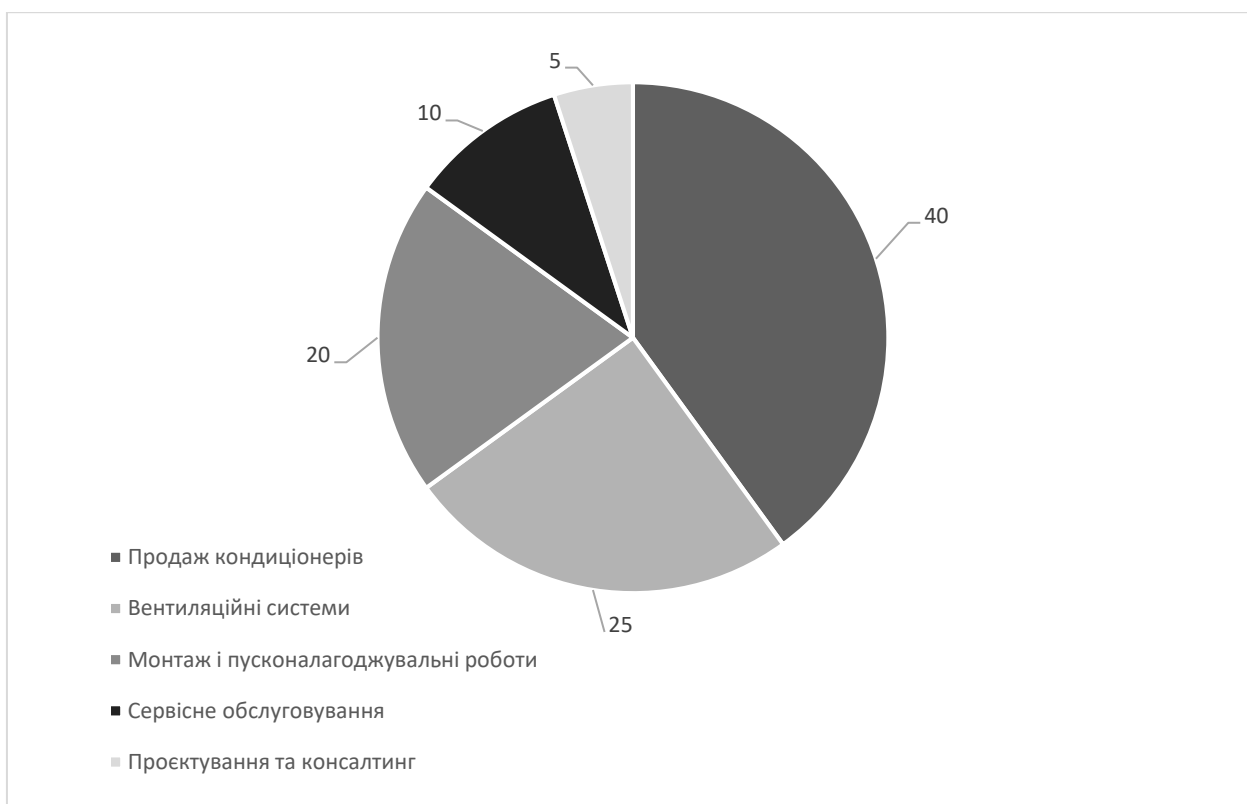


Рис. 2.5 Структура продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2024 році, %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У 2024 році, як свідчить Рис. 2.5, структура продажів підприємства дещо змінилася: питома вага надходжень за рахунок продажу кондиціонерів скоротилася у порівнянні з 2022 роком на 4%, натомість зросла частка реалізації вентиляційних систем (+3%). Також зростання питомої ваги у структурі продажів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» (по 1%) демонструють надходження за рахунок здійснення монтажу і пусконаладжувальних робіт, а також сервісного обслуговування клієнтів. На 1% скоротилася частка надходжень від надання послуг з проектування та

консалтингу. В цілому, за досліджуваний період структура продажів підприємства не зазнала суттєвих змін і залишалася достатньо стабільною.

2.2 Аналіз маркетингового середовища ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»

Ринок кліматичного обладнання (систем кондиціонування, вентиляції та опалення) у Дніпропетровській області у 2022–2024 роках демонстрував поступове зростання після спаду, спричиненого воєнними подіями 2022 року. Зростання економічної активності, відновлення будівельних проєктів та переорієнтація бізнесу на енергоефективні рішення стимулювали попит на сучасні кліматичні системи. Серед основних тенденцій даного періоду можна зокрема відзначити:

- перехід споживачів від бюджетних побутових кондиціонерів до енергоефективних моделей (інверторного типу);
- збільшення частки сегменту B2B (комерційні будівлі, промислові об'єкти, бізнес-центри);
- підвищення ролі сервісного обслуговування та інжинірингових рішень;
- посилення конкуренції між локальними дилерами міжнародних брендів (Daikin, Mitsubishi, Cooper&Hunter, LG, Gree).

За оцінками місцевих аналітичних центрів, ємність ринку кліматичного обладнання у регіоні становила:

- 2022 р. – близько 320 млн грн (через скорочення будівництва та логістичні обмеження);
- 2023 р. – 410 млн грн (відновлення попиту та реалізація відкладених закупівель);
- 2024 р. – понад 520 млн грн, що свідчить про стабілізацію та вихід ринку на довоєнні показники.

Таким чином ринкова кон'юнктура є сприятливою та відкриває можливості для подальшого розвитку та зростання ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО».

У таблиці 2.3 наведено показники, що характеризують структуру та основні сегменти ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.3

Структура та основні сегменти ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро за 2022-2024 роки

Сегмент ринку	Частка у загальному обсязі продажів, %			Характеристика
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	
Побутове кондиціонування (B2C)	53	49	45	Основний чинник попиту серед населення, орієнтація на бренди Cooper&Hunter, Gree, Samsung
Комерційне кондиціонування (B2B)	21	25	30	Торговельні центри, офіси, HoReCa, державні установи
Вентиляційні системи	15	14	15	Розвиток проєктів із вентиляції промислових і соціальних об'єктів
Сервіс і монтаж	11	12	10	Стабільний сегмент завдяки попиту на техобслуговування

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як показує аналіз даних, наведених у таблиці 2.3, структура ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро протягом 2022-2024 років зазнала певних змін: спостерігається відчутне зменшення продажів у сегменті побутового кондиціонування, який є основним чинником попиту серед населення, натомість суттєво збільшилася питома вага продажів у сегменті систем кондиціонування для комерційних клієнтів, таких як торговельні центри, офіси, HoReCa, державні установи тощо. Сегменти ринку представлені вентиляційними системами та сервісними послугами і монтажем демонструють стабільність і впродовж досліджуваного періоду практично не змінювали питому вагу у загальній структурі ринку кліматичного обладнання м. Дніпра.

За допомогою рисунків 2.6-2.7 представимо зміни, що відбулися у ринковій структурі наочно.

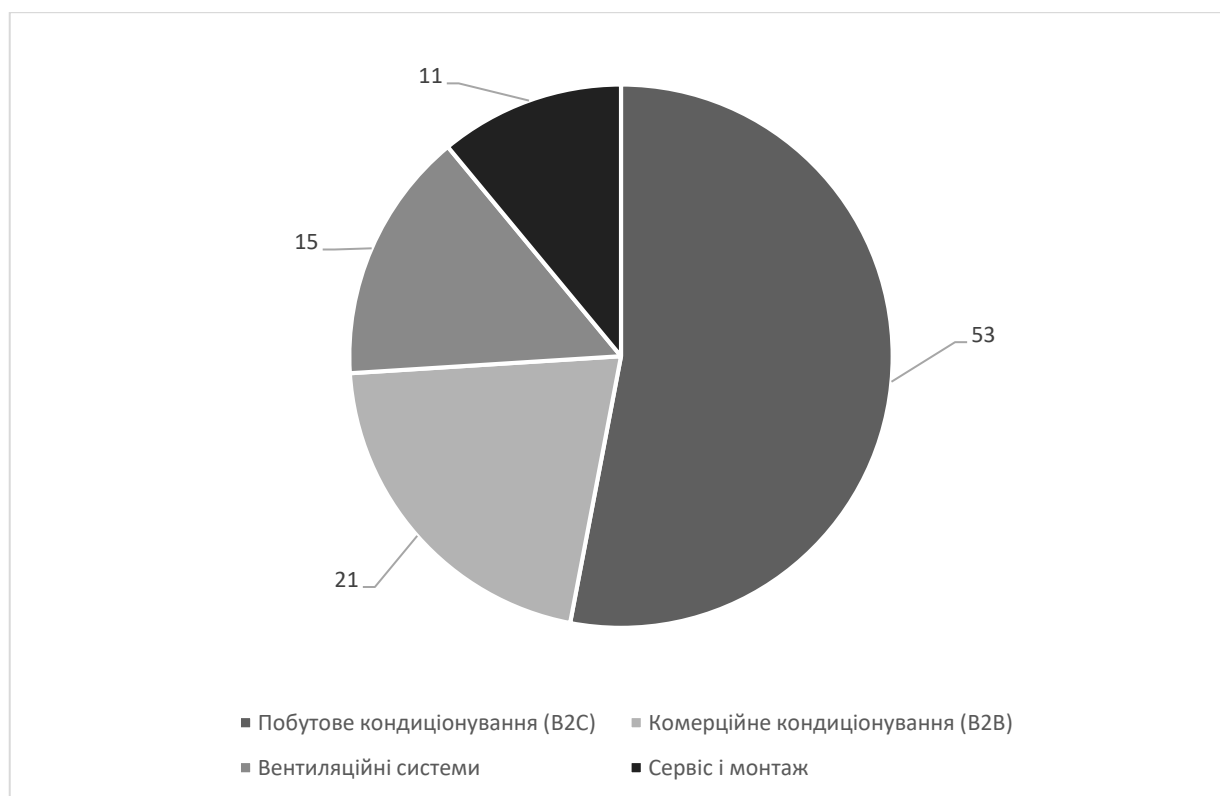


Рис. 2.6 Структура та основні сегменти ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро у 2022 р.,%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Як можна побачити з вищенаведеного рисунку, найбільшу питому вагу в структурі ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро у 2022 р. займав сегмент побутового кондиціювання (B2C) з часткою 53%, серед найбільш популярних у населення брендів були Cooper&Hunter, Gree, Samsung. Другу позицію посідав сегмент комерційного кондиціювання (B2B) з питомою вагою 21%. Розвиток проєктів із вентиляції промислових і соціальних об'єктів обумовив достатньо високий попит на вентиляційні системи, завдяки чому даний сегмент ринку у 2022

році досягнув питомої ваги у 15%. Нарешті, попит на техобслуговування забезпечив частку ринку послуг із сервісу і монтажу у розмірі 11%.

Наступний рисунок характеризує структуру та основні сегменти ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро у 2024 р.

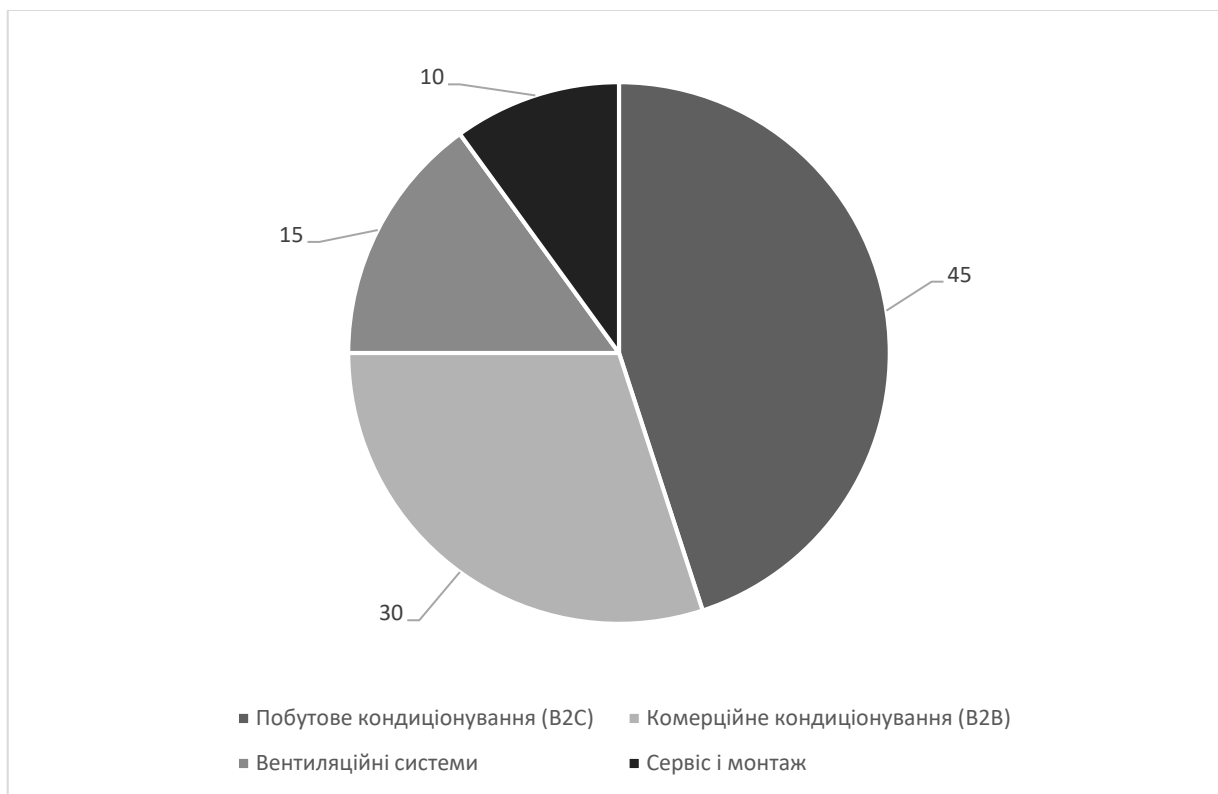


Рис. 2.7 Структура та основні сегменти ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро у 2024 р.,%

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

В процесі порівняння даних, відображених на рисунках 2.6 та 2.7 можемо зробити висновок про певні зміни у структурі ринку кліматичного обладнання м. Дніпро у 2022 та 2024 роках. Питома вага надходжень від реалізації у секторі побутового кондиціювання скоротилася на 8%. В той же час частка надходжень від збуту у секторі комерційного кондиціювання у загальному обсязі продажів зросла на 9%. Незмінною залишилася питома вага надходжень у секторі вентиляційних

систем, а частка надходжень від надання послуг з сервісу і монтажу обладнання скоротилася на 1%.

Ринок, на якому працює ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» характеризується великою кількістю суб'єктів, жоден з яких не володіє переважною його часткою. У таблиці 2.4 представлено перелік основних конкурентів ринку кліматичного обладнання у м. Дніпро.

Таблиця 2.4

**Стан конкурентного середовища ринку кліматичного обладнання м.
Дніпро у 2024 році**

Компанія	Основні напрями діяльності	Орієнтовна частка ринку, %	Особливості
ТОВ «Альтер Ейр Дніпро»	Продаж і монтаж систем вентиляції та кондиціонування	18	Акцент на преміум-сегмент і комплексні HVAC-рішення
ТОВ «Клімат Центр Дніпро»	Оптова й роздрібна торгівля кліматтехнікою	15	Розгалужена мережа роздрібних точок
ТОВ «Клімат-Сервіс»	Монтаж і технічне обслуговування	10	Наявність власних монтажних бригад
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»	Дистрибуція, монтаж, сервіс, інжиніринг	17	Комплексність, офіційне дилерство, сильна логістика
Інші дрібні локальні фірми (≈20 компаній)	Монтаж, дрібна роздрібна торгівля	40 (сукупно)	Обмежені масштаби діяльності

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

За даними таблиці 2.4 можемо зробити висновок, що стан конкурентного середовища ринку кліматичного обладнання м. Дніпро у 2024 році відзначається наявністю достатньо великої кількості суб'єктів, жоден з яких не володіє переважною часткою ринку. Крім ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», достатньо потужно представлені ТОВ «Альтер Ейр Дніпро» (орієнтовна частка ринку – 18%), ТОВ «Клімат Центр Дніпро» (15%), ТОВ «Клімат-Сервіс» (10%), інші менші підприємства у сукупності займають близько 40% у структурі ринку кліматичного обладнання м.

Серед численних інструментів стратегічного планування, SWOT-аналіз (аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) займає особливе місце. Цей метод є фундаментальним інструментом, що дозволяє не тільки наглядно відобразити поточний стан справ у компанії, але й визначити перспективи та напрямки для майбутнього розвитку. Простота у використанні та універсальність SWOT роблять його ідеальним вибором для організацій будь-якого розміру. З 1960-х років і донині SWOT-аналіз широко застосовується у процесі стратегічного планування, що полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проєкту, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Таблиця 2.5

**SWOT-аналіз ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» на ринку
кліматичного обладнання м. Дніпро**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Комплексність послуг (постачання, монтаж, сервіс, консалтинг), партнерство з провідними міжнародними брендами (Daikin, Mitsubishi Electric, Cooper&Hunter), власний сервісний центр та технічні бригади, швидка логістика (склад, транспорт, оптимізовані процеси доставки), зростаюча частка B2B-клієнтів, кваліфікований персонал та професійний менеджмент, розширюваний асортимент та офіційне дилерство, позитивна динаміка продажів і стабільне фінансове зростання.	Висока залежність від імпортного обладнання та валютних коливань, відсутність розгалуженої мережі філій (досі переважно регіональна присутність), відносно невеликі маркетингові бюджети у порівнянні з національними мережами, сезонність попиту на кондиціонери (особливо в B2C), складність масштабування монтажних і сервісних потужностей при швидкому зростанні, недостатня діджиталізація процесів (CRM, онлайн-каталог у процесі розробки)
Можливості	Загрози
Розширення діяльності у корпоративному секторі (офіси, ТРЦ, промислові об'єкти), участь у держпрограмах з енергоефективності (B2G), географічне розширення (Полтавська та Кіровоградська області), зростання потреби у вентиляційних системах через стандарти безпеки будівель, розвиток digital-напряму: онлайн-сервіси, дистанційний моніторинг, CRM, підвищений інтерес споживачів до інверторних і «smart» систем, перспектива зростання будівельного ринку в рамках післявоєнної відбудови України	Валютні ризики та залежність від зовнішнього імпорту техніки, посилення конкуренції з боку національних та міжнародних мереж, імовірні логістичні обмеження внаслідок воєнного стану, нестабільність економічної ситуації та платоспроможного попиту, демпінг на ринку та поява нових компаній з агресивною ціновою політикою, підвищений кадровий дефіцит у технічній сфері (міграційні процеси)

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Підсумовуючи результати аналізу можемо зауважити, що ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» має стійкі конкурентні позиції в регіоні завдяки: комплексному спектру послуг, високій сервісності, стратегічному розвитку B2B сегменту. Проте для подальшого зміцнення ринку підприємству варто: пришвидшити цифрову трансформацію (CRM та онлайн-продажі), розширити географію діяльності, підвищити маркетингову активність, формувати додану вартість у сервісному та інжиніринговому напрямках.

Таблиця 2.6

Матриця TOWS: стратегії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» на ринку кліматичного обладнання м. Дніпро

Стратегії SO (Strengths + Opportunities)	Стратегії WO (Weaknesses + Opportunities)
Розширення географії діяльності на базі існуючих партнерств з брендами (Полтавська та Кіровоградська обл.). Пропозиція комплексних інжинірингових рішень для бізнес-сектору (офіси, ТРЦ, HoReCa). Запровадження digital-сервісів на платформі сервісного центру (моніторинг обладнання, онлайн-підтримка). Участь у державно-приватних програмах з енергомодернізації будівель.	Розвиток онлайн-каналів продажу для зменшення сезонності (e-commerce, CRM, маркетплейси). Підвищення кваліфікації персоналу для масштабування монтажного й сервісного напрямку. Локалізація логістики – відкриття складів у нових регіонах для оптимізації витрат, Більші маркетингові інвестиції в корпоративний сегмент та встановлення партнерських програм.
Стратегії ST (Strengths + Threats)	Стратегії WT (Weaknesses + Threats)
Посилення сервісного напрямку для диференціації від конкурентів. Розширення асортименту інверторних систем із кращою енергоефективністю. Укладання довгострокових контрактів з постачальниками для зниження валютних ризиків. Впровадження програм лояльності для корпоративних клієнтів та тендерних партнерів.	Диверсифікація постачальників обладнання (зменшення імпортозалежності). Автоматизація процесів (CRM, складська система) для зменшення операційних витрат. Гнучка цінова політика у сезонні періоди попиту та під час активного демпінгу. Утримання ключових кадрів через програми мотивації та розвитку.

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

З метою формування можливих варіантів сценаріїв подальшого розвитку підприємства скористаємося матрицею TOWS-аналізу. Метою аналізу є пошук

зв'язку між характеристиками та факторами із різних секторів SWOT та розробка стратегій посилення й нівелювання на їх основі.

За результатами аналізу, представленого у таблиці 2.6, можемо зробити висновок, що ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» має потужний потенціал масштабування, особливо на B2B-ринку, та може істотно посилити свої позиції через: цифровізацію, географічну експансію, розвиток сервісу, участь у проєктах енергоефективності.

ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 роках реалізувало стратегію диверсифікації та переходу від B2C до B2B сегменту, що дозволило збільшити середній чек і зменшити сезонність попиту.

Основні стратегічні пріоритети у подальшій діяльності: укладання дилерських угод із міжнародними брендами (Daikin, Mitsubishi Electric, Cooper&Hunter); впровадження CRM-системи для управління клієнтською базою; розвиток власної сервісної служби (24/7 підтримка клієнтів); оптимізація логістичних процесів для скорочення термінів постачання; участь у тендерах Prozorro та розширення B2G-напрямку.

Ключові конкурентні переваги підприємства включають: комплексний підхід (дизайн, постачання, монтаж, сервіс); висока кваліфікація технічного персоналу; оперативна логістика (власний склад і автопарк); партнерство з провідними брендами; клієнтоорієнтована політика (гарантія, післяпродажна підтримка).

Серед факторів ризику слід відзначити: залежність від імпортного обладнання та валютних коливань; сезонність попиту; підвищення конкуренції з боку великих національних мереж.

Перспективи розвитку на період 2025–2026 років полягають у: розширенні діяльності підприємства на нові регіони (Кіровоградська та Полтавська області); створенні цифрового сервісу для клієнтів (онлайн-каталог, сервісне відстеження); розвитку систем енергоефективності та «розумного клімату»; участі у державних програмах енергомодернізації; зміцненні позицій у корпоративному секторі.

2.3 Аналіз функціонування логістичної системи підприємства

Логістична система ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» сформована як інтегрована багатофункціональна підсистема управління матеріальними, інформаційними та сервісними потоками, що забезпечує безперебійне постачання, монтаж та обслуговування кліматичного обладнання.

За типом система є відкритою, адаптивною, з елементами внутрішньої інтеграції між відділами постачання, продажів, технічним і сервісним підрозділами.

Метою логістичної системи підприємства є мінімізація витрат при забезпеченні високої швидкості та якості обслуговування клієнтів у всіх етапах руху товару: від постачальника – до кінцевого споживача.

Структура логістичної системи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» включає такі основні підсистеми:

1. Закупівельна логістика – організація поставок обладнання від виробників і дистриб'юторів.
2. Виробнича (монтажна) логістика – забезпечення технічних бригад усіма необхідними матеріалами для встановлення систем.
3. Складська логістика – зберігання обладнання, комплектуючих і запасних частин.
4. Транспортна логістика – доставка товарів клієнтам і транспортування обладнання на об'єкти.
5. Збутова логістика – формування замовлень, комплектація, відвантаження, супровід документів.
6. Інформаційна логістика – координація та контроль руху потоків через ERP/CRM-систему.
7. Сервісна логістика – управління післяпродажним обслуговуванням, гарантійними роботами, техпідтримкою.

Джерелами постачання товарів є офіційні дистриб'ютори брендів Daikin, Mitsubishi Electric, Cooper&Hunter, Gree, LG, крім того частина товару імпортується напряму через українських партнерів у Києві та Львові.

Особливості логістичного процесу:

- законтрактовані постачання великими партіями (щоквартально);
- оптимізація закупівель через прогнозування попиту;
- перевага надається обладнанню із сертифікацією енергоефективності класу A++.

Результатом такої організації логістичного процесу постачання на підприємство є скорочення термінів постачавок до 7–10 днів при високій стабільності запасів.

Матеріально-технічна база логістичної системи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» включає: головний склад у м. Дніпро (площа близько 800 м²); температурно контрольовані зони для зберігання чутливих елементів; стелажна система адресного зберігання з кодовим маркуванням; сервісний склад запасних частин.

Основні складські процеси у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» включають: адресне зберігання та облік у системі 1С:Підприємство; зонування складу за типами продукції; автоматизований облік приходу, відпуску, інвентаризації; FIFO-метод для запобігання простою товарів.

Якість організації складських процесів достатньо висока, про що свідчить коефіцієнт використання площі – 0,82; точність інвентаризації – понад 98%.

Власний автопарк підприємства складається з 4 вантажних автомобілів (вантажопідйомністю 3,5–5 т), а також двох сервісних мікроавтобусів. Власний транспорт використовується, переважно, для перевезень у межах області; для здійснення міжрегіональних перевезень як правило залучаються логістичні оператори («Нова Пошта», «Delivery»).

Маршрутна політика передбачає планування маршрутів за принципом «milk run» (комбіновані доставки); щоденну диспетчеризацію та контроль GPS-моніторингу;

мінімізацію порожніх пробігів через агрегування замовлень. Перевагами такого підходу є скорочення логістичних витрат на 12–15% у 2024 р. порівняно з 2022 р.

Основними каналами розподілу товарів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» є:

- роздрібний канал (B2C) – магазин-шоурум у Дніпрі;
- корпоративний канал (B2B) – великі об'єкти: офіси, ТРЦ, промислові приміщення;
- онлайн-продажі (з 2025 року планується запуснути сайт-каталог).

Процес обробки замовлень автоматизований і складається з таких етапів: клієнт – менеджер – CRM – відділ логістики – складування – доставка/монтаж – післяпродажне обслуговування. Середній цикл виконання замовлення – 3–5 днів.

Серед основних конкурентних переваг у сфері логістики слід особливо відзначити активне впровадження сучасних інформаційних технологій. Для управління запасами, закупівлями, фінансами на підприємстві використовується ERP-система 1С:Підприємство. У 2024 р. було впроваджено CRM-систему, що дозволило відстежувати історію клієнтів, повторні замовлення, статуси проєктів. З метою аналітики логістичних KPI використовується Google Data Studio / Power BI. Ведеться моніторинг рівня сервісу: час обробки замовлення, запізнення доставки, задоволеність клієнтів. Крім того, ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» забезпечує гарантійне й післягарантійне обслуговування систем кондиціонування та вентиляції; управління запасними частинами через сервісний склад; виїзд технічних бригад протягом 24 годин після звернення; впроваджується система віддаленого моніторингу обладнання через IoT-рішення (з 2025 року). Зазначені заходи дозволили забезпечити рівень задоволеності клієнтів сервісом – понад 92% (2024 р.).

У таблиці 2.7 наведено основні показники, що характеризують логістичну діяльність підприємства протягом 2022 – 2024 років.

За даними таблиці 2.7 можемо зробити висновок про поступове зростання ефективності логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у

2022–2024 роках. Якщо у 2022 році середній рівень запасів у днях становив 38 днів, то у 2024 році спостерігається скорочення даного показника на 21%, що свідчить про підвищення ефективності управління запасами, прискорення їх оборотності, зниження витрат на зберігання.

Таблиця 2.7

**Основні логістичні показники ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»
у 2022–2024 рр.**

Показник	2022	2023	2024	Відхилення
Середній рівень запасів, днів	38	34	30	– 21%
Час циклу замовлення, днів	6,5	5,0	3,8	– 42%
Витрати на логістику, % від обсягу продажів	12,8	11,5	10,9	– 15%
Частка власного транспорту у доставках, %	70	75	82	+ 17%
Точність виконання замовлень, %	94	96	98	

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Скорочення також спостерігається щодо тривалості циклу замовлення, це дає змогу казати про підвищення оперативності та ефективності логістики, покращення рівня сервісу для клієнтів, зменшення потреби у великих запасів. Позитивною ознакою вважаємо і зменшення витрати на логістику у відсотках від обсягу продажів. Зростання питомої ваги власного транспорту у доставках вантажів дозволяє скорочувати витрати на наймання сторонніх транспортних засобів та більш ефективно використовувати ресурси підприємства. Показник точності виконання замовлень відзначається високим рівнем протягом усього досліджуваного періоду і у 2024 році досягнув майже 100%.

З метою більш наочного представлення результатів аналізу логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», побудуємо відповідні діаграми (рис. 2.9-2.13).

На рисунку 2.9 представлена динаміка показника середнього рівня запасів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 роках. Якщо у 2024 році було

досягнуто рівня 38 днів, то у наступному році менеджменту підприємства вдалося зменшити цей термін на 4 дні, а у 2024 році відбулося додаткове скорочення - на 8 днів у порівнянні з 2022 роком та на 4 дні у співставленні з попереднім роком.

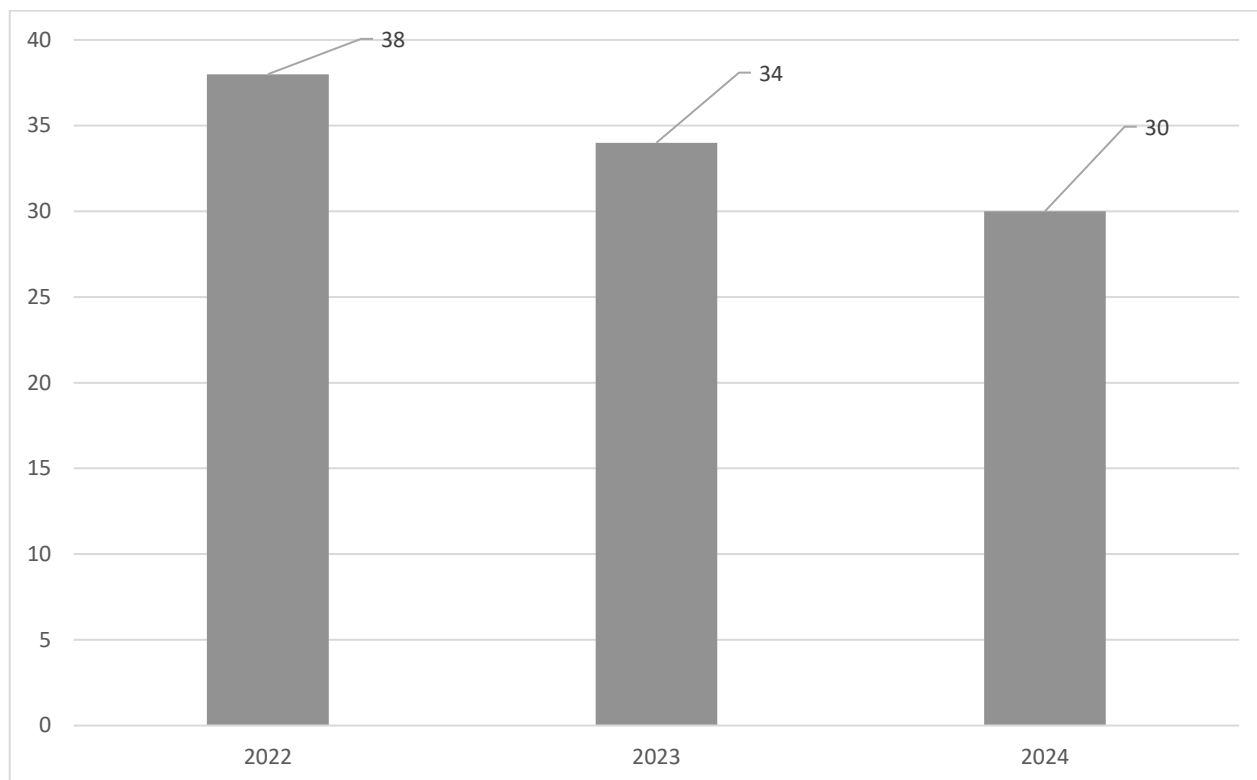


Рис. 2.9 Середній рівень запасів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 рр., днів

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Наступний рисунок дає змогу проаналізувати динаміку тривалості циклу замовлення підприємства ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022 – 2024 роках.

Як бачимо у 2022–2024 роках, цикл замовлення на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» характеризується поступовим скороченням, що є позитивною тенденцією, це свідчить про покращення роботи постачальників, транспорту, складів та внутрішніх процесів управління замовленням. Коротший цикл означає, що гроші, вкладені у закупівлю чи виробництво швидше повертаються у вигляді виручки.

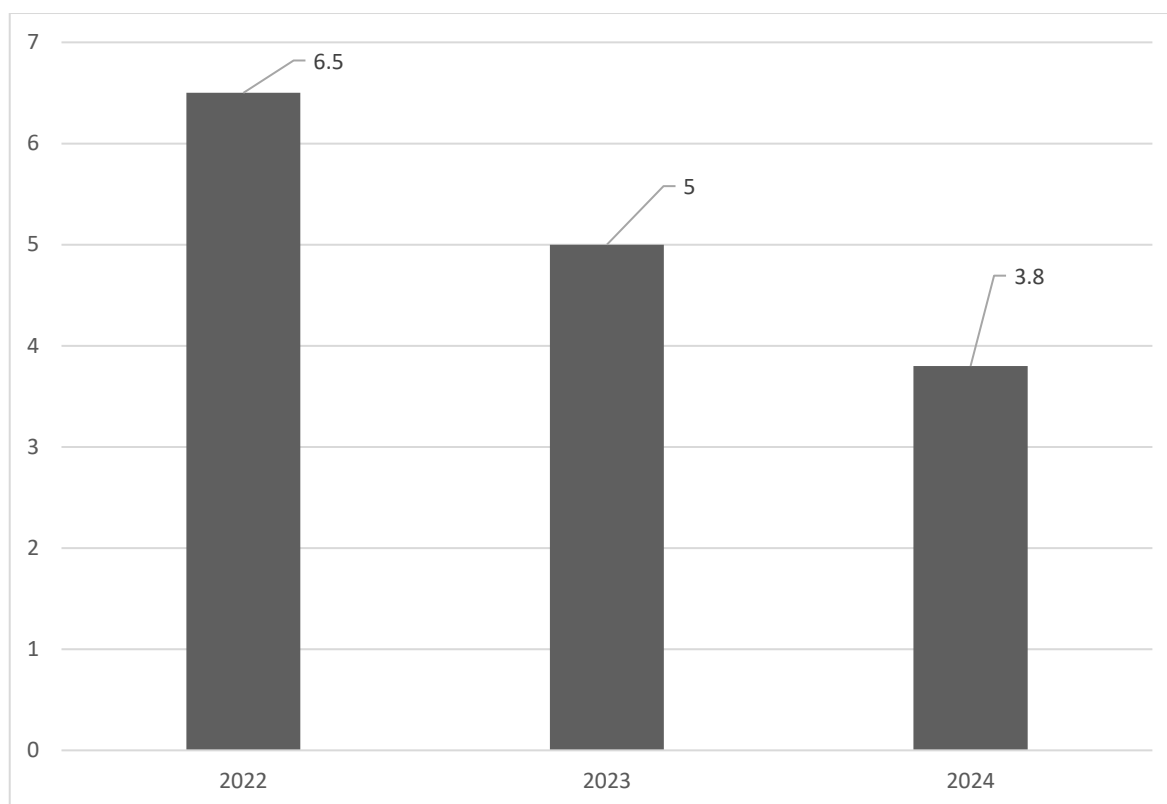


Рис. 2.10 Час циклу замовлення на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 рр., днів

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Якщо у 2022 році зазначений показник становив у середньому 6,5 днів, то у наступному році спостерігається його зменшення на до 5 днів, а у 2024 році – вже до 3,8 дні. Тобто протягом трьох років час циклу замовлення підприємства скоротився на 42%, що позитивно відобразилося як в цілому на діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», так й на її логістичній складовій.

Рисунок 2.11 характеризує динаміку витрат на логістичну діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за 2022–2024 роки у відсотках від обсягу продажів.

За даними рисунку 2.11 можемо зробити висновок, що зменшення витрат на логістичну діяльність підприємства є стійкою тенденцією, яка спостерігалася протягом усьох трьох років, що досліджувалися. Якщо у 2022 році цей показник

складав 12,8% від обсягу продажів підприємства, то у наступному – зменшився на 1,3% і становив 11,5%.

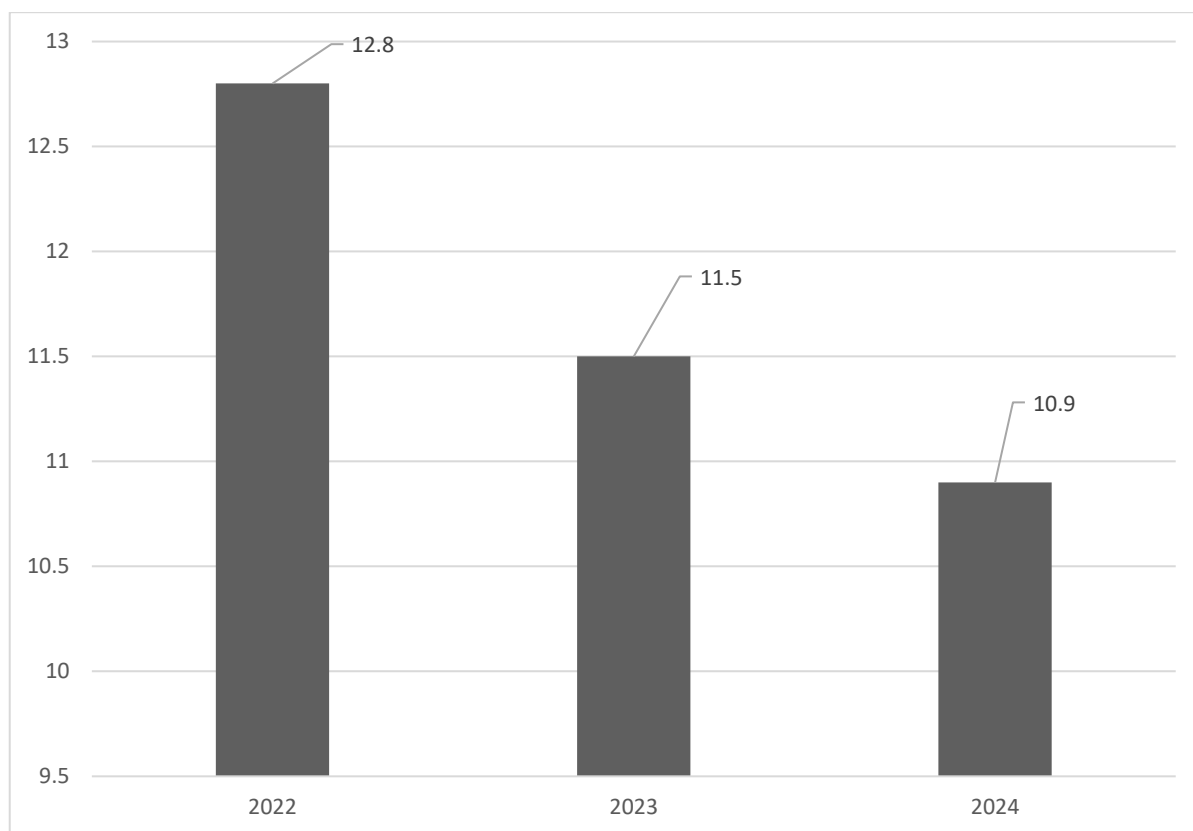


Рис. 2.11 Витрати на логістику ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 рр., % від обсягу продажів

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

У 2024 році підприємству вдалося ще більш скоротити витрати на логістику і досягти їх рівня у 10,9% від розміру продажів, що на 0,6% менше за показник попереднього року. Економія на логістиці безпосередньо впливає на маржинальність товарів та фінансові результати діяльності підприємства, зокрема менші витрати на доставку можуть дозволити підприємству пропонувати більш вигідні ціни та швидше реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Наступний рисунок дає змогу представити зміни у питомій вазі власного транспорту в здійсненні доставок товарів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за період 2022-2024 років.

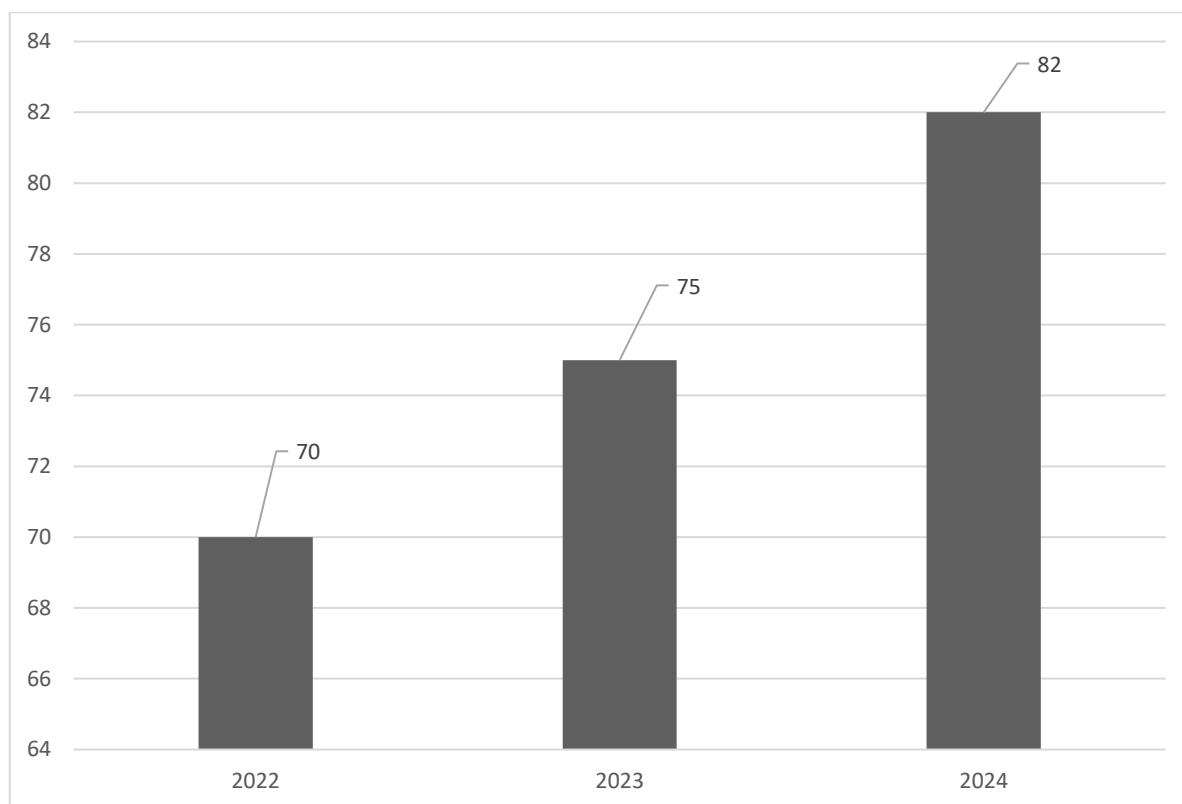


Рис. 2.12 Частка власного транспорту у доставках ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Зростання частки власного транспорту у доставках підприємства сприяло підвищенню ступеня контролю над логістичними процесами, зменшило залежність від сторонніх перевізників, забезпечило оптимізацію витрат у довгостроковій перспективі. Якщо у 2022 році цей показник було зафіксовано на рівні 70%, то у 2024 році було досягнуто питомої ваги у 82% власного транспорту в доставках ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», тобто за три роки зростання становить 17%.

Наступний рисунок дає можливість побачити динаміку показника точності виконання замовлень ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 роках.

Динаміка показника точності виконання замовлень підприємством є позитивною, його зростання свідчить про покращення ефективності логістики та управлінням процесом обслуговування клієнтів.

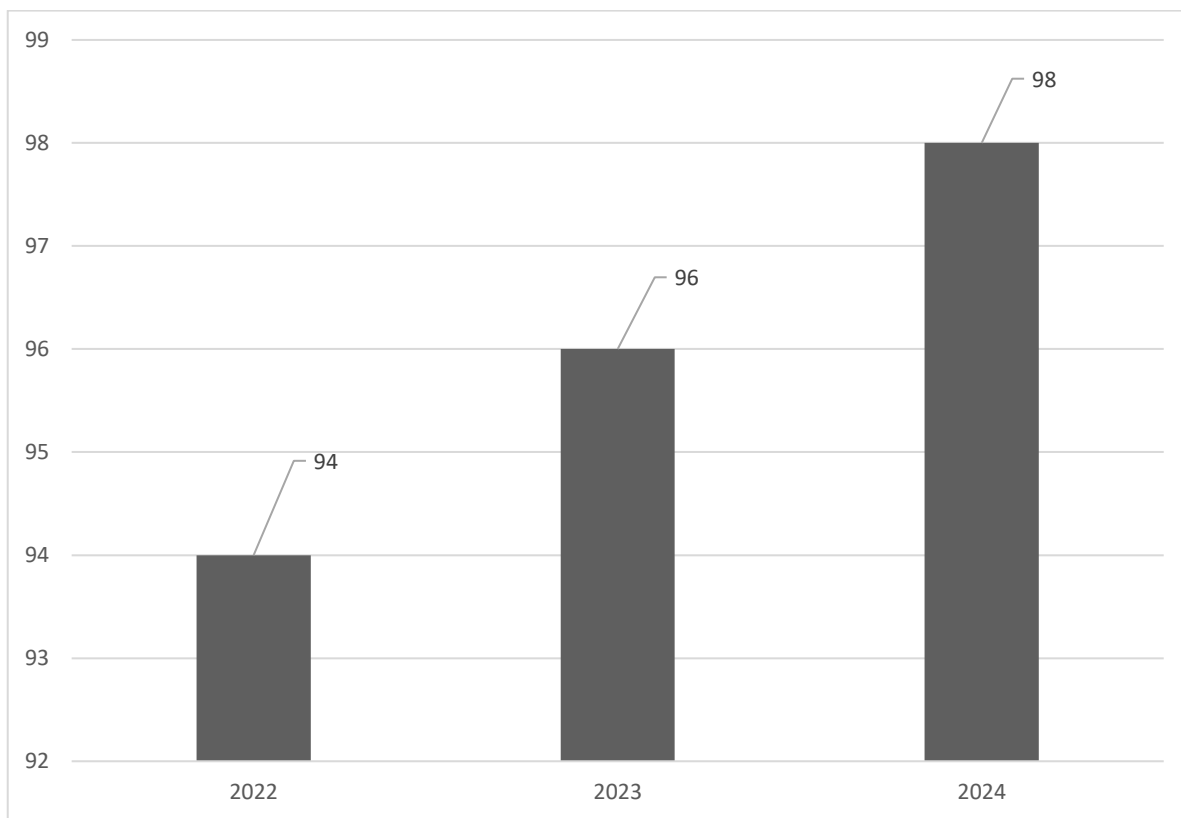


Рис. 2.13 Точність виконання замовлень ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у 2022–2024 рр., %

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Якщо підсумовувати результати проведеного аналізу можемо зробити висновки щодо оцінки ефективності логістичної системи ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» сильними сторонами, якої є інтегрована структура логістичних процесів; власна транспортна та складська база; впровадження інформаційних систем (ERP та CRM); орієнтація на швидкість і надійність доставки. В той же час неможна не відзначити слабкі сторони, такі як часткова залежність від зовнішніх перевізників;

відсутність розгалужених складів у сусідніх областях; потреба у глибшій цифровій інтеграції (IoT, WMS, е-логістика).

Відповідно серед напрямів удосконалення логістичної системи можемо виділити наступні: впровадження WMS-системи для повного контролю складських процесів; створення регіональних складів (Полтава, Кропивницький) для зменшення часу доставки; розвиток цифрової логістики, зокрема онлайн-трекінг, автоматизоване планування маршрутів; інтеграція сервісної логістики з CRM – автоматичне формування заявок на обслуговування; екологічна логістика, що передбачає перехід на транспорт із нижчим рівнем викидів, оптимізація упаковки.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено детальний аналіз господарської та логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» за 2022–2024 роки. Підприємство демонструє стабільне фінансове зростання та позитивну динаміку продажів, зокрема у сегменті вентиляційних систем та сервісного обслуговування.

Проведений SWOT-аналіз виявив сильні сторони компанії, серед яких: комплексність послуг, партнерство зі світовими брендами (Daikin, Mitsubishi Electric) та наявність власної логістичної інфраструктури. Аналіз логістичних показників свідчить про значне підвищення ефективності операцій: середній рівень запасів скоротився на 21%, а тривалість циклу замовлення зменшилася на 42% (з 6,5 до 3,8 днів). Також спостерігається зниження логістичних витрат у відсотках від виручки та зростання частки власного транспорту в доставках до 82%.

Водночас виявлено слабкі місця: висока залежність від імпорту, обмежені маркетингові бюджети та відсутність розгалуженої мережі складів у регіонах, що обмежує географічну експансію. Результати TOWS-аналізу вказують на необхідність автоматизації складських процесів (впровадження WMS) та розвитку регіональної

логістики для підтримки виходу на нові ринки; розвиток цифрової логістики, зокрема онлайн-трекінг, автоматизоване планування маршрутів; інтеграція сервісної логістики з CRM – автоматичне формування заявок на обслуговування; екологічна логістика, що передбачає перехід на транспорт із нижчим рівнем викидів, оптимізація упаковки.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВО-ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Основні напрями та інструменти удосконалення логістичних процесів ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»

Дослідження проведені на прикладі ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» дозволили підтвердити тезу про те, що організація логістичної діяльності відіграє важливу роль у роботі підприємства. Максимально важливо, щоб підприємство постійно розвивалося і, звичайно ж, вдосконалювало свої логістичні процеси. Інновації у логістиці означають дуже багато. Нові винаходи, нові технології, нові процеси та навіть нові дороги! За минулі роки відбулося багато інноваційних віх, кожна з яких зробила світ більш взаємопов'язаним.

Впровадження інструментів удосконалення логістичних процесів спрямоване на вирішення наступних завдань: визначення об'єктивної структури логістичного ланцюга, з урахуванням ресурсних обмежень оптимальний розподіл виявлених функцій між структурними підрозділами і виконавцями, їх автоматизація. Проєкт удосконалення заснований на наборі процедур, що аналізуються і застосовуються на всіх етапах реалізації, оскільки досліджуються процеси і проблеми, які залежать не тільки від внутрішніх факторів функціонування підприємства, а й від зовнішніх. Тому, проаналізувавши основні підходи до впровадження автоматизації, оптимізації та реінжинірингу, рекомендується запропонувати процес впровадження інструментів удосконалення, що враховує: по-перше, аналіз зовнішньої і внутрішньої діяльності підприємства, діагностику логістичних процесів; по-друге, обґрунтування та вибір доцільності певних інструментів удосконалення; по-третє, оцінку ефективності

проектів реінжинірингу та безперервне управління процесами, їх постійне вдосконалення для адаптації до нових умов роботи [38].

На основі проведеного аналізу логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» у другому розділі було виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку ключових показників: зростання обсягу реалізації, скорочення середнього циклу замовлення (на 42% до 3,8 днів у 2024 році) та зменшення логістичних витрат у відсотках від продажів. Сильними сторонами є інтегрована структура, власна база, впровадження ERP/CRM та висока точність виконання замовлень (близько 100%).

Проте, ключові напрями для подальшого вдосконалення, визначені також за результатами TOWS-аналізу та висновків до другого розділу, включають:

1. Потребу у глибшій цифровій інтеграції (WMS, е-логістика).
2. Відсутність розгалужених складів у сусідніх областях для підтримки географічної експансії.
3. Необхідність розвитку сервісу та оптимізації логістичних процесів для скорочення термінів постачання, особливо на B2B-ринку.

В сучасних умовах основним напрямом удосконалення логістичних процесів є підвищення операційної ефективності та зниження частки логістичних витрат, що досягається переважно через цифровізацію та оптимізацію мережі розподілу.

Одним з можливих напрямів удосконалення логістичної діяльності підприємства є впровадження спеціалізованої системи управління складом (WMS).

WMS (Warehouse Management System) – це спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для автоматизованого управління всіма операціями на складі: від моменту приймання товару до його відвантаження. На відміну від базових функцій ERP-системи, WMS не просто обліковує наявність товару, а керує фізичними процесами: оптимальним розміщенням, маршрутизацією комплектації (пікінгу), контролем якості, інвентаризацією в режимі реального часу. Це є частиною глибшої цифрової інтеграції, необхідність якої була виявлена у другому розділі [21].

У таблиці 3.1 розглянемо основні переваги для ТОВ «Торговий дім ОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», які може забезпечити впровадження спеціалізованої системи управління складом (WMS).

Таблиця 3.1

**Переваги спеціалізованої системи управління складом (WMS) для ТОВ
«ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»**

Перевага	Опис та вплив на логістику
Підвищення точності запасів (Inventory Accuracy)	Фактична наявність товару відповідає обліковій. Мінімізуються помилки пересортиці та нестачі.
Оптимізація використання складських площ	Система автоматично визначає оптимальне місце для зберігання (відповідно до частоти попиту, розмірів, умов зберігання – ABC/XYZ-аналіз), знижуючи вартість зберігання.
Збільшення швидкості комплектації (Picking)	WMS будує найкоротші маршрути для працівників, використовуючи технології сканування (термінали збору даних, ТЗД), що прискорює обробку замовлень і скорочує цикл виконання замовлення (QCD).
Ефективне управління персоналом	Система контролює продуктивність кожного працівника та допомагає розподіляти навантаження.
Поліпшення обслуговування клієнтів	Скорочення помилок, підвищення швидкості та точності виконання замовлень безпосередньо впливає на лояльність B2B-клієнтів.

Джерело: розроблено автором

Наразі на підприємстві для управління запасами та закупівлями використовується ERP-система 1С:Підприємство, проте для повного контролю над складськими процесами та мінімізації помилок необхідна спеціалізована WMS-система. Впровадження WMS (Warehouse Management System) забезпечить автоматизацію ключових складських функцій: приймання, розміщення, комплектація, відвантаження, а також інвентаризація. Це дозволить знизити рівень ручних помилок, прискорити обробку замовлень та підвищити точність інформації про товарні залишки.

Для обґрунтування доцільності реалізації пропонованих заходів щодо впровадження спеціалізованої системи управління складом на ТОВ «ТОРГОВИЙ

ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» проведемо розрахунок їх економічної ефективності, результати якого відобразимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Показники економічної ефективності впровадження спеціалізованої системи управління складом на ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»

Показник	Базове значення 2025 р.	Прогнозне значення (після впровадження WMS)	Зміна
Обсяг річних продажів, тис. грн	100 000	100 000	—
Загальні логістичні витрати (5% від продажів), тис. грн	5 000	5 000	—
Економія на складських витратах та уникненнях помилок (12% від ЛВ), тис. грн	—	800	+ 800
Витрати на впровадження WMS (разово), тис. грн	—	700	—
Річний економічний ефект (тис. грн)	—	800	—
Термін окупності, роки	—	1,17	—

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

Впровадження WMS-системи призведе до скорочення витрат на зберігання, зменшення пересортиці та прискорення робітників за рахунок оптимізації маршрутів комплектації.

Очікуваний річний економічний ефект (600 тис. грн) за умови разових інвестицій (700 тис. грн) дозволить досягти окупності інвестицій менше ніж за півтора року, що підтверджує доцільність впровадження WMS.

Ще одним можливим напрямом удосконалення логістичної діяльності підприємства є створення регіональних вузлів крос-докінгу.

Крос-докінг (Cross-Docking) – це логістична операція, за якої товари приймаються на склад і відвантажуються безпосередньо у вихідні вантажівки (або контейнери) з мінімальним часом зберігання (зазвичай менше 24 годин). Товар не

розміщується у зоні довгострокового зберігання, він лише консолідується або деконсолідується у спеціальному вузлі.

Регіональні вузли крос-докінгу – це невеликі термінали, які створюються близько до кінцевих споживачів у віддалених регіонах (як-от Полтава чи Харків для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»). Вони функціонують як транзитні пункти, що дозволяють переносити функцію «ближнього зберігання» на основний склад у Дніпрі, але забезпечують швидку доставку «останньої милі». Основні переваги для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», що можуть бути забезпечені шляхом створення регіональних вузлів крос-докінгу представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Переваги створення регіональних вузлів крос-докінгу (Cross-Docking) для
ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»**

Перевага	Опис та вплив на логістику/маркетинг
Скорочення часу доставки (Lead Time)	Товари швидко перенаправляються, що критично скорочує термін постачання для регіональних клієнтів (з 3,8 до 2,5 днів), підвищуючи конкурентоспроможність.
Зниження витрат на зберігання	Мінімізація обсягу та часу зберігання в регіоні. Витрати йдуть лише на транзитну обробку, а не на утримання великих запасів.
Підтримка географічної експансії	Дозволяє підприємству швидко вийти на нові ринки без значних капітальних інвестицій у будівництво/оренду повноцінних регіональних складів.
Зменшення ризику застарівання/псування товарів	Швидкий товарообіг знижує ймовірність морального чи фізичного зносу обладнання.

Джерело: розроблено автором

Недоліком логістичної системи підприємства є відсутність розгалужених складів у сусідніх областях, що ускладнює географічну експансію на B2B-ринку. Для підтримки стратегії розширення, замість будівництва повноцінних складів, пропонується створення регіональних вузлів крос-докінгу в ключових регіонах (наприклад, Полтава, Харків). Це дозволить пришвидшити «останню милю» доставки

до клієнтів і забезпечить конкурентну перевагу за рахунок скорочення термінів постачання, що є одним із стратегічних пріоритетів.

З метою обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів проведемо розрахунок показників економічної ефективності впровадження системи регіональних вузлів крос-докінгу (через збільшення продажів). Очікується, що скорочення термінів доставки та підвищення рівня сервісу в нових регіонах призведе до зростання частки ринку.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності створення регіональних вузлів крос-докінгу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»

Показник	Базове значення 2025 р.	Прогнозне значення (після впровадження Cross-Docking)	Зміна
Середній цикл замовлення (QCD), днів	3,8	2,5 (для регіональних замовлень)	-1,3 дня
Плановий обсяг річних продажів, тис. грн	100 000	104 000 (зростання на 4%)	+ 4 000
Додатковий валовий прибуток (за середньої маржинальності 25%), тис. грн	—	1 000	+ 1 000
Річні операційні витрати на утримання вузла крос-докінгу (оренда, персонал, транспорт), тис. грн	—	850	—
Чистий економічний ефект, тис. грн	—	150	—

Джерело: розроблено автором

Прогнозований приріст обсягу продажів у нових регіонах на 4% (4000 тис. грн) генерує додатковий прибуток (1000 тис. грн), що покриває витрати на утримання вузлів крос-докінгу і забезпечує чистий економічний ефект (500 тис. грн).

Отже, контроль та організація запасів готової продукції на складі, а також забезпечення якості та оптимізації ланцюжка поставок необхідні для підвищення продуктивності компанії.

Одна з можливостей як альтернатива більш традиційній системі центрального складу - це робота з одним або декількома буферними складами. Зазвичай розташовані поруч із власними заводами клієнтів чи географічно сконцентрованих районах, вони використовуються для споживання матеріалів, відповідних кінцевому виробництву.

Завдяки своєму розміру, який, очевидно, менший у порівнянні з центральним складом, вони мають більшу здатність реагувати на потреби ринку. Вони скорочують час доставки, покращують якість обслуговування та дозволяють щодня контролювати запаси та попит. Схематично роботу буферного складу можемо побачити на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Особливості роботи буферного складу

Джерело: побудовано автором

Безперечно, впровадження системи з більшою кількістю складів пов'язане з низкою проблем, які необхідно взяти до уваги та вирішити, перш ніж приймати рішення. Ризик збільшення запасів (надлишок) та його прямий зв'язок із грошовими потоками компанії - це момент, який необхідно контролювати.

Зростання кількості складів також вимагає від нас множення здійснення різноманітних процесів: генерація накладних, замовлень, продажів і т. д. Таким чином, використання комп'ютерного програмного забезпечення при наявності розгалуженої мережі складів є ще важливішим, дозволяючи централізувати всі дані, щоб мати можливість аналізувати результати і приймати правильні бізнес-рішення.

Коли справа доходить до прагнення більш ефективного та безпечного управління складом, виконання наступних восьми кроків може мати вирішальне значення:

- необхідно підготувати перелік для комплектації, реальний перелік, який містить всю інформацію, необхідну для регулювання операцій завантаження та розвантаження, для кращого моніторингу вхідних та вихідних операцій, найчіткіші уявлення про рівні запасів та простоту здійснення операцій, наявні ресурси, все це дозволить заощадити дорогоцінний час;

- треба визначити точні критерії зберігання, щоб оптимізувати зберігання товарів, мінімізувати запаси та забезпечити впорядковане та чітке керування складом. Будь то стелажі з більш менш легкого металу, динамічні гравітаційні опори або автоматичні системи зберігання, такі як складські патерностери, мінівантажі або вертикальні системи зберігання з балками, буде гарною ідеєю знайти систему зберігання, яка найкраще підходить для вашої компанії;

- створити системи відстеження товарів, що зберігаються на складі, та здійснювати моніторинг вхідних та вихідних товарів за допомогою стандартизованих процедур, що передбачають використання передових технологій, таких як RFID, що забезпечує відстеження товарів за допомогою високочастотної передачі WLAN.

- забезпечити ретельне планування всієї складської діяльності з метою синхронізації процесів, кращого управління накопиченнями та запобігання вузьким місцям, які завжди становлять загрозу для компанії, оскільки можуть перешкоджати, уповільнювати або, у гіршому випадку, навіть зупиняти нормальну складську діяльність;

- керувати замовленнями з високою точністю та оновлювати запаси в режимі реального часу: це єдиний спосіб спростити складування та мінімізувати ризик помилок. Необхідно фіксувати усі дії та процеси, які відбуваються на складі, наприклад у простій електронній таблиці Excel, заносити всю інформацію про

замовлення, запаси та надходження або інвестувати у спеціалізоване програмне забезпечення для бізнесу, яке, безумовно, дорожче, але спрощує цей процес;

- встановити корпоративні цілі, які мають бути досягнуті, щоб з самого початку було зрозуміло, яких стандартів якості та швидкості обслуговування необхідно дотримуватися, та адаптувати логістику складу до самих цілей, щоб очікування клієнтів та їх потреби не були знехтувані, а навпаки були максимально задоволені;

- використовувати стандартизовані рішення, які скорочують витрати, покращують якість обслуговування та безпеку, а також полегшують роботу працівників;

- тримати склад під контролем, впроваджуючи точну звітність за фактичними даними та визначивши показники ефективності KPI, які необхідні для розуміння того, чи компанія наближається до досягнення поставлених цілей. У деяких випадках реорганізація складу може бути дуже складною, але все, що потрібно зробити, це покластися на технологію та використовувати різні стандартизовані рішення для забезпечення безперебійної роботи та більш ефективного керування [27].

Одним з найбільш поширених методів, що використовуються для прискорення реєстрації продуктів, що надходять, і спрощення управління замовленнями та запасами, а також оновлення інвентарю, є RFID (радіочастотна ідентифікація), технологія, яка дозволяє автоматично визначати місцезнаходження товарів через використання високочастотних електромагнітних полів ідентифікації, так званих RFID-міток, які прості та інтуїтивно зрозумілі у використанні. RFID-мітки, що просявляються зчитувачем, наносяться на товари, які потім постійно контролюються та ідентифікуються за допомогою радіосигналу [52].

Програмне забезпечення управління запасами дозволяє відстежувати товари протягом усього циклу замовлень компанії, від підрахунку запасів на складі до управління замовленнями та доставки клієнту. Розглянемо основні різновиди програмного забезпечення для управління запасами, що використовує автоматизацію процесів, щоб зробити складське зберігання ефективнішим.

Сканування штрих-коду: використовується для ідентифікації та відстеження товарів на складі. Сканери штрих-коду збирають інформацію про товари, таку як артикул та код виробника, які можна використовувати в інших операціях на складі. Наприклад, відсканувавши серійні номери та номери партій, можна побачити дату руху та термін придатності товарів. Сканери штрих-коду також допомагають точно підраховувати полиці під час інвентаризації та швидко розрізняти дуже схожі товари.

Оптимізація інвентаризації: більшість програм інвентаризації пропонує групування, що допомагає сортувати елементи на основі спільних функцій або створювати індивідуальні набори елементів, які клієнти можуть захотіти придбати разом.

Повідомлення про запаси: програмне забезпечення інвентаризації може надсилати автоматичні повідомлення, коли рівень запасів певного товару низький, що корисно, оскільки допомагає уникнути надлишкового чи недостатнього запасу. У довгостроковій перспективі це дозволяє підтримувати оптимальний рівень запасів, що сприяє збільшенню грошового потоку та задовольняє клієнтів.

Створення звітів: ця функція дозволяє власникам складів розуміти свої продажі, попит на товари та розмір свого прибутку. Це також допомагає їм вимірювати та оцінювати діяльність їх центрів розподілу та стратегії складування, даючи їм міцну основу для побудови майбутнього[24,41].

Основним фактором реалізації запропонованої концепції логістики буде скорочення часових і фінансових витрат компанії на транспортування продукції, тобто зниження витрат часу на весь логістичний цикл. Відбудеться збільшення прибутків, за рахунок оптимізації і зменшення витрат підприємства на запаси, штрафи за несвоєчасне виконання умов договору, якщо такі будуть наявні і т.д.

Реалізацію запропонованих заходів на підприємстві доцільно здійснювати за етапами, що розглянуто нижче.

Етап 1. Формулювання цілей та завдань. На цьому етапі визначають цілі за двома напрямками: логістичної системи в цілому (ЛС) та окремого логістичного

процесу (ЛП). Визначення пріоритетних цілей і завдань ґрунтується на поточних завданнях логістичної системи і підприємств, пов'язаних зі змінами в підходах до управління. Цілі, поставлені перед проєктом щодо вдосконалення логістичного процесу, пов'язані з вибором показників оцінки, методологічного підходу, термінів, витрат тощо.

Етап 2. Обґрунтування доцільності проведення удосконалення ЛП, а саме шляхом аналізування діяльності підприємства в цілому, логістичних процесів, зовнішнього та внутрішнього середовища. Ми пропонуємо почати проєкт по поліпшенню логістичних процесів з діагностики зовнішнього середовища - оцінки та виявлення факторів, що впливають, і діагностики внутрішнього середовища – фінансового становища, тобто оцінки рівня прибутковості, платоспроможності та ліквідності для виявлення можливостей підприємства.

Діагностика бізнес-процесів підприємства полягає в оцінці їх якісних та кількісних характеристик з використанням сучасних методів (наприклад, метод аналізу ключових факторів успіху, метод збалансованої системи показників, статична експертна система ідентифікації бізнес- процесів , метод аналізу ієрархій тощо) для встановлення рівня їх функціонування та доцільності проведення реінжинірингу.

Етап 3. Вибір конкретного інструменту удосконалення ЛП (автоматизація або оптимізація).

Етап 4. Аналіз попередніх результатів впровадження інструментів удосконалення ЛП, визначення чи досягнуто поставлених цілей та завдань.

Етап 5. Розроблення та впровадження проєкту реінжинірингу ЛП. На даному етапі здійснюється так званий прямий інжиніринг, тобто формується бажана модель логістичної системи «Як повинно бути». Для цього формуються певні рекомендації щодо перепроєктування логістичних процесів, складається програма реінжинірингу відповідно обраному його виду та з урахуванням визначених напрямків. Розробляється нова система, використовуючи інноваційні підходи та сучасні технології, створюється ефективна та гнучка логістичну систему, яка відповідає

визначеним цілям. Також на цьому етапі необхідно розробити детальний план впровадження нової системи, що включає етапи, завдання, відповідальних осіб та бюджет. Провести навчання персоналу роботі з новою системою, щоб забезпечити її ефективне використання. Поетапно запустити нову систему, ретельно контролюючи її роботу та вирішуючи виникаючі проблеми. Бути готовим до виникнення непередбачених проблем та мати плани для їх швидкого вирішення.

3.2. Удосконалення маркетингово-логістичної стратегії підприємства

Удосконалення маркетингово-логістичної стратегії ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» полягає у стратегічному вирівнюванні логістичних рішень з продуктово-сервісними обіцянками бренду, перетворюючи логістику з витратного центру на джерело конкурентних переваг.

Одним з можливих підходів щодо вирішення даного питання є впровадження диференційованого сервісу «Logistics as a Service» (LaaS).

Logistics as a Service (логістика як послуга) – це концепція, яка передбачає диференціацію та монетизацію логістичної функції. Замість того, щоб логістика була лише витратним центром, LaaS перетворює її на набір додаткових, платних, преміальних сервісів для ключових клієнтів (переважно B2B-партнерів). Це стратегічне рішення, яке узгоджує можливості логістики з потребами маркетингу.

У контексті ринку кліматичного обладнання це може бути: «Just-in-Time for Installation» (доставка точно до часу початку монтажу), «White Glove Delivery» (доставка із занесенням, розпакуванням та перевіркою), «After-Hours Delivery» (доставка у неробочий час). Наразі підприємство успішно працює над підвищенням середньої маржинальності. Для подальшого зростання прибутковості та посилення клієнтоорієнтованої політики (яка вже є конкурентною перевагою) пропонується впровадити модель диференційованого сервісу LaaS для B2B-клієнтів. Це дозволить

максимізувати цінність для клієнтів, готових платити більше, та одночасно підвищити загальну прибутковість.

У таблиці 3.5 наведено основні переваги, що очікуються для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» після запровадження диференційованого сервісу «логістика як послуга».

Таблиця 3.5

**Переваги впровадження диференційованого сервісу «логістика як послуга»
у ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»**

Перевага	Опис та вплив на логістику/маркетинг
Збільшення середнього чека (Average Check)	Клієнт платить додатково за преміальний сервіс, що прямо збільшує дохід від продажів.
Посилення клієнтської лояльності (CRM)	Надання послуг, адаптованих під потреби клієнта (особливо важливих для монтажних організацій), підвищує їх задоволеність та готовність до повторних замовлень.
Диференціація від конкурентів	Високий рівень логістичного сервісу, що виходить за рамки стандартної доставки, стає унікальною конкурентною перевагою.
Оптимізація витрат	Додаткові логістичні витрати на надання преміум-сервісу компенсуються (і перевищуються) додатковою платою від клієнта.

Джерело: розроблено автором

Як вже було зазначено, сервіси можуть включати:

- «Just-in-Time for Installation»: доставка точних комплектів обладнання безпосередньо на об'єкт до початку монтажних робіт, щоб мінімізувати простой.
- «Premium Last-Mile 24/7»: позапланова доставка дрібних, але критично важливих компонентів у неробочий час чи вихідні.

Розрахунок економічної ефективності (через збільшення маржинальності), представлений у таблиці 3.6 свідчить, що впровадження преміальних логістичних послуг за додаткову плату призведе до зростання середнього чеку та маржинальності бізнесу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО».

Розрахунки свідчать, що впровадження LaaS, навіть за умови, що лише 20% B2B-клієнтів оберуть преміальний пакет, принесе додатковий чистий прибуток у розмірі

1200 тис. грн, що є ефективним способом підвищення маржинальності продажів без значних змін у собівартості товару.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності сервісу впровадження концепції
«логістика як послуга» у ТОВ «Торговий дім КЛІМАТ-ДНІПРО»**

Показник	Базове значення 2025 р.	Прогнозне значення (LaaS)	Зміна
Умовний обсяг річних продажів, тис. грн	100 000	100 000	—
Частка B2B клієнтів, які обрали преміум-сервіс (умовно)	—	10%	—
Додаткова плата за преміум-сервіс (умовно 2% від чека)	—	+ 1 000 (100 000 * 10% * 2%)	+ 1 000
Операційні витрати на надання LaaS (додатковий транспорт, персонал), тис. грн	—	800	—
Чистий економічний ефект, тис. грн	—	200	—

Джерело: розроблено автором

В сучасних умовах ще одним важливим аспектом удосконалення маркетингово-логістичної діяльності підприємства є інтеграція принципів «зеленої логістики» у маркетингову комунікацію.

Зелена логістика (Green Logistics) – це комплекс заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу логістичних операцій (транспортування, складування, пакування) на навколишнє середовище.

Інтеграція в маркетингову комунікацію – це використання екологічних логістичних рішень як елемента позиціонування бренду (Green Marketing). Оскільки ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» продає енергоефективне обладнання, екологічна логістика створює цілісний «зелений» імідж.

Основними напрямками такої інтеграції є: пропозиція «екологічна доставка» (Green Delivery), що передбачає гарантію оптимізованого маршруту з мінімальним CO₂-слідом; зворотна логістика (Reverse Logistics), тобто організація збору та сертифікованої утилізації старого кліматичного обладнання від клієнта;

використання багаторазового або екологічного пакування. Основні переваги такого підходу наведено у таблиці 3.7.

На тлі загальносвітових тенденцій, концепція сталого розвитку трансформує логістику в потужний елемент ринкового позиціонування. Оскільки ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» вже орієнтується на обладнання з сертифікацією енергоефективності класу A++, логічно інтегрувати екологічні критерії у логістичні рішення та використати це у B2B-маркетингу.

Таблиця 3.7

Переваги інтеграції принципів «зеленої логістики» у маркетингову комунікацію ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО»

Перевага	Опис та вплив на логістику/маркетинг
Покращення корпоративного іміджу (ESG)	Підвищення репутації підприємства як соціально відповідального гравця на ринку, що особливо важливо для партнерства з великими B2B-замовниками.
Конкурентна перевага	Екологічний компонент стає важливим критерієм вибору постачальника для частини клієнтів, забезпечуючи диференціацію.
Оптимізація витрат (довгостроково)	Використання TMS для оптимізації маршрутів знижує споживання пального та експлуатаційні витрати, а впровадження ефективної зворотної логістики дозволяє отримувати цінну вторинну сировину.
Відповідність вимогам/тендерам	Деякі великі державні та комерційні тендери вимагають від постачальників відповідності екологічним стандартам.

Джерело: розроблено автором

Серед основних заходів щодо інтеграції принципів «зеленої логістики» у діяльність досліджуваного підприємства можна відзначити: використання систем управління транспортом (TMS) для оптимізації маршрутів, мінімізації пробігу та зниження викидів CO₂. Розробка програми оберненої логістики (Reverse Logistics) для прийому та відповідальної утилізації старого кліматичного обладнання; створення маркетингової пропозиції «екологічна доставка» (Green Delivery) для B2B-клієнтів, яка гарантує, що доставка виконана за оптимізованим маршрутом з мінімальним вуглецевим слідом, забезпечується екологічно чисте пакування,

пропонується сертифікована утилізація старого обладнання. Ці комунікації мають бути підкріплені прозорою звітністю (наприклад, розрахунком скорочення викидів CO₂ на 1 тону вантажу) для уникнення ризиків репутаційних втрат («greenwashing»).

Результатами впровадження принципів «зеленої логістики» у діяльність ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» очікується покращення як маркетингових, так і логістичних процесів на підприємстві, зокрема у площині репутаційного капіталу та лояльності клієнтів очікується зростання частки B2B-клієнтів, для яких важливі критерії сталого розвитку (за даними опитувань). У сфері логістичних операцій буде досягнуто зниження викидів CO₂ на 1 замовлення. Незважаючи на те, що можуть виникнути додаткові витрати, репутаційний ефект забезпечить стійкість маркетингового позиціонування, що в довгостроковій перспективі призведе до збереження або зростання частки ринку.

Щоб скласти бюджет для запропонованих покращень для ТОВ «Торговий дім КЛІМАТ-ДНІПРО», нам потрібно врахувати різні фактори вартості. Тому потрібно враховувати наступне:

1. Впровадження системи управління складом (WMS) включає вартість ліцензованого програмного забезпечення, апаратного забезпечення (за потреби) та послуг із впровадження.
2. Створення регіональних вузлів крос-докінгу. Річні операційні витрати на утримання вузла крос-докінгу передбачають оплату оренди, заробітну плату персоналу, транспорт тощо.
3. Впровадження диференційованого сервісу «Logistics as a Service» включатиме власне витрати на надання LaaS (додатковий транспорт, можливо, додаткове обладнання, а також найм або навчання персоналу).
4. Інтеграція принципів «зеленої логістики» у маркетингово-логістичну діяльність підприємства: витрати на впровадження рішень щодо відновлюваних джерел енергії, оновлення енергоефективного обладнання та постачання екологічно чистих матеріалів.

5. Навчання та розвиток працівників включає витрати на навчальні програми, семінари та потенційне наймання додаткового персоналу чи експертів.

Далі проаналізуємо орієнтовні витрати для кожного з цих напрямків, для чого побудуємо відповідну таблицю.

Таблиця 3.8

**Бюджет запропонованих поліпшень для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ
КЛІМАТ-ДНІПРО»**

Напрямок вдосконалення	Вартість, тис. грн.
Впровадження WMS	700
Створення регіональних вузлів крос-докінгу	850
LaaS	800
Інтеграція принципів «зеленої логістики»	206
Навчання та розвиток співробітників	230

Джерело: побудовано автором

Ці оцінки забезпечують основу для розуміння фінансового масштабу запропонованих заходів. Загальна оціночна вартість усіх заходів буде сумою цих окремих витрат.

Вибір цих заходів для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» є стратегічним кроком, спрямованим на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасному бізнес-середовищі.

Впровадження WMS (системи управління складом) є ключовим для оптимізації складських процесів. Вартість у 700 тис. грн. покриває інвестиції в програмне забезпечення та апаратну інфраструктуру, що дозволить підвищити точність інвентаризації, скоротити час на обробку замовлень та знизити вірогідність помилок.

Інтеграція принципів «зеленої логістики» з бюджетом у 206 тис. грн. включають заходи щодо зниження впливу на довкілля, такі як використання відновлюваних джерел енергії, енергоефективного обладнання та екологічно чистих матеріалів. Такі

ініціативи покращують екологічний імідж компанії та сприяють довгостроковому зниженню витрат.

Навчання та розвиток співробітників, з бюджетом у 230 тис.грн., є інвестиціями в людський капітал. Освіта та розвиток навичок працівників є важливими для ефективного впровадження нових технологій та методів роботи, а також для підтримання високого рівня мотивації та задоволеності роботою. Ці заходи разом формують комплексний підхід до модернізації та оптимізації ключових аспектів діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», що відіграє вирішальну роль у підтриманні його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Таблиця 3.9

Ефективність запропонованих заходів

Засіб оптимізації логістики	Орієнтовна вартість, тис.грн.	Прогнозований дохід, тис.грн.	Річна фінансова винагорода, тис.грн.	Рентабельність інвестицій, %
Впровадження WMS	700	600	800	14,2
Створення регіональних вузлів крос-докінгу	850	150	1000	17,6
LaaS	800	200	1000	25
Інтеграція принципів «зеленої логістики»	206	150	230	11,6
Навчання та розвиток співробітників	230	210	245	6,5

Джерело: побудовано автором

Аналіз базується на оціночних витратах і скоригованих річних фінансових вигодах для досягнення позитивної рентабельності інвестицій для кожного заходу з удосконалення. Рентабельність інвестицій розраховується за формулою: $ROI = (\text{чиста вигода від заходів} - \text{загальна вартість заходів}) / \text{загальна вартість заходів} \times 100\%$. Нижче наведено розрахунки для кожного запропонованого заходу.

1. Впровадження WMS:

– Орієнтовна вартість: 700 тис.грн.

- Річна фінансова винагорода: 800 тис.грн.
 - Розрахунок ROI: $((800 - 700) / 700) \times 100\% = 14,2\%$
2. Створення регіональних вузлів крос-докінгу:
- Орієнтовна вартість: 850 тис.грн.
 - Річна фінансова винагорода: 1000 тис.грн.
 - Розрахунок ROI: $((1000 - 850) / 850) \times 100\% = 17,6\%$
3. LaaS:
- Орієнтовна вартість: 800 тис.грн.
 - Річна фінансова винагорода: 1000 тис.грн.
 - Розрахунок ROI: $((1000 - 800) / 800) \times 100\% = 25\%$
4. Інтеграція принципів «зеленої логістики»:
- Орієнтовна вартість: 206 тис.грн.
 - Річна фінансова винагорода: 230 тис.грн.
 - Розрахунок ROI: $((230 - 206) / 206) \times 100\% = 11,6\%$
5. Навчання та розвиток співробітників:
- Орієнтовна вартість: 230 тис. грн.
 - Річна фінансова виплата: 245 тис. грн.
 - Розрахунок ROI: $((245 - 230) / 230) \times 100\% = 6,5\%$

Всі запропоновані заходи показують позитивну рентабельність інвестицій. Це вказує на те, що якщо заходи призведуть до вище очікуваних вигод, вони будуть фінансово ефективними для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО».

Практики впровадження WMS демонструють достатньо позитивну рентабельність інвестицій у 14,2%, навчання та розвиток співробітників показують рентабельність інвестицій у 6,5%, що свідчить про надійні інвестиції з достатньою прибутковістю.

Впровадження сервісу «логістика як послуга» та інтеграція принципів «зеленої логістики» також демонструють гарну рентабельність інвестицій у 25% та 11,6% відповідно, що свідчить про значне підвищення ефективності та економію коштів.

Створення регіональних вузлів крос-докінгу показує рентабельність інвестицій у 17,6%, що підкреслює їхній потенціал підвищити вартість інвестицій, що можна пояснити значним покращенням операційної ефективності та продуктивності.

Реалізація запропонованих заходів для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», як свідчить аналіз рентабельності інвестицій (ROI), вказує на значний потенціал для підвищення операційної ефективності та фінансових показників компанії. Запровадження системи управління складом (WMS) має на меті оптимізувати управління запасами та обробку замовлень, що не тільки оптимізує складський простір, але й зменшує ймовірність помилок. Це покращення є особливо важливим на сучасному швидкозмінному ринку, де ефективність і точність є ключовими факторами задоволеності та лояльності клієнтів.

Інтеграція принципів «зеленої логістики», що включають використання відновлюваної енергії та екологічно чистих матеріалів, узгоджують ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» із світовими екологічними тенденціями та очікуваннями споживачів. Ці методи не лише сприяють зменшенню викидів вуглекислого газу компанії, але й позиціонують бренд як соціально відповідальний, що стає все більш важливим чинником для сучасних споживачів. Такі ініціативи, хоча й заслуговують етичної похвали, також мають потенціал для зменшення довгострокових операційних витрат, що ще більше підвищує прибутковість компанії.

Акцент на навчанні та розвитку співробітників є свідченням відданості ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» своїй робочій силі. Інвестуючи в навички та знання своїх співробітників, компанія підтримує культуру постійного вдосконалення та інновацій. Це не тільки підвищує ефективність і результативність персоналу, але й підвищує моральний дух і утримує працівників. У довгостроковій перспективі кваліфікована та вмотивована робоча сила відіграє важливу роль у розвитку компанії та збереженні конкурентних позицій на ринку.

Порахуємо основні показники ефективності для кожного засобу оптимізації складської логістики за ефективністю проектного аналізу.

1. Впровадження WMS:

- Сума інвестицій: 700 тис.грн.
- Грошовий потік: 600 тис.грн. (початкова фінансова перевага) + 800 тис.грн. (виплати)
- NPV (чиста теперішня вартість): $NPV = 600 \text{ тис.грн.} - 700 \text{ тис.грн.} + 800 \text{ тис.грн.} = 700 \text{ тис.грн.}$
- Термін окупності: $700 \text{ тис.грн.} / 800 \text{ тис.грн.} = 0,87 \text{ років (або } 0,87 * 12 \text{ місяців} = 10,5 \text{ місяців)}$

2. Створення регіональних вузлів крос-докінгу:

- Сума інвестицій: 850 тис.грн.
- Грошовий потік: 150 тис.грн. (початкова фінансова перевага) + 1000 тис.грн. (виплати)
- $NPV = 150 \text{ тис.грн.} - 850 \text{ тис.грн.} + 1000 \text{ тис.грн.} = 300 \text{ тис.грн.}$
- Термін окупності: $850 \text{ тис.грн.} / 1000 \text{ тис.грн.} = 0,85 \text{ років (або } 0,85 * 12 \text{ місяців} = 10,2 \text{ місяців)}$

3. LaaS:

- Сума інвестицій: 800 тис.грн.
- Грошовий потік: 200 тис.грн. (початкова фінансова перевага) + 1000 тис.грн. (виплати)
- $NPV = 200 \text{ тис.грн.} - 800 \text{ тис.грн.} + 1000 \text{ тис.грн.} = 400 \text{ тис.грн.}$
- Термін окупності: $800 \text{ тис.грн.} / 1000 \text{ тис.грн.} = 0,8 \text{ року (або } 0,8 * 12 \text{ місяців} = 9,6 \text{ місяців)}$

4. Інтеграція принципів «зеленої логістики»:

- Сума інвестицій: 206 тис.грн.
- Грошовий потік: 200 тис.грн. (початкова фінансова перевага) + 1000 тис.грн. (виплати)
- $NPV = 200 \text{ тис.грн.} - 206 \text{ тис.грн.} + 230 \text{ тис.грн.} = 224 \text{ тис.грн.}$

– Термін окупності: $206 \text{ тис.грн.} / 230 \text{ тис.грн.} = 0,89 \text{ року}$ (або $0,206 * 12 \text{ місяців} = 10,68 \text{ місяців}$)

5. Навчання та розвиток співробітників:

– Сума інвестицій: 230 тис.грн.

– Грошовий потік: 210 тис.грн. (початкова фінансова перевага) + 245 тис.грн. (виплати)

– $NPV = 210 \text{ тис.грн.} - 230 \text{ тис.грн.} + 245 \text{ тис.грн.} = 225 \text{ тис.грн.}$

– Термін окупності: $230 \text{ тис.грн.} / 245 \text{ тис.грн.} = 0,93 \text{ року}$ (або $0,55 * 12 \text{ місяців} = 11,1 \text{ місяців}$)

Аналізуючи розрахунки ефективності засобів оптимізації логістики для ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО», можна зробити декілька висновків. Формування регіональних вузлів крос-докінгу та впровадження WMS видаються достатньо привабливими інвестиціями з позитивним NPV та рентабельністю інвестицій, достатньо високими термінами окупності. Водночас, інвестиції у реалізацію сервісу «логістика як послуга» також показують позитивний NPV та рентабельність, також вони потребують менше часу для окупності. Навчання та розвиток співробітників та інтеграція принципів «зеленої логістики», хоча і мають позитивний NPV, характеризуються меншою виручкою в порівнянні з іншими інвестиціями, а також відносно великим термінами окупності. Таким чином, обліковуючи всі ці показники, здійснення інвестицій у реалізацію сервісу «логістика як послуга», формування регіональних вузлів крос-докінгу та впровадження WMS можуть бути більш привабливими варіантами для підприємства.

Впровадження цих заходів, як продемонстровано позитивною рентабельністю інвестицій, ймовірно, підвищить операційну ефективність та покращить фінансовий стан ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО». Кожен захід робить унікальний внесок у стратегію компанії, починаючи від підвищення операційної ефективності та впровадження сталого розвитку до сприяння культурі, що керується даними, та

інвестуванню в людський капітал. Разом вони допоможуть ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» ефективно долати складні умови сучасного бізнес-середовища, забезпечуючи стійке зростання та прибутковість, дозволять підприємству» перетворити логістичну функцію на потужний інструмент маркетингу, забезпечуючи не лише високу ефективність (за рахунок WMS та Cross-Docking), а й диференціацію пропозиції та зростання прибутковості (за рахунок LaaS та Green Logistics).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексні рекомендації щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» на засадах маркетингу. Ключовим заходом є впровадження WMS-системи, що дозволить скоротити витрати на зберігання та прискорити комплектацію замовлень з терміном окупності менше 1,5 року. Для забезпечення географічної експансії запропоновано створення регіональних вузлів крос-докінгу в Полтаві та Харкові, що дозволить скоротити час доставки для регіональних клієнтів з 3,8 до 2,5 днів.

Додатково обґрунтовано впровадження сервісу «Logistics as a Service» (LaaS), що включає преміальні опції доставки (Just-in-Time, Premium Last-Mile 24/7) для підвищення лояльності B2B-клієнтів. Важливим вектором розвитку визначено інтеграцію принципів «зеленої логістики», включаючи оптимізацію маршрутів через TMS та програми утилізації старого обладнання.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів (загальною вартістю близько 2,8 млн грн) підтверджує їх ефективність: очікується зростання обсягів продажів, покращення рентабельності та зміцнення ринкових позицій підприємства. Впровадження цих заходів, як продемонстровано позитивною рентабельністю інвестицій, підвищить операційну ефективність та покращить фінансовий стан ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО». Кожен захід робить унікальний внесок у

стратегію компанії, починаючи від підвищення операційної ефективності та впровадження сталого розвитку до сприяння культурі, що керується даними, та інвестуванню в людський капітал.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі розв'язано актуальне науково-практичне завдання щодо вдосконалення логістичної діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» на основі інтеграції маркетингових інструментів та сучасних логістичних концепцій.

На основі проведеного теоретичного дослідження доведено, що в умовах висококонкурентного ринку логістика трансформується з допоміжної функції у ключову компетенцію маркетингового управління. Встановлено, що ефективність логістичної системи визначається не лише рівнем витрат, а й спроможністю гарантувати клієнту високий рівень сервісу, що включає точність, швидкість та індивідуалізацію поставок. Сучасна концепція маркетингової логістики базується на використанні цифрових технологій (WMS, TMS, Big Data) та впровадженні принципів сталого розвитку, що дозволяє компаніям не тільки оптимізувати ресурси, а й створювати унікальну ціннісну пропозицію.

Практичний аналіз діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» показав, що підприємство має стабільне фінансове становище та професійну команду, проте потребує якісної модернізації логістичних процесів для підтримки подальшого зростання. Протягом 2022–2024 років менеджменту вдалося досягти позитивної динаміки: час циклу замовлення скоротився на 42%, а точність виконання замовлень досягла 98%. Однак регіональна обмеженість складської мережі та ручне управління окремими складськими операціями залишаються стримуючими факторами для масштабної експансії на ринку B2B.

Для вирішення виявлених проблем та реалізації стратегії розвитку розроблено комплексний проект модернізації логістичної системи, що базується на чотирьох ключових напрямках:

1. Цифровізація складського господарства: впровадження WMS-системи забезпечить повну прозорість запасів, усуне помилки при комплектації та підвищить

продуктивність персоналу. Економічні розрахунки підтверджують високу рентабельність інвестицій у це рішення.

2. Оптимізація регіональної дистрибуції: створення вузлів крос-докінгу в Полтаві та Харкові дозволить компанії вийти на нові ринки без капітальних витрат на повноцінні склади, забезпечуючи доставку «наступного дня» для регіональних клієнтів. Це безпосередньо вплине на конкурентоспроможність у тендерних закупівлях та сервісному обслуговуванні.

3. Клієнтоорієнтований сервіс (LaaS): запровадження модульних логістичних послуг дозволить диференціювати підходи до обслуговування різних сегментів клієнтів. Пропозиція преміальних пакетів доставки створить додаткову вартість для ключових партнерів та підвищить рівень утримання клієнтів (CLV).

4. Екологічна відповідальність: інтеграція «зелених» ініціатив (оптимізація маршрутів, утилізація обладнання) дозволить компанії відповідати сучасним вимогам сталого розвитку та залучати корпоративних клієнтів, для яких важлива екологічна політика постачальника.

Результати прогнозування підтверджують, що реалізація запропонованих заходів забезпечить кумулятивний ефект: очікується зростання обсягів реалізації на 4% лише за рахунок крос-докінгу, суттєве зниження питомих логістичних витрат та зміцнення іміджу ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ КЛІМАТ-ДНІПРО» як інноваційного та надійного партнера. Таким чином, розроблена стратегія вдосконалення логістики на засадах маркетингу є економічно обґрунтованою та стратегічно важливою для забезпечення довгострокового лідерства підприємства на ринку кліматичного обладнання України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буркинський Б. В., Нікішина О. В., Лисюк В. М. та ін. Методологічні засади формування ефективної логістики товарних ринків: монографія. Одеса: ІПРЕД НАН України, 2020. 200 с.
2. Васюк І.В. Зарубіжний досвід впровадження маркетингових логістичних концепцій на підприємстві. URL:http://zbirnuk.bukuniver.edu.ua/ed_work/n_7/13.pdf
3. Волинець Л.М. Теоретичні аспекти розвитку логістичної діяльності транспортних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Випуск 38. С. 110-122.
4. Гаврись О. М. Прийняття управлінських рішень у контексті управління логістичними витратами. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18. С. 73–76.
5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. К. : Лібра, 2008. 276с.
6. Гармаш С. В. Інтеграція логістичних функцій в рамках логістичного менеджменту у системі управління сучасним промисловим підприємством. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки) : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 19 (1295). С. 104-107.
7. Гудзь П.В. Аналіз зарубіжного досвіду застосування системного управління логістичною діяльністю. *Бізнес-інформ*. №4. 2015. С.139-142.
8. Економіка логістичних систем : монографія / М. Васелевський, І.Білик, О. Дейнека та ін. ; за заг. ред. Є. Крикавського та І. Кубіва. Львів : Національний університет "Львівська політехніка", 2015. 596 с.
9. Жалдак Г.П. Дем'ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали І міжнародної науково–практичної конференції. м. Київ, 23 квітня 2020р. Київ. 2020. С. 208–209.

10. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д. і Семенова Л. Маркетингова діагностика товарного асортименту рітейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 3(21). 2022. DOI:[https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(21\).2022.264272](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(21).2022.264272).

11. Даценко В.В., Касян С.Я., Хурдей В.Д., Радослав Дзюба, Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С., Павловська І.Г., Ізовіта А.М. Маркетинг сталого розвитку у зовнішньоекономічній діяльності : навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2025. 356 с. (Серія «Митна політика»). DOI <https://doi.org/10.31733/978-617-560-080-1>

12. Даценко В.В., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю., Дронова Т.С. Маркетинг: Модель 7Р: навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2023. 142 с.

13. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем : підручник. К. : Міленіум, 2016. 387 с.

14. Дронова Т.С. Маркетингова діагностика продуктового портфелю підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. Херсон, 2022. №3 (82). с. 90-96

15. Дронова Т. С., Хурдей В. Д., Міщенко Д.А., Павловська І. Г.. Використання інструментів цифрового маркетингу в рекламному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024, № 4. С. 69–76.

16. Кабанець І.А. Визначення основних логістичних підходів до управління інноваційними процесами. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2539>

17. Кальченко А. Г. Логістика : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 148 с.

18. Карінцева О.І, Харченко М.О., Мазін Ю.О. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка». 2021. № 3. С. 127-136.

19. Кислий В. Розвиток транспортно-логістичних кластерів в Україні. *Економіка України*. 2015. № 12. С. 28–37.

20. Клімова І.Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143–147.

21.Кобзева К.В. Розробка аналітичного інструментарію управління логістичними затратами підприємства. URL: http://manved.at.ua/publ/rozrobka_analitichnogo_instrumentariju_upravlinnja_logistichnimi_zatratami_pid_priemstva/2-1-0-21. 83

22.Козак Л.С. Сутність і методи логістичного консалтингу. *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Науковий журнал: в 2 ч. Ч. 2: Серія: «Економічні науки» К. : НТУ, 2014. Вип. 14. С. 78–84.

23.Комерційна логістика: навчальний посібник / Льовкін Г. Г. Київ: «ДиректМедіа», 2018. 205 с.

24.Комліченко О. (2022) Формування логістичної системи та її вплив на ефективність діяльності підприємства. *Grail of Science*, no. (14–15), pp. 125–127. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science>

25.Крикавський Є. (2014) Логістика для економістів: підручник. Львів. 476.

26. Крикавський Є. Чернописька Н. (2009) Логістичні системи. Львів. 107

27.Купалова Г.І., Хрутьба Ю.С. Еколого-економічні аспекти оптимізації логістичних товаротransпортних потоків підприємств: монографія. Київ: Компрінт, 2019. 143 с.

28.Кустріч Л. О. Логістичні інновації як основа управління підприємством. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 10–14. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4503&i=1>

29.Кучмеев О. О. Особливості управління матеріальними потоками в логістичних системах торговельних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30(1). С. 99–103. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses201823>

30.Логістика як інструмент підвищення конкурентоспроможності. АкрісЛогістик. URL: <https://acris.com.ua/stati/logistika-kak-instrumentpovysheniyakonkurentospo/>

31.Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посібник / М. Ю. Григорак, О. В. Карпунь, О. К. Катерна, К. М. Молчанова. Київ: НАУ, 2017. 364с.

32. Маселко Т.Є. Проблеми управління транспортно–логістичними системами України та перспективи розвитку в контексті європейської інтеграції. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltn/17_2/301_Maselko_17_2.pdf 84

33. Малярець Л. М., Матвієнко-Беляєва Г. Л. Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 227с.

34. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Циркулярний маркетинг стратегії просування товарів з замкненим циклом та вплив на споживчу поведінку. *Ефективна економіка*. 2025. №9 DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.14%20>

35. Міщенко Д. А., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетингові дослідження у сфері митних послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8439>. DOI: 10.32702/2307-2105- 82 2020.12.8

36. Міщенко Д.А., Хурдей В.Д., Даценко В.В., Дронова Т.С. Маркетинговий механізм у сфері митних послуг. *Економічні горизонти*. 2023. №2(24). С. 77–88. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/279476> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.279476](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.279476)

37. Методологія та організація наукових досліджень : навч. посіб. / І. С. Добронравова, О. В. Руденко, Л. І. Сидоренко та ін.; за ред. І. С. Добронравової (ч. 1), О. В. Руденко (ч. 2). К. : ВПЦ «Київський університет», 2018. 607 с.

38. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.

39. Нікішина О. В. Логістична структура товарного ринку: теоретичні й прикладні положення. *Food Industry Economics*. 2019. 11 (2). С.20-30.

40. Організаційно-економічні механізми формування ефективної логістики товарних ринків / Буркинський Б.В. та ін.; за ред. Буркинського Б. В., Нікішиної О. В. Одеса: ІПРЕЕД НАНУ, 2021. 264 с.

41.Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу: монографія / К.С. Жадько, І.Д. Падерін, Д.А. Міщенко, В.В. Даценко та ін. Дніпро, 2019. 212 с.

42.Павловська І. Г. Архітектоніка маркетингового дослідження для вирішення проблем продовольчої безпеки. *Економічні горизонти*. 2023. № 1(23). С. 121– 132. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.275080](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.275080) 85

43. Павловська, І., Хурдей, В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Розробка методики та інструментарію для проведення експертизи маркетингових досліджень. *Економічні горизонти*. 2(31), 2025. 147–157

44.Павловська І. Г., Хурдей В.Д., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Плєскун І.В. Потенціал маркетингу в управлінні інноваційними процесами. *Економічні горизонти*. 2023. № 4 (26). DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(26\).2023.291787](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(26).2023.291787)

45.Пасічник Т. О. Особливості інноваційного підходу в логістичній діяльності підприємств. *Вісник АМСУ*. 2015. № 2 (54). С. 125–131.

46.Паласюк Б. Логістичне управління підприємством: сутність і основні принципи. *Галицький економічний вісник*. Серія: Маркетинговоінноваційні технології управління підприємствами. 2012. № 3 (36). С.166–170.

47.Перебийніс В. І. Логістичне управління запасами на підприємствах : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 279 с.

48.Перебийніс В. І. Транспортно-логістичні системи. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2014. 312 с.

49.Сардак С. Е., Хурдей В. Д. Митний маркетинг: інституціоналізація, потенціал, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 18-22. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4877&i=2>

50.Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8322>

51.Старостіна А.О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. К.: Вид-дім «Вільямс», 2013. 262 с.

52.Українська Асоціація Маркетингу URL: <http://uam.in.ua/>

53.Трушкіна Н. В., Кітріш К. Ю. Управління ланцюгами постачань у контексті концепції індустрія 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: 10.32702/2307- 2105-2020.12.74

54.Трушкіна Н. В. Науково-методичні та прикладні засади вдосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 219-227. 86

55.Хмарська І., Сігаєва Т.Є., Бачинська О.М. Оцінки ефективності та якості управління логістичним потенціалом. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2299/2220>

56 .Хурдей В.Д., Ніфталиєва А. Маркетинг як стратегічний інструмент *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2019. №11. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-11-5353> URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2019/11/5353>

57.Хурдей В.Д., Сітенко Н.Ю. Вендінг як альтернативний канал роздрібної торгівлі. *Інфраструктура ринку*. Випуск 41 Р.4. 2020. С. 176-180 URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/41_2020_ukr/31.pdf 56.

58. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. №165. Дніпро: ПДАБА, 2021. С. 96-100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>

59.Хурдей В. Д., Даценко В. В. Стратегія розвитку глобального маркетингу послуг. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 2 С. 216-220.

60 .Хурдей В.Д., Дронова Т.С., Міщенко Д.А., Павловська І.Г., Семенова Л.Ю. Методологія наукових досліджень рекламного менеджменту в умовах цифрового маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2024. № 2. Том 8. С. 30-46 URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/363/241>

61. Хурдей В. Д., Дронова Т. С., Міщенко Д. А., Павловська І. Г., Гамзіна О. Я. Контент-маркетинг та стратегії омніканальності: нові підходи до залучення аудиторії. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10432> 87
62. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Дронова Т.С., Павловська І.Г. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії. *Економічні горизонти*. № 1(23), ст. 4–14. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(23\).2023.272720](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272720) URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>
63. Хурдей В., Міщенко, Д., Дронова, Т. Соціальна мережа як інструмент маркетингової Інтернет-комунікації в дистанційному навчанні. *Економічні горизонти*. 2023. (3(25), 47–56. – URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/286656/280518> DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(25\).2023.286656](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(25).2023.286656)
64. Хурдей В.Д., Даценко В.В., Міщенко Д.А., Семенова Л.Ю. Маркетинг у митній діяльності: навч. посіб. Дніпро: УМСФ. 2024. 205 с.
65. Хвищун Н. В. Логістичні складові підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Логістика: теорія та практика*. 2016. №1. С. 126–134.
66. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. Львів: Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2016. 292с.
67. Шталь Т. В., Уварова А. Є. Логістична діяльність торговельного підприємства: сутнісні характеристики та формалізація моделі. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 3. С. 64-71.
68. Федоренко М.М. Вдосконалення процесів управління маркетингово-логістичною діяльністю з урахуванням сучасних тенденцій ринкового розвитку. *Економічні науки*. 2021. №6. С. 124–129
69. Юлова Н. Створення логістичної системи на підприємствах. Х. ТанDEM. 2018. 362 с.