

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С. З. Гжицького
Факультет управління, економіки та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Маркетингові стратегії розвитку транспортних
компаній в умовах конкуренції
(на прикладі ТзОВ «РК-Транс»)**

Виконав: студент VI курсу, групи Марк-61

Рівень вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

Сорока Олег Ярославович

Науковий керівник: **к.е.н., доц. Когут Мар'яна Володимирівна**

Рецензент: **к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська Політехніка» Огінок Соломія Василівна**

Дубляни 2025

Міністерство освіти та науки України
Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С. З. Гжицького
Факультет управління, економіки та права
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій

Ступінь вищої освіти «Магістр»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
міжнародних економічних
відносин та маркетингових стратегій
(назва кафедри)

к.е.н., доцент Андрій Линдюк
(звання, ступінь, прізвище та ім'я)
2025 року

ЗАВДАННЯ
кваліфікаційної роботи
Сороки Олега Ярославовича

- Тема роботи: Маркетингові стратегії розвитку транспортних компаній в умовах конкуренції (на прикладі ТзОВ «РК-Транс»)
Керівник проекту (роботи): Когут Мар'яна Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій
затверджена наказом ЛНУВМБ від « 14» березня 2025 р. № 194-4
- Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи: до 28 листопада 2025 року
- Вихідні дані до проекту (роботи): вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; монографічні дослідження; офіційні публікації, нормативно-правові, статистичні матеріали державних органів влади; звіти, доповіді.
- Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):
 - ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ. 1.1. Сутність, роль і види маркетингових стратегій підприємства. 1.2. Теоретичні підходи до вибору та реалізації маркетингових стратегій у сфері транспорту. 1.3. Особливості функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції.
 - АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РК-ТРАНС». 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «РК-Транс». 2.2. Аналіз ринку транспортних послуг і конкурентного середовища ТОВ «РК-Транс». 2.3. Оцінка існуючої маркетингової стратегії компанії.

3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «РК-ТРАНС». 3.1. Обґрунтування необхідності оновлення маркетингової стратегії. 3.2. Розробка комплексної маркетингової стратегії розвитку компанії ТОВ «РК-Транс». 3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, таблиці.

6. Дата видачі завдання «18» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання календарного плану; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).	Березень-червень 2025 р.
1.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	Липень-серпень 2025 р.
2.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка і написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	Вересень-жовтень 2025 р.
3.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	Листопад 2025 р.
4.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	Грудень 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Сорока О.Я.

(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис)

Когут М.В.

(прізвище та ініціали)

УДК 339.138:656.1:658.8

«Маркетингові стратегії розвитку транспортних компаній в умовах конкуренції (на прикладі ТзОВ «РК-Транс»)). Сорока О.Я. Кваліфікаційна робота.

Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. Дубляни, ЛНУВМБ, 2025. Кваліфікаційна робота містить: 87 с. текстової частини, 23 таблиці, 6 рисунків, 35 літературних джерел.

Узагальнено теоретичні підходи до сутності, ролі та видів маркетингових стратегій підприємств, систематизовано класичні та сучасні моделі стратегічного маркетингу, а також обґрунтовано особливості їх застосування у сфері транспортно-логістичних послуг. Особливу увагу приділено логістичному, клієнтоорієнтованому та цифровому підходам до формування маркетингових стратегій, які в сучасних умовах визначають конкурентоспроможність транспортних компаній.

Проаналізовано особливості функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції, його структуру, основні тенденції розвитку та фактори впливу.

На основі отриманих результатів обґрунтовано необхідність оновлення маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» та розроблено комплексну маркетингову стратегію розвитку підприємства. Запропоновано практичні заходи щодо впровадження цифрового маркетингу, розвитку корпоративного бренду, підвищення клієнтоорієнтованості, удосконалення сервісної моделі обслуговування та розвитку партнерських відносин.

Анотація. Робота присвячена дослідженню теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку транспортних компаній в умовах посилення конкурентної боротьби та трансформації ринку транспортних послуг. У роботі узагальнено теоретичні підходи до сутності, ролі та видів маркетингових стратегій підприємств, систематизовано класичні та сучасні моделі стратегічного маркетингу, а також обґрунтовано особливості їх застосування у сфері транспортно-логістичних послуг. Проаналізовано особливості функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції, його структуру, основні тенденції розвитку та фактори впливу. Практична частина роботи виконана на прикладі діяльності ТОВ «РК-Транс». Для стратегічної діагностики використано сучасні методи аналізу, зокрема SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, матрицю конкурентного профілю та матрицю пріоритетів, що дозволило виявити ключові проблеми, стратегічні розриви та потенційні напрями розвитку компанії. На основі отриманих результатів обґрунтовано необхідність оновлення маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» та розроблено комплексну маркетингову стратегію розвитку підприємства. Запропоновано практичні заходи щодо впровадження цифрового маркетингу, розвитку корпоративного бренду, підвищення клієнтоорієнтованості, удосконалення сервісної моделі обслуговування та розвитку партнерських відносин. Здійснено прогноз економічної ефективності запропонованих заходів, що показав зростання доходів, прибутковості та рентабельності діяльності підприємства, а також покращення нефінансових показників.

Ключові слова: маркетингова стратегія, транспортні компанії, конкурентоспроможність, ринок транспортних послуг, цифровий маркетинг, логістичний сервіс.

Abstract. The qualification paper is devoted to the study of theoretical and practical aspects of the formation and implementation of marketing strategies for the development of transport companies under conditions of intensified competition and transformation of the transport services market. The paper generalizes theoretical approaches to the essence, role, and types of marketing strategies of enterprises, systematizes classical and modern models of strategic marketing, and substantiates the specifics of their application in the field of transport and logistics services. The peculiarities of the functioning of the transport services market under competitive conditions, its structure, main development trends, and influencing factors are analyzed. The practical part of the study is carried out on the example of the activity of LLC “RK-Trans”. Modern analytical methods are used for strategic diagnostics, including SWOT analysis, GAP analysis, Porter’s Five Forces analysis, a competitive profile matrix, and an Impact/Effort priority matrix, which made it possible to identify key problems, strategic gaps, and potential directions for the company’s development. Based on the obtained results, the necessity of updating the marketing strategy of LLC “RK-Trans” is substantiated, and a comprehensive marketing development strategy for the enterprise is developed. Practical measures are proposed for the implementation of digital marketing, development of the corporate brand, enhancement of customer orientation, improvement of the service delivery model, and development of partnership relations. A forecast of the economic efficiency of the proposed measures is conducted, demonstrating growth in revenues, profitability, and return on sales of the enterprise, as well as improvements in non-financial performance indicators.

Keywords: marketing strategy, transport companies, competitiveness, transport services market, digital marketing, logistics service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ.....	11
1.1. Сутність, роль і види маркетингових стратегій підприємства ...	11
1.2. Теоретичні підходи до вибору та реалізації маркетингових стратегій у сфері транспорту	19
1.3. Особливості функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РК- ТРАНС».....	47
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «РК-Транс».....	47
2.2. Аналіз ринку транспортних послуг і конкурентного середовища ТОВ «РК-Транс».....	58
2.3. Оцінка існуючої маркетингової стратегії компанії.....	74
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «РК-ТРАНС».....	80
3.1. Обґрунтування необхідності оновлення маркетингової стратегії.....	80
3.2. Розробка комплексної маркетингової стратегії розвитку компанії ТОВ «РК-Транс»	85
3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів.....	91
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та зростаючої конкуренції ринок транспортних послуг зазнає суттєвих структурних змін. Підвищення цін на паливно-енергетичні ресурси, ускладнення логістичних ланцюгів, посилення регуляторних вимог і зростання очікувань клієнтів щодо якості сервісу формують нові виклики для діяльності транспортних компаній. За таких умов традиційні підходи до управління підприємствами втрачають ефективність, а ключовим чинником успішного розвитку стає обґрунтована та адаптивна маркетингова стратегія.

Особливо актуальною проблема формування ефективних маркетингових стратегій є для транспортних компаній, які функціонують в умовах жорсткої цінової конкуренції та високої чутливості до зовнішніх економічних чинників. Конкуренція у галузі дедалі більше переміщується з площини тарифів у сферу сервісу, надійності, швидкості обслуговування, цифровізації процесів та здатності формувати довгострокові відносини з клієнтами. У цьому контексті маркетинг виконує не лише комунікаційну функцію, а стає інтегрованим інструментом стратегічного управління, тісно пов'язаним із логістикою, фінансами та операційною діяльністю підприємства.

Актуальність дослідження також зумовлена необхідністю адаптації транспортних компаній до процесів цифровізації, розвитку онлайн-комунікацій та аналітичних інструментів управління клієнтськими відносинами. В умовах B2B-ринку, де рішення приймаються професійними закупівельниками, ефективна маркетингова стратегія є вирішальним чинником залучення та утримання клієнтів, підвищення лояльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Практична значущість теми посилюється тим, що дослідження здійснюється на прикладі реального транспортного підприємства -

ТОВ «РК-Транс», діяльність якого відображає типові проблеми й можливості розвитку середніх транспортних компаній України. Аналіз реальних фінансових показників, конкурентного середовища та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії дозволяють сформулювати прикладні управлінські рішення, які можуть бути використані не лише в діяльності досліджуваного підприємства, а й іншими суб'єктами транспортно-логістичного ринку.

Таким чином, обрана тема є актуальною з теоретичної та практичної точок зору, відповідає сучасним викликам розвитку транспортної галузі та спрямована на вирішення важливих завдань підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Проблематика розвитку транспортної галузі, підвищення конкурентоспроможності транспортних компаній та формування ефективних стратегій їх функціонування широко представлена в працях вітчизняних науковців. Значний внесок у дослідження питань розвитку транспортної інфраструктури, логістичних систем та ринкових механізмів функціонування транспорту зробили такі вчені, як Бабина О. Є., Власова В. П., Карпенко О. О., Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Михайличенко К. М. та інші. Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що питання комплексного формування та оцінки маркетингових стратегій розвитку транспортних компаній на рівні конкретного підприємства, з урахуванням конкурентного середовища, цифровізації та сервісної складової, залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює доцільність подальших досліджень у даному напрямі та підтверджує актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових стратегій розвитку транспортних

компаній в умовах конкуренції на прикладі ТОВ «РК-Транс» з метою підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі завдання:

1) дослідити сутність, роль і види маркетингових стратегій підприємства, а також узагальнити основні наукові підходи до їх класифікації та застосування в сучасних умовах господарювання;

2) проаналізувати теоретичні підходи до вибору та реалізації маркетингових стратегій у сфері транспорту;

3) визначити особливості функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції, охарактеризувати його структуру, ключові тенденції та фактори впливу на діяльність транспортних компаній;

4) надати загальну характеристику діяльності ТОВ «РК-Транс», проаналізувати організаційні та фінансово-господарські показники підприємства;

5) провести аналіз ринку транспортних послуг і конкурентного середовища ТОВ «РК-Транс», визначити позицію підприємства серед основних конкурентів;

6) оцінити існуючу маркетингову стратегію ТОВ «РК-Транс»;

7) обґрунтувати необхідність оновлення маркетингової стратегії підприємства на основі результатів стратегічного та фінансового аналізу;

8) розробити комплексну маркетингову стратегію розвитку ТОВ «РК-Транс», спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, клієнтоорієнтованості та цифрової зрілості компанії;

9) здійснити прогноз економічної ефективності запропонованих заходів, оцінити їх вплив на фінансові результати та перспективи розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингових стратегій транспортних компаній в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування, реалізації та вдосконалення маркетингових стратегій розвитку транспортної компанії на прикладі ТОВ «РК-Транс» в умовах конкуренції.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи аналізу та синтезу застосовувалися для узагальнення теоретичних положень щодо сутності, ролі та видів маркетингових стратегій, а також для формування системного уявлення про особливості їх реалізації у сфері транспортних послуг.

Метод порівняння використовувався під час аналізу ринку транспортних послуг і конкурентного середовища з метою зіставлення діяльності ТОВ «РК-Транс» із основними конкурентами та визначення його ринкових позицій. Економіко-статистичні методи застосовувалися для аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оцінки динаміки доходів, витрат, прибутку та рентабельності.

Для стратегічної діагностики діяльності підприємства використано SWOT-аналіз, GAP-аналіз, аналіз п'яти сил Портера та матричні методи, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії, стратегічні розриви та перспективні напрями розвитку. Метод експертних оцінок застосовувався під час формування конкурентного профілю підприємства та визначення пріоритетності запропонованих стратегічних заходів.

Прогнозні методи використовувалися для оцінки економічної ефективності впровадження оновленої маркетингової стратегії та

визначення очікуваних фінансових і нефінансових результатів у середньостроковій перспективі. Також застосовано графічні та табличні методи подання інформації, що забезпечило наочність результатів дослідження та полегшило їх інтерпретацію.

Застосування зазначених методів дозволило забезпечити комплексність, обґрунтованість і практичну спрямованість результатів кваліфікаційної роботи.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи стали законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність підприємств транспортної галузі, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України, аналітичні звіти профільних державних і галузевих установ, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань маркетингу, стратегічного управління та логістики.

У процесі дослідження використано матеріали періодичних фахових видань, аналітичні огляди та публікації міжнародних організацій, інформаційні ресурси мережі Інтернет, що висвітлюють сучасні тенденції розвитку ринку транспортних послуг. Важливу частину інформаційної бази становлять фінансова звітність, внутрішні аналітичні матеріали та статистичні дані ТОВ «РК-Транс», які дозволили здійснити практичний аналіз діяльності підприємства та обґрунтувати запропоновані рекомендації щодо вдосконалення його маркетингової стратегії.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Сутність, роль і види маркетингових стратегій підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції маркетингова стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Вона визначає напрями діяльності, формує логіку поведінки на ринку, забезпечує узгодженість маркетингових рішень та підвищує конкурентоспроможність. Для транспортних компаній, які функціонують у динамічному та високо конкурентному середовищі, маркетингові стратегії мають особливе значення, оскільки дозволяють не лише залучати та утримувати клієнтів, а й адаптувати сервіс, ціноутворення, логістику та комунікації до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, дослідження сутності, ролі й видів маркетингових стратегій є необхідним підґрунтям для формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «РК-Транс».

Маркетинг, за визначенням Американської маркетингової асоціації, є діяльністю та сукупністю процесів, за допомогою яких організації створюють, комунікують і передають цінні пропозиції різним групам стейкхолдерів [27]. Його призначення полягає у формуванні цінності товарів і послуг, що відповідають потребам споживачів, а також у стимулюванні наміру до їх придбання за визначеною ціною у відповідному місці. Основними елементами маркетингового комплексу є продукт, дистрибуція, просування та ціна, а разом вони створюють цінність пропозиції, де ціна відображає складність виробничих і логістичних процесів, необхідних для створення товару чи послуги, та забезпечує формування прибутку підприємства. Відтак маркетингова

діяльність є складовою ціннісно орієнтованого менеджменту, що розвивається через прийняття ефективних управлінських рішень [26].

У другій половині XX століття Д. Маккарті запропонував класичну модель маркетингового комплексу 4P (product, price, place, promotion). Проте в умовах сучасної економічної невизначеності та зростання вимог споживачів традиційна модель втрачає достатність і потребує розширення. Сучасні дослідники доповнюють її такими елементами, як: people (персонал), process (процеси), performance (результативність) та positioning (позиціонування бренду). Такий підхід дозволяє ширше оцінити як матеріальні, так і нематеріальні аспекти цінності, що створюються для цільових груп споживачів або суспільства загалом [24].

Ефективна маркетингова діяльність передбачає системне управління інформаційним простором, використання відповідних комунікаційних каналів, формування довгострокових взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами, розбудову конкурентоспроможного бренду, а також розробку й реалізацію маркетингових планів і стратегій.

На нашу думку, маркетингова стратегія - це комплексний, цілеспрямований план дій, спрямований на просування товарів чи послуг, підвищення прибутковості підприємства та забезпечення його вигідних конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Маркетингова стратегія ґрунтується на маркетинговому плані та реалізується через систему заходів, що спрямовані на донесення цінності до стейкхолдерів і отримання додаткових переваг як для підприємства, так і для споживачів.

Сутність маркетингової стратегії проявляється у комплексному підході до управління ринковою діяльністю підприємства. Вона передбачає чітке визначення цільових сегментів споживачів, для яких компанія формує унікальну ціннісну пропозицію. На основі цього обираються найбільш ефективні інструменти маркетингового комплексу, що дозволяють забезпечити конкурентні переваги та відповідність

потребам клієнтів. Маркетингова стратегія також охоплює планування заходів щодо диференціації та зміцнення позицій підприємства на ринку, а її реалізація підкріплюється встановленням ключових показників ефективності (KPI) та впровадженням системи контролю досягнутих результатів [27].

Маркетингові стратегії вирішують ряд проблем які пов'язані з [10]:

- специфікою товару як надання йому ознак, які відрізняють його від товарів-аналогів;
- конкурентоспроможністю як позицією, яка наділена певними перевагами, в обраному сегменті ринку;
- згуртованістю як побудовою каналів комунікації зі стейкхолдерами;
- гармонізацією як процесом своєчасного опрацювання та передачі актуальної інформації та обміном нею зі стейкхолдерами.

Маркетингові стратегії є достатньо складним аналітичним процесом глибина якого залежить від складності виготовлення та просування товару (послуги) (рис. 1.1).

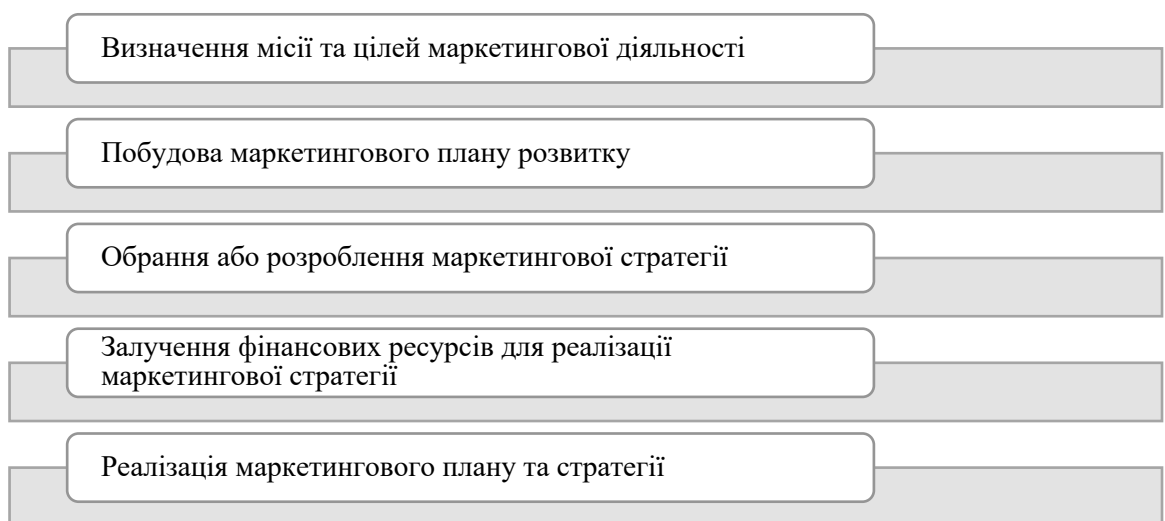


Рис.1.1. Процес реалізації маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Обираючи маркетингову стратегію, підприємство повинно чітко усвідомлювати, з якими групами стейкхолдерів воно взаємодіатиме та наскільки зможе задовольнити їхні потреби, виходячи з наявних ресурсів і технологічних можливостей. Сформульована місія відображає стратегічну спрямованість підприємства, його фокус на цільову аудиторію та прагнення до інноваційного розвитку. Вона має бути лаконічною, змістовною й надихаючою, окреслюючи те, чого підприємство прагне досягти у довгостроковій перспективі. Стратегічні цілі конкретизують місію, перетворюючи її на систему вимірюваних результатів і дій, яких підприємство планує досягти у визначені строки.

Під час формування маркетингового плану особлива увага приділяється попереднім дослідженням, інноваційному потенціалу та здатності компанії ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем. Для мінімізації необґрунтованих ризиків та отримання чіткішого розуміння ринкових перспектив доцільно застосовувати сучасні аналітичні інструменти - SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти сил Портера [33], та інші підходи, що дозволяють комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та характеристики конкурентного середовища.

Маркетингові стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства на ринку, оскільки вони визначають загальну траєкторію розвитку, формують конкурентні переваги та забезпечують узгодженість управлінських рішень. Для транспортних компаній, таких як ТОВ «РК-Транс», особливого значення набувають стратегії, спрямовані на розуміння потреб клієнтів, вдосконалення сервісу та підвищення якості комунікацій. Табл.1.1 узагальнює основні напрями ролі маркетингових стратегій у діяльності підприємства та демонструє їх практичне значення.

Таблиця 1.1

Роль маркетингових стратегій у діяльності підприємства

Напрямок	Характеристика ролі маркетингової стратегії
1. Стратегічна орієнтація на ринок	Забезпечує вибір пріоритетних сегментів, визначення потреб клієнтів і формування пропозиції, що максимально відповідає їхнім очікуванням
2. Формування конкурентних переваг	Дозволяє визначити унікальні характеристики підприємства - рівень сервісу, гнучкість, цінову політику, цифрову технологічність
3. Оптимізація сервісу та ціннісної пропозиції	Має особливе значення у транспортній сфері, де якість доставки, надійність, швидкість і прозорість операцій визначають успіх компанії
4. Узгодженість операційних та маркетингових рішень	Забезпечує скоординовану роботу підрозділів продажу, логістики, фінансів та маркетингу, що підвищує ефективність управління
5. Підвищення ефективності комунікацій	Сприяє створенню сильного бренду, зміцненню довіри та формуванню довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами

Джерело: розроблено автором на основі [3,8]

Розглянуті елементи підтверджують, що маркетингові стратегії є фундаментальними для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Вони дозволяють не лише адаптувати діяльність до вимог ринку, але й формувати власні конкурентні переваги, вибудовувати якісний сервіс і розвивати ефективну комунікацію з клієнтами. Для транспортних компаній, де конкурентна боротьба часто зосереджується на швидкості, надійності та прозорості логістичних процесів, роль маркетингових стратегій стає визначальною. Їх реалізація сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню лояльності клієнтів та формуванню стійкого бренду, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Маркетингові стратегії є фундаментальною складовою стратегічного управління підприємством, оскільки визначають напрями його розвитку, особливості взаємодії з ринком та інструменти формування конкурентних переваг. У сучасних умовах високої конкуренції підприємства повинні застосовувати різні типи стратегій залежно від особливостей ринкового середовища, власних ресурсів та стратегічних

намірів [1]. Табл.1.2 систематизує основні групи маркетингових стратегій, а саме ринкові, конкурентні, сервісні, комунікаційні та цінові та розкриває їх зміст. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити інструментарій, доступний підприємству для досягнення стратегічних цілей, та обґрунтувати вибір оптимальних напрямів розвитку.

Таблиця 1.2

Види маркетингових стратегій підприємства

Група стратегій	Види стратегій	Характеристика
1. Ринкові стратегії (за Ансоффом)	Стратегія проникнення на ринок	Збільшення обсягів продажів на наявному ринку
	Стратегія розвитку ринку	Вихід на нові сегменти чи географічні ринки
	Стратегія розвитку продукту	Удосконалення/розширення послуг
	Диверсифікація	Додавання нових напрямів діяльності
2. Конкурентні стратегії (за Портером)	Стратегія лідерства за витратами	Мінімізація собівартості, оптимізація витрат
	Стратегія диференціації	Унікальні послуги, високий рівень сервісу
	Фокусування	Робота з конкретними сегментами ринку
3. Сервісні логістичні стратегії	Стратегія сервісної диференціації	Надання вищого рівня сервісу порівняно з конкурентами
	Стратегія цифровізації	Впровадження CRM/TMS, е-ТТН, трекінгу
4. Комунікаційні стратегії	Стратегія брендингу	Формування позитивного іміджу та репутації
	Стратегія digital-комунікацій	Використання сайтів, соцмереж, онлайн-кабінетів
5. Цінові стратегії	Гнучке ціноутворення	Адаптація тарифів під клієнта
	Преміальне ціноутворення	Вища ціна за високий рівень сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [14,15]

Аналіз представлених стратегій свідчить, що підприємство має широкий спектр можливостей для формування ефективної маркетингової політики. Ринкові стратегії, базовані на матриці І. Ансоффа, забезпечують вибір напрямів зростання, від поглиблення присутності на наявному ринку до диверсифікації діяльності. Конкурентні стратегії за

М. Портером дозволяють визначити характер боротьби з конкурентами: шляхом зниження витрат, формування унікальної цінності або зосередження на вузькому сегменті [33].

Сервісні логістичні стратегії мають особливе значення для транспортної галузі, де якість та прозорість обслуговування є головними чинниками успіху. Вони забезпечують підвищення сервісної цінності, розвиток цифрових рішень та зміцнення довіри клієнтів. Комунікаційні стратегії сприяють формуванню позитивної репутації, розвитку бренду та впровадженню сучасних каналів digital-взаємодії. Цінові стратегії дозволяють адаптувати тарифну політику до очікувань клієнтів і підвищувати прибутковість пропозиції у відповідних сегментах.

Таким чином, систематизація маркетингових стратегій у табл.1.2 дає можливість підприємству усвідомлено обирати напрями розвитку, поєднувати різні маркетингові інструменти й формувати стійкі конкурентні переваги. У контексті діяльності транспортного підприємства, такого як ТОВ «РК-Транс», особливо актуальними стають стратегії сервісної диференціації, цифровізації та гнучкого ціноутворення, які забезпечують підвищення ефективності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості.

Процес розробки маркетингової стратегії є комплексним та багаторівневим, оскільки передбачає формування цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства [15]. Успішна стратегія повинна базуватися на чітко визначених цілях, зрозумілому позиціонуванні та точному розумінні потреб цільових сегментів. Важливою умовою також є створення ціннісної пропозиції, що відображає унікальні переваги компанії, та оцінка її можливостей у контексті наявних ресурсів і компетенцій.

Представлена схема (рис.1.2) відображає логічну послідовність ключових елементів, які формують основу маркетингової стратегії підприємства. Вона демонструє взаємозв'язок між окремими етапами, від формування бачення до контролю результативності, та підкреслює важливість системного підходу до стратегічного маркетингу, особливо в умовах високої конкуренції на ринку транспортних послуг.

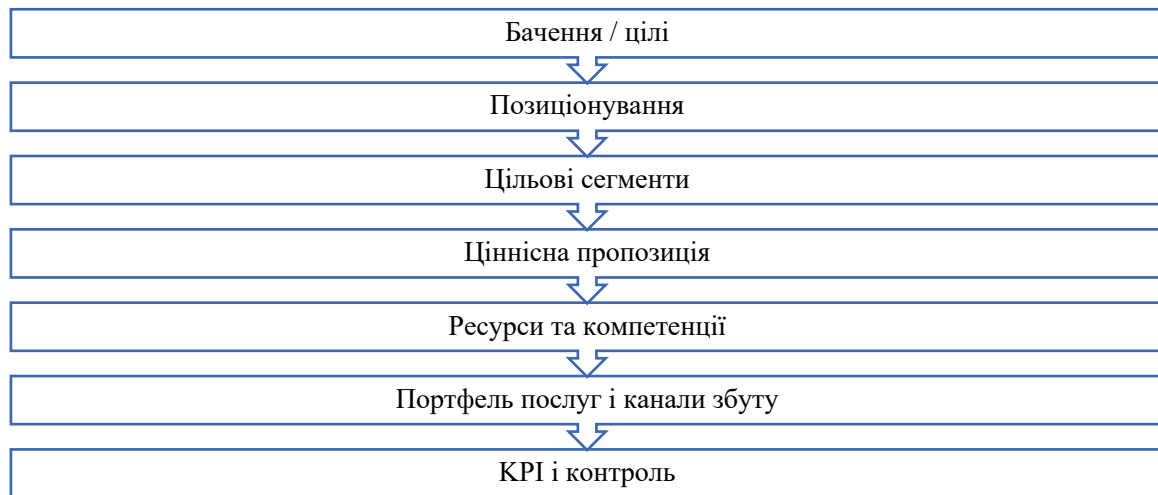


Рис.1.2. Логічна структура формування маркетингової стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [23,25]

Структура, подана на Рис.1.2., показує, що формування маркетингової стратегії є послідовним і взаємопов'язаним процесом, у якому кожен елемент відіграє важливу роль. Початкові етапи, такі як бачення, цілі, позиціонування та визначення цільових сегментів забезпечують стратегічне підґрунтя та визначають загальну спрямованість діяльності підприємства. Подальше розробка ціннісної пропозиції, оцінювання ресурсів і компетенцій та формування портфеля послуг дозволяє адаптувати стратегічні рішення до реальних можливостей компанії та потреб ринку.

Завершальним елементом є система контролю та ключових показників ефективності (KPI), що забезпечує зворотний зв'язок, дозволяє оцінити результати реалізації стратегії та своєчасно вносити

коригування. Таким чином, логічна структура маркетингової стратегії формує основу для створення конкурентних переваг, підвищення якості сервісу та зміцнення ринкових позицій підприємства.

1.2. Теоретичні підходи до вибору та реалізації маркетингових стратегій у сфері транспорту

Формування маркетингових стратегій у транспортній сфері базується на загальновідомих теоретичних моделях стратегічного управління, які дають змогу підприємствам визначити найбільш ефективні напрями розвитку, адаптуватися до ринкових змін і забезпечувати конкурентні переваги. Незважаючи на специфічні особливості логістичної діяльності, транспортні компанії успішно адаптують моделі Ансоффа, Портера та маркетинговий комплекс 4P-7P-8P до власних операційних процесів [33]. У табл.1.3 узагальнено зміст цих стратегічних концепцій та показано, як вони можуть бути реалізовані у контексті діяльності підприємства ТОВ «РК-Транс».

Таблиця 1.3

Порівняння класичних підходів до формування маркетингових стратегій у транспортній сфері

Стратегічна модель	Основні елементи моделі	Як застосовується у транспортній галузі	Приклади для ТОВ «РК-Транс»
Матриця Ансоффа	• Проникнення на ринок • Розвиток ринку • Розвиток продукту • Диверсифікація	Використовується для вибору напрямів зростання: збільшення обсягів перевезень, освоєння нових маршрутів, розширення спектра логістичних послуг	• Вихід на перевезення в нові країни ЄС (розвиток ринку) • Запуск послуг рефрижераторних або ADR-перевезень (розвиток продукту) • Розвиток власного логістичного хабу (диверсифікація)

Конкурентні стратегії Портера	• Лідерство за витратами • Диференціація • Фокусування	Сприяють вибору позиціонування компанії на ринку: за ціною, сервісною якістю чи спеціалізацією	• Оптимізація пального та маршрутів для зниження собівартості (лідерство за витратами) • Прозорий сервіс, трекінг, швидка комунікація (диференціація) • Спеціалізація на B2B у сегментах деревообробки та харчової галузі (фокусування)
Модель комплексу 4P → 7P → 8P	4P: продукт, ціна, місце, просування 7P: + люди, процеси, матеріальні докази 8P: + результативність (performance)	Забезпечує комплексний підхід до сервісу, комунікацій, персоналу та операційної ефективності в логістиці	• Люди (people): навчання диспетчерів і водіїв, сервісний стандарт • Процеси (process): SLA, e-TTH, CRM/TMS • Матеріальні докази: технічний стан автопарку, брендований транспорт • Performance: контроль KPI - OTD, маржинальність, коефіцієнт завантаження

Джерело: розроблено автором на основі [23,25]

Однією з ключових моделей стратегічного вибору є матриця І. Ансоффа, яка визначає можливі траєкторії зростання підприємства: проникнення на наявний ринок, розвиток ринку, розвиток продукту та диверсифікацію. Для транспортних компаній ці напрями мають практичне значення. Стратегія проникнення може передбачати збільшення обсягів перевезень на існуючих маршрутах або підвищення рівня сервісу. Розвиток ринку проявляється у виході на нові географічні напрямки, зокрема міжнародні перевезення. Стратегія розвитку продукту

у транспорті означає розширення спектра послуг, наприклад, впровадження рефрижераторних перевезень, ADR, мультимодальних рішень або послуг складської логістики. Диверсифікація може включати створення логістичних центрів, сервісних станцій чи суміжних видів бізнесу [28].

Другим фундаментальним підходом є модель конкурентних стратегій М. Портера, яка передбачає три основні напрями: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [33]. У транспортній галузі стратегія лідерства за витратами реалізується через оптимізацію маршрутів, контроль споживання пального, впровадження телематики та підвищення ефективності автопарку. Стратегія диференціації проявляється у створенні унікальної сервісної пропозиції - високий рівень своєчасності доставки, прозора комунікація, цифрові сервіси, персональний менеджмент для клієнтів. Фокусування означає спеціалізацію на конкретних сегментах, наприклад, на перевезеннях для харчової промисловості, ритейлу чи деревообробної галузі, що дозволяє створювати експертні переваги та поглиблювати співпрацю з клієнтами.

Не менш важливою для транспортних підприємств є еволюція моделі маркетингового комплексу від 4Р до 7Р та 8Р. Класична модель 4Р (product, price, place, promotion) у транспорті відображає базові параметри послуги: види перевезень, цінову політику, логістичну географію та комунікацію з клієнтами [24]. Однак оскільки транспортні компанії належать до сфери послуг, важливого значення набувають додаткові елементи моделі 7Р - people, process, physical evidence. Саме ці компоненти визначають якість виконання логістичних операцій. Елемент «люди» стосується кваліфікації водіїв, диспетчерів, менеджерів з логістики та їх уміння забезпечувати сервіс відповідно до очікувань клієнтів. Елемент «процес» охоплює якість операційних процедур, своєчасність, чіткість документообігу та логістичну координацію.

Елемент «матеріальне забезпечення» у транспорті проявляється у вигляді зовнішнього вигляду автопарку, маркування, технічного стану транспортних засобів, що формує враження про надійність компанії [33].

Отже, класичні маркетингові моделі формують теоретичний фундамент, на якому будуються сучасні маркетингові стратегії транспортних підприємств. Їх адаптація до логістичних процесів дає змогу визначати оптимальні напрями розвитку, формувати унікальну ціннісну пропозицію та забезпечувати конкурентні переваги в умовах динамічного ринку транспортних послуг.

У сфері транспортних послуг маркетингова стратегія нерозривно пов'язана з логістичною діяльністю підприємства, оскільки ключовою цінністю для клієнта є якість, швидкість і надійність доставки. На відміну від багатьох інших галузей, де маркетинг переважно орієнтується на комунікацію та формування попиту, у транспорті він тісно інтегрований із логістичними процесами, що визначають реальну здатність підприємства виконати свої обіцянки та забезпечити конкурентні переваги. Таким чином, логістичний підхід до маркетингових стратегій базується на поєднанні операційної ефективності, сервісної якості та управління витратами. Розглянемо детальніше в табл.1.4.

Таблиця 1.4

Логістичні підходи до формування маркетингових стратегій у
транспортних компаніях

Стратегічний напрям	Зміст та ключові елементи	Вплив на конкурентоспроможність транспортної компанії
1. Стратегії підвищення сервісного рівня логістики	• Забезпечення SLA та високого OTD • Швидкість та надійність доставки • Оперативна комунікація з клієнтом • Онлайн-трекінг вантажів	• Формування довіри клієнтів • Підвищення лояльності B2B-сегменту • Диференціація за сервісом, а не лише ціною • Зростання ймовірності укладання довгострокових контрактів

	Гарантоване дотримання графіків	
2. Стратегії оптимізації витрат	- Маршрутизація та оптимізація логістичних процесів - Контроль витрат пального та використання телематики - Планування завантаженості автопарку - Зниження собівартості перевезень - Використання TMS/ERP для підвищення ефективності	- Забезпечення конкурентних тарифів - Зростання маржинальності перевезень - Підвищення фінансової стійкості - Зменшення ризиків у періоди коливань цін на ПММ
3. Стратегії формування логістичних компетенцій	- Адресна подача авто - Можливість ADR-перевезень - Наявність рефрижераторного обладнання - Організація мультимодальних рішень - Отримання міжнародних ліцензій та сертифікацій	- Вихід на спеціалізовані ринки (харчові, фармацевтичні, небезпечні вантажі) - Підвищення ринкової експертності - Розширення спектра послуг - Доступ до сегментів з вищими тарифами і стабільним попитом

Джерело: розроблено автором на основі [23,25]

Одним із ключових напрямів логістичного підходу є стратегії підвищення сервісного рівня логістики, які передбачають забезпечення стабільності та своєчасності перевезень. У цьому контексті важливими показниками є SLA (Service Level Agreement) та OTD (On-Time Delivery), що характеризують якість виконання замовлень і рівень відповідності фактичних операцій запланованим. Підвищення сервісного рівня охоплює такі елементи, як швидкість доставки, дотримання графіків, оперативна комунікація з клієнтом, можливість онлайн-відстеження вантажу, а також ефективне вирішення нестандартних ситуацій. Саме ці параметри створюють сервісну диференціацію та визначають загальну репутацію транспортної компанії [2].

Другим важливим блоком логістичного підходу є стратегії оптимізації витрат, які дозволяють підприємству підвищити рентабельність діяльності без втрати якості сервісу. У транспортній сфері значну частку витрат становлять паливо, технічне обслуговування, ремонт транспортних засобів, шини, страхування та амортизація. Тому

оптимізація маршрутів, ефективна маршрутизація, контроль завантаженості автопарку, використання телематики для моніторингу витрат палива, а також впровадження систем TMS для планування рейсів мають вирішальне значення для формування прибуткової моделі операційної діяльності. Здатність контролювати витрати стає одним з основних чинників формування конкурентних тарифів і забезпечення маржинальності перевезень [3].

Третім напрямом є стратегії формування логістичних компетенцій, які передбачають розвиток спеціалізованих можливостей, що дозволяють підприємству обслуговувати різні сегменти ринку. До таких компетенцій належить адресна подача автомобіля, можливість здійснення ADR-перевезень, наявність рефрижераторного обладнання, міжнародні ліцензії та сертифікати, а також здатність організовувати мультимодальні логістичні рішення. Формування цих компетенцій розширює спектр послуг підприємства, робить його привабливим для корпоративних клієнтів і відкриває доступ до високоприбуткових ринкових сегментів. Крім того, саме ці фактори визначають рівень професіоналізму компанії та її здатність працювати з великими замовниками, які висувають суворі вимоги до логістичного сервісу [4].

Логістичний підхід до маркетингових стратегій підкреслює, що конкурентоспроможність транспортного підприємства залежить не лише від ціни чи активності комунікацій, а насамперед від якості логістичних процесів, рівня сервісу та ефективності управління ресурсами. Підприємства, які поєднують удосконалені логістичні рішення з орієнтованою на клієнта маркетинговою політикою, отримують стійкі ринкові переваги та здатні забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Таким чином, ефективність маркетингової стратегії у транспортній сфері значною мірою визначається тим, наскільки гармонійно

підприємство поєднує логістичні процеси з сервісною орієнтацією та управлінням ресурсами. Однак у сучасних умовах одних лише логістичних компетенцій уже недостатньо для забезпечення стійкої конкурентоспроможності. Зростання вимог клієнтів до прозорості, оперативності та точності перевезень, а також посилення конкуренції на ринку спонукають транспортні компанії до впровадження новітніх цифрових рішень. Саме цифровізація стає тим ключовим елементом, який дозволяє підсилити логістичні переваги, автоматизувати операційні процеси та забезпечити новий рівень якості сервісу. У цьому контексті доцільно розглянути цифрові підходи до реалізації маркетингової стратегії, що формують сучасну цифрову логістичну екосистему підприємства [5].

У сучасних умовах розвитку транспортної галузі цифровізація стає ключовим чинником формування ефективної маркетингової стратегії. Ринок вантажних перевезень дедалі більше орієнтується на оперативність, точність, прозорість та інтегрованість логістичних процесів, тому впровадження цифрових рішень є не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою функціонування підприємства.

Сучасні ІТ-системи забезпечують автоматизацію планування, зменшення операційних витрат, підвищення сервісного рівня та зміцнення довіри клієнтів. У цьому контексті транспортні компанії інтегрують TMS, CRM, GPS-моніторинг, електронний документообіг, онлайн-трекінг та API-рішення для гармонізації маркетингової та операційної діяльності [6].

Цифрові підходи до реалізації маркетингової стратегії стають визначальним елементом успіху транспортних компаній в умовах високої конкуренції. Впровадження систем TMS та CRM дозволяє підвищувати операційну ефективність, оптимізувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати високу якість сервісу.

Таблиця 1.5

Основні цифрові інструменти реалізації маркетингової стратегії у
транспортних компаніях

Цифровий інструмент	Призначення та функціональність	Вплив на ефективність та конкурентоспроможність
TMS (Transport Management System)	Управління маршрутами, рейсами, графіками, вантажністю; автоматизація логістичних процесів; розрахунок витрат	• Зменшення логістичних витрат • Оптимізація маршрутів • Підвищення точності планування • Поліпшення SLA та OTD
CRM-системи	Управління клієнтською базою, історією комунікацій, продажами та рекламациями	• Прозорість відносин з клієнтами • Підвищення лояльності та повторних продажів • Персоналізація сервісу
Телематика та GPS-моніторинг	Контроль руху транспорту, швидкості, витрат палива, дотримання маршруту	• Зменшення витрат на пальне • Підвищення безпеки та надійності • Можливість точного онлайн-трекінгу
е-ТТН (електронна товарно-транспортна накладна)	Автоматизація документообігу, уникнення помилок, швидша обробка документів	• Скорочення часу на оформлення документів • Зменшення кількості помилок • Прискорення взаєморозрахунків
Онлайн-трекінг та кабінети клієнтів	Надання клієнтам доступу до статусу вантажу, маршрутів, історії перевезень, актів та рахунків	• Прозорість сервісу • Зміцнення довіри • Полегшення комунікацій та самообслуговування
API-інтеграції з ERP клієнтів	Автоматичний обмін даними, синхронізація замовлень, статусів, документів	• Повна інтеграція у ланцюг постачання клієнта • Підвищення швидкості взаємодії • Стратегічні переваги у роботі з великими B2B-клієнтами

Джерело: розроблено автором на основі [22,23,25]

Телематика та GPS-моніторинг мінімізують ризики, знижують витрати та забезпечують контроль за виконанням перевезень у режимі реального часу. Електронний документообіг, онлайн-трекінг і API-інтеграції формують цифрово зрілу логістичну екосистему, яка підсилює

конкурентні переваги підприємства та створює додану цінність для замовників. Таким чином, цифровізація виступає не лише інструментом автоматизації, але й стратегічною основою для підвищення сервісу, ефективності та довгострокової конкурентоспроможності транспортних компаній [22].

Разом із тим, навіть найсучасніші цифрові рішення не матимуть стратегічного значення, якщо вони не спрямовані на створення доданої цінності для клієнтів. У транспортній сфері саме якість взаємодії з замовниками, рівень довіри та професійність сервісу визначають успішність реалізації будь-якої стратегії. Тому цифровізація стає ефективною лише тоді, коли доповнює клієнтоорієнтовану модель управління, підсилює персоналізацію послуг та забезпечує прозору комунікацію. У цьому контексті доцільно розглянути клієнтоорієнтований підхід до формування маркетингових стратегій транспортних компаній, який відіграє ключову роль у зміцненні довгострокових партнерських відносин та підвищенні лояльності B2B-клієнтів [25].

Клієнтоорієнтований підхід посідає ключове місце у формуванні маркетингових стратегій транспортних компаній, оскільки саме якість взаємодії з клієнтами визначає їхню конкурентоспроможність на ринку. У сфері B2B, де замовники мають високі вимоги до надійності сервісу, прозорості логістичних процесів та операційної дисципліни, транспортні підприємства змушені будувати стратегічні моделі взаємовідносин, що забезпечують стабільність, довіру та довгострокову співпрацю. Клієнтоорієнтована стратегія включає сегментацію клієнтів, розроблення ціннісних пропозицій, розвиток сервісної моделі, впровадження CRM-систем та інструментів утримання клієнтів. Саме цей підхід забезпечує транспортним компаніям здатність адаптуватися до індивідуальних

потреб різних сегментів ринку та створювати стійкі конкурентні переваги в умовах високої ринкової динаміки [26].

Таблиця 1.6

Основні елементи клієнтоорієнтованої
стратегії у транспортній сфері

Стратегічний елемент	Зміст та застосування	Значення для конкурентоспроможності
Сегментація B2B-клієнтів	Поділ клієнтів за галузями: виробництво, FMCG, будматеріали, деревообробка, e-commerce; урахування обсягів, типу вантажу, регулярності замовлень	• Дозволяє адаптувати сервіс і тарифи • Спрощує формування персональних умов обслуговування
Ціннісна пропозиція для різних сегментів	Розроблення унікальних переваг для кожної галузі: точність доставки, наявність ADR, рефрижераторів, цифрових сервісів	• Підвищує релевантність послуг • Формує довіру та професійний імідж
Сервісна модель обслуговування	24/7 підтримка, персональний менеджер, оперативне реагування на заявки, онлайн-трекінг, швидке вирішення проблем	• Збільшує лояльність клієнтів • Скорочує ризик втрати контрактів
CRM-стратегія та управління відносинами	Ведення історії співпраці, автоматизація комунікацій, аналітика потреб, нагадування, контроль SLA	• Забезпечує системність взаємодії • Оптимізує процес продажів та обслуговування
Стратегії утримання клієнтів та розвиток лояльності	Програми тривалого партнерства, стабільність тарифів, персоналізація сервісу, управління рекламациями	• Знижує витрати на залучення нових клієнтів • Забезпечує повторні продажі та стабільні контракти

Джерело: розроблено автором на основі [7,8,9]

Клієнтоорієнтований підхід ґрунтується на принципі адаптації діяльності транспортного підприємства до потреб клієнтів та формуванні сервісу, який забезпечує максимальну цінність для кожного сегмента ринку. Першим кроком у цьому процесі є сегментація B2B-клієнтів, яка передбачає виокремлення груп замовників залежно від галузевої належності, обсягу перевезень, регулярності замовлень, типу вантажів та специфічних вимог до логістики. Наприклад, клієнти у сегменті FMCG

потребують високої швидкості та прогнозованості поставок, тоді як виробники будматеріалів більшою мірою орієнтуються на сезонність і гнучкість у плануванні маршрутів [7].

Наступним важливим елементом є формування ціннісної пропозиції для кожного сегмента клієнтів. Транспортні компанії повинні пропонувати такі переваги, які максимально відповідають специфічним очікуванням замовника: наявність ADR-допусків, рефрижераторного обладнання, можливість мультимодальних рішень, гарантія точного часу подачі автомобіля, цифрові сервіси та прозорість комунікації. Чітко сформована ціннісна пропозиція дозволяє підприємству не лише залучати нових клієнтів, а й зміцнювати свою експертизу у вибраних галузевих нішах [8].

Ключову роль у реалізації клієнтоорієнтованої стратегії відіграє сервісна модель обслуговування, що передбачає високий рівень доступності та оперативності, зокрема, роботу персонального менеджера, цілодобову підтримку, швидке реагування на заявки, проактивну комунікацію та можливість онлайн-трекінгу вантажів у режимі реального часу. Високий рівень сервісу є критичним фактором утримання клієнтів у транспортній галузі, де своєчасність та точність доставки мають прямий вплив на операційні процеси замовників [9].

Важливою складовою клієнтоорієнтованої стратегії є CRM-стратегія, яка забезпечує системне управління взаємовідносинами з клієнтами. CRM дозволяє вести історію співпраці, контролювати виконання SLA, автоматизувати комунікації та формувати індивідуальні пропозиції на основі аналітичних даних, що сприяє підвищенню прозорості відносин, оперативності обслуговування та точності прийняття управлінських рішень [10].

Завершальним етапом є утримання та розвиток лояльності клієнтів, що передбачає впровадження програм довгострокового партнерства,

підтримання стабільних тарифів, персоналізацію сервісу та ефективне управління рекламаціями. У сфері транспортних послуг утримання існуючого клієнта значно економічніше, ніж залучення нового, тому стратегія лояльності стає одним із ключових елементів сталого розвитку підприємства.

Таким чином, клієнтоорієнтований підхід є фундаментом успішної маркетингової стратегії транспортного підприємства, оскільки забезпечує глибоке розуміння потреб замовників, підвищує якість сервісу та формує довгострокові партнерські відносини. Сегментація клієнтів, розроблення ціннісних пропозицій, використання CRM-систем і високий рівень сервісної підтримки дозволяють транспортним компаніям зміцнювати свою конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність бізнесу. У галузі, де рішення ухвалюють професійні B2B-замовники з чіткими критеріями відбору перевізників, клієнтоорієнтована стратегія стає визначальним чинником успіху та довгострокового розвитку підприємства.

Реалізація маркетингових стратегій у сфері транспортних послуг має низку особливостей, що суттєво відрізняють її від інших галузей. Це, зокрема, зумовлено високою сервісною залежністю ринку, значним впливом операційних факторів на якість обслуговування та жорсткими регуляторними вимогами, що регламентують діяльність перевізників. Будь-яка стратегія транспортного підприємства повинна враховувати технічні можливості автопарку, рівень професійності персоналу, структуру витрат та відповідність нормативам безпеки. У таких умовах сервіс стає ключовим елементом конкурентної боротьби, а гнучкість тарифів і здатність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації - необхідними напрямками стратегічного управління. У табл. 1.7 наведені основні специфічні аспекти реалізації маркетингових стратегій у транспортній сфері [10].

Таблиця 1.7

Особливості реалізації маркетингових стратегій у транспортній
сфері та практичні приклади

Особливість реалізації стратегії	Сутність	Практичні приклади для транспортних компаній (зокрема ТОВ «РК-Транс»)
1. Сервіс як ключова конкурентна перевага	Висока якість комунікації, швидкість реагування, дотримання SLA й OTD	- Гарантована подача авто вчасно - Цілодобова підтримка клієнтів 24/7 - Онлайн-трекінг у режимі реального часу
2. Відповідність стратегії можливостям автопарку	Маркетингова пропозиція повинна відповідати фактичним технічним можливостям	- Просування ADR або рефрижераторних послуг лише за наявності відповідного обладнання - Вихід у міжнародні перевезення після оновлення автопарку
3. Гнучкість тарифів у умовах нестабільних цін на ПММ	Динамічне ціноутворення, індексація тарифів, публічна формула розрахунку	- Введення паливної складової у контракти - Гнучкі тарифи для різних сегментів клієнтів у періоди коливань цін
4. Кадрова політика як стратегічний чинник	Водії та диспетчери є основою сервісної якості та надійності доставок	- Навчання водіїв з безпеки ADR - Мотиваційні програми для водіїв - Підвищення кваліфікації диспетчерів
5. Відповідність регуляторним вимогам	Дотримання ліцензій, екологічних норм, ADR, технічних стандартів	- Своєчасне оновлення ліцензій та дозволів - Інвестиції у автівки стандарту Євро-5/6 - Проходження сертифікації для ADR

Джерело: розроблено автором на основі [10,15,16]

Особливості реалізації маркетингових стратегій у транспортній сфері визначаються тісним взаємозв'язком між маркетинговими рішеннями та логістичними й операційними процесами підприємства. У цій галузі однією з найважливіших конкурентних переваг є рівень сервісу, оскільки саме своєчасність доставки, прозорість комунікації, професійність персоналу та якість вирішення нестандартних ситуацій

формують довіру клієнтів та визначають їхній вибір перевізника. Підприємства, які демонструють стабільно високі показники SLA, OTD і реагування на запити клієнтів, створюють сильні позиції на ринку й отримують можливість укладати довгострокові контракти з B2B-клієнтами [10].

Другим важливим аспектом є відповідність обраної стратегії фактичним можливостям автопарку. У транспортній галузі не можна просувати ті послуги, які компанія технічно не здатна забезпечити: наприклад, ADR-перевезення потребують спеціального дозволу та обладнання, а рефрижераторні перевезення - холодильних установок відповідного класу. Маркетингова стратегія повинна базуватися на реальних компетенціях підприємства, інакше вона створює ризики невиконання зобов'язань та втрати клієнтів [15].

Значний вплив на реалізацію стратегії має нестабільність вартості паливно-мастильних матеріалів, яка формує потребу у гнучких тарифних моделях. Підприємства застосовують механізми індексації тарифів, паливні коефіцієнти або диференційовані тарифи залежно від сезону, маршруту та типу вантажів. Така гнучкість дозволяє підтримувати рентабельність діяльності та уникати збиткових перевезень.

Критичну роль у реалізації маркетингової стратегії відіграє кадрова політика. Водії та диспетчери є тією частиною підприємства, яка безпосередньо створює сервіс для клієнтів. Недостатня кваліфікація, нестача персоналу або висока плинність кадрів можуть звести нанівець навіть найкращу маркетингову стратегію. Тому компанії впроваджують програми навчання, мотивації, сертифікації ADR, а також цифрові платформи для контролю роботи персоналу [16].

Окремим блоком є відповідність регуляторним вимогам, що має вирішальне значення у сфері міжнародних перевезень. Підприємства повинні дотримуватися екологічних стандартів Євро-5/6, мати ліцензії на

міжнародні перевезення, сертифікати ADR та дотримуватись норм вагового контролю. Відповідність таким вимогам дозволяє компаніям розширювати спектр послуг, працювати з великими замовниками та забезпечувати стабільність у конкурентних умовах [17].

Особливості реалізації маркетингових стратегій у сфері транспорту визначаються поєднанням сервісної орієнтації, технічних можливостей автопарку, гнучкого управління витратами, якісної кадрової роботи та відповідності нормативним вимогам. Компанії, які враховують ці аспекти у своїй стратегії, здатні забезпечувати високий рівень обслуговування, підвищувати довіру клієнтів та формувати стійку конкурентну позицію. У контексті ТОВ «РК-Транс» дотримання цих особливостей створює основу для розширення ринкових можливостей, підвищення маржинальності та розвитку довгострокових партнерських відносин.

Таким чином, реалізація маркетингових стратегій у сфері транспортних послуг має виразну галузеву специфіку, що визначається поєднанням сервісних, технічних, економічних та регуляторних чинників. Сервіс виступає основним джерелом конкурентних переваг, оскільки саме якість взаємодії з клієнтами, своєчасність та надійність доставки формують довіру та впливають на рішення замовників у сегменті B2B. Ефективність стратегії значною мірою залежить від можливостей автопарку й операційних компетенцій підприємства, що зумовлює необхідність технологічного оновлення та ретельного планування ресурсів. Нестабільність цін на паливо вимагає гнучких тарифних моделей, а якісна кадрова політика стає критичним елементом забезпечення сервісної надійності.

Важливу роль відіграє також відповідність регуляторним вимогам, що відкриває доступ до нових ринків і сегментів перевезень та гарантує дотримання стандартів безпеки. У комплексі ці фактори визначають стратегічні рамки, у межах яких транспортні компанії можуть формувати

власні конкурентні позиції. Отже, успішна маркетингова стратегія у транспортній сфері повинна базуватися на реальних логістичних можливостях підприємства, узгодженості внутрішніх процесів і здатності швидко адаптуватися до умов ринку, забезпечуючи при цьому високий рівень сервісу та довгострокову цінність для клієнтів.

1.3. Особливості функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції

Ринок транспортних послуг в Україні є одним із найбільш динамічних та конкурентних сегментів економіки, що формується під впливом великої кількості учасників різного масштабу та неоднорідної структури попиту. Його ключовою характеристикою є висока інтенсивність конкуренції, оскільки на ринку одночасно діють великі національні оператори, середні регіональні транспортні компанії та численні малі перевізники або фізичні особи-підприємці. Кожна група гравців має власні конкурентні переваги та слабкі сторони, що зумовлює значний тиск на ціни, сервіс та операційну ефективність. Зокрема, малі перевізники здебільшого конкурують за рахунок нижчих тарифів, тоді як великі компанії роблять акцент на масштабі, цифрових рішеннях та стабільності сервісу. Середні оператори, у свою чергу, прагнуть поєднати гнучкість та якість обслуговування, що створює додаткову динаміку в конкурентному середовищі [14].

Важливою особливістю ринку транспортних послуг є його висока чутливість до змін макроекономічних факторів. Фінансові показники діяльності перевізників безпосередньо залежать від вартості пального, рівня інфляції, валютних коливань та зростання цін на шини, запчастини та технічне обслуговування. Навіть незначне підвищення вартості паливно-мастильних матеріалів здатне суттєво зменшити маржинальність перевезень, особливо у сегменті малого бізнесу. Валютні

коливання впливають насамперед на міжнародних перевізників, оскільки тарифи, митні платежі та витрати на обслуговування транспорту в країнах ЄС формуються у валюті. Інфляційні процеси, у свою чергу, знижують купівельну спроможність замовників, що впливає на обсяги перевезень та структуру попиту [15].

Ще одним визначальним аспектом функціонування ринку є висока залежність транспортних компаній від якості сервісу та логістичних процесів. Надійність, точність та швидкість доставки стають ключовими критеріями вибору перевізника для клієнтів, особливо у сегменті B2B. Конкуренція зміщується зі сфери суто цінових параметрів у площину сервісних переваг - своєчасності подачі автомобіля, дотримання строків доставки (OTD), прозорості комунікацій, можливості відстеження вантажу в режимі реального часу, ефективності документообігу та готовності підприємства оперативно реагувати на непередбачувані ситуації. Транспортні компанії, які забезпечують стабільну якість сервісу та будують довгострокові відносини з клієнтами, отримують значно вищі шанси на утримання конкурентних позицій [16].

Ринок транспортних послуг характеризується складною конкурентною структурою, високою залежністю від економічних умов та зростаючими вимогами до сервісності. Підприємства, здатні адаптуватися до цих умов, оптимізувати витрати, цифровізувати операційні процеси та забезпечити якісний клієнтський сервіс, отримують суттєві конкурентні переваги у сучасному ринковому середовищі.

Структура ринку транспортних послуг в Україні є багаторівневою та охоплює широкий спектр перевізників, які відрізняються масштабами діяльності, рівнем технологічного розвитку, спеціалізацією та сервісними можливостями. Такий різноманітний склад учасників зумовлює високу динамічність ринку та формує різні моделі конкурентної поведінки.

Умовно ринок можна поділити на три основні групи операторів: великі національні перевізники, регіональні транспортні компанії та малі перевізники, переважно фізичні особи-підприємці (Рис.1.3).

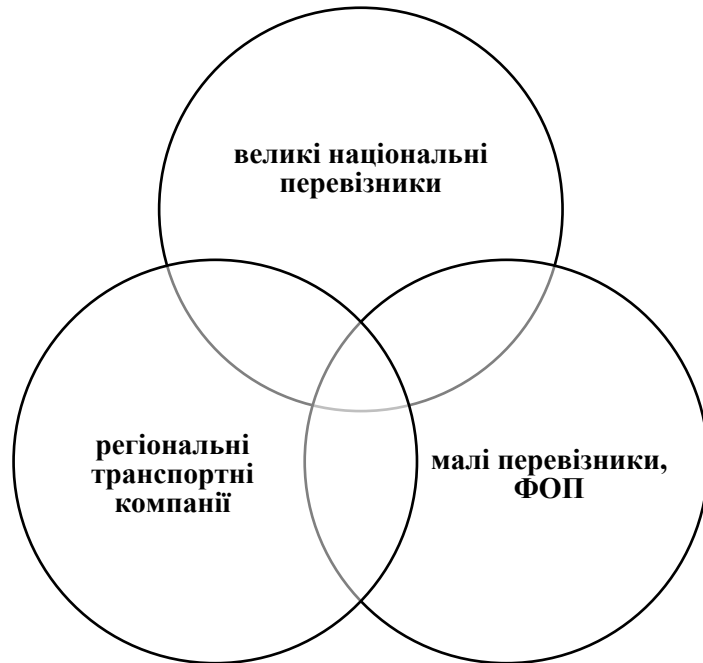


Рис.1.3. Структуру ринку та типи операторів

Джерело: розроблено автором на основі [14,15,16]

Великі національні перевізники займають найвищу позицію у структурі ринку, оскільки володіють значними ресурсами та широким автопарком, що дозволяє забезпечувати обслуговування національних і міжнародних маршрутів. Для таких компаній характерний високий рівень цифровізації логістичних процесів: використання сучасних TMS- та CRM-систем, телематики, електронного документообігу, онлайн-відстеження вантажів і інтеграцій з ERP-системами клієнтів. Завдяки цьому вони можуть гарантувати стабільність сервісу, високу точність виконання перевезень та прозорість операцій. Проте їхньою слабкою стороною є відносно нижча гнучкість у тарифах та індивідуальних умовах обслуговування, що може робити їх менш конкурентоспроможними у сегменті дрібних та середніх клієнтів [14].

Регіональні транспортні компанії займають проміжну позицію між великими операторами та малими перевізниками. Вони зазвичай працюють у межах кількох областей або обслуговують окремі спеціалізовані напрямки. Основними їхніми перевагами є оперативність, гнучкість у прийнятті рішень, більш персоналізоване обслуговування та здатність адаптуватися до специфічних потреб клієнтів. Багато компаній цього сегмента активно розвивають цифрові сервіси, однак рівень їх технологічної зрілості зазвичай є середнім - вони можуть використовувати базові CRM-системи, GPS-моніторинг та електронний документообіг, але рідко володіють комплексними ІТ-рішеннями, характерними для великих операторів. Регіональні компанії є найбільш конкурентоспроможними у сегменті B2B-сервісу, оскільки поєднують прийнятний рівень сервісу, швидку комунікацію та доступні тарифи [15].

Малі перевізники, серед яких найбільшу частку становлять ФОП, характеризуються низьким рівнем формалізації та високою гнучкістю. Їхня основна конкурентна перевага - можливість пропонувати нижчі тарифи порівняно з середніми та великими компаніями, що дозволяє їм займати цінові ніші. Однак така цінова привабливість супроводжується низкою обмежень: відсутністю цифрових сервісів, недостатньою прозорістю, більш низьким рівнем надійності та складністю у масштабуванні бізнесу. Крім того, обмеженість ресурсів ускладнює для малих перевізників можливість працювати з великими корпоративними клієнтами, впроваджувати сучасні технології та гарантувати стабільність операцій [16].

Таким чином, структура ринку транспортних послуг демонструє чіткий поділ між різними групами операторів, кожна з яких функціонує за власною моделлю та має свої сильні сторони. Великі компанії забезпечують масштабність і технологічність, регіональні - гнучкість та сервісну орієнтованість, малі - цінову привабливість. Для аналізованого

підприємства ТОВ «РК-Транс» важливо розуміти особливості функціонування кожної групи, оскільки це дозволяє точніше визначити свою конкурентну позицію та обґрунтувати стратегічні напрями розвитку.

Конкуренція на ринку транспортних послуг формується під впливом значної кількості чинників, які визначають здатність підприємства забезпечувати якісний сервіс, оптимізувати витрати та створювати цінність для клієнтів. На відміну від багатьох інших галузей, де домінує цінова конкуренція, у транспортному секторі ключову роль відіграє комплекс сервісних, технологічних та операційних параметрів, що визначають рівень надійності та ефективності логістичних процесів. Такий підхід пояснюється тим, що вантажні перевезення є критичною частиною ланцюгів постачання та безпосередньо впливають на виробничі й торговельні операції замовників. У такому контексті підприємства, здатні пропонувати не лише конкурентні тарифи, а й високий рівень сервісу, швидкість реагування та цифрову прозорість, отримують суттєві переваги над іншими учасниками ринку. Нижче наведено (табл.1.8) систематизацію ключових факторів конкуренції у галузі транспортних послуг.

Таблиця 1.8

Основні фактори конкуренції на ринку транспортних послуг

Фактор конкуренції	Зміст та характеристика впливу
Своєчасність доставки (SLA, OTD)	Є одним із найважливіших критеріїв вибору перевізника. Визначає здатність підприємства дотримуватися встановлених строків доставки, мінімізувати простої та забезпечувати стабільність сервісу
Якість сервісу та комунікації	Включає оперативність реагування, професійну підтримку клієнтів, прозорість інформації щодо статусу вантажів та здатність швидко вирішувати проблемні ситуації
Цифрові сервіси (трекінг, е-ТТН, CRM/TMS)	Підвищують швидкість і точність обробки замовлень, забезпечують контроль логістичних процесів, полегшують взаємодію з клієнтами та підвищують довіру до перевізника

Маржинальність і контроль витрат	Визначає здатність підприємства забезпечувати прибутковість перевезень через оптимізацію маршрутів, контроль пального, технічного обслуговування та ефективне планування автопарку
Наявність ліцензій, ADR, рефрижераторних перевезень	Розширює спектр послуг та дозволяє працювати у спеціалізованих сегментах ринку. Є важливим фактором для співпраці з великими корпоративними клієнтами
Швидкість реагування на заявки клієнтів	Забезпечує оперативність у прийнятті рішень та підвищує рівень задоволеності замовників, особливо у сегменті термінових перевезень або змінних маршрутах

Джерело: розроблено автором на основі [13,14,15]

Конкуренція на ринку вантажних автоперевезень формуються під впливом різноманітних параметрів, серед яких своєчасність доставки є одним із найважливіших. Компанії, здатні стабільно забезпечувати дотримання строків поставок і виконувати SLA (Service Level Agreement) на високому рівні, отримують значні переваги під час роботи з корпоративними клієнтами. Показник OTD (On-Time Delivery) стає маркером надійності підприємства та визначає його репутацію на ринку [14].

Важливим фактором є також якість сервісу та комунікації з клієнтами. Здатність оперативно реагувати на запити, надавати актуальну інформацію щодо статусу вантажів, вирішувати проблемні ситуації та підтримувати прозорий діалог формує лояльність клієнтів і сприяє побудові довгострокових партнерських відносин.

Суттєвий вплив на конкурентоспроможність мають цифрові сервіси. Використання систем CRM/TMS, електронних товарно-транспортних накладних (e-TTN), онлайн-трекінгу та телематики дозволяє підприємству підвищити ефективність планування, мінімізувати помилки в документообігу та забезпечувати клієнтів повною інформацією про кожен етап перевезення. Цифровізація також сприяє зниженню операційних витрат і підвищенню прозорості процесів [15].

Контроль витрат та забезпечення достатнього рівня маржинальності є критичними умовами стабільної діяльності транспортного підприємства. Ринок характеризується значною залежністю від вартості палива, технічного обслуговування, страхування та інших витратних компонентів. Тому оптимізація маршрутів, планування завантаження автопарку та контроль споживання палива відіграють вирішальну роль у підвищенні рентабельності [16].

Крім того, важливим чинником конкурентної боротьби є наявність спеціалізованих можливостей: ліцензій на міжнародні перевезення, ADR-допусків для роботи з небезпечними вантажами, рефрижераторного обладнання, що значно розширює спектр послуг компанії та дозволяє працювати в сегментах із вищою маржинальністю.

Швидкість реагування на заявки клієнтів також визначає конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах клієнти очікують швидких відповідей, гнучких рішень та можливості оперативної зміни умов перевезення. Компанії, які здатні забезпечити високу швидкість прийняття рішень, отримують додаткові переваги та формують позитивний клієнтський досвід.

Аналіз показує, що конкуренція в транспортній сфері виходить далеко за межі традиційного цінового суперництва. Вирішальне значення мають сервісні та технологічні фактори, які визначають якість взаємодії з клієнтами та ефективність логістичних операцій. Підприємства, що демонструють високу надійність доставки, впроваджують сучасні цифрові інструменти, забезпечують прозорість процесів і здатні швидко реагувати на запити клієнтів, отримують суттєві конкурентні переваги. Саме тому формування комплексної маркетингової та операційної стратегії, орієнтованої на сервіс, технологічність та ефективність, є критичним чинником успішного розвитку транспортних компаній, зокрема ТОВ «РК-Транс».

Попит на транспортні послуги має комплексний і багатовимірний характер, що зумовлено специфікою галузей, які користуються логістичними сервісами, а також динамікою макроекономічних процесів. На відміну від ринків масового споживання, де поведінка клієнтів здебільшого визначається індивідуальними вподобаннями, транспортний сектор орієнтований переважно на потреби бізнесу (B2B), що формує високий рівень структурованості та вимогливості до якості послуг. Водночас ринок перевезень зазнає впливу сезонності, економічних коливань та відмінностей між галузями замовників, що створює нерівномірність завантаження транспортних підприємств протягом року. Розуміння цих особливостей дає змогу підприємствам ефективніше планувати ресурси, оптимізувати логістику та формувати відповідні маркетингові й комерційні стратегії (табл.1.9).

Таблиця 1.9

Особливості попиту на транспортні послуги

Особливість попиту	Характеристика та вплив на діяльність транспортних компаній
Сезонність попиту	Попит зростає в окремі періоди року: агросезон, пікові сезони ритейлу (перед святами), активність будівельної галузі весна-осінь. Сезонність спричиняє нерівномірне завантаження автопарку та потребує гнучкого планування
Нерівномірність і залежність від стану економіки	Скорочення виробництва або коливання економічної активності впливають на обсяги перевезень. У періоди спаду знижуються обсяги B2B-замовлень, у періоди зростання - навпаки підвищується попит на логістичні послуги
B2B-орієнтованість попиту	Клієнтами переважно є компанії, рішення ухвалюють закупівельники, логісти або керівники, що підвищує значення професійності сервісу, надійності, прозорості та відповідності SLA
Залежність від галузі замовника	Попит визначається потребами відповідної галузі: харчова промисловість - стабільний рік-round попит; будматеріали - сезонність; деревообробка - залежність від експорту; FMCG й e-commerce - високі вимоги до швидкості та сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [19,20]

Попит на транспортні послуги значною мірою залежить від сезонних коливань, що є характерною рисою більшості галузей, які користуються перевезеннями. Наприклад, аграрний сектор формує пікове навантаження у періоди збору врожаю та посівної кампанії, тоді як будівельна галузь є активною переважно у весняно-осінні місяці. У сфері ритейлу попит зростає напередодні святкових періодів, що суттєво впливає на необхідність збільшення автопарку або залучення сторонніх перевізників. Така сезонність зумовлює нерівномірність завантаження транспортних підприємств і вимагає від них гнучкого планування ресурсів, оптимізації графіків та диверсифікації напрямів діяльності [19].

Важливою характеристикою ринку є його залежність від загального стану економіки та ділової активності. Під час економічних спадів знижується виробництво, скорочуються обсяги експорту та імпорту, що призводить до зменшення потреби у транспортних послугах. У періоди стабілізації та зростання, навпаки, підвищується інтенсивність перевезень, збільшується обсяг внутрішньої та міжнародної логістики, а отже, зростає конкуренція між перевізниками за якісне обслуговування корпоративних клієнтів.

Попит на транспортні послуги має переважно B2B-орієнтований характер, що означає, що рішення про вибір логістичного партнера ухвалюються компетентними фахівцями - менеджерами із закупівель, логістами або керівниками підприємств. Такий підхід підвищує вимоги до якості сервісу, професійності персоналу транспортної компанії, прозорості процесів та здатності підприємства забезпечувати відповідність контрактним показникам (SLA, OTD). Таким чином, транспортні компанії повинні орієнтуватися не лише на ціну, а й на високу операційну надійність та ефективну комунікацію [22].

Крім того, попит значною мірою залежить від галузевої приналежності замовника. У харчовій промисловості логістичні потреби

є стабільними протягом року через безперервність постачань. Галузі, пов'язані з будматеріалами, характеризуються виразною сезонністю. Деревообробний сектор часто залежить від експортних операцій та міжнародної кон'юнктури. Водночас сегменти FMCG (товари масового споживання) та e-commerce (електронна комерція) формують найвищі вимоги до швидкості, частоти відправлень та якості сервісу, що створює додатковий тиск на транспортні компанії та стимулює впровадження цифрових та сервісних рішень.

Особливості попиту на транспортні послуги демонструють його неоднорідність і складність прогнозування, що зумовлює потребу у гнучких стратегічних рішеннях з боку перевізників. Сезонність, залежність від економічних умов, виражена B2B-орієнтованість та відмінності між галузевими сегментами створюють умови, в яких підприємства повинні ретельно планувати логістичні ресурси та адаптувати свої пропозиції до специфічних потреб клієнтів. Транспортні компанії, здатні враховувати ці фактори, оптимізувати операційні процеси та забезпечувати високу якість сервісу, отримують конкурентні переваги та зміцнюють свою позицію на ринку [16].

Сучасний ринок транспортних послуг зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобальних та національних тенденцій, що кардинально змінюють характер конкуренції між перевізниками. Одним із ключових трендів є масштабна цифровізація логістики, яка поступово стає невід'ємним елементом конкурентної боротьби. Використання CRM- та TMS-систем, електронних товарно-транспортних накладних (e-TTN), телематики, GPS-трекінгу та інтеграцій з ERP-клієнтів підвищує точність планування, скорочує операційні витрати та забезпечує прозорість логістичних процесів. Компанії, які швидше впроваджують цифрові інструменти, отримують суттєву перевагу в очах замовників, особливо у корпоративному сегменті [22].

Наступним вагомим трендом є постійне зростання вартості ресурсів, необхідних для здійснення перевезень. Дорожчання паливно-мастильних матеріалів, шин, технічного обслуговування та страхування створює значний тиск на собівартість логістичних операцій. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до оптимізації витрат - впроваджувати маршрутизацію, контролювати завантаженість автопарку, використовувати аналітику витрат та застосовувати економічні моделі експлуатації транспортних засобів. Здатність контролювати витрати стає одним із ключових критеріїв конкурентоспроможності [25].

Водночас зростають вимоги ринку до прозорості діяльності перевізників. Клієнти очікують детальної інформації щодо статусу відправок, часу доставки, використаних ресурсів та дотримання контрактних умов (SLA). Прозорість операцій, наявність звітності, можливість онлайн-відстеження вантажів та швидка комунікація з боку транспортної компанії формують довіру та стають важливими конкурентними перевагами [27].

Серед важливих тенденцій також слід відзначити розвиток мультимодальних логістичних рішень. Все більша кількість підприємств комбінує автотранспорт із залізничними, морськими або авіаційними перевезеннями, що дозволяє оптимізувати час, витрати та маршрути транспортування. Перевізники, які здатні інтегрувати мультимодальні схеми в свої послуги, розширюють спектр пропозицій і залучають нові сегменти клієнтів, зокрема експортерів та імпортерів.

Окремим трендом є посилення регуляторних норм у сфері транспортних перевезень. Жорсткіший ваговий контроль, дотримання вимог ADR під час перевезення небезпечних вантажів, необхідність міжнародних ліцензій та сертифікацій підвищують відповідальність перевізників та створюють додаткові бар'єри входу на ринок. Компанії,

які забезпечують відповідність регуляторним вимогам, отримують конкурентні переваги, оскільки можуть працювати у спеціалізованих сегментах і гарантувати клієнтам безпеку та законність логістичних операцій.

Суттєвим викликом для галузі залишається кадровий дефіцит, насамперед нестача кваліфікованих водіїв та диспетчерів. Високий рівень міграції, складні умови праці та конкуренція з європейськими перевізниками поглиблюють кризу на ринку праці, що впливає не лише на операційну діяльність компаній, але й на рівень сервісу та здатність виконувати замовлення вчасно. Транспортні підприємства змушені інвестувати у навчання персоналу, автоматизацію процесів та підвищення мотивації працівників.

Ще одним суттєвим бар'єром є обмеження пропускної спроможності кордонів. Особливо гостро ця проблема проявляється на напрямках до країн Європейського Союзу, де черги на пунктах пропуску можуть призводити до значних затримок у доставці вантажів, що негативно впливає на показники своєчасності (OTD) та загальну логістичну ефективність, а також суттєво збільшує витрати підприємств. Компанії змушені враховувати цей фактор у плануванні маршрутів, що ускладнює дотримання строків та знижує гнучкість логістичних рішень [19].

Окремим викликом залишається боротьба з демпінгом, який є поширеним явищем на ринку автоперевезень. Деякі малі перевізники знижують ціни до рівня, що не покриває реальних витрат на здійснення перевезення, що створює недобросовісну конкуренцію та ускладнює встановлення ринкових тарифів. Демпінг призводить до знецінення ринку та ставить під загрозу якість сервісу, оскільки компанії, що працюють із мінімальною прибутковістю, не можуть інвестувати у розвиток, оновлення автопарку чи підвищення рівня безпеки.

У сукупності ці виклики та бар'єри формують складне конкурентне середовище, яке вимагає від транспортних підприємств високої адаптивності, стратегічного планування, інвестицій у технології та оптимізацію бізнес-процесів. Тільки компанії, здатні ефективно реагувати на ці фактори та впроваджувати сучасні управлінські рішення, можуть забезпечити стійкий розвиток і зберегти конкурентні позиції на ринку транспортних послуг.

Отже, конкуренція на ринку транспортних послуг формується під впливом технологічних, економічних, кадрових та регуляторних чинників. Підприємства, що активно впроваджують цифрові рішення, контролюють витрати, забезпечують прозорість сервісу та адаптуються до регуляторних змін, мають значно вищі шанси на зміцнення ринкових позицій і досягнення довгострокової конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «РК-ТРАНС»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «РК-Транс»

Ефективність маркетингової діяльності транспортних підприємств визначає їхню здатність утримувати конкурентні позиції, забезпечувати стабільний попит на послуги та формувати довгострокові відносини з клієнтами в умовах високої ринкової динаміки. Для компаній, що працюють у сфері вантажних автоперевезень, маркетинг охоплює не лише традиційні інструменти просування, а й стратегічне управління сервісом, операційними процесами, ціноутворенням, цифровими комунікаціями та якістю логістичного обслуговування. Саме тому аналіз маркетингової діяльності є ключовим етапом у формуванні обґрунтованих стратегічних рішень щодо подальшого розвитку підприємства в конкурентному середовищі.

Таким чином, важливим є комплексне дослідження маркетингових аспектів функціонування ТОВ «РК-Транс», що містить оцінку його ринкової позиції, аналіз конкурентного середовища, вивчення фінансових і операційних показників, характеристику клієнтської бази та виявлення сильних і слабких сторін компанії з погляду маркетингового менеджменту. Такий підхід дозволяє не лише з'ясувати сучасний стан маркетингової діяльності підприємства, а й визначити напрями її вдосконалення на основі виявлених тенденцій і можливостей ринку.

Першим етапом аналітичного дослідження є загальна характеристика діяльності ТОВ «РК-Транс», що містить аналіз організаційної структури, профілю підприємства, основних видів діяльності, ринкової спеціалізації та ресурсного потенціалу.

Товариство з обмеженою відповідальністю «РК-Транс» є сучасним транспортно-логістичним підприємством, яке спеціалізується на наданні послуг вантажних автомобільних перевезень як на території України, так і за її межами. Підприємство зареєстровано у 2014 році та здійснює господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України.

Розглянемо загальну характеристику ТОВ «РК-Транс» у табл.2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Повне та скорочене найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КНИЖКОВА ФІРМА СВІТ ЗНАНЬ (ТОВ «РК-ТРАНС »)
Дата реєстрації	14.03.2014
Код ЄДРПОУ	39135451
Юридична адреса компанії:	79015, Україна, Львівська область, м. Львів, вул. Поліщука, буд. 81, кв. 11.
Розмір статутного капіталу	1 500 000 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний ☐ 49.41 Вантажний автомобільний транспорт Інші ☐ 45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами ☐ 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів ☐ 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів ☐ 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту ☐ 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів
Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори
Перелік засновників юридичної особи	Капраль Роман Миронович

ТОВ «РК-Транс» є платником податку на додану вартість та працює на загальній системі оподаткування. Підприємство має чинну ліцензію на

здійснення міжнародних перевезень вантажів автомобільним транспортом, що надає змогу виконувати перевезення як по території України, так і на міжнародних маршрутах (у країни ЄС, зокрема Польщу, Чехію, Німеччину).

На підприємстві у 2024 році працювало 37 працівників, серед яких водії, механіки, диспетчери, фахівці з логістики та адміністративний персонал. Така чисельність персоналу відповідає масштабам середнього транспортного підприємства.

Компанія володіє власним автопарком сучасних вантажних транспортних засобів, що дозволяє забезпечувати своєчасність і надійність перевезень. Завдяки ефективному управлінню ресурсами та злагодженій роботі колективу підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер у сфері логістики та транспортного обслуговування.

Діяльність ТОВ «РК-Транс» охоплює як внутрішньоукраїнські перевезення, так і міжнародні транспортно-експедиційні послуги, що формує диверсифікований портфель замовлень і забезпечує стабільний дохід навіть в умовах економічної нестабільності. Серед постійних клієнтів компанії - підприємства будівельної, харчової, машинобудівної та торговельної галузей.

У стратегічній перспективі ТОВ «РК-Транс» орієнтується на розширення географії перевезень, підвищення ефективності логістичних процесів, розвиток цифрового управління маршрутами, а також на впровадження принципів соціальної та екологічної відповідальності.

Таким чином, ТОВ «РК-Транс» є динамічним підприємством транспортної галузі, яке демонструє стійке зростання, модернізує свій автопарк і поступово переходить до впровадження сучасних маркетингових та логістичних рішень, що забезпечує

конкурентоспроможність компанії на регіональному та міжнародному ринках перевезень.

Аналіз фінансового стану підприємства є одним із ключових етапів оцінювання його конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку. Для транспортних компаній, діяльність яких безпосередньо пов'язана з великими обсягами обігових коштів, інвестиціями в основні засоби та високою собівартістю операцій, особливого значення набуває дослідження структури активів, капіталу і зобов'язань.

Розглянемо основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «РК-Транс» за 2023-2024 рр. наведені в табл. 2.2.

У табл. 2.2 подано основні показники фінансового стану ТОВ «РК-Транс» за 2023–2024 роки. Дані відображають динаміку активів, структуру капіталу та обсяг зобов'язань підприємства, що дає змогу простежити тенденції у розвитку фінансової бази компанії, визначити напрями зміцнення фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами. Зокрема, аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство формує і використовує власний та позиковий капітал, як змінюється співвідношення необоротних та оборотних активів, а також наскільки збалансованими є джерела фінансування господарської діяльності.

Таблиця 2.2

Показники фінансового стану (тис. грн)

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	Темп росту, %
Активи (валюта балансу)	32 326,6	48 296,0	+15 969,4	149,4
Необоротні активи	13 896,4	23 806,6	+9 910,2	171,3
Оборотні активи	18 430,2	24 489,4	+6 059,2	132,9
Власний капітал	7 813,7	11 828,2	+4 014,5	151,4
Короткострокові зобов'язання	24 512,9	36 467,8	+11 954,9	148,8

Джерело: розраховано автором

За результатами проведеного аналізу спостерігається позитивна тенденція зростання фінансового потенціалу підприємства. Загальна

вартість активів збільшилася на 15 969,4 тис. грн, або на 49,4%, що свідчить про нарощення обсягів господарської діяльності та підвищення вартості майнового комплексу підприємства.

Значне зростання необоротних активів (на 9 910,2 тис. грн, або на 71,3%) вказує на оновлення або розширення матеріально-технічної бази, зокрема, придбання нових транспортних засобів, обладнання чи будівель, що є важливим чинником зміцнення виробничого потенціалу. Одночасно оборотні активи зросли на 6 059,2 тис. грн (на 32,9%), що відображає активізацію операційної діяльності, збільшення обсягів дебіторської заборгованості та запасів.

Власний капітал збільшився на 4 014,5 тис. грн (на 51,4%), що свідчить про прибуткову діяльність підприємства та акумулювання частини прибутку у власному капіталі. Проте водночас короткострокові зобов'язання зросли на 11 954,9 тис. грн (на 48,8%), що може бути наслідком активного використання банківських кредитів або збільшення кредиторської заборгованості для підтримки зростаючих обсягів операцій.

Співвідношення власного капіталу і зобов'язань залишилося приблизно на рівні попереднього року, що свідчить про збереження фінансової стабільності, хоча й із підвищенням навантаження на позикові ресурси.

Загалом, динаміка показників засвідчує, що ТОВ «РК-Транс» перебуває на етапі інтенсивного розвитку, розширює активи, модернізує основні засоби та зміцнює фінансову базу. Разом із тим, підприємству доцільно приділити увагу оптимізації структури капіталу, зокрема, підвищенню частки власних коштів і контролю за рівнем короткострокової заборгованості, що дозволить забезпечити стабільність фінансових потоків, підвищити ліквідність і створити передумови для

впровадження ефективних маркетингових стратегій розвитку на конкурентному ринку транспортних послуг.

Для транспортних компаній, діяльність яких характеризується високою капіталомісткістю, залежністю від вартості пального та сезонних коливань попиту, особливо важливим є аналіз динаміки доходів, витрат і чистого прибутку.

У табл. 2.3 наведено основні показники фінансових результатів діяльності ТОВ «РК-Транс» за 2023–2024 роки. Вони дають змогу оцінити зміни у структурі доходів та витрат, визначити тенденції прибутковості, а також проаналізувати рівень рентабельності операційної діяльності підприємства. Отримані дані слугують базою для подальшої розробки маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності компанії та зміцнення її позицій на ринку транспортних послуг.

Таблиця 2.3

Показники результатів діяльності ТОВ «РК-Транс» (тис. грн)

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82 015,5	84 499,2	+2 483,7	103,0
Собівартість реалізованої продукції	59 512,2	58 955,3	–556,9	99,1
Інші операційні витрати	18 732,0	21 066,7	+2 334,7	112,5
Інші витрати	532,6	2 149,5	+1 616,9	403,8
Чистий прибуток	4 105,9	4 014,5	–91,4	97,8

Джерело: розраховано автором

За результатами аналізу можна зробити висновок, що у 2024 році ТОВ «РК-Транс» продемонструвало стабільну прибуткову діяльність, зберігши позитивне фінансове сальдо, хоча чистий прибуток незначно знизився - на 91,4 тис. грн, або 2,2%.

Обсяг чистого доходу від реалізації послуг збільшився на 3,0%, що свідчить про помірне розширення обсягів перевезень, підвищення вартості логістичних послуг або залучення нових клієнтів. При

цьому собівартість реалізованої продукції зменшилася на 0,9%, що можна розцінювати як результат підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат на паливо, обслуговування автопарку або логістичних процесів.

Разом із тим, помітне зростання операційних витрат на 12,5% та збільшення інших витрат більш ніж у чотири рази свідчить про посилення впливу зовнішніх факторів - таких як інфляційні процеси, підвищення податкового навантаження, зростання витрат на ремонт, страхування, охорону праці чи комунальні послуги. Саме це зумовило незначне скорочення чистого прибутку попри загальне збільшення доходів.

У цілому фінансові результати підтверджують стійкість бізнес-моделі ТОВ «РК-Транс» і здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного ринку транспортних послуг. Компанія забезпечує стабільні обсяги реалізації та прибутковість, що створює передумови для подальших інвестицій у модернізацію автопарку, цифровізацію бізнес-процесів і реалізацію маркетингових стратегій, спрямованих на розширення ринкової присутності.

Разом з тим, для підвищення ефективності доцільно:

- активізувати роботу зі зниження операційних витрат через оптимізацію логістики, використання ІТ-рішень для контролю маршрутів і палива;

- розробити систему фінансового планування, що дозволить гнучко реагувати на зміни кон'юнктури;

- удосконалити маркетингову політику, зокрема, розширити канали залучення клієнтів, покращити позиціонування бренду на регіональному ринку.

Отже, фінансові результати ТОВ «РК-Транс» підтверджують збалансованість діяльності підприємства, яке має

потенціал для подальшого розвитку за рахунок підвищення ефективності витрат і впровадження стратегічно обґрунтованих маркетингових рішень.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства важливо не лише досліджувати абсолютні показники активів, капіталу й прибутку, а й аналізувати відносні фінансові коефіцієнти, які відображають співвідношення між основними статтями балансу та звіту про фінансові результати. Такі показники дають змогу глибше оцінити рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів і прибутковість діяльності підприємства. Особливо це актуально для транспортної галузі, де обсяги витрат і зобов'язань суттєво залежать від ринкових умов, вартості пального, коливань валютного курсу та сезонності перевезень.

У табл. 2.4 наведено ключові коефіцієнти, розраховані за даними фінансової звітності ТОВ «РК-Транс» за 2023–2024 роки.

Таблиця 2.4

Основні фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «РК-Транс»

Показник	Формула	2023 рік	2024 рік	Тенденція
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / Дохід $\times 100\%$	4 105,9 / 82 015,5 = 5,0%	4 014,5 / 84 499,2 = 4,8%	Незначне зниження
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Активи	7 813,7 / 32 326,6 = 0,24	11 828,2 / 48 296,0 = 0,24	Без змін
Коефіцієнт покриття зобов'язань активами	Активи / Зобов'язання	32 326,6 / 24 512,9 = 1,32	48 296,0 / 36 467,8 = 1,32	Стабільний
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	(7 813,7 - 13 896,4) / 7 813,7 = -0,78	(11 828,2 - 23 806,6) / 11 828,2 = -1,01	Погіршення
Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	32 326,6 / 7 813,7 = 4,14	48 296,0 / 11 828,2 = 4,08	Незначне покращення

Джерело: розраховано автором

Отримані коефіцієнти свідчать про відносну стабільність фінансового стану ТОВ «РК-Транс», попри збільшення обсягів діяльності та зобов'язань:

1) Рентабельність продажів у 2024 році становила 4,8%, що лише незначно нижче рівня попереднього року (5,0%), що свідчить про збереження прибутковості основної діяльності попри зростання витрат. Такий рівень рентабельності є типовим для транспортних підприємств середнього сегмента, які працюють у висококонкурентному середовищі.

2) Коефіцієнт автономії (0,24) залишається незмінним протягом двох років, тобто 24% активів фінансуються за рахунок власного капіталу, а решта - за рахунок позикових джерел. Такий показник свідчить про збалансовану, хоча й помірно залежну від зовнішніх ресурсів фінансову структуру. У майбутньому доцільно підвищити частку власного капіталу для зниження ризику ліквідності.

3) Коефіцієнт покриття зобов'язань активами (1,32) демонструє, що на кожен гривню зобов'язань припадає 1,32 грн активів, що означає, що підприємство загалом спроможне погасити свої борги, хоча рівень покриття є на межі нормативного значення (1,3-1,5).

4) Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення (-1,01 у 2024 р.), що пояснюється високою часткою необоротних активів у структурі майна, що означає, що більшість власних коштів вкладено в основні засоби (автопарк, ремонтну базу), і підприємство має обмежену гнучкість у використанні власних ресурсів для фінансування поточних операцій.

5) Коефіцієнт фінансової залежності (4,08) знизився порівняно з попереднім роком, що свідчить про невелике покращення фінансової стійкості. Однак показник залишається досить високим, тому доцільно зменшити рівень короткострокових кредитів або збільшити власний прибуток, спрямований на самофінансування.

У цілому, фінансові коефіцієнти відображають збалансовану, проте ресурсно напружену фінансову модель діяльності підприємства. ТОВ

«РК-Транс» активно інвестує у розвиток і модернізацію, що тимчасово підвищує боргове навантаження.

Водночас компанія зберігає прибутковість і стабільний рівень платоспроможності, що дозволяє розглядати її фінансовий стан як задовільний і перспективний.

Для підвищення ефективності діяльності доцільно:

- збільшити частку власного капіталу через реінвестування прибутку;

- оптимізувати структуру витрат і фінансування для зменшення боргового навантаження;

- підвищити гнучкість управління активами за рахунок впровадження сучасних ІТ-рішень у фінансовий та маркетинговий менеджмент.

Такі заходи сприятимуть підвищенню фінансової стабільності підприємства, створять умови для реалізації інноваційних маркетингових стратегій і забезпечать довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «РК-Транс» на ринку транспортних послуг.

Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «РК-Транс» дав змогу комплексно оцінити динаміку розвитку підприємства, ефективність його функціонування та особливості формування фінансових результатів у 2023-2024 роках.

Отримані результати свідчать, що підприємство перебуває на етапі активного зростання. Загальна вартість активів за звітний період збільшилася на 49,4%, що обумовлено оновленням автопарку, модернізацією матеріально-технічної бази та розширенням операційної діяльності. Зростання необоротних активів на 71,3% свідчить про інвестиції у довгострокові ресурси, а збільшення оборотних активів на 32,9% - про розширення масштабів перевізної діяльності та збільшення обсягів реалізації транспортних послуг.

Власний капітал підприємства зріс на 51,4%, що є наслідком прибуткової діяльності та ефективного використання фінансових ресурсів. Проте одночасне зростання короткострокових зобов'язань на 48,8% засвідчує підвищення залежності від позикових джерел фінансування, що потребує посилення контролю за рівнем боргового навантаження.

Показники фінансових результатів підтверджують стабільність прибуткової діяльності компанії. У 2024 році чистий прибуток склав 4 014,5 тис. грн, що лише на 2,2% менше від попереднього року. При цьому чистий дохід від реалізації зріс на 3,0%, а собівартість зменшилася на 0,9%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів. Невелике зниження фінансового результату пояснюється зростанням операційних витрат (пальне, страхування, ремонт техніки, податкове навантаження).

Розраховані фінансові коефіцієнти підтверджують задовільний стан платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «РК-Транс». Коефіцієнт автономії (0,24) свідчить, що близько чверті активів фінансуються за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт покриття зобов'язань активами (1,32) демонструє можливість підприємства погашати поточні борги без загрози ліквідності. Рентабельність продажів (4,8%) підтверджує стабільну ефективність основної діяльності.

Незважаючи на високу фінансову залежність (коефіцієнт 4,08) і від'ємний рівень маневреності капіталу, підприємство демонструє збалансований розвиток, ефективне використання активів і здатність забезпечувати прибутковість у конкурентному середовищі.

Отже, ТОВ «РК-Транс» є фінансово стабільним суб'єктом господарювання, який демонструє позитивну динаміку зростання активів, збереження прибутковості та послідовну реалізацію стратегії розвитку. Підприємство має потенціал для подальшого розширення

ринку транспортних послуг, диверсифікації клієнтської бази та підвищення ефективності маркетингової політики.

Водночас подальше зміцнення позицій компанії потребує:

- оптимізації структури капіталу та поступового збільшення частки власних коштів;
- зниження рівня короткострокових кредитних зобов'язань;
- впровадження інструментів цифрового маркетингу та CRM-систем для підвищення клієнтоорієнтованості;
- розроблення гнучкої маркетингової стратегії, орієнтованої на сталий розвиток і довгострокові партнерські відносини.

Таким чином, результати фінансового аналізу створюють міцне підґрунтя для формування комплексної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «РК-Транс», спрямованої на зміцнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності на ринку транспортних послуг.

2.2. Аналіз ринку транспортних послуг і конкурентного середовища ТОВ «РК-Транс»

Функціонування будь-якого транспортного підприємства визначається не лише його внутрішніми ресурсами та організаційними можливостями, а передусім особливостями ринку, на якому воно здійснює діяльність. Ринок вантажних автомобільних перевезень України є динамічним, висококонкурентним та чутливим до змін економічної кон'юнктури, що зумовлює необхідність системного аналізу зовнішнього середовища для формування ефективної маркетингової стратегії підприємства. Конкуренція в цьому сегменті посилюється як через високу кількість операторів на внутрішньому ринку, так і через активне зростання участі українських компаній у міжнародних перевезеннях, що потребує дотримання європейських стандартів якості, безпеки та сервісу.

Зовнішні фактори коливання, зокрема, ціни на паливо, інфляційні процеси, логістичні затримки, зміни валютного курсу, воєнні ризики та обмеження пропускної спроможності кордонів, суттєво впливають на собівартість послуг і конкурентоспроможність учасників ринку. Водночас зміни в структурі попиту, розвиток електронної комерції, модернізація виробничих процесів у різних галузях та підвищення вимог до швидкості й прозорості логістики формують нові орієнтири для транспортних компаній та зумовлюють потребу в їхній адаптації.

Для ТОВ «РК-Транс» аналіз ринку транспортних послуг є ключовим етапом визначення стратегічних пріоритетів, оцінки потенційних можливостей зростання та виявлення загроз, що можуть впливати на операційну та маркетингову діяльність. Вивчення ринкової структури, сегментації попиту, особливостей поведінки конкурентів і тенденцій розвитку логістичного сектора дозволяє сформувати цілісне уявлення про позиції підприємства на ринку та окреслити напрями подальшого підвищення його конкурентоспроможності.

Початковим кроком дослідження є огляд ринку та його сегментація, що дає змогу ідентифікувати найперспективніші групи клієнтів, у тому числі ті, на які орієнтується ТОВ «РК-Транс», а саме B2B-виробники, дистриб'юторські компанії та замовники міжнародних перевезень. Саме такий аналіз створює підґрунтя для подальшої оцінки конкурентного середовища та формування обґрунтованих маркетингових стратегій підприємства.

Структура попиту на ринку вантажних автомобільних перевезень є неоднорідною та формується під впливом галузевих особливостей, типів вантажів, географії поставок і логістичних вимог клієнтів. Для транспортних компаній правильне визначення та розуміння сегментів ринку має ключове значення, оскільки дозволяє адаптувати сервіс, цінову політику та маркетингові інструменти відповідно до потреб різних груп

замовників. Нижче наведено узагальнену характеристику основних сегментів попиту, які визначають ринкові можливості та напрями розвитку підприємств галузі, зокрема ТОВ «РК-Транс» (табл.2.5.).

Таблиця 2.5

Основні сегменти попиту на ринку вантажних автомобільних перевезень

Сегмент	Характеристика вантажів та потреб	Ключові вимоги клієнтів	Приклади галузей / замовників
B2B-виробники	Сировина, матеріали, комплектуючі, готова продукція; регулярні поставки великими партіями	Стабільність графіка, своєчасність, мінімізація простоїв, можливість довгострокових контрактів	Будівельні компанії, харчова промисловість, деревообробка, машинобудування
Дистриб'ютори та ритейл	Палетні, змішані, дрібнопартійні вантажі; часті короткі та середні маршрути	Висока частота відправлень, швидкість доставки, прозорий трекінг, е-документообіг	Ритейл-мережі, FMCG-компанії, e-commerce оператори
Експорт / імпорт	Вантажі, що перевозяться міжнародними маршрутами; часто — повні або часткові завантаження	Дотримання міжнародних стандартів, проходження кордонів, ADR-допуски, страхування, європейська документація	Експортери до ЄС, імпортери промтоварів та сировини
Спеціалізовані перевезення	Негабаритні вантажі, температурний режим, небезпечні вантажі (ADR)	Спеціалізований транспорт, підготовлений персонал, сертифікація, підвищені вимоги безпеки	Хімічна промисловість, фармацевтика, агросектор, виробники техніки

Джерело: розроблено автором на основі [19,20]

Проведена сегментація ринку свідчить, що попит на транспортні послуги формують різні групи клієнтів, які відрізняються за масштабами діяльності, типом вантажів та вимогами до логістичного сервісу.

Найбільш стабільним і прогнозованим сегментом є B2B-виробники, які потребують регулярних поставок та довгострокових партнерських відносин із перевізниками. Дистриб'юторські та ритейл-компанії

зумовлюють високий темп логістичних операцій та потребують сучасних цифрових інструментів відстеження і документообігу. Сегмент міжнародних перевезень вимагає відповідності транспортних підприємств європейським стандартам якості, що створює додаткові бар'єри входу, але забезпечує вищу маржинальність і можливості розширення ринку збуту.

Спеціалізовані перевезення формують нішевий, але високоприбутковий сегмент із підвищеними вимогами до технічної оснащеності та безпеки. Для підприємств, таких як ТОВ «РК-Транс», орієнтація на декілька сегментів одночасно дозволяє диверсифікувати ризики, зменшувати сезонні коливання та забезпечувати стабільність доходів. Аналіз сегментів демонструє, що успішний розвиток транспортної компанії неможливий без чіткої адаптації сервісу, тарифів і маркетингової стратегії під потреби різних груп замовників [22].

У період 2023-2025 років ринок вантажних автомобільних перевезень України зазнає суттєвих трансформацій під впливом економічних, технологічних та регуляторних факторів. Відновлення ділової активності після воєнних викликів, адаптація логістичних маршрутів до європейських стандартів, нестабільність паливних цін і розвиток цифрових рішень створюють нову конфігурацію конкурентного середовища. Для транспортних компаній, таких як ТОВ «РК-Транс», розуміння цих трендів є критично важливим, адже вони визначають вимоги клієнтів, рівень операційної ефективності, очікування щодо сервісу та ключові орієнтири для маркетингової стратегії. Нижче розглянуто основні тенденції, що формують сучасний ринок транспортних послуг і впливають на стратегічні рішення логістичних операторів (табл.2.6.).

Таблиця 2.6

Ключові ринкові тренди у сфері транспортних послуг
(2023-2025 рр.)

Тренд	Сутність тенденції	Наслідки для ринку / компаній
Операційна ефективність	Підвищення вимог клієнтів до прозорих SLA, точності подачі авто, виконання доставок у строк, наявності трекінгу та інтеграцій з ERP/WMS	Необхідність оптимізації процесів, запровадження контролю KPI, цифрового моніторингу та стандартизації логістичного сервісу
Цифровізація логістики	Активне впровадження CRM/TMS, електронних ТТН, API-інтеграцій, онлайн-калькуляторів, е-черг на кордонах	Формування конкурентної переваги на основі технологічності, підвищення швидкості обробки замовлень і прозорості діяльності
Паливно-технічний тиск на маржу	Зростання цін на ПММ, шини, ремонти, страхування; підвищення собівартості перевезень	Потреба в оптимізації маршрутів, підвищенні завантаження, контролі простоїв, використанні аналітики витрат
Стійкість та комплаєнс	Попит на екостандарти (Євро-5/6), дотримання ADR, безпеку перевезень, прозорість витрат	Посилення вимог до автопарку, документування, сертифікацій; формування довіри клієнтів через відповідність регламентам
Кадровий фактор	Дефіцит професійних водіїв, диспетчерів та логістів, зростання ролі сервісної компетентності	Підвищення вартості персоналу, конкурентна боротьба за кадри, необхідність інвестувати в навчання та мотивацію

Джерело: розроблено автором на основі [11,12]

Однією з найвиразніших тенденцій останніх років є зростання значення операційної ефективності як ключового чинника конкурентоспроможності. Клієнти дедалі частіше очікують від перевізників прозорого виконання логістичних зобов'язань, чітких SLA-показників, дотримання часу подачі автомобіля та високого відсотка своєчасних доставок. Значною перевагою стає можливість надавати відстеження вантажу у режимі реального часу та забезпечувати інтеграцію з внутрішніми інформаційними системами замовників, такими як ERP (планування ресурсів підприємства) чи WMS (система управління складом).

Другим домінуючим трендом є інтенсивна цифровізація логістики. Транспортні компанії переходять до використання CRM- та TMS-систем,

що дозволяють автоматизувати планування маршрутів, облік рейсів, управління заявками та документообіг. Зростає значення електронних ТТН, онлайн-калькуляторів вартості перевезень, API-інтеграцій із клієнтами та цифрових інструментів координації на кордонах, включно з електронними чергами. Цифрова зрілість компанії стає важливою ознакою її професійності та надійності в очах клієнтів [6].

Водночас ринок перебуває під потужним паливно-технічним тиском, який безпосередньо впливає на маржинальність перевізників. Постійне зростання цін на пальне, шини, ремонт та страхування підвищує собівартість перевезень, змушуючи компанії шукати нові способи оптимізації витрат. Оптимізація маршрутів, підвищення рівня завантаження транспортних засобів, контроль простоїв та ефективне планування стають критично важливими для збереження рентабельності.

Не менш суттєвим є тренд посилення уваги до стійкості та комплаєнсу. Зростає попит на екологічно відповідний транспорт, відповідність стандартам Євро-5 або Євро-6, а також на дотримання міжнародних регламентів щодо небезпечних вантажів (ADR). Прозорість витрат, безпека перевезень та відповідність нормативам стають важливими складовими репутаційного капіталу транспортної компанії та чинниками вибору постачальника послуг [9].

Окрему роль відіграє кадровий фактор. Дефіцит кваліфікованих водіїв, диспетчерів і логістичних менеджерів створює додаткові труднощі для забезпечення стабільності операцій. У таких умовах «сервісна компетентність» персоналу перетворюється на стратегічний актив, який здатен суттєво підвищувати конкурентоспроможність підприємства та формувати лояльність клієнтів.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що ринок транспортних послуг у 2023-2025 роках характеризується комплексною взаємодією економічних, технологічних і людських чинників, які

водночас створюють як ризики, так і нові можливості для перевізників. Компанії, що прагнуть утримувати та зміцнювати свої ринкові позиції, повинні інвестувати у підвищення операційної ефективності, розвивати цифрову інфраструктуру, удосконалювати систему контролю витрат та забезпечувати відповідність міжнародним стандартам безпеки й екологічності. Важливим стратегічним пріоритетом стає також формування професійної та сервісно орієнтованої команди.

Для ТОВ «РК-Транс» урахування зазначених трендів є необхідною умовою формування конкурентоспроможної маркетингової стратегії та успішного розвитку на висококонкурентному ринку транспортно-логістичних послуг.

Оцінювання макросередовища є важливим елементом стратегічного аналізу транспортних підприємств, оскільки саме зовнішні фактори визначають межі можливостей, рівень ризиків та напрямки розвитку галузі. Для компаній, що працюють у сфері вантажних автомобільних перевезень, зміни політичного регулювання, економічної ситуації, соціальних потреб, технологічного розвитку та екологічних вимог мають прямий вплив на конкурентоспроможність та операційну діяльність. PESTEL-аналіз дозволяє системно охопити ключові групи факторів і визначити, які з них створюють загрози або можливості для ТОВ «РК-Транс» (табл.2.7).

Здійснений PESTEL-аналіз показує, що галузь вантажних автомобільних перевезень функціонує у складному та мінливому зовнішньому середовищі, де політичні регламенти, економічна нестабільність, технологічні трансформації та соціальні зміни мають визначальний вплив на конкурентоспроможність транспортних компаній. Політико-правові й економічні фактори створюють високі бар'єри входу та зумовлюють необхідність постійного контролю витрат і відповідності регуляторним вимогам. Технологічні та соціальні чинники, натомість,

відкривають значні можливості для розвитку через цифровізацію, підвищення якості сервісу та формування професійної команди.

Таблиця 2.7

PESTEL-аналіз галузевого середовища транспортних послуг

Компонент PESTEL	Зміст факторів	Потенційний вплив на діяльність транспортних компаній та ТОВ «РК-Транс»
Р – Політичні	Ліцензування міжнародних автоперевезень; митні процедури; регуляції ЄС; посилений контроль вагових норм; воєнні ризики та зміни логістичних маршрутів	Необхідність дотримання регламентів, проходження перевірок; збільшення часу та витрат на оформлення документів; потреба в адаптації маршрутів і документування процесів
Е – Економічні	Валютні коливання; інфляція; зростання цін на ПММ, шини, сервіс і страхування; платоспроможність клієнтів; нестабільність попиту	Підвищення собівартості; зниження маржі; необхідність оптимізації маршрутів та завантаження; ризик скорочення обсягів замовлень
S – Соціальні	Підвищені вимоги до безпеки перевезень; професіоналізація B2B-закупівель; тендерні процедури; дефіцит кваліфікованих водіїв і диспетчерів	Зростання потреби в сервісній якості; залежність від кадрової політики; необхідність інвестування в навчання персоналу та корпоративну культуру
Т – Технологічні	GPS/ГЛОНАСС-моніторинг; TMS/CRM-системи; електронний документообіг (е-ТТН); онлайн-калькулятори та API-інтеграції; телематика та аналітика маршрутів	Підвищення ефективності та прозорості сервісу; необхідність інвестицій у цифрову інфраструктуру; формування конкурентних переваг на основі технологічності
Е – Екологічні (Environmental)	Вимоги до екологічності автопарку (Євро-5/6); контроль шкідливих викидів; стандарти утилізації відходів; розвиток «зелених» ланцюгів постачання	Необхідність оновлення або модернізації автопарку; підвищення витрат; можливість отримання переваг у співпраці з екологічно орієнтованими клієнтами
L – Правові (Legal)	ADR-вимоги до небезпечних вантажів; законодавство щодо транспортної безпеки; трудове законодавство; правила перетину кордону та міжнародні конвенції	Підвищені вимоги до сертифікації, страхування та документування; регуляторні ризики; відповідальність за порушення норм

Джерело: розроблено автором на основі [11,12]

Для ТОВ «РК-Транс» ключовими напрямками адаптації до зовнішнього середовища є модернізація автопарку та цифрових систем, оптимізація операційних процесів, посилення прозорості сервісів і ретельне дотримання норм ADR, митного та транспортного законодавства. У підсумку саме технологічний розвиток, сервісна конкурентоспроможність і відповідність міжнародним стандартам формують основу для зміцнення ринкових позицій компанії в середньостроковій перспективі.

У сфері вантажних автоперевезень конкуренція формується як завдяки великій кількості учасників ринку, так і через різноманітність їхніх бізнес-моделей, масштабів діяльності, рівня цифровізації та якості сервісу. Ринок Західної України є одним із найбільш активних у країні, оскільки він інтегрований у міжнародні логістичні ланцюги та обслуговує широкий спектр галузей, від промисловості до експорту [9].

У такому середовищі структура конкурентів вибудовується за трьома основними групами: великі національні оператори, середні регіональні компанії та малі перевізники/ФОП, які мають різний рівень ресурсного забезпечення та стратегічних можливостей. Розуміння особливостей кожної групи дозволяє визначити оптимальні напрями розвитку ТОВ «РК-Транс», оскільки саме середні оператори, до яких належить підприємство, конкурують через сервісні переваги, гнучкість і технологічність (Рис.2.1).

Дослідження конкурентного середовища показує, що ринок вантажних автоперевезень у Західному регіоні характеризується багаторівневою структурою та різними моделями поведінки учасників. Великі національні оператори забезпечують масштаб і стабільність, але часто поступаються гнучкістю та швидкістю прийняття рішень. Малі перевізники орієнтуються на цінову конкуренцію та локальні ніші, однак

їхня обмежена надійність і відсутність цифрових рішень знижують привабливість для корпоративних клієнтів.

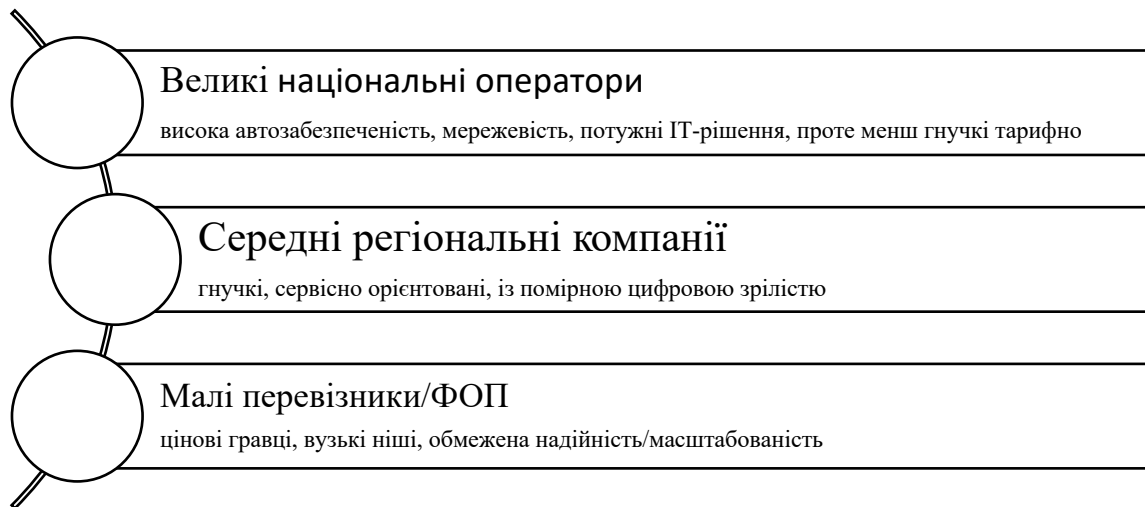


Рис.2.1. Структура конкурентного середовища
ринку транспортних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [9, 10]

У цих умовах сегмент середніх регіональних компаній, до якого належить ТОВ «РК-Транс», має найбільш збалансовані можливості для розвитку: поєднання достатнього ресурсного потенціалу, гнучкості, оперативності та сервісної орієнтації дозволяє таким підприємствам ефективно конкурувати як із великими мереже-вими операторами, так і з малими перевізниками. Водночас ключовими факторами успіху стають цифровізація процесів, прозора та швидка комунікація з клієнтами, гнучка тарифна політика та здатність адаптуватися до змін ринку.

Таким чином, конкурентне середовище регіону створює як виклики, так і можливості для ТОВ «РК-Транс». Підприємство може зміцнити свої позиції через подальший розвиток сервісних компетенцій, підвищення технологічної зрілості, розширення спектра послуг і систематичний моніторинг конкурентних стратегій, що забезпечить стале зростання та посилення конкурентних переваг у середньостроковій перспективі.

Для формування ефективної маркетингової стратегії важливо не лише оцінити внутрішні ресурси підприємства, а й проаналізувати його становище у конкурентному середовищі. Одним із найбільш інформативних методів є побудова профілю конкурентів (Competitor Profile Matrix) [8], що дає змогу порівняти ринкових гравців за ключовими критеріями, які визначають їх конкурентоспроможність. У межах нашого дослідження, ми зможемо структуровано оцінити сильні та слабкі сторони компаній, визначити їхні стратегічні переваги та виявити зони для подальшого розвитку.

У побудованій матриці проведено експертне порівняння ТОВ «РК-Транс» із трьома конкурентами різного масштабу: великим національним оператором, середнім регіональним перевізником та малим ціновим гравцем. Для збереження комерційної конфіденційності назви конкурентів замінено умовними позначеннями. Оцінювання проводилося за шкалою від 1 до 5, де 5 - це найвищий рівень прояву відповідної характеристики. Оцінки мають порівняльний характер і використовуються для визначення конкурентних переваг та слабких місць підприємства.

Критерії охоплювали основні параметри, які є ключовими при виборі транспортного партнера клієнтами B2B: надійність сервісу, гнучкість тарифів, географія діяльності, рівень цифровізації, якість комунікації, спеціалізація, адаптивність до нестандартних запитів та ринкова репутація.

Матриця конкурентного профілю була побудована на основі експертного оцінювання, яке містить аналіз відкритих джерел, результати «таємних запитів» до транспортних компаній та внутрішні дані ТОВ «РК-Транс» щодо показників сервісу, цифрової зрілості та клієнтської взаємодії. Застосування цього підходу дозволяє комплексно оцінити конкурентну позицію ТОВ «РК-Транс» у контексті сучасних тенденцій

ринку й очікувань клієнтів, а також визначити стратегічні орієнтири для зміцнення ринкового становища.

Таблиця 2.8

Матриця конкурентного профілю

Критерій / Компанія	РК-Транс	Конк. А (великий нац.)	Конк. В (регіональний)	Конк. С (ціновий)
Надійність виконання (SLA, своєчасність)	5	5	4	3
Цінова політика/гнучкість	4	3	4	5
Географія (внутрішня/міжнародна)	4	5	3	2
Цифрові сервіси (CRM/TMS, e-TTN, трекінг)	3	5	3	1
Комунікація/клієнтський сервіс	5	4	4	3
Спеціалізація (рефрижератор/ADR/негабарит)	3	4	3	2
Гнучкість під нестандартні замовлення	5	3	4	3
Репутація/рекомендації B2B	4	5	4	2

Джерело: розроблено автором

Отримані результати конкурентного порівняння свідчать, що ТОВ «РК-Транс» займає сильні позиції у сфері сервісу та клієнтоорієнтованості, що є визначальними чинниками для B2B-ринку транспортних послуг. Підприємство демонструє високі оцінки за такими параметрами, як надійність виконання перевезень, якість комунікації, гнучкість у роботі з нестандартними замовленнями та загальна репутація серед клієнтів. Зазначені показники свідчать про наявність стабільного операційного процесу та орієнтацію компанії на побудову довгострокових партнерських відносин.

Водночас матриця виявляє зони, у яких «РК-Транс» поступається національним операторам, передусім це масштаб діяльності, географічне охоплення та рівень цифровізації бізнес-процесів. Великі компанії пропонують ширшу мережу маршрутів і мають більш розвинені ІТ-рішення (CRM/TMS, автоматизований документообіг, розширені функції

трекінгу). Такий підхід формує потенційний вектор розвитку для «РК-Транс», адже інвестиції в цифрові технології та розширення географії перевезень здатні суттєво підсилити ринкову позицію підприємства.

Порівняння з малими перевізниками/ФОП показує, що «РК-Транс» має очевидні сильні сторони: вищу надійність, більший обсяг доступних ресурсів, кращу якість сервісу та ширшу географію роботи. Отже, компанія ефективно поєднує гнучкість середнього бізнесу з рівнем сервісу, що є ближчим до стандартів великих операторів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ТОВ «РК-Транс» має конкурентні переваги в сервісній якості, клієнтській підтримці та адаптивності, що формує основу для стабільного розвитку на ринку. Подальше посилення позицій компанії можливе через цифровізацію бізнес-процесів, оптимізацію логістики та розширення спектра послуг, що дозволить більш ефективно конкурувати як з великими національними операторами, так і з масовим сегментом малих перевізників.

Модель п'яти конкурентних сил М. Портера є одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє оцінити інтенсивність конкуренції в галузі та визначити ключові фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства [33]. Для транспортних компаній, що працюють у сфері вантажних автомобільних перевезень, це особливо важливо, оскільки ринок характеризується високою динамічністю, значною кількістю учасників, залежністю від зовнішніх чинників та зростанням вимог клієнтів до сервісу.

Аналіз конкурентних сил дасть можливість зрозуміти глибину ринкового тиску, оцінити сильні та слабкі сторони галузі, а також визначити перспективні напрями розвитку маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс».



Рис.2.2. Модель «П'яти сил Портера» для ринку транспортних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Проведений аналіз за моделлю Портера свідчить, що ринок вантажних автоперевезень є висококонкурентним і схильним до значного впливу зовнішніх факторів. Найбільший тиск на підприємства створюють наявні конкуренти та покупці, які формують високі вимоги до сервісу, надійності та прозорості логістичних операцій. Саме тому компанії, які прагнуть утримувати стійкі ринкові позиції, повинні забезпечувати високий рівень операційної ефективності, впроваджувати цифрові інструменти контролю та пропонувати клієнтам більше цінності, ніж базові транспортні послуги.

Загроза нових гравців на внутрішньому ринку залишається помірною, але для сегмента міжнародних перевезень вона є значно нижчою завдяки регуляторним бар'єрам та вимогам комплаєнсу. Загроза субститутів є мінімальною для послуг, що передбачають гнучкість та

швидкість, однак у вантажопотоках великого обсягу конкуренцію можуть скласти залізничні та мультимодальні рішення.

Сила постачальників формує вагомий витратний тиск, що підкреслює необхідність системної оптимізації маршрутів, контролю палива та підвищення ефективності автопарку. У такому середовищі підприємства на кшталт ТОВ «РК-Транс» повинні робити ставку на підвищення сервісної якості, розвиток цифрових рішень, оптимізацію витрат і диференціацію пропозиції.

Отже, модель Портера демонструє, що маркетингова стратегія «РК-Транс» має ґрунтуватися на інноваційності, сервісній перевазі, цифровізації та гнучкості, що забезпечить підприємству зміцнення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Стратегічна карта груп побудована для візуалізації конкурентних позицій транспортних компаній залежно від двох ключових параметрів: рівня цифрової зрілості та масштабу діяльності. Такий підхід дозволяє порівняти підприємства не лише за розмірами чи сервісними характеристиками, але й за здатністю впроваджувати технологічні рішення, що стають критичними для ефективності сучасної логістики. Обидві осі обрані не випадково: цифровізація визначає швидкість, прозорість і надійність сервісу, а масштаб формує потенціал обслуговування різних клієнтських сегментів. Розміщення компаній у координатному полі дає змогу оцінити їхні стратегічні переваги та виявити напрямки розвитку [28].

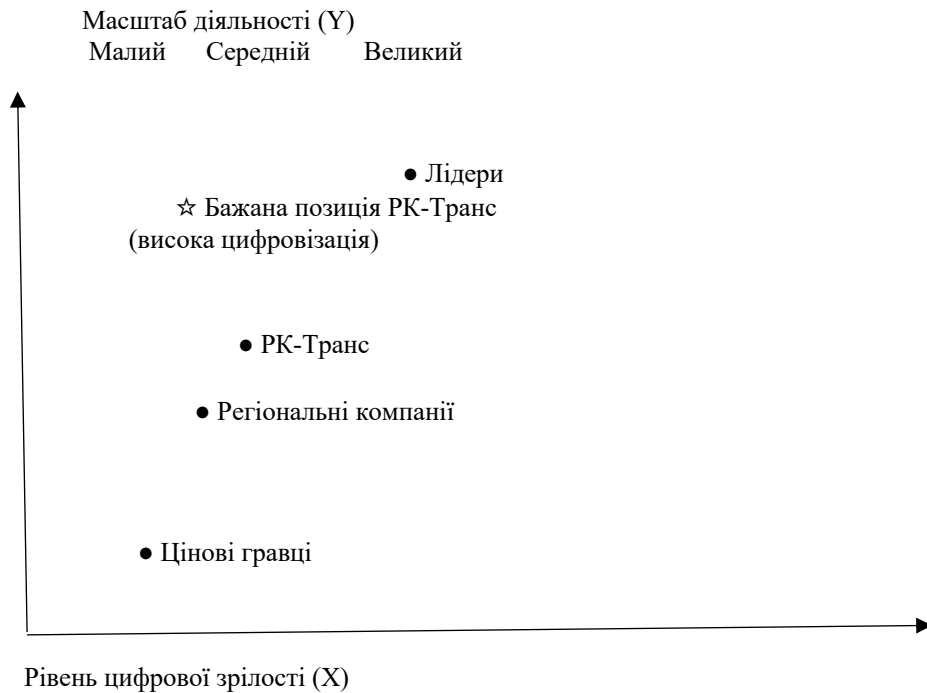


Рис.2.3. Стратегічна карта груп конкурентів ТОВ «РК-Транс»
Джерело: розроблено автором

Аналіз стратегічної карти груп показує, що ТОВ «РК-Транс» перебуває у сегменті середніх компаній із середнім рівнем цифрової зрілості. Така позиція забезпечує підприємству достатню гнучкість та сервісну орієнтацію, але водночас обмежує можливості конкуренції з великими національними операторами, які мають вищий рівень цифрових рішень та ширше географічне покриття. Бажана стратегічна позиція «РК-Транс» - це перехід у кластер із високою цифровою зрілістю, передбачає інвестиції у CRM/TMS-системи, електронний документообіг, клієнтський кабінет та API-інтеграції. Реалізація такого переходу дозволить підприємству зміцнити ринкову позицію, підвищити ефективність операцій та збільшити цінність сервісу для клієнтів.

2.3. Оцінка існуючої маркетингової стратегії компанії

Оцінка поточної маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» дає змогу визначити, наскільки ефективно підприємство реалізує свої ринкові цілі, формує конкурентні переваги та відповідає потребам сучасного ринку транспортних послуг. Зростання обсягів перевезень, активний розвиток автопарку, збільшення кількості клієнтів та географії маршрутів свідчать про позитивну динаміку діяльності. Однак для комплексної оцінки важливо проаналізувати ключові елементи стратегії: позиціонування, цінову політику, сервісну модель, цифрові рішення, роботу з клієнтами та відповідність логістичних можливостей стратегічним орієнтирам.

Передусім варто зазначити, що ТОВ «РК-Транс» дотримується стратегії сервісної диференціації, концентруючись на високій якості логістичного обслуговування, надійності доставки та оперативній взаємодії з клієнтами. Підприємство демонструє стабільність виконання рейсів, чітке дотримання строків, оперативну реакцію на запити замовників, що формує високу лояльність у B2B-сегменті, що підтверджується конкурентним профілем, у якому «РК-Транс» має найвищі оцінки за показниками комунікації, сервісу та гнучкості.

У ціновій політиці компанія застосовує модель гнучкого ціноутворення, що дозволяє адаптувати тарифи до потреб клієнтів, складності маршруту та коливань цін на паливо. Такий підхід забезпечує стабільність маржинальності та дозволяє залишатися конкурентоспроможною, не вдаючись до демпінгу, характерного для малого сегмента ринку. Разом з тим, залежність від ринку ПММ (паливно-мастильні матеріали) створює певні ризики, які потребують посилення інструментів прогнозування та інтеграції паливних коефіцієнтів у контракти.

Оцінюючи цифрову складову, можна зазначити, що компанія використовує базові інструменти цифровізації (GPS-моніторинг, електронні документи, оперативні канали комунікації), однак має потенціал до подальшого розвитку, зокрема в напрямі впровадження CRM (управління відносинами з клієнтами), TMS-системи (система управління транспортом), клієнтського кабінету, онлайн-трекінгу та інтеграцій з ERP (планування ресурсів замовника) замовників, що дозволить підвищити прозорість сервісу, автоматизувати внутрішні процеси та зміцнити конкурентні переваги.

Особливе значення має кадрова політика, оскільки якість роботи водіїв і диспетчерів прямо впливає на виконання логістичних зобов'язань. Наявність стабільного персоналу, професійного менеджменту та політики мотивації сприяє підвищенню сервісного рівня. Однак для подальшого розвитку доцільно впровадити системи навчання водіїв (у тому числі ADR), стандарти сервісу та програми розвитку персоналу.

Позиціонування компанії на ринку є достатньо чітким: ТОВ «РК-Транс» працює як надійний середній транспортний оператор, що поєднує високу якість сервісу, гнучкість, індивідуальний підхід та розширення напрямів міжнародних перевезень, що забезпечує компанії конкурентну стійкість у сегменті середніх логістичних операторів, але водночас залишає простір для посилення цифрової конкурентоспроможності та розширення спектра послуг.

Наступний важливим етапом є GAP-аналіз (аналіз розривів), який застосовується для визначення невідповідностей між поточним станом підприємства та бажаним рівнем його розвитку відповідно до стратегічних орієнтирів. Для транспортної компанії такий аналіз є особливо важливим, оскільки дозволяє виявити слабкі місця маркетингової стратегії, окреслити напрями удосконалення сервісу,

логістичних процесів і цифрових рішень. Використання GAP-методу дає змогу оцінити, наскільки ефективно компанія реалізує свою ринкову політику та які стратегічні зміни потрібні для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.9

GAP-аналіз маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс»

Стратегічний елемент	Поточний стан (AS IS)	Бажаний стан (TO BE)	Розрив (GAP)	Що потрібно змінити
1. Сервісна модель та SLA	Висока сервісність, оперативна комунікація; SLA не формалізований	Формалізовані SLA, стандарти сервісу, KPI сервісу	Відсутність стандартизованих метрик	Розробити сервісний регламент, контроль OTD(своєчасна доставка), SLA-договори
2. Цифровізація (CRM, TMS)	Використовуються базові інструменти (GPS, електронні документи)	Повноцінна CRM і TMS, кабінет клієнта, онлайн-трекінг	Низька цифрова зрілість у порівнянні з конкурентами	Впровадити CRM, інтегрувати TMS, API з клієнтами
3. Логістичні компетенції	Міжнародні перевезення виконуються, ADR/рефрижератори обмежені	Розширення спецпослуг: ADR, рефрижератори, мультимодальні рішення	Недостатня диверсифікація логістичних можливостей	Інвестувати у спеціалізований автопарк, навчання водіїв
4. Цінова політика	Гнучкі тарифи, але нестабільність ПММ впливає на маржу	Формула тарифів + паливний коефіцієнт	Залежність маржі від ринку пального	Запровадити паливні індекси, системні контракти
5. Робота з клієнтами (B2B)	Сильний сервіс, персональна комунікація	Сегментація, персональні пропозиції, програми лояльності	Відсутність системної клієнтської політики	Використати CRM, впровадити програми лояльності
6. Маркетингове позиціонування	Репутація надійного середнього оператора	Позиціонування як сервісно-цифрового оператора	Недостатнє акцентування цифрових переваг	Оновити маркетингову комунікацію, сайт, бренд-меседж
7. Кадрова політика (водії, диспетчери)	Є досвідчений персонал, але без структурованої системи розвитку	Системне навчання, ADR-підготовка, мотиваційні програми	Нестача формалізованої HR-стратегії	Створити навчальні модулі, систему мотивації

8. Комунікаційні канали	Традиційні канали, мінімальна digital- активність	Сильна присутність у digital, SMM, контент- маркетинг	Недостатня впізнаваність у мережі	Розробити digital- стратегію, оновити сайт, SMM
-------------------------------	---	---	---	---

Джерело: розроблено автором

Проведений GAP-аналіз свідчить, що ТОВ «РК-Транс» має сильний сервісний потенціал та надійну операційну базу, однак зіставлення поточного стану з бажаними стратегічними орієнтирами виявило низку важливих розривів. Найбільш суттєві з них пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації, відсутністю формалізованих стандартів сервісу, обмеженою диверсифікацією логістичних компетенцій та несистемною клієнтською політикою. Також простежується потреба в оновленні маркетингового позиціонування та посиленні HR-стратегії.

Подолання виявлених розривів дасть можливість компанії перейти до наступного етапу розвитку - зміцнити конкурентні позиції, підвищити маржинальність операцій, розширити ринки та забезпечити інтеграцію в цифрову логістичну екосистему сучасних перевізників.

Проведений GAP-аналіз дозволив виявити ключові розриви між поточним станом маркетингової діяльності ТОВ «РК-Транс» та бажаними стратегічними орієнтирами розвитку. Визначені проблемні зони охоплюють цифровізацію, логістичні компетенції, сервісні стандарти, кадрову політику та цінову модель. Однак для того, щоб не лише визначити слабкі місця, а й сформувавши чіткий план їх усунення, необхідно оцінити, які саме ініціативи повинні бути реалізовані першочергово та які потребують довгострокових інвестицій.

З цією метою доцільно застосувати матрицю пріоритетів (Impact / Effort), яка дозволяє порівняти потенційний вплив кожного стратегічного рішення з обсягом ресурсів, необхідних для його впровадження. Такий підхід забезпечує можливість оптимально розподілити управлінські

зусилля та сформувати поетапний план розвитку маркетингової стратегії підприємства.

Матриця пріоритетів є інструментом стратегічного планування, що дозволяє визначити, які зміни та проєкти компанії потрібно впроваджувати першочергово. Методика ґрунтується на оцінці двох параметрів: впливу на ефективність діяльності підприємства (Impact) та ресурсної складності впровадження (Effort). Такий аналіз є особливо корисним для транспортних компаній, де маркетингові, логістичні та цифрові рішення мають різну вартість, тривалість і стратегічну значущість [27]. Використання матриці дає змогу визначити найбільш результативні ініціативи, оптимально розподілити ресурси та сформувати поетапний план розвитку маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс».

Таблиця 2.10

Матриця пріоритетів для ТОВ «РК-Транс»

Стратегічна ініціатива	Impact (вплив)	Effort (зусилля / ресурси)	Пріоритет	Пояснення
1. Впровадження CRM-системи	Високий	Середній	Першочерговий	Підвищує сервіс, лояльність, автоматизацію продажів
2. Формалізація SLA та сервісних стандартів	Високий	Низький	Першочерговий	Доступно, швидко впроваджується, дає сильний ефект
3. Впровадження TMS	Дуже високий	Високий	Стратегічний, етапний	Значно покращує логістику, але потребує інвестицій
4. Розширення логістичних компетенцій (ADR, рефрижератори)	Високий	Високий	Стратегічний	Дає доступ до нових ринків, але потребує ресурсів
5. Розробка програми лояльності для B2B-клієнтів	Середній	Низький	Швидка перемога (Quick win)	Зміцнює відносини та повторні замовлення
6. Впровадження онлайн-трекінгу для клієнтів	Високий	Середній	Першочерговий	Підвищує прозорість сервісу та довіру

7. Оновлення позиціонування та digital-комунікацій	Середній	Низький	Quick win	Покращує імідж, підсилює конкурентоспроможність
8. Розвиток HR-стратегії (навчання, ADR-підготовка водіїв)	Високий	Середній	Першочерговий / середньостроковий	Без персоналу неможливо забезпечити сервіс
9. Впровадження API-інтеграцій з ERP клієнтів	Високий	Високий	Стратегічний	Потрібно для роботи з великими корпораціями
10. Введення паливних коефіцієнтів у тарифи	Середній	Низький	Quick win	Захищає маржу при мінімальних витратах

Джерело: розроблено автором

Матриця пріоритетів показала, що ТОВ «РК-Транс» може отримати найбільший ефект у короткостроковій перспективі завдяки впровадженню CRM, формалізації SLA, посиленню digital-присутності та розробленню програм лояльності. зазначені заходи є відносно маловитратними, але суттєво підвищують сервісну якість та конкурентоспроможність.

У середньостроковій перспективі ключову роль відіграватимуть впровадження TMS, розвиток спеціалізованих логістичних компетенцій та API-інтеграції, що формують цифрову екосистему підприємства та відкривають доступ до преміальних B2B-клієнтів.

Отже, застосування матриці пріоритетів дозволяє формувати обґрунтований поетапний план розвитку маркетингової стратегії, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечити стратегічну стійкість ТОВ «РК-Транс» у конкурентному ринковому середовищі. Саме тому у наступному розділі розглянуто ключові напрями, які дозволять ТОВ «РК-Транс» адаптуватися до умов ринку, підвищити ефективність маркетингових інструментів та сформувати довгострокові переваги в динамічному середовищі транспортних послуг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТОВ «РК-ТРАНС»

3.1. Обґрунтування необхідності вдосконалення маркетингової стратегії підприємства

Результати проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «РК-Транс» показали, що підприємство має стійкі позиції на ринку вантажних перевезень, стабільну динаміку доходів і позитивну репутацію серед клієнтів. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, що обмежують подальший розвиток компанії в умовах зростаючої конкуренції.

Серед ключових проблем:

- підвищена залежність від кредитних ресурсів і нестача власного оборотного капіталу;
- зростання операційних витрат, що знижує рівень рентабельності;
- недостатня диверсифікація клієнтської бази (переважно робота з постійними партнерами);
- слабка присутність компанії у цифровому середовищі - обмежене використання інтернет-маркетингу, відсутність активної комунікації у соціальних мережах;
- невиражений корпоративний бренд, який обмежує впізнаваність на ринку.

В умовах посилення конкуренції на ринку транспортних послуг України, зміни поведінки споживачів і цифровізації бізнесу постає необхідність перегляду маркетингової стратегії компанії. Основним завданням є створення системного підходу до управління маркетингом, який би дозволив підвищити ефективність комунікацій, посилити

лояльність клієнтів, оптимізувати продажі та покращити фінансові результати.

Виявлені проблеми свідчать про те, що чинна маркетингова стратегія ТОВ «РК-Транс», хоча й забезпечує базову конкурентоспроможність та стабільну роботу підприємства, вже не повною мірою відповідає динаміці сучасного ринку транспортних послуг. Зміни зовнішнього середовища, а саме цифровізація логістики, посилення вимог клієнтів до прозорості сервісу, технологічний розвиток конкурентів та загальна волатильність ринку, вимагають від компанії переходу від оперативної моделі розвитку до стратегічно обґрунтованої системи управління маркетингом.

Проблеми, виявлені в результаті фінансового, ринкового та стратегічного аналізу, свідчать про наявність структурних розривів між поточними можливостями компанії та бажаними напрямками розвитку. Зростання операційних витрат та залежність від кредитного фінансування обмежують інвестиційний потенціал, що ускладнює впровадження інноваційних підходів до сервісу й цифровізації. Недостатня диверсифікація клієнтської бази підвищує ризики залежності від кількох основних партнерів, а слабка цифрова присутність і низька впізнаваність бренду зменшують можливості залучення нових B2B-клієнтів.

Водночас ринок транспортних послуг характеризується зростанням ролі маркетингових інструментів, оскільки корпоративні клієнти надають перевагу перевізникам, які забезпечують не лише якість доставки, а й прозорість процесів, оперативність комунікацій, цифрові сервіси та стабільну логістичну підтримку. Тому відсутність розвиненої цифрової стратегії та формалізованої роботи з клієнтами стає критичним чинником, що обмежує здатність компанії масштабуватися та виходити на нові ринки.

Крім того, результати GAP-аналізу та оцінки конкурентного середовища показали, що для збереження та посилення ринкових позицій

підприємству необхідно переходити від фрагментарних маркетингових заходів до єдиного комплексного стратегічного підходу, який би охоплював сервісну політику, цифрову інфраструктуру, позиціонування, роботу з клієнтами, логістичні компетенції та кадровий потенціал.

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, оскільки дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні фактори, що впливають на його розвиток. Проведення SWOT-аналізу для ТОВ «РК-Транс» дає можливість чітко визначити сильні сторони, які забезпечують конкурентні переваги, а також слабкі сторони, що потребують удосконалення. Паралельно аналіз дозволяє виявити можливості ринку, які підприємство може використати для зростання, та загрози, що формують ризики для його діяльності. Такий підхід створює основу для подальшого обґрунтування стратегічних рішень і напрямів вдосконалення маркетингової стратегії компанії.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– стабільна фінансова діяльність і прибутковість;	– обмежена цифрова присутність;
– власний автопарк сучасних вантажівок;	– висока собівартість перевезень;
– досвід роботи на міжнародних маршрутах;	– відсутність розвинутої CRM-системи;
– позитивна репутація серед клієнтів;	– слабка впізнаваність бренду;
– кваліфікований персонал.	– низький рівень маркетингових інновацій.
Можливості (O)	Загрози (T)
– розширення ринку міжнародних перевезень;	– нестабільність цін на паливо;
– цифровізація логістичних процесів;	– посилення конкуренції;
– інтеграція з європейськими транспортними платформами;	– валютні ризики;
– розвиток партнерств із промисловими клієнтами;	– зниження попиту у кризові періоди.

Джерело: розроблено автором

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «РК-Транс» має значний стратегічний потенціал, який базується на стабільних фінансових показниках, наявності сучасного автопарку, досвіді міжнародної логістики та стійкій репутації серед клієнтів. Кваліфікований персонал і налагоджені операційні процеси додатково зміцнюють позицію підприємства на ринку. Саме ці сильні сторони можуть стати основою для подальшої експансії на міжнародні маршрути та розвитку партнерств із промисловими і корпоративними клієнтами.

Водночас аналіз виявив низку внутрішніх слабких сторін, які стримують розвиток компанії, зокрема обмежену цифрову присутність, відсутність CRM-системи, слабку впізнаваність бренду та недостатній рівень маркетингових інновацій. Ці аспекти знижують здатність компанії ефективно конкурувати у цифровому середовищі та обмежують можливості масштабування клієнтської бази.

Можливості зовнішнього середовища - зростання міжнародних перевезень, цифровізація логістики, інтеграція з європейськими платформами та розширення співпраці з промисловими підприємствами відкривають перспективи для довгострокового розвитку. Однак їх реалізація можлива лише за умови системної модернізації маркетингової стратегії.

Серед основних загроз виділяються нестабільність цін на паливо, посилення конкуренції, валютні коливання та циклічні економічні спади. Ці фактори формують зовнішні ризики, що потребують проактивного управління та адаптивних механізмів стратегії.

Загалом SWOT-аналіз демонструє, що, незважаючи на наявні конкурентні переваги, ТОВ «РК-Транс» має потребу у стратегічному оновленні, яке включає цифрову модернізацію, розвиток бренду, посилення маркетингових комунікацій та оптимізацію внутрішніх процесів. Саме ці напрями стануть ключовими для подальшого

вдосконалення маркетингової стратегії підприємства та зміцнення його позицій на ринку транспортно-логістичних послуг.

Викладені рекомендації на основі SWOT-аналізу окреслюють ключові напрями, у яких ТОВ «РК-Транс» має зосередити свої зусилля для зміцнення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов ринку транспортних послуг. Однак окремі ініціативи та покращення набудуть ефективності лише за умови їх інтеграції у цілісну, узгоджену та довгострокову систему управління маркетингом. Виявлені сильні сторони, слабкості, можливості й загрози формують стратегічну базу, на якій доцільно вибудовувати оновлену маркетингову стратегію з чіткими орієнтирами, цілями та інструментами реалізації.

Саме тому наступний етап дослідження полягає у розробленні комплексної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «РК-Транс», що дозволить не лише усунути виявлені розриви, але й максимально використати потенціал підприємства та можливості ринку. У підрозділі 3.2 визначаються стратегічна мета, ключові завдання та напрями вдосконалення маркетингової діяльності, які забезпечать стале зростання компанії та її ефективну конкурентну поведінку у середньо- та довгостроковій перспективі.

Отже, вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» є об'єктивною необхідністю, зумовленою як внутрішніми обмеженнями діяльності, так і зовнішніми ринковими викликами. Формування нової системної стратегії забезпечить підприємству можливість ефективно реагувати на вимоги ринку, підвищити рівень сервісу, зміцнити конкурентні переваги, залучати нових клієнтів та покращити фінансові результати у довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка комплексної маркетингової стратегії розвитку ТОВ «РК-Транс»

Необхідність формування комплексної маркетингової стратегії для ТОВ «РК-Транс» зумовлена змінами у зовнішньому середовищі, зростанням конкуренції та підвищенням вимог клієнтів до якості транспортно-логістичних послуг. Проведений аналіз ринку, оцінка конкурентного середовища, GAP-аналіз та матриця пріоритетів показали, що подальший розвиток підприємства потребує системного стратегічного підходу, який би об'єднував сервісну політику, цифрові рішення, інструменти комунікацій, управління клієнтськими відносинами та розвиток логістичних компетенцій.

Комплексна маркетингова стратегія повинна стати довгостроковою основою для прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетів інвестування, формування конкурентних переваг та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Така стратегія має враховувати як поточний стан компанії, так і перспективні можливості ринку, а також забезпечувати узгодженість маркетингових, логістичних, фінансових та операційних процесів.

Розроблення стратегії передбачає встановлення чіткої стратегічної мети, визначення ключових напрямів розвитку, формування ціннісної пропозиції, вибір інструментів просування та удосконалення сервісної моделі відповідно до потреб B2B-клієнтів. У цьому контексті стратегічна мета є фундаментальним елементом, який задає вектор подальших стратегічних рішень [16].

Стратегічна мета ТОВ «РК-Транс» полягає у забезпеченні сталого зростання підприємства шляхом підвищення якості сервісу, зміцнення та розвитку корпоративного бренду, розширення клієнтської бази, а також активного впровадження сучасних цифрових інструментів маркетингу. Такий підхід спрямований на формування довгострокових конкурентних

переваг, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та забезпечення стабільної присутності компанії на ринку транспортних послуг.

Проведений SWOT-аналіз дав змогу комплексно оцінити внутрішній потенціал ТОВ «РК-Транс» та зовнішні чинники, що визначають умови його розвитку на ринку транспортних послуг. Виявлені сильні сторони підприємства створюють міцну основу для подальшого зростання, тоді як слабкі сторони окреслюють ключові напрями удосконалення. Зовнішні можливості відкривають перспективи для розширення діяльності та диверсифікації послуг, тоді як загрози формують ризики, що потребують завчасного врахування в стратегічному плануванні.

Узагальнення отриманих результатів дає змогу сформувати обґрунтовані рекомендації, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізацію його маркетингової діяльності та адаптацію до вимог сучасного ринку. Оскільки маркетингова стратегія транспортної компанії має враховувати як операційні можливості, так і ринкові тенденції, запропоновані рекомендації спрямовані на усунення стратегічних розривів, посилення сервісної складової, розвиток цифрових інструментів та формування стійких конкурентних переваг.

Саме на основі цих висновків було розроблено комплекс рекомендацій, що охоплюють ключові напрями модернізації маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс».

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «РК-Транс» показав, що підприємство має значний потенціал для зміцнення ринкових позицій завдяки наявності матеріально-технічної бази, досвіду міжнародних перевезень, сформованої репутації та професійного персоналу. Проте низка слабких сторін, зокрема обмежена цифрова присутність, недостатня впізнаваність бренду, відсутність CRM-системи та низький рівень маркетингових інновацій стримують подальший розвиток підприємства і знижують його

здатність ефективно конкурувати на ринку. Тому стратегічні рекомендації повинні бути спрямовані на максимальне використання сильних сторін і можливостей, нейтралізацію загроз та мінімізацію внутрішніх недоліків.

Першочерговим напрямом удосконалення має стати посилення цифрової складової маркетингової стратегії, оскільки цифровізація логістики є одним із найпотужніших ринкових трендів. Впровадження CRM-системи та TMS-рішень дозволить не лише підвищити рівень сервісу та оперативності взаємодії з клієнтами, але й автоматизувати процеси, оптимізувати маршрути, контролювати витрати та покращити точність планування. Водночас важливо створити сучасний вебсайт, клієнтський кабінет, системи онлайн-трекінгу та розширити digital-комунікації у соціальних мережах. Такий підхід сприятиме підвищенню впізнаваності бренду, збільшенню довіри клієнтів та формуванню нового сегмента B2B-контактів [18].

Наступним важливим напрямом є розвиток бренду та маркетингових комунікацій, що дозволить компанії посилити конкурентні позиції, виділитися серед інших операторів та сформувати стійкий імідж у професійному середовищі. Створення унікальної ціннісної пропозиції, підготовка презентаційних матеріалів для корпоративних клієнтів, формування корпоративного стилю та регулярні публікації у цифрових каналах сприятимуть зміцненню ринкової позиції, підвищенню рівня довіри та розширенню клієнтської бази. Також варто розглянути участь у галузевих виставках, партнерських платформах і логістичних маркетплейсах ЄС, що дасть змогу збільшити видимість компанії на міжнародному рівні [17].

У межах використання ринкових можливостей доцільно розширювати співпрацю з промисловими клієнтами, зокрема у галузях деревообробки, будівництва, харчової промисловості та FMCG, де попит

на транспортні послуги залишається стабільним. Для цього необхідно впровадити системну сегментацію клієнтів, розробити персоналізовані пропозиції та створити програми лояльності для ключових партнерів. У комплексі з CRM це забезпечить збільшення частки постійних клієнтів і скорочення ризиків, що пов'язані з нерівномірністю попиту.

З огляду на зростаючі вимоги ринку та конкуренцію доцільно розвивати логістичні компетенції підприємства, зокрема у напрямі ADR-перевезень, рефрижераторної логістики та мультимодальних рішень. Інвестиції в оновлення автопарку, спеціалізацію транспортних засобів та підготовку водіїв дозволять компанії освоювати нові ринкові сегменти з високими тарифами та підвищеною доданою вартістю, що також сприятиме зменшенню залежності від обмеженої кількості клієнтів та формуванню стійкої конкурентної переваги.

В умовах нестабільності цін на паливо та зростання операційних витрат підприємству необхідно модернізувати цінову політику. Доцільно впровадити механізм паливних коефіцієнтів, систему індексації тарифів та прозорі формули розрахунку вартості перевезень. Такий підхід дозволить зберігати маржинальність перевезень, уникати збиткових контрактів та підвищити довіру клієнтів до тарифної політики компанії.

Також важливим аспектом є посилення кадрової політики, адже кваліфіковані водії, диспетчери та менеджери з логістики безпосередньо впливають на якість сервісу. Компанії необхідно розробити системи навчання персоналу, особливо в частині міжнародних перевезень та ADR, впровадити мотиваційні програми, а також підвищити стандарти внутрішньої комунікації, що сприятиме підвищенню рівня виконання SLA (угода про рівень послуг), зменшенню ризику затримок та підвищенню загальної надійності сервісу.

Таким чином, рекомендації, сформовані на основі SWOT-аналізу, охоплюють комплексний підхід до вдосконалення маркетингової

стратегії ТОВ «РК-Транс». Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення операційної ефективності, зміцнення конкурентних переваг, розширення клієнтської бази та формування сильного бренду на ринку транспортних послуг, що є ключовими умовами для сталого розвитку підприємства.

На основі проведеного аналізу ринку, конкурентного середовища та стратегічної діагностики діяльності ТОВ «РК-Транс» визначено ключові напрями, за якими підприємство потребує вдосконалення маркетингової стратегії. Виявлені розриви між поточним та бажаним станом розвитку компанії свідчать про необхідність модернізації підходів до комунікацій, брендингу, цифрової активності та взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах високої конкуренції та цифрової трансформації транспортної галузі підвищення маркетингової ефективності неможливе без впровадження комплексних рішень, що забезпечують як розширення клієнтської бази, так і зміцнення репутації та операційної привабливості компанії. Запропоновані нижче пропозиції спрямовані на формування цілісної, сучасної та конкурентоспроможної маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс», здатної забезпечити його стале зростання та укріплення позицій на ринку.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії

1. Запровадження цифрового маркетингу	☐ створення офіційного вебсайту з інтерактивним калькулятором вартості перевезень; ☐ SEO-оптимізація для залучення клієнтів через пошукові системи; ☐ активне просування у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn); ☐ запуск контекстної реклами Google Ads для корпоративних замовників.
2. Формування корпоративного бренду	☐ оновлення логотипу, айдентики та корпоративного стилю; ☐ створення брендбуку компанії; ☐ запровадження фірмового слогану («РК-Транс – доставляємо надійність»);

	☐ участь у виставках і галузевих форумах для підвищення впізнаваності.
3. Підвищення клієнтоорієнтованості	☐ впровадження CRM-системи для управління клієнтськими даними, контролю маршрутів і замовлень; ☐ створення програми лояльності для постійних клієнтів (знижки, пріоритетне обслуговування); ☐ автоматизація процесу виставлення рахунків і звітності для корпоративних партнерів.
4. Розвиток партнерських відносин	☐ укладання довгострокових контрактів з підприємствами легкої, харчової та будівельної галузей; ☐ розширення співпраці з міжнародними логістичними операторами; ☐ використання франчайзингових елементів для регіонального розширення.
5. Маркетинг екологічної відповідальності	☐ впровадження екостандартів у транспортній діяльності (зменшення викидів, модернізація автопарку); ☐ позиціонування компанії як “зеленої логістики” (Green Transport); ☐ комунікація соціальної відповідальності в PR-кампаніях.

Джерело: розроблено автором

Запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» охоплюють комплекс ключових напрямів, які мають стратегічне значення для розвитку підприємства. Реалізація цифрового маркетингу, формування сильного корпоративного бренду та розвиток клієнтоорієнтованих процесів дозволять компанії забезпечити вищий рівень залучення та утримання клієнтів, підвищити впізнаваність та сформувати чітке ринкове позиціонування. Поглиблення партнерських відносин із вітчизняними та міжнародними компаніями сприятиме диверсифікації клієнтського портфеля та зменшенню ризиків, пов'язаних із ринковою нестабільністю.

Важливо підкреслити, що впровадження екологічних стандартів та комунікація соціальної відповідальності формують додаткову нематеріальну цінність бренду, що особливо актуально в умовах європейської інтеграції та посилення екологічних вимог. Комплексність запропонованих рішень забезпечує їх довгостроковий ефект: підвищення

сервісної якості, оптимізацію маркетингових процесів, зміцнення конкурентних переваг та створення передумов для масштабування діяльності підприємства.

Запропоновані заходи щодо вдосконалення маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» спрямовані на комплексне підсилення ключових аспектів діяльності підприємства, зокрема, цифрової присутності, брендингу, сервісної моделі, клієнтських відносин та партнерської взаємодії. Їх реалізація дозволить не лише усунути виявлені стратегічні розриви, але й сформувати нові конкурентні переваги, що забезпечать стаке зростання компанії в умовах посиленої конкуренції та цифрової трансформації ринку транспортно-логістичних послуг.

Однак для того, щоб оновлена маркетингова стратегія стала ефективним інструментом управління, важливо оцінити її можливий вплив на фінансові результати, операційну діяльність та ринкове позиціонування компанії. Така оцінка дає змогу визначити очікувані результати впровадження запропонованих рішень, встановити ключові показники ефективності та забезпечити контроль за їх досягненням.

У зв'язку з цим наступний підпункт присвячено оцінці ефективності запропонованих заходів, що дозволить обґрунтувати їх доцільність і визначити їх потенційний внесок у стратегічний розвиток ТОВ «РК-Транс».

3.3. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів є ключовим етапом стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити очікуваний вплив запропонованих рішень на фінансові результати, ринкову позицію та операційну діяльність підприємства. Для ТОВ «РК-Транс» впровадження оновленої маркетингової стратегії спрямоване не лише на підвищення сервісної якості та зміцнення бренду,

але й на досягнення конкретних економічних показників, які забезпечать стабільне зростання компанії в умовах конкурентного ринку транспортних послуг.

З цією метою було здійснено прогнозування основних фінансових та маркетингових індикаторів, що характеризують результативність діяльності підприємства. Порівняння поточного стану з очікуваними показниками після впровадження стратегії дає можливість комплексно оцінити потенційний ефект від реалізації запропонованих змін та визначити їх внесок у стратегічний розвиток ТОВ «РК-Транс».

Оцінка ефективності запропонованої маркетингової стратегії буде неповною без формування прогнозу подальшого розвитку підприємства на середньострокову перспективу. Прогнозування дозволяє оцінити, як вплине впровадження стратегічних заходів на ключові фінансові та операційні показники у динаміці, а також визначити потенціал зростання ТОВ «РК-Транс» протягом наступних трьох років.

Такий аналіз дає можливість не лише зафіксувати очікуваний ефект у короткостроковому періоді (2025 рік), але й оцінити довгострокові наслідки реалізації стратегії, включно з адаптацією до ринкових трендів, розширенням клієнтської бази, підвищенням прибутковості та формуванням стабільних конкурентних переваг.

Нижче (табл.3.3) наведено прогноз ключових показників розвитку підприємства за умови системної реалізації оновленої маркетингової стратегії.

Результати прогнозування демонструють стійку позитивну динаміку розвитку ТОВ «РК-Транс» у 2025–2027 роках за умови реалізації запропонованої маркетингової стратегії. Очікується, що чистий дохід підприємства зростатиме щороку на 8–10%, що зумовлено посиленням цифрової присутності, розширенням портфеля клієнтів і покращенням сервісної складової. До 2027 року компанія може досягти рівня доходу в

понад 112 млн грн, що свідчить про ефективність заходів із брендингу, digital-просування та розвитку партнерських відносин.

Таблиця 3.3

**Прогноз основних показників розвитку ТОВ «РК-Транс»
на 2024–2027 роки**

Показник	2024 (факт)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)
Чистий дохід, тис. грн	84 499,2	95 000,0	104 000,0	112 000,0
Собівартість реалізації, тис. грн	58 955,3	63 000,0	68 000,0	72 000,0
Чистий прибуток, тис. грн	4 014,5	6 000,0	7 000,0	8 200,0
Рентабельність продажів, %	4,8	6,3	6,7	7,3
Частка нових клієнтів, %	0	25	32	40
Рівень цифровізації процесів, %	20	55	75	90

Джерело: розроблено автором

Собівартість діяльності також зростатиме, проте темпи приросту залишатимуться нижчими за темпи збільшення доходів, що забезпечить стабільне підвищення прибутковості. Зокрема, чистий прибуток у 2027 році прогнозується на рівні 8,2 млн грн, що майже вдвічі перевищує показник базового року. Рентабельність продажів зросте з 4,8% до 7,3%, що вказує на ефективність оновленої тарифної політики, оптимізації витрат через TMS та підвищення ефективності внутрішніх процесів.

Значний ефект матимуть цифрові інструменти управління: CRM, TMS, онлайн-трекінг та автоматизовані системи звітності. Рівень цифровізації може зрости до 90%, що дозволить значно скоротити адміністративні витрати, зменшити час обробки замовлень та сформувати стандартизований сервіс для великих B2B-клієнтів.

Важливим стратегічним результатом стане зростання частки нових клієнтів: до 40% у 2027 році. Така тенденція свідчить про те, що маркетингові заходи у сфері брендингу, digital-комунікацій та участі у

галузевих платформах дадуть змогу підприємству вийти на нові сегменти ринку, зокрема на міжнародних та корпоративних замовників.

Прогноз подальшого розвитку ТОВ «РК-Транс» демонструє, що запропонована маркетингова стратегія має значний потенціал для забезпечення стабільного зростання підприємства впродовж наступних трьох років. Позитивна динаміка доходів, прибутку та рентабельності підтверджує економічну ефективність стратегії, тоді як підвищення рівня цифровізації та розширення клієнтської бази засвідчують її роль у зміцненні довгострокової конкурентоспроможності. Таким чином, реалізація стратегії створює сприятливі умови для масштабування діяльності підприємства та утвердження його серед провідних транспортно-логістичних операторів регіону.

У комплексі ці результати підтверджують, що оновлена стратегія має високий потенціал ефективності та здатна забезпечити стале зростання підприємства, посилення його ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності на регіональному та міжнародному ринках транспортних послуг.

Розроблені напрями вдосконалення маркетингових стратегій ТОВ «РК-Транс» спрямовані на формування інтегрованої маркетингової системи, що поєднує фінансову ефективність, клієнтоорієнтованість і цифрову трансформацію бізнесу.

Впровадження цифрових каналів комунікації, CRM-системи, корпоративного бренду та стратегії екологічної відповідальності дозволить підвищити рівень довіри клієнтів, збільшити обсяги реалізації послуг та зміцнити конкурентні переваги компанії.

Таким чином, запропоновані заходи забезпечать перехід від традиційної до сучасної маркетингової моделі управління, заснованої на інноваціях, даних і цінності клієнта, що є запорукою сталого розвитку ТОВ «РК-Транс» у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності маркетингової стратегії не може обмежуватися лише кількісними фінансовими показниками, оскільки успіх підприємства у сфері транспортних послуг значною мірою залежить від нематеріальних чинників: якості сервісу, корпоративної репутації, рівня довіри клієнтів, внутрішньої організації та оперативності роботи персоналу. Тому поряд із прогнозом доходів, витрат та прибутку доцільно здійснити якісну оцінку очікуваних нефінансових результатів, які відображають загальну конкурентоспроможність ТОВ «РК-Транс» та його здатність забезпечувати довгострокове зростання. Наведена табл.3.4 характеристика демонструє, як впровадження оновленої маркетингової стратегії позитивно вплине на ключові нематеріальні аспекти діяльності підприємства.

Таблиця 3.4

Якісна оцінка очікуваних нефінансових результатів впровадження маркетингової стратегії

Напрямок якісного ефекту	Очікуваний результат	Значення для діяльності підприємства
Підвищення впізнаваності бренду	Зростання впізнаваності серед B2B-замовників, формування чіткої айдентики	Полегшення залучення нових клієнтів, зміцнення позиціонування на ринку
Зростання довіри клієнтів	Позитивні відгуки, стабільність замовлень, повторні звернення	Підвищення стабільності доходів та довгострокових контрактів
Скорочення часу обробки заявок	Автоматизація через CRM, чіткі SLA-процеси	Підвищення сервісності, зменшення кількості помилок
Ефективніша робота диспетчерів	Використання TMS, покращена маршрутизація	Оптимізація витрат, підвищення точності планування
Покращення внутрішніх комунікацій	Уніфіковані процеси, цифрові інструменти зв'язку	Зростання швидкості ухвалення рішень, зниження ризиків
Зміцнення репутації «надійного перевізника»	Накопичення позитивного досвіду клієнтів, публічна комунікація	Вихід у вищий конкурентний сегмент, можливість отримувати преміальні замовлення

Джерело: розроблено автором

Впровадження оновленої маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» забезпечує не лише зростання фінансових показників, але й істотний нефінансовий ефект, який є критичним для довгострокового розвитку підприємства. Одним із ключових очікуваних результатів є підвищення впізнаваності бренду, що стане можливим завдяки ребрендингу, системному цифровому маркетингу та активній присутності в галузевих комунікаційних середовищах. Такий підхід, зокрема, посилить позиціонування компанії та полегшує залучення нових корпоративних клієнтів.

Важливим наслідком реалізації стратегії є зростання довіри клієнтів, яка формується через стабільність сервісу, прозорість процесів, дотримання SLA (угода про рівень послуг) та постійний зворотний зв'язок, що сприятиме появі повторних замовлень і довгострокових контрактів, що підвищує прогнозованість та стійкість діяльності підприємства.

Запровадження CRM-системи та цифрових інструментів дозволить значно скоротити час обробки заявок, зменшити кількість помилок у документації та прискорити комунікацію між відділами, а це, в свою чергу, напряду впливає на рівень задоволеності клієнтів і конкурентоспроможність.

Не менш важливим результатом є підвищення ефективності роботи диспетчерів, оскільки впровадження TMS забезпечує автоматизоване планування маршрутів, контроль виконання рейсів і оперативний розподіл ресурсів та знижує операційні витрати, покращує точність доставки та зміцнює сервісну надійність.

Покращення внутрішніх комунікацій, що стає можливим завдяки використанню цифрових платформ, уніфікованих процедур і регулярної внутрішньої звітності, сприяє швидшому ухваленню управлінських рішень та підвищенню злагодженості роботи персоналу.

Зрештою, реалізація комплексу заходів дозволить підприємству закріпити репутацію “надійного перевізника”, що є ключовою цінністю на ринку транспортних послуг. Така політика створює довгострокову конкурентну перевагу, особливо у роботі з великими промисловими та міжнародними клієнтами.

Отже, якісна оцінка ефективності запропонованих маркетингових заходів демонструє, що їх вплив виходить за межі фінансових результатів і охоплює широкий спектр стратегічних нефінансових переваг. Підвищення впізнаваності бренду, зростання довіри клієнтів, оптимізація внутрішніх процесів та зміцнення репутації формують основу для стійкого розвитку підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі. Ці результати підтверджують доцільність впровадження оновленої маркетингової стратегії та її здатність забезпечити стабільне конкурентне становище ТОВ «РК-Транс» на ринку транспортних послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів формування та реалізації маркетингових стратегій розвитку транспортних компаній в умовах конкуренції на прикладі ТОВ «РК-Транс». Проведений аналіз дозволив узагальнити сучасні наукові підходи до стратегічного маркетингу, визначити особливості функціонування ринку транспортних послуг, а також оцінити ефективність маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.

На основі результатів теоретичного обґрунтування та практичних розрахунків виявлено ключові проблеми й стратегічні розриви у розвитку маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс», що обмежують його конкурентоспроможність в умовах посилення ринкової конкуренції та цифрової трансформації бізнесу. Отримані результати стали підґрунтям для розробки комплексних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення маркетингової стратегії підприємства, підвищення ефективності комунікацій, посилення клієнтоорієнтованості та забезпечення сталого розвитку компанії у середньостроковій перспективі.

На основі проведено аналізу, можемо зробити наступні висновки:

1. Під час дослідження сутності, ролі та видів маркетингових стратегій підприємства встановлено, що маркетингова стратегія є ключовим інструментом стратегічного управління, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства шляхом формування ціннісної пропозиції, орієнтованої на потреби цільових сегментів ринку. Узагальнення наукових підходів дало змогу систематизувати маркетингові стратегії за ринковими, конкурентними, сервісними, комунікаційними та ціновими ознаками, а також довести, що в сучасних умовах господарювання особливого значення набувають клієнтоорієнтовані та цифрові стратегії.

2. Аналіз теоретичних підходів до вибору та реалізації маркетингових стратегій у сфері транспорту показав, що транспортні компанії поєднують у своїй діяльності елементи класичних стратегічних моделей (матриця Ансоффа, конкурентні стратегії Портера, розширений маркетинг-мікс 7P) із галузевими логістичними підходами. Встановлено, що ефективна маркетингова стратегія транспортного підприємства формується на перетині маркетингу й логістики та ґрунтується на якості сервісу, надійності перевезень, гнучкості тарифів і цифровізації процесів.

3. У результаті дослідження особливостей функціонування ринку транспортних послуг в умовах конкуренції визначено, що даний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, значною кількістю операторів різного масштабу, ціновою чутливістю клієнтів і залежністю від макроекономічних чинників. Виявлено ключові тенденції розвитку ринку, зокрема цифровізацію логістики, зростання вимог до прозорості сервісу, посилення регуляторних норм, кадровий дефіцит і зростання витрат на ресурси, що суттєво впливає на діяльність транспортних компаній.

4. Надано загальну характеристику діяльності ТОВ «РК-Транс», у межах якої проаналізовано організаційну структуру та фінансово-господарські показники підприємства. Встановлено позитивну динаміку активів, доходів і власного капіталу компанії, що свідчить про її фінансову стійкість та потенціал розвитку. Водночас виявлено зростання операційних витрат і залежність від залучених ресурсів, що актуалізує потребу в підвищенні ефективності управління та маркетингових рішень.

5. Проведений аналіз ринку транспортних послуг і конкурентного середовища ТОВ «РК-Транс» дозволив визначити позицію підприємства серед середніх регіональних перевізників. Установлено, що компанія має конкурентні переваги у сфері сервісу, гнучкості та надійності виконання

перевезень, однак поступається великим національним операторам за рівнем цифрової зрілості та масштабованості діяльності.

6. Оцінка існуючої маркетингової стратегії ТОВ «РК-Транс» показала, що вона має фрагментарний характер і недостатньо орієнтована на активне просування, формування бренду та залучення нових клієнтів. Виявлено стратегічні розриви у цифрових комунікаціях, використанні маркетингових інструментів і системному управлінні взаємовідносинами з клієнтами, що обмежує потенціал зростання підприємства.

7. На основі результатів стратегічного, конкурентного та фінансового аналізу обґрунтовано необхідність оновлення маркетингової стратегії підприємства. Доведено, що в умовах посилення конкуренції, цифровізації ринку та зміни поведінки B2B-клієнтів підприємству необхідно перейти до комплексного, системного підходу до маркетингового управління, спрямованого на підвищення ефективності комунікацій і зміцнення ринкових позицій.

8. Розроблено комплексну маркетингову стратегію розвитку ТОВ «РК-Транс», яка передбачає впровадження цифрового маркетингу, розвиток корпоративного бренду, підвищення клієнтоорієнтованості, використання CRM- і TMS-систем, а також розширення партнерських відносин. Запропонована стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності, цифрової зрілості та формування довгострокових відносин із клієнтами.

9. Здійснений прогноз економічної ефективності запропонованих заходів підтвердив їх доцільність. Очікується зростання доходів, чистого прибутку та рентабельності діяльності підприємства, а також покращення нефінансових показників, зокрема, впізнаваності бренду, довіри клієнтів, якості сервісу та конкурентного позиціонування ТОВ «РК-Транс» на регіональному ринку транспортних послуг.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що маркетингові стратегії розвитку транспортних компаній в умовах конкуренції набувають визначального значення для забезпечення їх стабільного функціонування та довгострокового зростання. В умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання витрат, цифровізації бізнес-процесів і підвищення вимог клієнтів до якості сервісу, саме стратегічно орієнтований маркетинг виступає ключовим інструментом формування конкурентних переваг транспортних підприємств.

Результати практичного аналізу діяльності ТОВ «РК-Транс» свідчать про наявність у підприємства значного потенціалу розвитку, зумовленого матеріально-технічною базою, досвідом роботи, позитивною діловою репутацією та фінансовою стійкістю. Водночас виявлені стратегічні обмеження у сфері маркетингових комунікацій, цифрової присутності та бренд-менеджменту підтверджують необхідність цілеспрямованого оновлення маркетингової стратегії відповідно до сучасних вимог ринку. Запропонована у роботі комплексна маркетингова стратегія розвитку ТОВ «РК-Транс» є логічно обґрунтованою, практично орієнтованою та адаптованою до реальних умов функціонування транспортного підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволить не лише покращити фінансові результати діяльності компанії, а й зміцнити її ринкові позиції, підвищити впізнаваність бренду, рівень довіри клієнтів і загальну конкурентоспроможність у середньо- та довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк А.В. Доцільність переходу українських підприємств на аутсорсинг логістичних послуг в умовах нестабільного середовища URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_6.pdf
2. Балабанова Л. В., Холод В.В., Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. - Київ, 2012. 612 с. 75
3. Белоус К. В. Процес вибору маркетингової стратегії транспортно-логістичного підприємства. ДАЕММТ, 2024.
4. Бондар Н. М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного парт-нерства : монографія. Київ : НТУ, 2014, 336 с.
5. Борисова Т. М., Монастирський Г. Л. Маркетингове забезпечення сталого розвитку міського громадського транспорту. Тернопіль: ТНЕУ, 2019, 256 с.
6. Гірна О. Б., Кобилух О. Я. Реалії та перспективи для транспортної логістики. *Молодий вчений*. 2020. № 7. С. 202–214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-7-83-45>
7. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 27.10.2025)
8. Дунська А. Р. Аналіз маркетингових заходів просування транспортно-експедиторських підприємств, 2020.
9. Коваль Ю. Б., Чорна О. В., Попович П. В. та ін. Особливості розвитку ринку транспортних послуг, 2024. URL: [https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/9\(40\)_II/27.pdf](https://mapiea.kntu.kr.ua/pdf/9(40)_II/27.pdf)
10. Когут, М., Содома, Р., & Романів, В. (2024). Основи управління безпекою в організаціях корпоративного типу. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-81>

11. Когут, М., Швець, М., & Содома, Р. (2025). Логістичний потенціал як ключовий фактор конкурентоспроможності сучасних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (16), 356-361. <https://doi.org/10.32782/dees.16-54>
12. Когут, М.В, Гринкевич, С.С., Хилук В.В. (2023). Поняття та значення логістичного потенціалу як чинника розвитку регіону. Науковий журнал «Економіка і регіон», (2(89), 16-22. [https://doi.org/https://doi.org/10.26906/eip.v0i2\(89\).2929](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/eip.v0i2(89).2929)
13. Когут, М.В., Гринкевич, С.С., Станкевич, М. В. (2023). Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>
14. Кушнір Н., Сюсько О. Аналіз сучасного стану світового ринку транспортних послуг. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2019. №2(23). С. 135-146. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2\(23\)](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2019.2(23)) (Дата звернення: 27.10.2025)
15. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 116–122. DOI:<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.
16. Михайличенко К. М. Відновлення транзитного потенціалу як чинник підвищення конкурентоспроможності України. *Стратегічні пріоритети*. 2022. № 4.
17. Міністерство економіки України URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=f9c84884-09b4-42ff-9b8a-8924586e9d72&tag=docs_project (Дата звернення: 27.10.2025)
18. Міністерство інфраструктури України URL:<http://www.mintrans.gov.ua> (Дата звернення: 27.10.2025)

19. Радіонова Н. В., Кобець О. І. Сучасні інструменти маркетингу вантажних перевезень у ринкових умовах України. – 2011.
20. Рахман М. С., Євтушенко В. А. Дослідження транспортно-логістичних послуг як експортного потенціалу України. *Бізнес Інформ*. 2018. No 5. С. 42–49. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-5_0-pages-42_49.pdf.
21. Рахман М. С., Заїка О. В., Чорній Д. М. Маркетинговий аналіз транспортних послуг України на зовнішньому ринку. *Modern Economics*. 2021. No 29(2021). С. 143–150. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-22).
22. Холод А. Маркетинговий аналіз ринку транспортних послуг. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2023. No 3. С. 29–38. – DOI: [10.21272/1817-9215.2023.3-02](https://doi.org/10.21272/1817-9215.2023.3-02).
23. Amoo A. O., Aworemi J. R. Impact of Marketing Strategies on Nigerian Transport Operations // *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. – 2024. – Vol. 24, №12. – P. 479–488.
24. Dekhovychnyi, I.A. (2023). Marketynh Miks 4P (4P) [Marketing Mix 4P (4P)]. IDMarketing. Retrieved from <https://idmarketing.com.ua/teoriya-marketynghu/4p-marketyngh/> [in Ukrainian]. from <https://www.growthcollective.com/blog/marketing-strategy>.
25. Gilmour P. Marketing Transport Services: An Evaluation of the Marketing // *European Journal of Marketing*. 2024.
26. International Trade Statistics 2011, Statistic database WTO. URL: <http://www.wto.org> (Дата звернення: 27.10.2025)
27. Khasanov S. Improving for Marketing Strategies in Transport Enterprises // *Asian Journal of Technology & Management Research*. – 2023.
28. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: Wiley. 224 pages. ISBN 978-1-119-66851-0.

29. OECD Digital Economy Papers. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826 (дата звернення 14.11.2025).
30. Purcell, A. (2020). *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. 320 pages. ISBN 978-0-00-837540-4.
31. Rust R. T. The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. №37 (1). Pp. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
32. Ryan, R. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (4th ed.). London: Kogan Page. 304 pages. ISBN 978-0-7494-7843-8.
33. Monique, D., & Watts, R. (2024). Porter's Five Forces: Denition & How To Use The Model. *Forbes Advisor*. Retrieved from <https://www.forbes.com/advisor/business/porters-ve-forces>.
34. Society 5.0. Hitachi and The University of Tokyo Joint Research Laboratory. Springer, Singapore. 2018. DOI:https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_9
35. Solomiya Ohinok, Ihor Kulyniak, Maryana Kohut, Iryna Gerlach, & Oksana Voronko. (2025). Impact of Digital Technologies on Economic and Marketing Innovation and Competitiveness within VLSI System Employment. *Journal of VLSI Circuits and Systems*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.31838/jvcs/07.01.01>