МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри Саєнсус М.А.

_____
(підпис)
“___”_____20___ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «Маркетингова діяльність підприємства транспортно-експедиційних послуг в умовах воєнного стану (на прикладі ТОВ «Бєлко Логістікс»)»

Виконавець:
студент ЦЗФН, гр 4ЗФ-3
Тищенко Даніл Васильович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:
докт. екон. наук, професор
Стрій Любов Олексіївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 3

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ 7

1.1. Сутність та особливості маркетингової діяльності підприємств сфери транспортно-експедиційних послуг 7

1.2. Комплекс маркетингу транспортно-експедиційного підприємства: характеристика елементів моделі 7P 12

1.3. Маркетингова стратегія транспортно-експедиційного підприємства в умовах нестабільного середовища: методичний інструментарій 19

РОЗДІЛ 2 32

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЄЛКО ЛОГІСТІКС» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 32

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бєлко Логістікс» та його позиціонування на ринку транспортно-експедиційних послуг 32

2.2. Аналіз ринку транспортно-логістичних послуг України та конкурентного середовища підприємства (2022–2025 рр.) 36

2.3. Дослідження маркетингового середовища ТОВ «Бєлко Логістікс»: STEP- та SWOT-аналіз 40

2.4. Оцінка діючого комплексу маркетингу та ефективності маркетингової діяльності підприємства 44

РОЗДІЛ 3 51

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЄЛКО ЛОГІСТІКС» 51

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства 51

3.2. Розробка комплексу заходів з цифрового маркетингу та просування транспортно-експедиційних послуг 55

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих маркетингових заходів та прогнозування їх впливу на результати діяльності підприємства 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

ВСТУП

Актуальність теми випливає з того, наскільки вагомою стала роль транспортно-експедиційних компаній у збереженні стабільності зовнішньоекономічних зв'язків України, — воєнний стан триває і це змінює все. Повномасштабне вторгнення перекроїло логістику країни до невпізнання. Звичні вантажні маршрути або заблоковані, або ускладнені настільки, що працювати по них майже неможливо; морські порти якийсь час узагалі не функціонували. Витрати на перевезення злетіли в рази, а клієнти почали ставити надійність логістичних партнерів на перше місце, без компромісів. За таких обставин транспортно-експедиційні фірми вийшли далеко за межі простого перевезення вантажів. Тепер вони займаються митним супроводом, оформленням документів, координацією усіх ланок логістичного ланцюга: шукають обхідні маршрути, намагаються мінімізувати комерційні ризики і ризики безпеки для своїх замовників.

Маркетингова функція підприємств галузі набула особливої ваги саме через нестабільність. У мирний час маркетинг виконував здебільшого комерційні завдання — залучав клієнтів, просував послуги, підтримував конкурентні позиції. Воєнний стан змінив цю логіку принципово: маркетинг став інструментом, через який будується довіра, зберігаються тривалі партнерські стосунки, демонструється цінність послуг і відбувається адаптація до зовнішніх змін. Для транспортно-експедиційної компанії важливий не лише конкурентний тариф. Критично важливо показати клієнту компетентність у митних процедурах, швидкість реагування, прозорість операцій і надійність комплексного логістичного супроводу.

Паралельно загострилася потреба в цифровізації маркетингу. Клієнти логістичних компаній все частіше шукають партнерів онлайн, аналізують репутацію операторів на спеціалізованих платформах, порівнюють пропозиції на сайтах, звертають увагу на швидкість зворотного зв'язку та зручність подання заявки. В таких умовах стратегічно важливими для підприємства стають SEO-

оптимізація і контент-маркетинг, системи управління клієнтськими відносинами, email-комунікації, активна присутність у ділових соцмережах, аналітика клієнтської бази та вимірювання ефективності маркетингових каналів.

Практична значущість теми обумовлена тим, що дослідження проводиться на матеріалах конкретного підприємства — ТОВ «Бєлко Логістікс», одеської компанії, яка спеціалізується на митному оформленні, контейнерній логістиці, транспортно-експедиційному обслуговуванні та логістиці електромобілів із Китаю. Підприємство працює у висококонкурентному середовищі, де одночасно присутні великі міжнародні логістичні оператори, відомі українські транспортні компанії та локальні одеські експедитори. Тому системне вдосконалення маркетингової діяльності є ключовою передумовою зміцнення ринкових позицій, розширення клієнтської бази і покращення фінансових результатів.

Мета роботи полягає в тому, щоб теоретично обґрунтувати та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» в умовах воєнного стану.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі ***завдання:***

– розкрити сутність та специфіку маркетингової діяльності підприємств сфери транспортно-експедиційних послуг;

– охарактеризувати комплекс маркетингу транспортно-експедиційного підприємства відповідно до розширеної моделі 7P;

– визначити методичний інструментарій формування маркетингової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Бєлко Логістікс» та визначити його позиціонування на ринку транспортно-експедиційних послуг;

– проаналізувати стан і тенденції розвитку ринку транспортно-логістичних послуг України протягом 2022–2025 років;

– дослідити маркетингове середовище підприємства із застосуванням STEP- та SWOT-аналізу;

– оцінити діючий комплекс маркетингу та ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс»;

– обґрунтувати стратегічні напрями та сформувати комплекс заходів із цифрового маркетингу для підвищення ринкової активності підприємства;

– оцінити економічну ефективність запропонованих маркетингових заходів та спрогнозувати їх вплив на фінансові результати підприємства.

Об'єкт дослідження охоплює процеси формування та реалізації маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» на ринку транспортно-експедиційних послуг.

Предмет дослідження стосується теоретико-методичних та прикладних аспектів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано комплекс методів: аналіз та синтез — для систематизації теоретичних концепцій маркетингової діяльності транспортно-експедиційних підприємств; порівняння — для оцінки конкурентного середовища та зіставлення ринкових позицій підприємства; статистичний метод — для вивчення динаміки доходів, витрат, прибутку та маркетингових видатків за 2021–2025 роки; STEP-аналіз — для дослідження факторів впливу макросередовища; SWOT-аналіз — для діагностики сильних і слабких сторін підприємства, виявлення можливостей і загроз; метод експертної оцінки — для характеристики конкурентних переваг; розрахунково-аналітичний метод — для визначення економічної ефективності розроблених маркетингових заходів.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативні акти України у сфері транспортно-експедиторської діяльності, наукові праці з маркетингу послуг, логістики та стратегічного управління, аналітичні матеріали щодо розвитку транспортно-логістичного ринку України, відкриті дані щодо діяльності логістичних підприємств, а також внутрішні операційні та фінансові матеріали ТОВ «Бєлко Логістікс» за 2021–2025 роки.

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені у господарську практику ТОВ «Бєлко Логістікс» з метою підвищення ефективності цифрового просування, покращення управління клієнтською базою, посилення ринкового позиціонування та зростання фінансової результативності в умовах нестабільного середовища.

Структура роботи відповідає поставленій меті та визначеним завданням. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНИХ ПОСЛУГ

1.1. Сутність та особливості маркетингової діяльності підприємств сфери транспортно-експедиційних послуг

Маркетингова діяльність підприємства у сфері транспортно-експедиційних послуг має специфічний характер, оскільки формується на перетині ринку транспортних послуг, логістики, зовнішньоекономічної діяльності, митного супроводу, складського обслуговування, інформаційного забезпечення та управління відносинами з клієнтами. Якщо у виробничому підприємстві маркетинг часто зосереджується на просуванні матеріального товару, то в транспортно-експедиційній сфері об’єктом маркетингового управління є складна послуга, результат якої клієнт оцінює не лише за фактом доставки вантажу, а й за швидкістю, надійністю, точністю документального супроводу, прозорістю комунікацій, гнучкістю тарифних умов і здатністю експедитора вирішувати непередбачувані проблеми.

Відповідно до Закону України «Про транспортно-експедиторську діяльність», транспортно-експедиторська діяльність визначається як підприємницька діяльність із надання транспортно-експедиторських послуг щодо організації та забезпечення перевезень експортних, імпортних, транзитних або інших вантажів [59]. Саме це визначення дає підстави розглядати експедитора не просто як посередника між вантажовласником і перевізником, а як координатора логістичного процесу, відповідального за організаційну, інформаційну, документальну та сервісну складові перевезення. Офіційний текст закону також підкреслює, що його метою є створення умов для розвитку і вдосконалення транспортно-експедиторської діяльності в Україні.

У міжнародній практиці подібний підхід закріплено у документах FIATA, де freight forwarding services тлумачаться широко: це послуги, пов’язані з перевезенням, консолідацією, зберіганням, обробкою, пакуванням, розподілом вантажів, а також супровідні й консультаційні послуги, зокрема митні та

фіскальні питання [10]. Отже, експедиторська діяльність охоплює не одну операцію, а комплекс взаємопов'язаних дій, які забезпечують рух вантажу від відправника до одержувача з мінімальними витратами часу, коштів і ризиків.

Маркетинг у цій сфері не можна зводити лише до реклами або пошуку клієнтів. У сучасному розумінні маркетингова діяльність транспортно-експедиційного підприємства охоплює аналіз ринку перевезень, сегментацію клієнтів, формування конкурентної пропозиції, управління тарифною політикою, побудову каналів комунікації, розвиток сервісної якості, формування довіри до бренду, підтримання довгострокових відносин із вантажовласниками, перевізниками, митними брокерами, складськими операторами та іншими партнерами. Як зазначають Ф. Котлер і К. Келлер, маркетинг має бути спрямований не лише на продаж, а на створення, донесення та надання цінності споживачу [15, с. 27]. Для транспортно-експедиційного підприємства такою цінністю є не сам транспортний засіб і не окрема операція, а гарантоване вирішення логістичної потреби клієнта.

Особливість транспортно-експедиційної послуги полягає в тому, що вона має переважно нематеріальний характер. Клієнт не може заздалегідь повністю «побачити» якість послуги до моменту її отримання. Він оцінює надійність експедитора через досвід попередньої співпраці, репутацію компанії, рекомендації інших клієнтів, якість комунікації менеджерів, швидкість підготовки комерційної пропозиції, наявність прозорого договору, можливість відстеження вантажу, зрозумілість тарифів і професійність у вирішенні нестандартних ситуацій. Тому маркетингова діяльність у транспортно-експедиційній сфері значною мірою ґрунтується на довірі, а не лише на ціні.

Другою важливою особливістю є висока залежність якості послуги від людського фактора. Навіть за наявності сучасних цифрових платформ, CRM-систем, GPS-моніторингу та автоматизованого документообігу значна частина сервісної цінності створюється працівниками підприємства: менеджерами з продажу, логістами, диспетчерами, фахівцями з митного оформлення, бухгалтерами, юристами, водіями та партнерами-перевізниками. Помилка у

комунікації, неточність у документах, несвоєчасне інформування клієнта або неправильний вибір маршруту можуть суттєво погіршити враження від послуги навіть тоді, коли фізичне перевезення було виконане. Саме тому маркетинг транспортно-експедиційного підприємства має внутрішній вимір: компанія повинна не лише просувати себе на ринку, а й формувати стандарти сервісу всередині організації [17, с. 58].

Третьою особливістю є залежність від зовнішнього середовища. Транспортно-експедиційні підприємства працюють у середовищі, де на результат послуги впливають ціни на паливо, стан дорожньої інфраструктури, митні процедури, черги на кордонах, військово-політичні ризики, валютні коливання, зміни законодавства, дефіцит водіїв, сезонні коливання попиту, обмеження руху, страйки перевізників, зміни в міжнародній торгівлі та геополітичні конфлікти. Наприклад, у 2024 році міжнародні ланцюги постачання зазнавали істотного тиску через геополітичні ризики, переорієнтацію морських маршрутів, подорожчання перевезень і необхідність підвищення стійкості логістичних систем. UNCTAD наголошувала, що порушення маршрутів збільшували середні відстані плавання та поглинали частину глобальної контейнерної місткості[31],[32].

Для України транспортно-експедиційна сфера має додаткову специфіку, пов’язану з воєнними ризиками, переорієнтацією вантажопотоків, зростанням ролі автомобільних і залізничних маршрутів до країн ЄС, перевантаженням прикордонної інфраструктури та потребою у швидкій адаптації до нових логістичних коридорів. У такій ситуації маркетингова діяльність не може будуватися лише на стандартних інструментах просування. Вона повинна виконувати антикризову, інформаційну та репутаційну функції. Клієнт очікує від експедитора не лише низької ціни, а й професійного прогнозування ризиків, альтернативних маршрутів, чесного інформування про строки доставки та здатності забезпечити безперервність постачання навіть за умов нестабільності.

З погляду маркетингу, транспортно-експедиційне підприємство продає клієнту не перевезення як фізичне переміщення вантажу, а зниження

невизначеності. Для вантажовласника важливо знати, що його товар буде доставлений у визначене місце, у погоджений строк, із належними документами, без непередбачуваних витрат і з мінімальним ризиком пошкодження або затримки. Тому маркетингова цінність експедитора формується через поєднання кількох компонентів: організаційної компетентності, інформаційної прозорості, фінансової передбачуваності, юридичної коректності та сервісної надійності.

Таблиця 1.1 узагальнює ключові особливості маркетингової діяльності транспортно-експедиційних підприємств.

Таблиця 1.1

Особливості маркетингової діяльності підприємств транспортно-експедиційних послуг

Особливість	Зміст прояву	Маркетингове значення
Нематеріальний характер послуги	Клієнт не може повністю оцінити якість послуги до моменту її виконання	Потрібно формувати довіру через репутацію, кейси, відгуки, сертифікацію, прозору комунікацію
Висока роль людського фактора	Якість залежить від роботи менеджерів, логістів, диспетчерів, водіїв і партнерів	Необхідні стандарти сервісу, навчання персоналу, контроль комунікацій
Залежність від зовнішнього середовища	На перевезення впливають митниця, кордони, паливо, інфраструктура, війна, валютні коливання	Маркетинг має включати антикризові пропозиції, альтернативні маршрути, гнучкі умови
Комплексність послуги	Послуга включає перевезення, документи, страхування, митне оформлення, складування, контроль	Потрібно просувати не окрему операцію, а комплексне логістичне рішення
Індивідуалізація потреб клієнта	Різні клієнти мають різні вимоги до строків, тарифів, типів вантажів і маршрутів	Важлива сегментація ринку та персоналізовані комерційні пропозиції
Висока чутливість до ціни	Клієнти часто порівнюють тарифи кількох експедиторів	Потрібно обґрунтовувати ціну через якість, швидкість, безпеку, сервіс і зниження ризиків
Репутаційна залежність	Один негативний випадок може вплинути на довгострокову співпрацю	Важливі управління якістю, робота з

		претензіями, репутаційний маркетинг

Джерело: власна розробка автора на основі [3; 4; 28; 38; 40; 56]

Зміст маркетингової діяльності транспортно-експедиційного підприємства доцільно розглядати через кілька взаємопов'язаних напрямів. Перший напрям — аналітичний. Він передбачає дослідження ринку транспортно-експедиційних послуг, оцінювання конкурентів, вивчення потреб клієнтів, аналіз вантажопотоків, тарифів, сезонності, змін у законодавстві та поведінки цільових сегментів. Без системної аналітики підприємство ризикує діяти реактивно, тобто відповідати на зміни лише після того, як вони вже вплинули на його фінансові результати.

Другий напрям — стратегічний. Він пов'язаний із визначенням цільових сегментів, позиціонуванням підприємства, формуванням конкурентних переваг, вибором каналів продажу, розробленням тарифної політики та визначенням довгострокових цілей розвитку. Для експедиторської компанії стратегічне позиціонування може будуватися навколо різних ціннісних акцентів: швидкість доставки, надійність у міжнародних перевезеннях, спеціалізація на певному типі вантажів, цифрова прозорість сервісу, комплексність логістичного супроводу, гнучкість у кризових умовах або експертиза у митному оформленні.

Третій напрям — операційно-сервісний. Він охоплює організацію процесу обслуговування клієнтів: приймання заявки, розрахунок вартості, підготовку договору, вибір маршруту, пошук перевізника, супровід документів, інформування клієнта, контроль виконання, закриття перевезення, обробку претензій і підтримання повторної співпраці. Саме на цьому рівні маркетинг переходить із декларацій у реальний клієнтський досвід. Якщо підприємство обіцяє надійність, але менеджер не відповідає на запити вчасно, така обіцянка втрачає переконливість.

Четвертий напрям — комунікаційний. Він включає рекламу, сайт, соціальні мережі, email-комунікацію, участь у виставках, персональні продажі, комерційні пропозиції, публікації експертних матеріалів, відгуки клієнтів, репутаційну роботу та переговори з партнерами. У B2B-сегменті транспортно-експедиційних

послуг особливе значення мають не масові рекламні повідомлення, а персоналізовані контакти, рекомендації, ділова репутація, наявність підтверджених кейсів і здатність швидко надати клієнту реалістичний розрахунок.

П’ятий напрям — цифровий. Сучасний клієнт очікує від експедитора не лише телефонного супроводу, а й цифрової прозорості: онлайн-заявок, електронного документообігу, CRM-комунікацій, інтеграції з ERP-системами клієнта, GPS-моніторингу, автоматизованих повідомлень про статус доставки, доступу до історії замовлень і аналітики. У галузевих оглядах логістики серед ключових трендів називають цифровізацію, штучний інтелект, автоматизацію, прозорість ланцюгів постачання та стійкість до ризиків.

Таким чином, маркетингова діяльність транспортно-експедиційного підприємства є системою управління ринковою поведінкою компанії, спрямованою на виявлення потреб вантажовласників, формування конкурентної сервісної пропозиції, забезпечення довіри, підтримання довгострокових відносин і підвищення стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. Її результатом має бути не лише збільшення кількості клієнтів, а й формування стабільної клієнтської бази, зростання повторних замовлень, підвищення середнього доходу від клієнта, зниження кількості претензій і зміцнення ринкової репутації.

1.2. Комплекс маркетингу транспортно-експедиційного підприємства: характеристика елементів моделі 7P

Для аналізу маркетингової діяльності підприємств сфери послуг широко застосовується розширена модель маркетинг-міксу 7P, яка включає сім елементів: product, price, place, promotion, people, process, physical evidence. Порівняно з класичною моделлю 4P, яка охоплює продукт, ціну, місце продажу та просування, модель 7P доповнена трьома елементами, критично важливими саме для послуг: персонал, процес і матеріальні свідчення. У сучасному маркетингу послуг ці

елементи розглядаються як основа планування й оцінювання маркетингових стратегій, оскільки вони дають змогу пов’язати очікування клієнта з реальною якістю обслуговування. Chartered Institute of Marketing також подає 7P як рамку для узгодження маркетингової стратегії з очікуваннями клієнтів.

Для транспортно-експедиційного підприємства модель 7P є особливо придатною, оскільки вона дозволяє розглядати послугу не лише як тариф на перевезення, а як комплексну пропозицію, що включає маршрут, строки, документи, комунікацію, персонал, технології, сервісні стандарти та зовнішні докази професійності компанії. Саме тому 7P доцільно використовувати як методичну основу для аналізу маркетингової діяльності експедиторського підприємства.

Першим елементом є продукт, тобто сама транспортно-експедиційна послуга. У матеріальному виробництві продукт має фізичну форму, а у сфері експедирування продуктом виступає сервісне рішення щодо організації перевезення вантажу. Воно може включати підбір виду транспорту, розрахунок маршруту, організацію завантаження і розвантаження, оформлення документів, митне очищення, страхування, консолідацію вантажів, складську обробку, інформування клієнта та контроль доставки. У цьому сенсі продукт експедитора має багаторівневу структуру. Базовий рівень — це доставка вантажу. Очікуваний рівень — дотримання строків, ціни й документальних умов. Розширений рівень — додаткові сервіси: страхування, GPS-контроль, електронний документообіг, персональний менеджер, консультації щодо митних процедур, альтернативні маршрути, післяпродажний супровід.[9]

Для клієнта цінність транспортно-експедиційного продукту полягає не лише у фізичному переміщенні вантажу, а у комплексному вирішенні проблеми. Наприклад, підприємство-імпортер очікує, що експедитор допоможе правильно оформити документи, попередить про ризики затримок на кордоні, запропонує оптимальний маршрут, забезпечить комунікацію з перевізником і надасть підтвердження виконання послуги. Якщо експедитор пропонує лише «машину за тарифом», його послуга легко порівнюється з конкурентами за ціною. Якщо ж

підприємство пропонує комплексну логістичну підтримку, воно отримує можливість конкурувати не лише тарифом, а й якістю рішення [15, с. 81].

Другим елементом є price — ціна. У транспортно-експедиційній сфері цінова політика є надзвичайно чутливою, оскільки клієнти часто порівнюють кілька комерційних пропозицій. Проте ціна послуги не завжди є простим тарифом за кілометр або тонну. Вона може включати вартість перевезення, експедиторську винагороду, страхування, митне оформлення, складські витрати, плату за простої, додаткові послуги, комісії, витрати на документи, паливні надбавки та інші платежі. Тому важливим завданням маркетингу є забезпечення прозорості ціноутворення.

Непрозора ціна часто створює недовіру. Якщо клієнт спочатку отримує низьку ставку, а потім стикається з додатковими платежами, це негативно впливає на сприйняття компанії. Навпаки, чітко структурована комерційна пропозиція, де окремо показано вартість перевезення, експедиторський супровід, додаткові опції та можливі ризикові витрати, підвищує довіру до підприємства. У B2B-сегменті важливим є не лише рівень ціни, а її передбачуваність. Для клієнта, який планує собівартість продукції, важливо розуміти, які логістичні витрати будуть закладені у контракт.

Цінова політика експедитора може будуватися за кількома підходами. Витратний підхід передбачає формування ціни на основі витрат і бажаної маржі. Конкурентний підхід орієнтується на середні ринкові ставки. Ціннісний підхід передбачає встановлення ціни відповідно до цінності послуги для клієнта. Для транспортно-експедиційного підприємства найбільш перспективним є поєднання конкурентного й ціннісного підходів. Компанія має враховувати ринкові тарифи, але водночас пояснювати, за що саме клієнт платить: швидкість, надійність, гарантії, контроль, документи, зменшення ризиків, персональний супровід.

Третім елементом є place — місце або канали надання послуги. У сфері транспортно-експедиційних послуг цей елемент не означає лише фізичне місце продажу. Він охоплює канали взаємодії з клієнтом, географію роботи

підприємства, доступність сервісу, партнерську мережу, логістичну інфраструктуру та цифрові канали оформлення замовлень. Для експедитора важливо бути доступним там, де виникає логістична потреба клієнта: через сайт, телефон, email, CRM-комунікацію, месенджери, особистого менеджера, кабінет клієнта або інтеграцію з інформаційними системами замовника.

Канал надання послуги в транспортно-експедиційній сфері може бути прямим або непрямим. Прямий канал передбачає безпосередню роботу експедитора з вантажовласником. Непрямий канал може включати партнерські агентські мережі, митних брокерів, складських операторів, міжнародних експедиторів, перевізників та цифрові платформи. Чим ширша і надійніша партнерська мережа, тим більшу географічну та операційну гнучкість має підприємство. Однак широка мережа також вимагає контролю якості, оскільки помилки партнера сприймаються клієнтом як помилки самого експедитора.

Четвертим елементом є promotion — просування. У транспортно-експедиційному бізнесі просування має свої особливості, оскільки значна частина клієнтів належить до B2B-сегменту. Тут менш ефективними є емоційні рекламні повідомлення, характерні для споживчого ринку, і більш важливими стають раціональні аргументи: досвід роботи, географія перевезень, типи вантажів, наявність страхування, швидкість обробки заявок, кейси, відгуки клієнтів, прозорість тарифів, якість документообігу, наявність сертифікацій і партнерських зв’язків.

Просування транспортно-експедиційного підприємства може включати корпоративний сайт, SEO-просування за запитами щодо перевезень, контекстну рекламу, LinkedIn-комунікацію, email-маркетинг, участь у галузевих виставках, комерційні презентації, холодні та теплі продажі, рекомендаційний маркетинг, експертні публікації, вебінари для клієнтів, аналітичні огляди ринку перевезень і роботу з відгуками. Важливу роль відіграє контент-маркетинг. Наприклад, експедитор може публікувати матеріали про зміни митних правил, черги на кордонах, особливості перевезення окремих типів вантажів, ризики міжнародної

доставки або поради щодо підготовки документів. Такий контент не лише приваблює потенційних клієнтів, а й формує образ компанії як експерта.

П’ятим елементом є people — персонал. У транспортно-експедиційній сфері персонал є одним із ключових носіїв маркетингової цінності. Клієнт часто оцінює компанію через конкретного менеджера, з яким спілкується. Якщо менеджер швидко відповідає, професійно пояснює умови, попереджає про ризики, не приховує проблеми та пропонує рішення, клієнт схильний довіряти підприємству. Якщо ж комунікація хаотична, відповідь затримується, а інформація суперечлива, навіть конкурентна ціна не гарантує укладення договору.

У моделі 7P персонал охоплює не лише працівників відділу продажу, а всіх учасників сервісного процесу, які впливають на досвід клієнта. Це логісти, диспетчери, фахівці з документообігу, митні спеціалісти, бухгалтери, юристи, керівники напрямів, водії, складські працівники та партнери. Для забезпечення стабільної якості послуги підприємство має розробити стандарти комунікації, регламенти роботи із заявками, правила інформування клієнта, процедури реагування на претензії та систему навчання персоналу. У сфері послуг саме люди часто перетворюють стандартну операцію на якісний сервісний досвід [6, с. 113].

Шостим елементом є process — процес. Він відображає порядок надання послуги від першого контакту з клієнтом до завершення перевезення та подальшої підтримки. Для транспортно-експедиційного підприємства процес має особливе значення, оскільки послуга складається з багатьох етапів, кожен із яких може створювати або руйнувати цінність. Типовий процес включає отримання заявки, уточнення параметрів вантажу, розрахунок маршруту й тарифу, підготовку комерційної пропозиції, погодження умов, укладення договору, підбір перевізника, оформлення документів, контроль завантаження, моніторинг руху, інформування клієнта, контроль розвантаження, закриття документів, виставлення рахунку та аналіз виконання.

Маркетингове значення процесу полягає в тому, що клієнт оцінює не лише кінцевий результат, а й увесь шлях взаємодії. Навіть якщо вантаж доставлено, але клієнт постійно змушений самостійно запитувати статус, нервувати через відсутність документів або чекати відповідь менеджера, загальна оцінка послуги буде низькою. Тому процес повинен бути стандартизованим, прозорим і клієнтоорієнтованим. Для цього доцільно застосовувати CRM-системи, шаблони комерційних пропозицій, чек-листи перевезень, автоматичні повідомлення, SLA-регламенти щодо швидкості відповіді, електронний документообіг і систему контролю якості.

Сьомим елементом є physical evidence — матеріальні свідчення. Оскільки транспортно-експедиційна послуга є нематеріальною, клієнт потребує доказів надійності компанії. Такими доказами можуть бути офіс, сайт, брендований транспорт, документи, договори, сертифікати, ліцензії, відгуки, кейси, фото виконаних перевезень, особистий кабінет клієнта, професійний вигляд комерційної пропозиції, зрозумілі рахунки, корпоративний стиль, наявність GPS-звітів, аналітичні довідки та прозора історія співпраці. У сфері послуг physical evidence допомагає клієнту знизити невизначеність і сформувати попередню оцінку якості до моменту фактичного виконання послуги.

Для експедиторської компанії матеріальні свідчення мають особливе значення у роботі з новими клієнтами. Якщо клієнт ще не мав досвіду співпраці з підприємством, він звертає увагу на сайт, швидкість відповіді, якість презентації, юридичну коректність договору, зрозумілість рахунків, наявність рекомендацій і професійність комерційної пропозиції. Усе це формує перше враження і впливає на рішення про співпрацю.

Узагальнення елементів моделі 7P для транспортно-експедиційного підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика елементів моделі 7P у діяльності транспортно-експедиційного підприємства

Елемент 7P	Зміст для транспортно-експедиційного підприємства	Практичні інструменти реалізації

Price	Тарифна й договірна політика підприємства	Прозорі комерційні пропозиції, тарифні пакети, паливні надбавки, знижки для постійних клієнтів
Place	Канали надання послуги та географія роботи	Сайт, CRM, особистий менеджер, партнерська мережа, міжнародні агенти, цифрові платформи
Promotion	Комунікація з ринком і просування послуг	SEO, контекстна реклама, email-маркетинг, виставки, рекомендації, експертний контент
People	Персонал і партнери, які створюють сервісний досвід	Навчання менеджерів, стандарти комунікації, KPI сервісу, регламенти роботи з клієнтами
Process	Послідовність дій під час надання послуги	CRM, чек-листи перевезення, SLA, електронний документообіг, контроль статусів
Physical evidence	Матеріальні й цифрові докази надійності	Сайт, договори, сертифікати, кейси, відгуки, бренд, GPS-звіти, якісна документація

Джерело: узагальнено автором за [29; 38; 56].

Застосування моделі 7P дозволяє зробити маркетингову діяльність транспортно-експедиційного підприємства більш системною. Якщо компанія фокусується лише на просуванні, але не контролює якість процесів, маркетингові зусилля не дадуть довгострокового ефекту. Якщо підприємство має якісний сервіс, але не вміє донести цінність до клієнта, воно втрачає потенційний попит. Якщо ціна є конкурентною, але комунікація непрозора, клієнт може обрати іншого постачальника. Отже, усі елементи 7P мають працювати узгоджено.

Особливо важливою є взаємодія між product, process і people. Саме ці три елементи безпосередньо формують клієнтський досвід у транспортно-експедиційній сфері. Наприклад, підприємство може запропонувати клієнту міжнародне автоперевезення з митним супроводом. Проте якість цієї послуги залежатиме від того, наскільки правильно менеджер зібрав інформацію про вантаж, чи коректно логіст обрав маршрут, чи вчасно підготовлено документи, чи було забезпечено контроль перевізника, чи отримував клієнт актуальну інформацію. Тобто продукт існує не окремо від процесу і персоналу, а реалізується через них.

У контексті нестабільного середовища модель 7P також допомагає виявити слабкі місця підприємства. Наприклад, якщо ринок переживає зростання цін на пальне, компанія повинна адаптувати price через прозорі паливні надбавки. Якщо зростає кількість затримок на кордоні, потрібно змінювати process і посилювати інформування клієнтів. Якщо клієнти вимагають цифрової прозорості, слід розвивати place і physical evidence через онлайн-кабінет, GPS-звіти та електронні документи. Якщо конкуренти активно використовують контент-маркетинг, потрібно переглядати promotion.

Отже, комплекс маркетингу транспортно-експедиційного підприємства за моделлю 7P є не формальною схемою, а практичним інструментом управління якістю, конкурентоспроможністю та клієнтською цінністю. Його застосування дає змогу підприємству перейти від ситуативного продажу транспортних послуг до системного управління ринковою пропозицією, сервісом і довгостроковими відносинами з клієнтами.

1.3. Маркетингова стратегія транспортно-експедиційного підприємства в умовах нестабільного середовища: методичний інструментарій

Маркетингова стратегія транспортно-експедиційного підприємства — це довгострокова система рішень щодо вибору цільових клієнтів, формування конкурентної переваги, позиціонування послуг, визначення каналів продажу, тарифної політики, комунікацій, сервісних стандартів і механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища. На відміну від оперативного маркетингу, який зосереджується на конкретних діях — рекламі, комерційних пропозиціях, переговорах, участі у виставках, — стратегічний маркетинг відповідає на питання, для кого працює підприємство, чим воно відрізняється від конкурентів, яку цінність створює для клієнта і як буде зберігати конкурентоспроможність у майбутньому.[19]

Для транспортно-експедиційного підприємства стратегія має особливе значення через високу нестабільність ринку. Зміни у міжнародній торгівлі, військово-політичні ризики, коливання тарифів, дефіцит транспорту, зміни митних правил, блокування кордонів, цифровізація логістики та зростання очікувань клієнтів змушують підприємства постійно переглядати свої підходи до ринку. У 2024–2025 роках для міжнародної логістики характерними залишалися геополітичні ризики, порушення морських маршрутів, зростання значення стійкості ланцюгів постачання, цифрових платформ і прозорого управління перевезеннями. Maersk, аналізуючи майбутнє freight forwarding, також підкреслювала значення економічної невизначеності, політичної нестабільності, технологічних змін, декарбонізації та стратегічного планування[20].

Методичний інструментарій формування маркетингової стратегії транспортно-експедиційного підприємства повинен поєднувати класичні інструменти стратегічного аналізу та спеціальні логістичні методи. До класичних інструментів належать PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, модель п’яти сил М. Портера, STP-підхід, аналіз конкурентних переваг, матриця Ансоффа, аналіз життєвого циклу послуги та портфельний аналіз. До спеціальних інструментів, важливих саме для експедиторської діяльності, належать аналіз вантажопотоків, маршрутний аналіз, оцінка клієнтської прибутковості, ABC/XYZ-аналіз клієнтів, аналіз SLA, service blueprinting, customer journey map, оцінювання логістичних ризиків, сценарне планування та KPI-моніторинг сервісної якості.

Першим етапом формування маркетингової стратегії є аналіз зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати PESTEL-аналіз, який передбачає оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів. У транспортно-експедиційній сфері політичні фактори включають воєнні ризики, міжнародні санкції, блокування транспортних коридорів, міждержавні угоди щодо перевезень, прикордонні обмеження та регулювання транспортного ринку. Економічні фактори охоплюють валютні коливання, вартість пального, рівень ділової активності, експортно-імпортні потоки, платоспроможність клієнтів і зміну собівартості

перевезень. Технологічні фактори пов’язані з цифровими платформами, GPS-моніторингом, автоматизацією документообігу, штучним інтелектом у прогнозуванні попиту, електронними чергами та інтеграцією інформаційних систем.[24]

Соціальні фактори у транспортно-експедиційній сфері проявляються через дефіцит кваліфікованих водіїв, зміну очікувань клієнтів щодо швидкості комунікації, зростання вимог до прозорості сервісу та популярність екологічно відповідальних перевезень. Екологічні фактори включають вимоги до скорочення викидів, розвиток «зеленої» логістики, використання альтернативних видів пального, оптимізацію маршрутів для зменшення пробігу. Правові фактори охоплюють транспортне законодавство, митні процедури, договірні умови, відповідальність експедитора, страхування вантажів, міжнародні конвенції та нормативи безпеки.

Таблиця 1.3

PESTEL-фактори, що впливають на маркетингову стратегію транспортно-експедиційного підприємства

Група факторів	Приклади впливу	Маркетингові наслідки
Політичні	Воєнні ризики, блокування кордонів, зміна міжнародних маршрутів	Потреба в альтернативних маршрутах, антикризових пропозиціях, швидкому інформуванні клієнтів
Економічні	Коливання цін на пальне, валютні ризики, зміна попиту	Гнучка тарифна політика, паливні надбавки, сегментація клієнтів за платоспроможністю
Соціальні	Дефіцит водіїв, зростання очікувань щодо сервісу	Підвищення ролі персоналу, навчання менеджерів, стандарти клієнтської комунікації
Технологічні	CRM, GPS, електронний документообіг, цифрові платформи	Розвиток цифрових каналів, онлайн-заявок, прозорого відстеження вантажів

Екологічні	Вимоги до зменшення викидів, оптимізація маршрутів	Просування екологічно відповідальних логістичних рішень
Правові	Митні правила, договори, відповідальність експедитора	Юридична прозорість послуг, консультаційний супровід клієнтів

Джерело: узагальнено автором за [3; 15; 16; 28; 38].

Другим етапом є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Для транспортно-експедиційного підприємства сильними сторонами можуть бути наявність стабільної бази перевізників, досвід міжнародних перевезень, швидкість обробки заявок, репутація, компетентність персоналу, цифрові інструменти, спеціалізація на певних вантажах або маршрутах. Слабкими сторонами можуть бути залежність від окремих перевізників, недостатня автоматизація, слабка впізнаваність бренду, нерозвинений сайт, відсутність системної CRM, низька швидкість комунікації або недостатній контроль якості.

Можливості можуть включати зростання попиту на міжнародні перевезення, інтеграцію України з ринком ЄС, розвиток цифрових сервісів, потребу клієнтів у комплексному логістичному супроводі, збільшення ролі nearshoring, розвиток електронного документообігу та розширення партнерської мережі. Загрозами є воєнні ризики, коливання тарифів, посилення конкуренції, дефіцит транспорту, затримки на кордонах, зміна регуляторних вимог, банкрутство партнерів, зниження платоспроможності клієнтів і репутаційні втрати через невиконання зобов’язань.

Третім важливим інструментом є модель п’яти конкурентних сил М. Портера. Вона дозволяє оцінити конкурентний тиск у галузі за п’ятьма напрямами: конкуренція між існуючими підприємствами, загроза нових учасників, загроза послуг-замінників, сила постачальників і сила покупців [25, с. 46]. У транспортно-експедиційній сфері конкуренція між існуючими підприємствами є високою, оскільки багато компаній пропонують подібні

маршрути й послуги. Загроза нових учасників також є помітною, особливо у сегментах, де вхід на ринок не потребує значних основних фондів, а компанія може працювати як посередник. Водночас для якісного експедирування потрібні досвід, база партнерів, репутація та знання процедур, що створює певні бар'єри входу.

Сила постачальників у цій сфері проявляється через залежність експедитора від перевізників, складських операторів, митних брокерів, страхових компаній і цифрових платформ. Якщо на ринку дефіцит транспорту, перевізники можуть диктувати умови, а експедитор змушений або підвищувати тарифи для клієнтів, або зменшувати власну маржу. Сила покупців також висока, оскільки корпоративні клієнти часто порівнюють кілька пропозицій і можуть швидко змінити експедитора. Тому стратегія підприємства має бути спрямована на зниження цінової залежності через сервісну диференціацію, довіру, якість процесів і довгострокові договори.

Четвертим інструментом є STP-підхід: segmentation, targeting, positioning. Сегментація ринку транспортно-експедиційних послуг може здійснюватися за типом клієнта, видом вантажу, географією перевезень, частотою замовлень, чутливістю до ціни, вимогами до строків, потребою в додаткових послугах і рівнем ризику. Наприклад, можна виокремити виробничі підприємства, імпортерів, експортерів, торговельні мережі, аграрні компанії, будівельні компанії, e-commerce, фармацевтичні компанії, підприємства харчової промисловості та клієнтів, які перевозять небезпечні або температурні вантажі.[21]

Після сегментації підприємство має обрати цільові сегменти. Не кожен сегмент є однаково привабливим. Вибір повинен залежати від обсягу попиту, прибутковості, рівня конкуренції, відповідності компетенціям підприємства, ризиків і потенціалу довгострокової співпраці. Наприклад, невелика експедиторська компанія може не мати ресурсів для обслуговування великих міжнародних корпорацій, але може бути конкурентною у сегменті середніх підприємств, яким потрібен персональний підхід, гнучкість і швидке реагування.

Позиціонування визначає, як підприємство хоче сприйматися на ринку. У транспортно-експедиційній сфері можливими варіантами позиціонування є: «надійний експедитор для міжнародних перевезень», «швидкий партнер для термінових доставок», «експерт із митного супроводу», «цифровий експедитор із прозорим відстеженням», «комплексний логістичний оператор для малого й середнього бізнесу», «спеціаліст із перевезення певного виду вантажів». Важливо, щоб позиціонування відповідало реальним можливостям підприємства. Якщо компанія декларує швидкість, але не має достатньої бази перевізників, така стратегія буде репутаційно небезпечною.

П’ятим інструментом є ABC/XYZ-аналіз клієнтів. ABC-аналіз дозволяє розподілити клієнтів за внеском у дохід або прибуток підприємства. Клієнти групи A забезпечують найбільшу частку доходу, група B — середню, група C — найменшу. XYZ-аналіз дає змогу оцінити стабільність замовлень. Клієнти групи X мають регулярний прогнозований попит, групи Y — помірно коливний, групи Z — нерегулярний. Поєднання цих методів допомагає визначити, які клієнти є стратегічними, кому потрібен персональний менеджер, для кого доцільно розробляти спеціальні тарифні умови, а з ким варто працювати за стандартними правилами.

Наприклад, клієнт AX є найбільш цінним: він забезпечує високий дохід і стабільні замовлення. Для нього доцільно застосовувати індивідуальні умови, пріоритетне обслуговування, регулярні зустрічі, аналітичні звіти, персональний супровід. Клієнт AZ може приносити значний дохід, але мати нестабільний попит, тому з ним важливо працювати через прогнозування потреб і гнучкі комерційні пропозиції. Клієнт CX має невеликий дохід, але стабільні замовлення, тому його можна обслуговувати через стандартизовані процеси. Клієнт CZ є найменш передбачуваним і найменш прибутковим, тому витрати на його персональне обслуговування мають бути обмежені.

Шостим інструментом є customer journey map — карта шляху клієнта. Вона дозволяє описати всі етапи взаємодії клієнта з транспортно-експедиційним підприємством: усвідомлення потреби, пошук виконавця, перший контакт,

отримання комерційної пропозиції, переговори, укладення договору, виконання перевезення, отримання документів, оплата, оцінка якості та повторне звернення. Для кожного етапу потрібно визначити очікування клієнта, можливі проблеми, точки контакту, відповідальних осіб і показники якості.

У транспортно-експедиційній сфері карта шляху клієнта допомагає виявити «вузькі місця» сервісу. Наприклад, підприємство може мати якісну організацію перевезення, але втрачати клієнтів на етапі першого контакту через повільну відповідь. Або може швидко давати тариф, але не надавати достатньо пояснень щодо ризиків, через що клієнт обирає конкурента. Інша проблема може виникати після доставки, коли документи закриваються із затримкою, що погіршує фінансову дисципліну клієнта. Таким чином, customer journey map дозволяє пов’язати маркетинг, сервіс і операційне управління.

Сьомим інструментом є service blueprinting — схема сервісного процесу. На відміну від customer journey map, яка показує досвід клієнта, service blueprint відображає внутрішню логіку надання послуги: видимі для клієнта дії, невидимі внутрішні операції, роботу персоналу, інформаційні системи, документи та точки ризику. Для експедиторської компанії така схема може включати роботу відділу продажу, логіста, диспетчера, бухгалтера, митного фахівця, перевізника та клієнта. Вона допомагає визначити, де саме виникають затримки, дублювання функцій, помилки комунікації або ризики втрати інформації.

Восьмим інструментом є аналіз KPI маркетингової та сервісної діяльності. Для транспортно-експедиційного підприємства доцільно використовувати не лише фінансові показники, а й показники якості обслуговування. До фінансових KPI належать дохід, маржа, середній чек, прибутковість клієнта, частка повторних замовлень, витрати на залучення клієнта, рентабельність маркетингових каналів. До сервісних KPI належать швидкість відповіді на заявку, частка вчасних доставок, кількість претензій, середній час вирішення проблеми, точність документів, рівень задоволеності клієнтів, NPS, частка клієнтів, які повернулися з повторним замовленням.

Таблиця 1.4

KPI маркетингової діяльності транспортно-експедиційного підприємства

Група показників	Приклади KPI	Управлінське значення
Продажі	Кількість нових клієнтів, конверсія заявок, середній чек	Оцінювання ефективності комерційної роботи
Фінансові результати	Дохід, маржа, прибутковість клієнта, витрати на залучення	Контроль економічної результативності маркетингу
Сервісна якість	Швидкість відповіді, частка вчасних доставок, кількість претензій	Оцінювання реального клієнтського досвіду
Лояльність	Повторні замовлення, NPS, тривалість співпраці	Визначення стабільності клієнтської бази
Комунікації	Відвідуваність сайту, заявки з реклами, відкриття email-листів	Аналіз ефективності каналів просування
Цифровізація	Частка заявок через онлайн-канали, частка електронних документів	Оцінювання рівня технологічної зрілості сервісу

Джерело: розроблено автором на основі [10; 12; 28; 40; 47].

Дев'ятим інструментом є сценарне планування. У нестабільному середовищі транспортно-експедиційне підприємство не може покладатися лише на один прогноз. Доцільно розробляти кілька сценаріїв: оптимістичний, базовий і кризовий. Оптимістичний сценарій може передбачати зростання попиту, стабілізацію тарифів, покращення пропускної спроможності кордонів і розширення клієнтської бази. Базовий сценарій передбачає помірні коливання попиту та поступову адаптацію ринку. Кризовий сценарій може враховувати блокування маршрутів, різке зростання вартості пального, дефіцит транспорту, затримки на кордонах або втрату ключових клієнтів.

Для кожного сценарію підприємство має визначити маркетингові дії. У разі оптимістичного сценарію — активізувати просування, розширювати партнерську мережу, інвестувати в цифрові сервіси. У базовому — підтримувати стабільність сервісу, працювати з повторними клієнтами, оптимізувати тарифи. У кризовому — комунікувати ризики, пропонувати альтернативні маршрути, переглядати

умови договорів, фокусуватися на стратегічних клієнтах і контролювати дебіторську заборгованість.

Десятим інструментом є матриця ризиків. Для транспортно-експедиційного підприємства ризики можуть бути операційними, фінансовими, правовими, репутаційними, технологічними та ринковими. Операційні ризики пов’язані із затримками, пошкодженням вантажу, помилками в документах, дефіцитом транспорту. Фінансові ризики виникають через коливання валют, неплатежі клієнтів, зростання витрат. Правові ризики пов’язані з договорами, митними правилами, відповідальністю сторін. Репутаційні ризики виникають у разі невиконання обіцянок або недостатньої комунікації. Технологічні ризики стосуються збоїв CRM, втрати даних, кібератак. Ринкові ризики пов’язані зі зміною попиту та конкуренцією.

Маркетингова стратегія в умовах ризику повинна передбачати не лише просування, а й попередження репутаційних втрат. Наприклад, якщо підприємство знає про можливі затримки на певному напрямі, воно має не приховувати це від клієнта, а заздалегідь пояснити ситуацію, запропонувати альтернативи та зафіксувати умови в договорі. Такий підхід може здаватися менш вигідним у короткостроковому періоді, але він формує довіру і знижує ризик конфлікту.

Окреме значення має цифрова складова маркетингової стратегії. Цифровізація транспортно-експедиційного підприємства впливає не лише на операційну ефективність, а й на сприйняття бренду. Клієнти дедалі частіше очікують швидкого розрахунку вартості, онлайн-заявки, статусів перевезення, електронних документів і прозорої історії співпраці. На ринку логістики цифрові рішення стають не додатковою перевагою, а базовою умовою конкурентоспроможності. У галузевих матеріалах щодо road freight серед ключових напрямів інвестицій виділяють цифровізацію та альтернативні паливні рішення.

Для підприємства транспортно-експедиційних послуг цифрова маркетингова стратегія може включати такі компоненти: оптимізований сайт із

чітким описом послуг; форми онлайн-заявок; CRM-систему для управління лідами та клієнтами; email-розсилки для постійних клієнтів; аналітику рекламних каналів; інтеграцію з GPS-моніторингом; електронний документообіг; особистий кабінет клієнта; автоматизовані повідомлення про статус перевезення; базу знань для клієнтів; регулярні аналітичні огляди ринку. Такий підхід дозволяє не лише залучати нових клієнтів, а й підвищувати лояльність існуючих.

Важливою складовою маркетингової стратегії є формування конкурентної переваги. У транспортно-експедиційній сфері конкурентна перевага може мати різну природу. Цінова перевага ґрунтується на здатності пропонувати нижчі тарифи. Проте вона є нестійкою, оскільки конкуренти можуть швидко знизити ціни, а надмірне зниження тарифів зменшує маржу. Сервісна перевага ґрунтується на якості обслуговування, швидкості відповіді, точності документів, прозорій комунікації та низькому рівні претензій. Технологічна перевага пов’язана з цифровими інструментами. Експертна перевага виникає тоді, коли підприємство спеціалізується на складних вантажах, міжнародних напрямах, митному супроводі або кризових маршрутах. Репутаційна перевага формується через довгостроковий досвід, відгуки, рекомендації та стабільність виконання зобов’язань.

Найбільш стійкою є комбінована конкурентна перевага, коли підприємство поєднує прийнятну ціну, високу сервісну якість, експертність, цифрову прозорість і довіру. Саме така перевага важко копіюється конкурентами, оскільки вона спирається не на один елемент, а на всю систему управління підприємством.

У межах маркетингової стратегії важливо також визначити тип стратегічної поведінки підприємства. Можна виділити кілька базових варіантів. Стратегія спеціалізації передбачає фокусування на певному виді перевезень, вантажів або географічному напрямі. Стратегія комплексного обслуговування передбачає надання клієнту повного пакета логістичних послуг. Стратегія цифрової диференціації робить акцент на технологічній прозорості, онлайн-сервісах і швидкості обробки інформації. Стратегія партнерської мережі базується на

розвитку широкої бази перевізників, агентів і логістичних партнерів. Антикризова стратегія передбачає позиціонування підприємства як експедитора, здатного працювати в умовах ризиків, обмежень і нестабільності.

Для українських транспортно-експедиційних підприємств особливо актуальною є комбінація антикризової, сервісної та цифрової стратегій. Така комбінація дозволяє відповідати на основні виклики ринку: нестабільність маршрутів, потребу клієнтів у прозорій інформації, конкуренцію за ціну, ускладнення міжнародної логістики та зростання вимог до документального супроводу. Підприємство, яке здатне швидко перебудовувати маршрути, пояснювати клієнтам ризики, підтримувати якісну комунікацію та використовувати цифрові інструменти контролю, має вищі шанси зберегти клієнтську базу навіть у складних умовах.

Загальну послідовність формування маркетингової стратегії транспортно-експедиційного підприємства можна подати так: аналіз зовнішнього середовища; оцінювання внутрішніх ресурсів; сегментація клієнтів; вибір цільових сегментів; формування позиціонування; розроблення комплексу 7P; визначення каналів продажу й комунікації; розроблення сервісних стандартів; формування системи KPI; сценарне планування; моніторинг результатів і коригування стратегії.

Таблиця 1.5

Етапи формування маркетингової стратегії транспортно-експедиційного підприємства

Етап	Зміст	Очікуваний результат
Аналіз середовища	PESTEL, конкуренти, клієнти, тарифи, ризики	Розуміння ринкових умов і загроз
Оцінка ресурсів	Персонал, партнери, цифрові системи, фінанси, репутація	Визначення сильних і слабких сторін
Сегментація	Поділ клієнтів за потребами, вантажами, географією, частотою замовлень	Виділення цільових груп
Позиціонування	Визначення унікальної цінності підприємства	Чіткий образ компанії на ринку
Розроблення 7P	Продукт, ціна, канали, просування, персонал, процеси, докази	Системна маркетингова пропозиція
KPI і контроль	Показники продажу, сервісу, лояльності, прибутковості	Можливість оцінювати результативність

Коригування	Оновлення стратегії відповідно до змін ринку	Адаптивність і стійкість підприємства

Джерело: узагальнено автором за [3; 28; 39; 40].

Отже, методичний інструментарій маркетингової стратегії транспортно-експедиційного підприємства повинен бути комплексним. Використання лише одного методу, наприклад SWOT-аналізу, не дає достатньої глибини. Потрібне поєднання аналізу зовнішнього середовища, конкурентного аналізу, сегментації, оцінювання клієнтської прибутковості, картування сервісного процесу, KPI-моніторингу та сценарного планування. Такий підхід дає змогу підприємству не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власну ринкову позицію.

У підсумку маркетингова стратегія транспортно-експедиційного підприємства в умовах нестабільного середовища має бути клієнтоорієнтованою, гнучкою, цифрово підтриманою та ризик-орієнтованою. Її основна мета полягає у створенні такої системи взаємодії з ринком, за якої підприємство здатне забезпечувати клієнтам не лише перевезення вантажів, а й надійність, передбачуваність, прозорість і професійний супровід логістичних процесів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретичні засади маркетингової діяльності підприємства транспортно-експедиційних послуг. Встановлено, що транспортно-експедиторська діяльність є комплексною підприємницькою діяльністю, пов’язаною з організацією та забезпеченням перевезень вантажів, а тому маркетинг у цій сфері має специфічний сервісний характер. Його зміст не обмежується рекламою або пошуком клієнтів, а охоплює аналіз ринку, формування ціннісної пропозиції, управління тарифами, розвиток сервісних процесів, комунікацію з клієнтами, цифровізацію та підтримання довгострокових відносин.

Визначено, що ключовими особливостями маркетингової діяльності транспортно-експедиційних підприємств є нематеріальність послуги, висока роль довіри, залежність якості від персоналу, комплексність сервісу, значний вплив зовнішнього середовища, чутливість клієнтів до ціни та важливість репутації. У зв’язку з цим підприємство повинно просувати не лише сам факт

перевезення, а комплексне логістичне рішення, яке зменшує ризики клієнта й забезпечує передбачуваність доставки.

Охарактеризовано модель 7P як методичну основу аналізу маркетингового комплексу транспортно-експедиційного підприємства. Доведено, що для цієї сфери особливе значення мають не лише продукт, ціна, канали та просування, а й персонал, процеси та матеріальні свідчення якості. Саме через персонал і процеси формується реальний клієнтський досвід, а через матеріальні й цифрові докази — довіра до компанії.

Обґрунтовано, що маркетингова стратегія транспортно-експедиційного підприємства в умовах нестабільного середовища має спиратися на комплексний інструментарій: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, модель п’яти сил Портера, STP-підхід, ABC/XYZ-аналіз клієнтів, customer journey map, service blueprinting, KPI-моніторинг, сценарне планування та оцінювання ризиків. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й формувати стійку конкурентну позицію на ринку.

Таким чином, ефективна маркетингова діяльність транспортно-експедиційного підприємства повинна поєднувати клієнтоорієнтованість, сервісну якість, цифрову прозорість, гнучку тарифну політику, професійний персонал і здатність до антикризової адаптації. Саме ці чинники створюють основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкової репутації та розвитку довгострокових відносин із клієнтами.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЄЛКО ЛОГІСТІКС» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бєлко Логістікс» та його позиціонування на ринку транспортно-експедиційних послуг

ТОВ «Бєлко Логістікс» є транспортно-експедиційним підприємством, яке здійснює діяльність у сфері міжнародної логістики, митного оформлення, контейнерних перевезень та супроводу зовнішньоекономічних операцій. Компанія зареєстрована в м. Одеса, що має важливе стратегічне значення для її діяльності, оскільки саме Одеський регіон традиційно є одним із ключових транспортно-логістичних вузлів України. Розташування поблизу морських портів Одеси, Чорноморська та Південного створює для підприємства природну конкурентну перевагу, оскільки значна частина імпортно-експортних вантажопотоків України проходить саме через портову інфраструктуру Причорномор'я [29, с. 4].Основним видом діяльності підприємства є надання транспортно-експедиційних і митно-брокерських послуг. За змістом діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» можна віднести до підприємств сервісного типу, які не лише організовують перевезення вантажів, а й забезпечують документальне, митне, консультаційне та координаційне обслуговування клієнтів. Особливістю бізнес-моделі компанії є поєднання класичних транспортно-експедиційних функцій із вузькою нішевою спеціалізацією на логістиці електромобілів з Китаю. Така спеціалізація дозволяє підприємству відрізнятися від універсальних логістичних операторів, які працюють із широким асортиментом вантажів, але не завжди мають достатню експертизу в окремих складних напрямах.

Важливою характеристикою ТОВ «Бєлко Логістікс» є наявність професійної репутації у сфері морської логістики та митного оформлення. Засновниця й керівниця підприємства має понад 20 років досвіду у сфері морських вантажоперевезень, що є істотною перевагою для компанії, оскільки ринок транспортно-експедиційних послуг значною мірою залежить від

професійних контактів, практичного досвіду, знання процедур і довіри клієнтів [2]. Крім того, підприємство є членом Асоціації міжнародних експедиторів України та FIATA, а серед персоналу є фахівці з міжнародними дипломами FIATA. Це формує додаткову довіру до компанії, оскільки в сегменті B2B-послуг клієнти оцінюють не лише тариф, а й професійну компетентність, надійність та здатність виконавця мінімізувати ризики. Організаційна структура ТОВ «Бєлко Логістікс» має лінійно-функціональний характер. У структурі підприємства функціонують відділ митного оформлення, відділ логістики, відділ роботи з клієнтами та бухгалтерія. Така структура відповідає масштабам малого підприємства, оскільки дає змогу зберігати гнучкість, швидко ухвалювати рішення і персоналізовано працювати з клієнтами. Водночас ця модель має і певні ризики: залежність від обмеженого кола ключових спеціалістів, підвищене навантаження на керівництво та потребу в поступовій формалізації маркетингових і сервісних процесів. Економічні показники підприємства за 2021–2025 роки свідчать про те, що компанія пройшла через кризовий спад у 2022 році, пов’язаний із повномасштабною війною, але з 2023 року почала демонструвати відновлення і зростання. Динаміку основних показників подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг доходу від послуг, тис. грн	1 240	980	1 510	2 180	2 950
Витрати підприємства, тис. грн	1 105	920	1 360	1 890	2 480
Чистий прибуток, тис. грн	82	38	115	228	318
Рентабельність продажів	0,066	0,039	0,076	0,105	0,108
Рентабельність активів	0,049	0,022	0,058	0,097	0,112
Рентабельність власного капіталу	0,193	0,079	0,214	0,337	0,365
Маркетингові витрати, тис. грн	28,5	14,2	32,8	54,0	68,5

Джерело: складено автором за даними внутрішніх матеріалів [40; 47].

Аналіз таблиці 2.1 показує, що найскладнішим для підприємства був 2022 рік. Дохід зменшився з 1 240 тис. грн у 2021 році до 980 тис. грн у 2022 році, тобто на 260 тис. грн, або приблизно на 21%. Це скорочення є закономірним наслідком початку повномасштабної війни, блокування морських портів, розриву логістичних ланцюгів, зростання транспортних ризиків і переорієнтації вантажопотоків на сухопутні маршрути. Чистий прибуток у 2022 році скоротився до 38 тис. грн, а рентабельність продажів знизилася до 0,039, що свідчить про суттєве погіршення фінансової результативності.

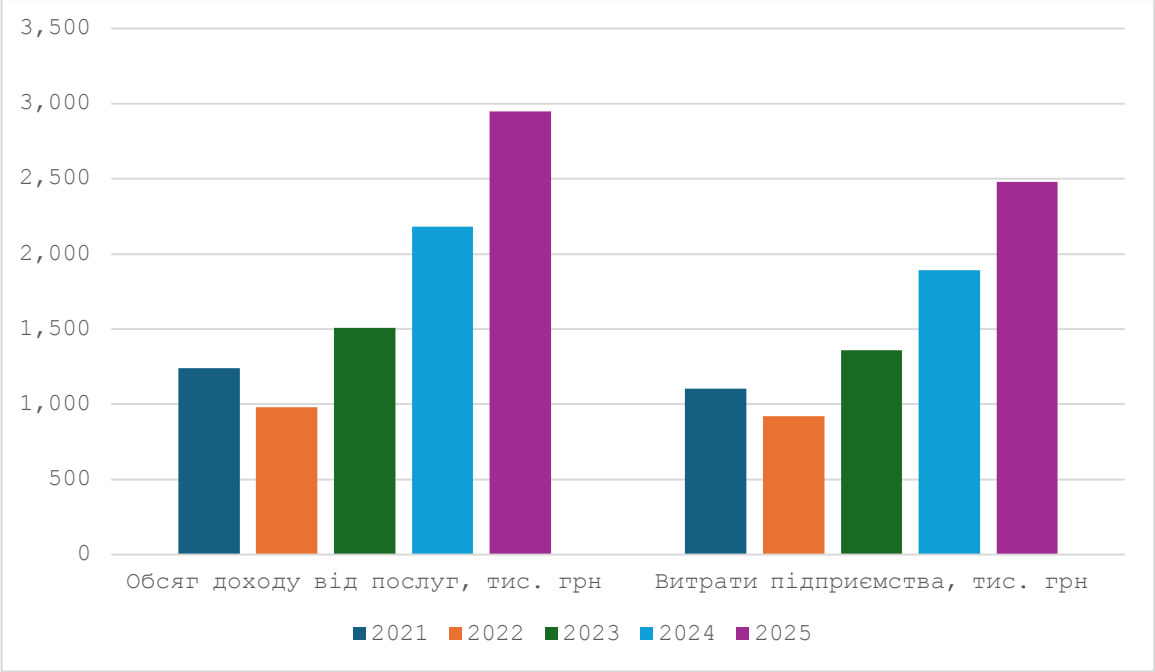


Рис 2.1 Обсяги та витрати ТОВ «Бєлко Логістікс» за 2021–2025 рр.

Починаючи з 2023 року підприємство демонструє позитивну динаміку. Дохід зріс до 1 510 тис. грн, у 2024 році — до 2 180 тис. грн, а у 2025 році — до 2 950 тис. грн. Порівняно з 2021 роком обсяг доходу у 2025 році збільшився на 1 710 тис. грн, або приблизно у 2,4 раза. Це свідчить про здатність компанії адаптуватися до нових умов ринку, використати відновлення морського коридору, зростання попиту на митно-брокерські послуги та посилення інтересу до імпорту електромобілів.

Позитивною тенденцією є також зростання чистого прибутку. У 2021 році він становив 82 тис. грн, у 2022 році знизився до 38 тис. грн, але у 2025 році досяг

318 тис. грн. Це означає, що підприємство не лише збільшило обсяги діяльності, а й поліпшило ефективність використання ресурсів. Рентабельність продажів у 2025 році становила 0,108 проти 0,066 у 2021 році. Рентабельність власного капіталу зросла з 0,193 до 0,365, що свідчить про підвищення віддачі вкладених ресурсів.

Окремо слід відзначити динаміку маркетингових витрат. У 2022 році вони скоротилися до 14,2 тис. грн, що можна пояснити кризовою економією витрат у перший рік повномасштабної війни. Проте з 2023 року маркетингові витрати почали зростати: 32,8 тис. грн у 2023 році, 54,0 тис. грн у 2024 році та 68,5 тис. грн у 2025 році. Це свідчить про поступове відновлення активної маркетингової політики, посилення цифрової присутності, участь у галузевих заходах і розвиток комунікацій із клієнтами.

Позиціонування ТОВ «Бєлко Логістікс» на ринку транспортно-експедиційних послуг можна визначити як позиціонування нішевого професійного оператора, який поєднує митно-брокерську експертизу, контейнерну логістику та спеціалізацію на імпорті електромобілів із Китаю. Основна відмінність підприємства від великих міжнародних операторів полягає у більшій гнучкості, персональному підході до клієнта та здатності працювати з нестандартними запитами малого й середнього бізнесу. Водночас порівняно з дрібними локальними експедиторами компанія має сильнішу репутаційну базу завдяки членству в професійних асоціаціях, наявності FIATA-сертифікованих спеціалістів і досвіду у сфері морської логістики.

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бєлко Логістікс» свідчить, що підприємство має стабільну професійну основу, чітку нішеву спеціалізацію, позитивну фінансову динаміку після кризового 2022 року та перспективну ринкову позицію в сегменті митно-брокерських і транспортно-експедиційних послуг.

2.2. Аналіз ринку транспортно-логістичних послуг України та конкурентного середовища підприємства (2022–2025 рр.)

Ринок транспортно-логістичних послуг України у 2022–2025 роках функціонував в умовах надзвичайної нестабільності. Повномасштабна війна радикально змінила структуру вантажопотоків, маршрути постачання, вартість перевезень, доступність портової інфраструктури та поведінку клієнтів. Якщо до 2022 року значна частина зовнішньоторговельних вантажів України проходила через морські порти, то після початку бойових дій ринок був змушений швидко переорієнтуватися на автомобільні, залізничні та дунайські маршрути.

У 2022 році головними проблемами ринку були блокування частини морських портів, порушення міжнародних ланцюгів постачання, дефіцит транспортних потужностей, зростання вартості логістики, черги на кордонах із країнами ЄС і підвищення ризиків для вантажовласників. Для транспортно-експедиційних підприємств це означало необхідність оперативно перебудовувати маршрути, шукати альтернативні канали доставки, працювати з новими перевізниками та пояснювати клієнтам зміну строків і тарифів. У таких умовах перевагу отримували компанії, які мали досвід міжнародної логістики, партнерську мережу та здатність швидко приймати рішення.

У 2023 році ситуація почала змінюватися завдяки поступовому відновленню окремих логістичних напрямів і запуску Українського морського коридору. Відновлення морських перевезень стало одним із ключових чинників стабілізації логістичного ринку. У 2024 році українські морські порти обробили 97,2 млн тонн вантажів, що приблизно на 56,8–57% більше, ніж у 2023 році. Це стало важливим сигналом часткового відновлення морської логістики та створило додатковий попит на послуги морських експедиторів і митних брокерів.

Для ТОВ «Бєлко Логістікс» ця тенденція має безпосереднє значення, оскільки компанія розташована в Одесі та спеціалізується на контейнерній логістиці й митному оформленні. Зростання вантажообігу портів означає збільшення кількості операцій, які потребують брокерського супроводу,

документального оформлення, взаємодії з митницею, перевізниками, портовими операторами та клієнтами.

Важливим чинником ринку у 2025 році стало зростання імпорту. За підсумками 2025 року товарообіг України становив 125,1 млрд дол. США, з яких імпорт — 84,8 млрд дол. США, а експорт — близько 40,3–40,4 млрд дол. США. Імпорт зростав значно швидше за експорт, що створювало додатковий попит на митно-брокерські послуги, міжнародне перевезення товарів, контейнерну логістику та консультаційний супровід зовнішньоекономічних операцій.

Окремо слід виділити ринок електромобілів, який є важливим для ТОВ «Бєлко Логістікс». У 2025 році Україна демонструвала значне зростання імпорту електромобілів, а Китай залишався одним із ключових напрямів постачання. За даними галузевих джерел, у першому півріччі 2025 року Україна імпортувала 42,7 тис. BEV, що на 38% більше, ніж за аналогічний період 2024 року, а за січень–серпень 2025 року було імпортовано 61,7 тис. пасажирських електромобілів. –[22]

Для досліджуваного підприємства це створює сприятливу ринкову можливість, оскільки компанія вже має нішеву експертизу у логістиці електромобілів з КНР. Водночас така спеціалізація створює і ризики: залежність від регуляторних змін щодо пільг на електромобілі, митного оподаткування, валютних коливань, умов експорту з Китаю та морських тарифів.

Загальна характеристика ринку транспортно-логістичних послуг України у 2022–2025 роках подана в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні тенденції ринку транспортно-логістичних послуг України у 2022–2025 рр.

Рік	Ключові тенденції ринку	Вплив на ТОВ «Бєлко Логістікс»
2022	Блокування портів, переорієнтація вантажопотоків, зростання ризиків, дефіцит транспорту	Скорочення доходу, зниження прибутку, необхідність адаптації маршрутів

Продовження таблиці 2.2

2023	Часткове відновлення логістичних каналів, запуск Українського морського коридору, поступове пожвавлення ЗЕД	Відновлення обсягів послуг, зростання попиту на митне оформлення
2024	Рекордне зростання вантажообігу портів до 97,2 млн тонн, активізація морської логістики	Збільшення замовлень у сфері контейнерної логістики та брокеражу
2025	Зростання імпорту, активний попит на електромобілі, цифровізація митних процедур	Розширення клієнтської бази, посилення ніші EV-логістики, потреба в digital-маркетингу

Джерело: складено автором за даними [39; 43; 61] та внутрішніх матеріалів [40; 47].

Конкурентне середовище ТОВ «Бєлко Логістікс» характеризується високим рівнем фрагментованості. На ринку діють великі міжнародні логістичні оператори, національні компанії та локальні одеські експедитори. До першої групи належать DHL, DSV, Kuehne+Nagel, Maersk та інші міжнародні компанії, які мають розгалужені глобальні мережі, значні технологічні ресурси й досвід роботи з великими корпоративними клієнтами. Їхньою перевагою є масштаб, глобальні контракти, сучасні IT-системи та впізнаваний бренд. Водночас вони часто менш гнучкі у роботі з малим і середнім бізнесом, а також можуть мати вищу вартість послуг.

До другої групи належать великі українські логістичні оператори, які мають сильні позиції на внутрішньому ринку та розвивають міжнародні напрями. До третьої групи належать локальні компанії Одеси, які безпосередньо конкурують із ТОВ «Бєлко Логістікс» у сфері митного оформлення, морської експедиції, LCL/FCL-перевезень і супроводу ЗЕД-операцій. Саме третя група є найбільш близьким конкурентним середовищем для підприємства.

У наданих даних прямими конкурентами підприємства визначено UTS, Сі-Логістік, DSV та Kuehne+Nagel [1, с. 13–14]. Їх порівняльну характеристику подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Бєлко Логістікс»

Конкурент	Характеристика	Сильні сторони	Відносна позиція щодо ТОВ «Бєлко Логістікс»
UTS	Українська транспортно-логістична компанія, що працює у сфері митного оформлення та морських перевезень	Штат логістів і брокерів, досвід роботи в Одесі, відома репутація	Сильний локальний конкурент, але менш виражена EV-спеціалізація
Сі-Логістік	Компанія з широким спектром морських, автомобільних та авіаційних перевезень	Цінова гнучкість, широкий перелік послуг	Конкурує за ціною та універсальністю
DSV	Міжнародний логістичний оператор	Глобальна мережа, сучасні IT-рішення, корпоративні клієнти	Має перевагу масштабу, але нижчу гнучкість для нішевих запитів
Kuehne+Nagel	Один із найбільших міжнародних логістичних операторів	Глобальні контракти, висока репутація, комплексні рішення	Сильний бренд, але вища вартість послуг
ТОВ «Бєлко Логістікс»	Локальний нішевий експедитор із фокусом на митному оформленні, контейнерній логістиці та EV	FIATA-компетенція, персональний підхід, гнучкість, нішевість	Сильна позиція в сегменті малого й середнього бізнесу та EV-логістики

Джерело: складено автором за даними [39; 43; 61] та внутрішніх матеріалів [40; 47].

Конкурентна позиція ТОВ «Бєлко Логістікс» є достатньо стійкою завдяки поєднанню кількох чинників. По-перше, підприємство має чітку спеціалізацію, що дозволяє йому не розчинятися серед універсальних логістичних операторів. По-друге, компанія має професійні підтвердження компетентності — членство в АМЕУ, FIATA та наявність сертифікованих фахівців. По-третє, підприємство працює за asset-light моделлю, тобто не утримує власний транспортний парк і

склади, а організовує перевезення через партнерів. Це дозволяє знижувати капітальні витрати та зберігати гнучкість в умовах воєнної нестабільності.

Водночас конкурентна позиція підприємства має певні обмеження. Компанія поступається міжнародним операторам за масштабом, технологічними ресурсами, кількістю персоналу та глобальною мережею. Крім того, залежність від ніші електромобілів може бути ризиковою у випадку зміни митних правил або зниження попиту. Тому подальший розвиток підприємства має передбачати не лише поглиблення спеціалізації, а й диверсифікацію послуг, цифровізацію маркетингу та посилення системної роботи з клієнтською базою.

2.3. Дослідження маркетингового середовища ТОВ «Бєлко Логістікс»: STEP- та SWOT-аналіз

Маркетингове середовище ТОВ «Бєлко Логістікс» формується під впливом зовнішніх макрофакторів, галузевої конкуренції, змін у поведінці клієнтів, технологічної трансформації митних і транспортних процедур, а також внутрішніх ресурсів самого підприємства. В умовах воєнного стану дослідження маркетингового середовища має особливе значення, оскільки навіть якісно організована компанія не може бути ефективною без постійної адаптації до політичних, економічних і безпекових ризиків.

Для оцінки макросередовища доцільно використати STEP-аналіз, який охоплює соціальні, технологічні, економічні та політичні фактори. Результати аналізу подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

STEP-аналіз маркетингового середовища ТОВ «Бєлко Логістікс»

Група факторів	Зміст впливу	Наслідки для маркетингової діяльності
S — соціальні фактори	Зростання потреби бізнесу у надійних логістичних партнерах; підвищення вимог клієнтів до прозорості, швидкості та безпеки; зростання інтересу до електромобілів	Необхідність підкреслювати надійність, професійність, досвід і спеціалізацію у комунікаціях

Продовження таблиці 2.4

Т — технологічні фактори	Цифровізація митних процедур, розвиток «Єдиного вікна», e-CMR, e-ТТН, CRM/TMS-систем, GPS-моніторингу	Потреба в цифрових каналах обслуговування, автоматизації клієнтської комунікації та електронному документообігу
Е — економічні фактори	Зростання імпорту, відновлення портового вантажообігу, валютні коливання, інфляція, збільшення витрат на логістику	Необхідність гнучкої цінової політики, пояснення клієнтам структури тарифів, розвитку імпортних напрямів
Р — політичні фактори	Воєнний стан, ризики атак на портову інфраструктуру, зміна маршрутів, євроінтеграція митної системи	Потреба в антикризовому позиціонуванні, альтернативних маршрутах, юридичній точності та репутаційній надійності

Джерело: складено автором на основі [40; 47; 62].

Соціальні фактори для підприємства мають подвійний характер. З одного боку, клієнти стали більш обережними у виборі логістичного партнера, оскільки помилка у перевезенні або митному оформленні може призвести до значних фінансових втрат. З іншого боку, зросла цінність професійних експедиторів, які здатні взяти на себе координацію складних операцій. Для ТОВ «Бєлко Логістікс» це означає необхідність будувати маркетингові комунікації навколо понять надійності, прозорості, професійного досвіду та індивідуального супроводу.

Технологічні фактори є одним із ключових напрямів зміни ринку. Цифровізація митного оформлення, розвиток електронних транспортних документів і використання інформаційних систем у логістиці підвищують вимоги до кваліфікації персоналу. Для компанії, яка позиціонує себе як професійний митний брокер і експедитор, цифрова компетентність має стати не лише внутрішнім операційним інструментом, а й частиною маркетингової переваги. Клієнт має бачити, що підприємство здатне працювати швидко, прозоро й технологічно.

Економічні фактори загалом створюють для компанії сприятливі можливості, оскільки зростання імпорту та відновлення портового вантажообігу збільшують попит на брокерські та експедиторські послуги. Водночас інфляція,

валютні коливання, зміна вартості фрахту, страхування та пального ускладнюють ціноутворення. Тому маркетинг підприємства має пояснювати клієнтам не лише кінцеву вартість послуги, а й логіку формування тарифу, можливі ризики та переваги комплексного супроводу.

Політичні фактори залишаються найбільш ризиковими. Воєнний стан, загрози для портової інфраструктури, можливі затримки на маршрутах, зміни митних правил і залежність від міжнародних транспортних коридорів безпосередньо впливають на діяльність підприємства. Актуальність безпекових ризиків підтверджується і тим, що навіть у 2026 році повідомлялося про посилення атак на портову інфраструктуру України, що зберігає високий рівень невизначеності для підприємств морської логістики.

Для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства доцільно використати SWOT-аналіз. Його результати подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Бєлко Логістікс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Членство в AMEU та FIATA	Малий масштаб бізнесу порівняно з міжнародними операторами
Наявність фахівців із міжнародними дипломами FIATA	Залежність від обмеженого кола ключових спеціалістів
Досвід керівництва у сфері морських перевезень	Відсутність власного транспортного парку та складських потужностей
Авторизація на митну діяльність і компетенція митного брокера	Обмежена формалізація маркетингової системи
Нішева спеціалізація на логістиці електромобілів із Китаю	Концентрація доходів у сегменті EV-логістики
Комплексний сервіс «під ключ»	Недостатньо розвинена автоматизація маркетингу та CRM
Стратегічне розташування в Одесі	Залежність від портової інфраструктури Одеського регіону
Можливості	**Загрози**
Відновлення вантажообігу портів України	Ракетні та дронові атаки на портову інфраструктуру

Продовження таблиці 2.5

Зростання імпорту та попиту на митно-брокерські послуги	Висока конкуренція з боку міжнародних і локальних операторів
Розширення ринку електромобілів	Можливі зміни пільг і митного регулювання щодо електромобілів
Отримання статусу AEO	Кадровий дефіцит у логістичній сфері
Розвиток дунайських і транскаспійських маршрутів	Валютні коливання та зростання логістичних витрат
Цифровізація митних процедур	Технологічне відставання у разі повільної автоматизації

Джерело: складено автором на основі [40; 47] та аналізу конкурентів [33; 42; 58; 60].

SWOT-аналіз показує, що підприємство має сильну професійну базу та достатньо чітке ринкове позиціонування. Його основними сильними сторонами є спеціалізація, досвід, професійні сертифікації, персоналізований сервіс і географічне розташування. Саме ці чинники дозволяють компанії конкурувати з більшими операторами не за масштабом, а за якістю нішевого обслуговування.

Найбільш суттєві слабкі сторони пов’язані з малим масштабом бізнесу, залежністю від окремих спеціалістів і відсутністю власних активів. Проте останній чинник не слід оцінювати лише негативно. Відсутність власного автопарку та складів знижує рівень капітальних витрат і дозволяє підприємству працювати гнучко. Водночас це створює залежність від партнерів, тому компанія має постійно контролювати якість їхньої роботи.

Зіставлення сильних сторін і можливостей свідчить, що для ТОВ «Бєлко Логістікс» найбільш доцільною є стратегія SO — використання внутрішніх переваг для реалізації зовнішніх можливостей. Практично це означає посилення позиціонування компанії як FIATA-сертифікованого експерта з митного оформлення, контейнерної логістики й імпорту електромобілів. Компанії варто активно використовувати відновлення морського коридору, зростання імпорту та попит на EV-логістику для розширення клієнтської бази.

Водночас стратегія розвитку не повинна ігнорувати загрози. Для зменшення ризиків підприємству доцільно розвивати альтернативні маршрути, зокрема через дунайські порти та транскаспійський напрям, посилювати роботу з постійними клієнтами, формувати резервну партнерську мережу перевізників і

поступово впроваджувати CRM/TMS-рішення. Особливо важливим є розвиток цифрового маркетингу, оскільки в умовах високої конкуренції клієнт часто починає пошук логістичного партнера саме з онлайн-каналів.

2.4. Оцінка діючого комплексу маркетингу та ефективності маркетингової діяльності підприємства

Оцінку діючого комплексу маркетингу ТОВ «Бєлко Логістікс» доцільно здійснювати за моделлю 7Р, яка охоплює продукт, ціну, місце надання послуги, просування, персонал, процес і матеріальні докази якості.. Асортимент послуг ТОВ «Бєлко Логістікс» охоплює митне оформлення, логістику електромобілів із КНР, морські контейнерні перевезення, транспортно-експедиційні послуги, консультації із ЗЕД та страхування вантажів. Структура послуг подана у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Асортимент послуг ТОВ «Бєлко Логістікс»

Послуга	Зміст	Частка доходу, %	Статус
Митне оформлення	Декларування імпортних та експортних вантажів, підготовка документів, класифікація товарів	38	Ключова
Логістика електромобілів з КНР	Комплексна послуга: координація відвантаження, морське перевезення, митне оформлення, доставка клієнту	28	Стратегічна

Морські контейнерні перевезення	Організація FCL/LCL-відправок із портів Китаю, Туреччини, ЄС та інших напрямів	18	Ключова
Транспортно-експедиційні послуги	Організація автомобільних і мультимодальних перевезень	10	Допоміжна
Консультування із ЗЕД та страхування	Підготовка документів, консультації, страхування ризиків	6	Супутня

Джерело: складено автором за [40; 47].

Аналіз структури послуг показує, що ядром продуктової політики є митне оформлення, яке формує 38% доходу. Це підтверджує, що підприємство фактично позиціонує себе не просто як експедитор, а як професійний митно-логістичний партнер. Другим стратегічним напрямом є логістика електромобілів з Китаю, яка забезпечує 28% доходу. Саме цей напрям створює унікальну ринкову відмінність компанії. Морські контейнерні перевезення формують ще 18% доходу, що підсилює прив'язку компанії до портової інфраструктури Одеси.

Порівняння цінових показників подано в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняння цін на основні послуги ТОВ «Бєлко Логістікс» та конкурентів

Послуга	Бєлко Логістікс	UTS	Сі-Логістік	Kuehne+Nagel
Митне оформлення FCL-контейнера, USD	280–350	320–400	250–320	400–550
Організація LCL-перевезення за 1 CBM, USD	45–65	50–70	40–60	55–80
Логістика авто з Китаю «під ключ», USD	800–1 200	—	—	—
Консультація ЗЕД, грн/год	600–900	800–1 000	500–800	1 200–1 800

Джерело: складено автором за даними [40; 47].

Цінова політика підприємства має помірний характер. Компанія не позиціонує себе як найдешевший оператор, але й не встановлює тарифи на рівні великих міжнародних компаній. Її цінове позиціонування можна визначити як «якість за розумну ціну». Це відповідає потребам малого та середнього бізнесу, який шукає не мінімальну ставку, а прийнятне співвідношення вартості, професійності та сервісної надійності.

Дані таблиці 2.7 свідчать, що ТОВ «Бєлко Логістікс» займає середню цінову позицію. Компанія дорожча за частину локальних операторів, але дешевша за міжнародних гравців. Такий підхід є виправданим, оскільки підприємство пропонує не лише виконання окремої операції, а комплексний супровід із високим рівнем професійної відповідальності. Унікальним напрямом є логістика електромобілів, де компанія має можливість формувати власну цінову пропозицію через відсутність прямої стандартизованої конкуренції.

Збутова політика підприємства базується переважно на прямих каналах взаємодії з клієнтами. Основними каналами є офіційний сайт, соціальні мережі, особисті контакти, рекомендації, участь у галузевих заходах і партнерські зв'язки. Для B2B-ринку транспортно-експедиційних послуг такий підхід є доцільним, оскільки рішення про вибір експедитора часто ухвалюється не під впливом масової реклами, а на основі довіри, рекомендацій і професійної репутації.

Комунікаційна політика ТОВ «Бєлко Логістікс» має репутаційно-експертний характер. Підприємство використовує сайт, соціальні мережі, email-комунікації, членство в асоціаціях і галузеві заходи. Водночас аналіз показує, що комунікації ще не повністю систематизовані. Для посилення маркетингового ефекту компанії доцільно активніше використовувати контент-маркетинг: публікації про митне оформлення електромобілів, зміни в законодавстві, особливості поставок із Китаю, ризики морської логістики, переваги комплексного супроводу ЗЕД-операцій.

Динаміка маркетингових витрат підприємства подана в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Маркетингові витрати ТОВ «Бєлко Логістікс» за 2021–2025 рр., грн

Стаття витрат	2021	2022	2023	2024	2025
Обслуговування та просування сайту	4 200	3 600	5 800	12 500	16 200
SMM	3 600	2 400	4 200	8 400	11 800
Участь у виставках і заходах	6 800	0	5 200	7 800	9 400
Поліграфія та брендинг	4 800	2 800	3 900	5 500	6 800
Контент-маркетинг та email	2 400	1 800	3 200	6 200	9 200
Членські внески АМЕУ/FIATA	6 700	3 600	10 500	13 600	15 100
Усього	28 500	14 200	32 800	54 000	68 500

Джерело: складено автором за даними [40; 47].

Аналіз таблиці 2.8 свідчить, що у 2022 році підприємство різко скоротило маркетингові витрати, що відповідало кризовій ситуації. Проте у 2023–2025 роках відбулося їхнє стабільне зростання. Найбільш активно збільшувалися витрати на сайт, SMM, контент-маркетинг і членство в професійних асоціаціях. Це свідчить про поступовий перехід від ситуативного маркетингу до більш системної комунікаційної політики.

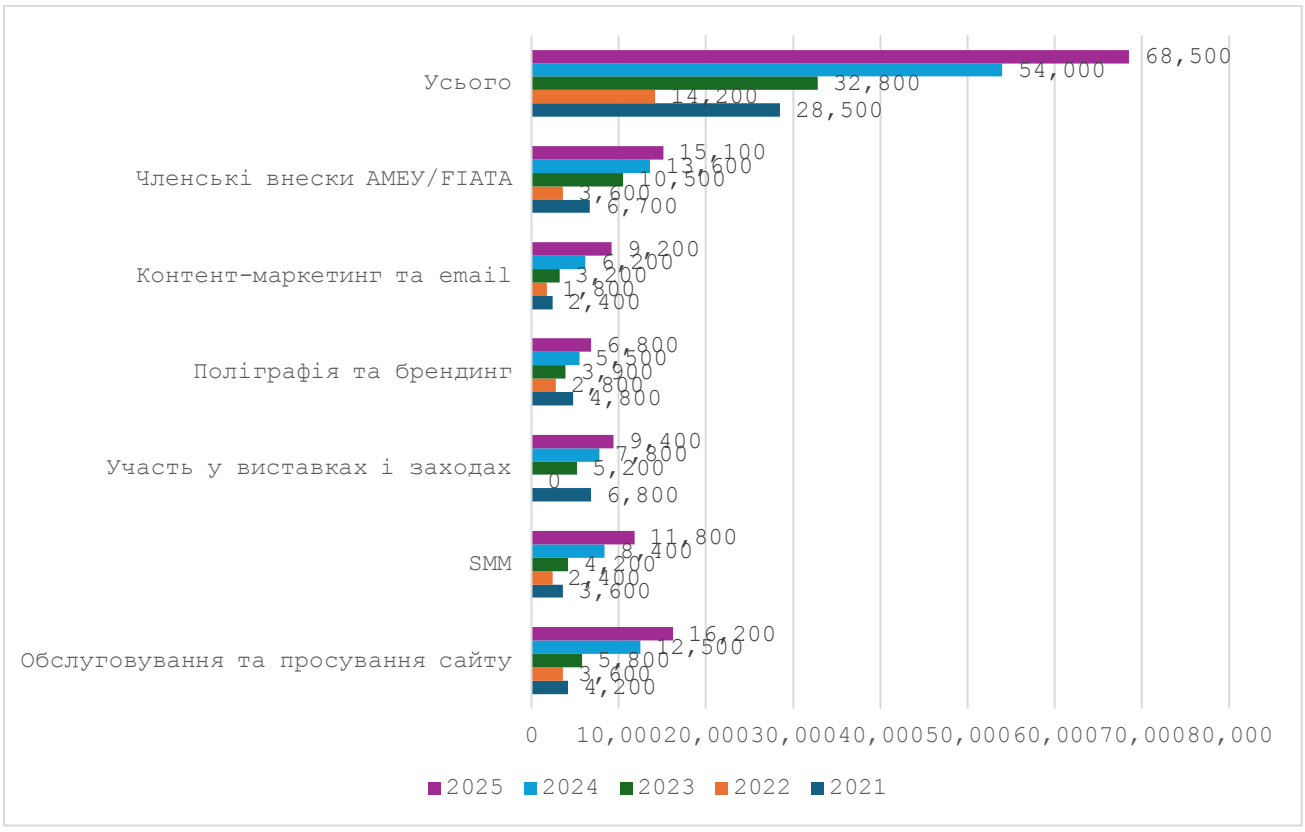


Рис 2.2 Маркетингові витрати ТОВ «Бєлко Логістікс» за 2021–2025 рр., грн

Ефективність маркетингової діяльності можна оцінити через співвідношення маркетингових витрат і фінансових результатів. У 2025 році маркетингові витрати становили 68,5 тис. грн, або приблизно 2,32% від доходу підприємства. Це помірний рівень для B2B-сервісної компанії, яка значною мірою спирається на репутацію, рекомендації та персональні продажі.

Для оцінки ефективності маркетингових інвестицій використаємо показник ROMI:

ROMI = (ΔП / Вм) × 100%,

де ΔП — приріст чистого прибутку;

Вм — маркетингові витрати.

Приріст чистого прибутку у 2025 році порівняно з 2024 роком становив:

ΔП = 318 – 228 = 90 тис. грн.

Якщо для оцінки використати маркетингові витрати 2024 року, що забезпечували результат наступного періоду, отримаємо:

ROMI = (90 / 54) × 100% = 166,7%.

Це означає, що кожна гривня маркетингових витрат 2024 року забезпечила приблизно 1,67 грн приросту чистого прибутку у 2025 році. Такий результат можна оцінити як позитивний. Водночас слід враховувати, що зростання прибутку було зумовлене не лише маркетинговою активністю, а й загальним відновленням ринку, збільшенням імпорту, розвитком морського коридору та попитом на EV-логістику.

Узагальнену оцінку комплексу маркетингу підприємства за моделлю 7P подано в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка комплексу маркетингу ТОВ «Бєлко Логістікс» за моделлю 7P

Елемент 7P	Стан на підприємстві	Оцінка
Product	Комплексний набір митно-логістичних послуг, сильна EV-спеціалізація	Сильна сторона

Продовження таблиці 2.9

Price	Помірна цінова стратегія, нижча за міжнародних операторів	Сильна сторона
Place	Прямі канали збуту, сайт, партнерська мережа, робота через Одесу	Достатній рівень
Promotion	Сайт, соціальні мережі, рекомендації, асоціації, галузеві заходи	Потребує посилення системності
People	Кваліфіковані спеціалісти, FIATA-компетенції, досвід керівництва	Сильна сторона
Process	Комплексний супровід клієнта, але потреба в CRM/TMS-автоматизації	Середній/перспективний рівень
Physical evidence	Членство в FIATA/AMEУ, сайт, професійна репутація, кейси	Сильна сторона, потребує активнішої візуалізації

Джерело: складено автором за [39; 43; 61] та внутрішніх матеріалів [40; 47].

Отже, діючий комплекс маркетингу ТОВ «Бєлко Логістікс» загалом відповідає специфіці B2B-ринку транспортно-експедиційних послуг. Найсильнішими елементами є продуктова політика, персонал, професійні докази якості та нішеве позиціонування. Найбільшого вдосконалення потребують системність digital-просування, CRM-управління клієнтською базою, регулярний контент-маркетинг і вимірювання ефективності окремих каналів комунікації.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано маркетингову діяльність ТОВ «Бєлко Логістікс» в умовах воєнного стану. Встановлено, що підприємство є нішевим транспортно-експедиційним оператором, який спеціалізується на митному оформленні, контейнерній логістиці та імпорті електромобілів із Китаю. Компанія має вигідне розташування в Одесі, професійну репутацію, членство в АМЕУ та FIATA, а також досвідчену управлінську команду.

Аналіз економічних показників показав, що у 2022 році підприємство зазнало скорочення доходу й прибутку через повномасштабну війну та

порушення логістичних ланцюгів. Проте з 2023 року спостерігається стабільне відновлення. У 2025 році дохід досяг 2 950 тис. грн, чистий прибуток — 318 тис. грн, а рентабельність продажів — 0,108. Це свідчить про адаптивність підприємства й ефективне використання ринкових можливостей.

Дослідження ринку транспортно-логістичних послуг України показало, що у 2022–2025 роках галузь перебувала під впливом воєнних ризиків, блокування та відновлення морських маршрутів, зростання імпорту, цифровізації митних процедур і підвищення попиту на комплексні логістичні рішення. Для ТОВ «Бєлко Логістікс» особливо важливими є відновлення портового вантажообігу, зростання імпорту та активний розвиток ринку електромобілів.

STEP-аналіз засвідчив, що підприємство працює в середовищі, де позитивні економічні й технологічні можливості поєднуються з високими політичними та безпековими ризиками. SWOT-аналіз показав, що компанія має сильну професійну базу, але потребує посилення цифровізації, диверсифікації послуг і зниження залежності від окремої ринкової ніші.

Оцінка комплексу маркетингу за моделлю 7P показала, що найсильнішими елементами маркетингової діяльності підприємства є продуктова спеціалізація, персонал, професійна репутація та помірна цінова політика. Водночас потребують розвитку системний digital-маркетинг, CRM-інструменти, регулярна аналітика клієнтської бази та активніше просування експертного контенту. Загалом маркетингова діяльність ТОВ «Бєлко Логістікс» є результативною, однак її подальша ефективність залежатиме від здатності підприємства поєднати нішеву експертизу з цифровими інструментами та антикризовою гнучкістю.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БЄЛКО ЛОГІСТІКС»

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності підприємства

Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «Бєлко Логістікс» працює на складному, динамічному та висококонкурентному ринку транспортно-експедиційних і митно-брокерських послуг. Умови воєнного стану суттєво змінили характер логістичного бізнесу в Україні: зросло значення гнучкості маршрутів, надійності партнерів, професійного митного супроводу, цифрової комунікації з клієнтами та здатності підприємства швидко реагувати на ризики. Для ТОВ «Бєлко Логістікс» ці обставини створюють як загрози, так і додаткові можливості, оскільки компанія вже має нішеву експертизу в митному оформленні, міжнародній контейнерній логістиці та доставці електромобілів із Китаю.

Вихідною основою для формування стратегічних напрямів удосконалення маркетингової діяльності є результати аналізу підприємства за 2021–2025 роки. У 2022 році підприємство зазнало скорочення доходу та прибутку через повномасштабне вторгнення й порушення логістичних ланцюгів, однак у 2023–2025 роках продемонструвало стабільне відновлення. Дохід підприємства зріс із 1 510 тис. грн у 2023 році до 2 950 тис. грн у 2025 році, чистий прибуток — зі 115 тис. грн до 318 тис. грн, а маркетингові витрати — з 32,8 тис. грн до 68,5 тис. грн. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності та про те, що маркетингові інвестиції поступово посилюються разом зі зростанням масштабів бізнесу.

Водночас аналіз показав, що маркетингова діяльність підприємства ще не є повністю системною. Компанія активно використовує репутаційний капітал, професійний досвід, членство у FIATA та AMEУ, персональні контакти й рекомендації клієнтів, однак має потребу у посиленні цифрового маркетингу,

CRM-підходу, регулярного контент-маркетингу, аналітики клієнтської бази та автоматизованої комунікації. Особливо важливо це в умовах зростання конкуренції, коли потенційний клієнт часто починає пошук експедитора або митного брокера саме з онлайн-каналів.

Ринкове середовище також підтверджує доцільність активізації маркетингової діяльності. У 2024 році українські морські порти обробили 97,2 млн тонн вантажів, що стало суттєвим показником відновлення морської логістики. Для одеського транспортно-експедиційного підприємства це означає збільшення потенційного попиту на морську експедицію, митне оформлення, документальний супровід і контейнерні перевезення. Крім того, за підсумками 2025 року товарообіг України становив 125,1 млрд дол. США, з яких імпорт — 84,8 млрд дол. США, що створює стабільну основу для розвитку митно-брокерських і транспортно-експедиційних послуг.

У стратегічному вимірі ТОВ «Бєлко Логістікс» доцільно не відмовлятися від уже сформованого нішевого позиціонування, а поглибити його. Компанія має бути представлена на ринку не просто як логістичний посередник, а як експертний митно-логістичний партнер для імпортерів, експортерів і клієнтів, які потребують комплексного супроводу вантажу «під ключ». Особливий акцент варто зберегти на логістиці електромобілів із Китаю, оскільки саме цей напрям формує унікальну відмінність підприємства від більшості локальних конкурентів. За даними підприємства, логістика електромобілів забезпечує 28% доходу, митне оформлення — 38%, морські контейнерні перевезення — 18%, транспортно-експедиційні послуги — 10%, а консультування із ЗЕД і страхування — 6%.

Однак надмірна концентрація на одному сегменті може створювати ризики. Якщо зміняться митні пільги, споживчий попит або правила імпорту електромобілів, підприємство може втратити частину доходів. Тому стратегія маркетингового розвитку має поєднувати дві логіки: з одного боку, поглиблення спеціалізації на EV-логістиці, а з іншого — поступову диверсифікацію клієнтської бази за рахунок підприємств-імпортерів, аграрних експортерів,

компаній, які працюють із морськими контейнерними поставками, та клієнтів, яким потрібен митний супровід нестандартних вантажів.

Основні стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» доцільно згрупувати у п’ять блоків: посилення нішевого позиціонування; розвиток цифрового маркетингу; впровадження CRM-орієнтованого управління клієнтською базою; диверсифікація послуг і цільових сегментів; підвищення вимірюваності маркетингової ефективності.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс»

Стратегічний напрям	Зміст напряму	Очікуваний результат
Посилення нішевого позиціонування	Закріплення образу компанії як експерта з митного оформлення, контейнерної логістики та EV-логістики з Китаю	Підвищення впізнаваності бренду та довіри клієнтів
Розвиток digital-маркетингу	SEO, контент-маркетинг, LinkedIn, таргетована реклама, email-маркетинг, кейси	Зростання кількості вхідних заявок і якісних лідів
CRM-управління клієнтами	Систематизація бази клієнтів, сегментація, автоматичні нагадування, контроль повторних звернень	Збільшення повторних замовлень і покращення сервісу
Диверсифікація послуг	Розвиток послуг для імпортерів, аграрних експортерів, клієнтів ЗЕД, контейнерних перевезень	Зниження залежності від одного сегмента
Аналітика ефективності	Розрахунок ROMI, CAC, LTV, конверсії заявок, ефективності каналів	Раціональніше використання маркетингового бюджету

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [40; 47].

Перший стратегічний напрям — посилення нішевого позиціонування. Нині компанія вже має сильну основу для такого позиціонування: досвід керівництва, FIATA-компетенції, членство у професійних асоціаціях, спеціалізація на електромобілях і розташування в Одесі. Проте ці переваги мають бути активніше представлені в комунікаційних каналах. На сайті, у соціальних мережах,

комерційних презентаціях і рекламних матеріалах потрібно чітко показувати, що ТОВ «Бєлко Логістікс» не просто організовує перевезення, а бере на себе складну частину зовнішньоекономічної операції: консультацію, підготовку документів, митне оформлення, координацію перевезення, доставку та постмитний супровід.

Другий стратегічний напрям — розвиток цифрового маркетингу. Для B2B-ринку транспортно-експедиційних послуг цифровий маркетинг не означає масову рекламу широкій аудиторії. Його завдання полягає у залученні цільових клієнтів, які вже мають логістичну потребу: імпортують авто або обладнання, шукають митного брокера, планують контейнерну доставку, потребують консультації щодо ЗЕД. У 2025 році серед актуальних напрямів B2B-маркетингу виділяють автоматизацію, персоналізацію, експертний контент, SEO/AEO та роботу з first-party data, тобто власними даними про клієнтів. Для ТОВ «Бєлко Логістікс» це означає необхідність системно працювати з сайтом, пошуковими запитами, соціальними мережами, email-комунікаціями та клієнтською аналітикою.

Третій стратегічний напрям — впровадження CRM-підходу. Поточна маркетингова діяльність підприємства має децентралізований характер, коли значна частина контактів і комунікацій залежить від директора та менеджерів. Така модель є прийнятною для малого бізнесу, але при зростанні обсягів діяльності вона створює ризик втрати клієнтів, дублювання інформації, несвоєчасного повторного контакту та недостатнього аналізу клієнтської бази. CRM-система дозволить фіксувати всі звернення, джерела лідів, історію комунікацій, статуси угод, причини відмов, повторні замовлення та потенціал кожного клієнта.

Четвертий напрям — диверсифікація послуг і клієнтських сегментів. Компанії доцільно зберегти EV-логістику як стратегічну нішу, але паралельно активніше розвивати послуги для підприємств-імпортерів, аграрних компаній, виробничих підприємств, малого й середнього бізнесу, що працює із зовнішньоекономічною діяльністю. Це дозволить знизити залежність від одного товарного сегмента та підвищити стійкість доходів.

П’ятий напрям — впровадження системи оцінки ефективності маркетингової діяльності. У підприємства вже є позитивна динаміка маркетингових витрат і прибутку, а також розрахований показник ROMI, який свідчить про результативність маркетингових інвестицій. Однак для якіснішого управління потрібно розраховувати не лише загальний ROMI, а й ефективність окремих каналів: сайту, SEO, контекстної реклами, соціальних мереж, email-маркетингу, рекомендацій і галузевих заходів. Це дасть змогу спрямовувати бюджет на ті інструменти, які приносять найбільше цільових заявок.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу найдоцільнішою для ТОВ «Бєлко Логістікс» є стратегія інтенсивного нішевого зростання. Її сутність полягає у тому, що підприємство не намагається конкурувати з великими міжнародними операторами за масштабом, а зосереджується на тих напрямах, де може забезпечити вищу гнучкість, професійність і персональний супровід. До таких напрямів належать митне оформлення, EV-логістика, контейнерні перевезення, консультації із ЗЕД і супровід клієнтів малого та середнього бізнесу.

Таке позиціонування відповідає фактичним сильним сторонам підприємства і може бути використане як основа для сайту, комерційних презентацій, контент-маркетингу, рекламних повідомлень і переговорів із клієнтами.

3.2. Розробка комплексу заходів з цифрового маркетингу та просування транспортно-експедиційних послуг

Розробка комплексу заходів з цифрового маркетингу для ТОВ «Бєлко Логістікс» повинна виходити зі специфіки B2B-ринку транспортно-експедиційних послуг. На цьому ринку клієнт рідко приймає рішення імпульсивно. Зазвичай він порівнює декілька виконавців, оцінює їхню репутацію, досвід, швидкість відповіді, вартість, професійність комерційної пропозиції та здатність узяти на себе відповідальність за складні логістичні операції. Тому цифровий маркетинг підприємства має бути не лише рекламним,

а насамперед експертно-довіровим.Основна мета запропонованого комплексу заходів — збільшити кількість якісних вхідних заявок, підвищити впізнаваність компанії у вузьких цільових сегментах, сформувати образ експертного митно-логістичного партнера та забезпечити повторні продажі через системну роботу з клієнтською базою.

Для досягнення цієї мети пропонується реалізувати шість взаємопов'язаних заходів: модернізацію сайту та SEO-просування; розвиток контент-маркетингу; активізацію LinkedIn і Facebook-комунікації; запуск email-маркетингу для поточних і потенційних клієнтів; впровадження CRM-системи; формування digital-аналітики та системи KPI.

Таблиця 3.2

Комплекс заходів із цифрового маркетингу для ТОВ «Бєлко Логістікс»

Захід	Зміст	Цільова аудиторія	Очікуваний ефект
SEO та модернізація сайту	Оптимізація сторінок послуг, створення посадкових сторінок, покращення структури сайту	Імпортери, експортери, клієнти ЗЕД	Зростання органічного трафіку та заявок
Контент-маркетинг	Статті, кейси, пояснювальні матеріали, чек-листи	Потенційні клієнти, які шукають експертизу	Формування довіри та експертного іміджу
Соціальні мережі B2B	LinkedIn, Facebook, публікації про ЗЕД, митницю, EV-логістику	Підприємці, логісти, імпортери	Підвищення впізнаваності бренду
Email-маркетинг	Розсилки для клієнтів, новини митного законодавства, нагадування	Поточні та потенційні клієнти	Збільшення повторних звернень
CRM-система	Облік лідів, клієнтів, угод, джерел заявок, повторних контактів	Внутрішня система продажів	Підвищення конверсії та контроль продажів
Digital-аналітика	Google Analytics, Search Console, UTM-мітки, звіти за каналами	Керівництво та менеджери	Раціоналізація маркетингового бюджету

Джерело: розроблено автором на основі [3; 14; 28; 40; 47].

Перший захід — модернізація сайту та SEO-просування. Офіційний сайт для транспортно-експедиційної компанії є ключовою цифровою точкою контакту. Саме сайт часто формує перше враження про підприємство. Тому він має не лише містити загальну інформацію, а й виконувати функцію продажу: пояснювати послуги, показувати переваги, відповідати на типові питання клієнтів, збирати заявки та підтверджувати професійність компанії.

Для ТОВ «Бєлко Логістікс» доцільно створити або оновити окремі посадкові сторінки за основними напрямами діяльності: «Митне оформлення вантажів», «Логістика електромобілів із Китаю», «Морські контейнерні перевезення», «Доставка авто з КНР під ключ», «Консультації із ЗЕД», «Митний брокер в Одесі». Кожна сторінка повинна мати чітку структуру: опис проблеми клієнта, перелік послуг, переваги компанії, етапи роботи, орієнтовні документи, відповіді на поширені питання, форму заявки та контакт менеджера.

Особливу увагу слід приділити SEO-ядру. Для транспортно-експедиційного підприємства доцільними є не лише загальні запити, а й вузькі комерційні запити, наприклад: «митний брокер Одеса», «митне оформлення електромобіля з Китаю», «доставка авто з Китаю Україна», «контейнерні перевезення Китай Україна», «FCL LCL перевезення Одеса», «митне оформлення імпорту», «допомога із ЗЕД документами». Саме такі запити мають вищу ймовірність конверсії, оскільки їх вводять користувачі з уже сформованою потребою.

Другий захід — розвиток контент-маркетингу. У сфері B2B-послуг контент-маркетинг виконує не лише рекламну, а й освітню функцію. Потенційний клієнт часто не повністю розуміє складність митного оформлення, ризики неправильного визначення коду УКТЗЕД, особливості митної вартості, порядок ввезення електромобіля, вимоги до документів або причини затримок у порту. Якщо компанія системно пояснює ці питання у статтях, коротких гайдах і кейсах, вона формує образ експерта.

Для ТОВ «Бєлко Логістікс» доцільно запровадити редакційний план контенту на 6 місяців. У межах цього плану пропонується публікувати не менше

4 матеріалів на місяць: дві експертні статті на сайті, один практичний кейс і один короткий аналітичний або пояснювальний матеріал для соціальних мереж. Тематика має бути тісно пов’язана з основними послугами підприємства.

Таблиця 3.3

Орієнтовний контент-план для ТОВ «Бєлко Логістікс»

Напрям контенту	Приклади тем	Маркетингова мета
Митне оформлення	«Які документи потрібні для митного оформлення імпорту», «Типові помилки при визначенні митної вартості»	Показати експертизу брокера
EV-логістика	«Як доставити електромобіль із Китаю в Україну», «Що впливає на вартість доставки авто з КНР»	Посилити нішеве позиціонування
Контейнерні перевезення	«FCL і LCL: що обрати для малого бізнесу», «Як формується вартість контейнерної доставки»	Залучити імпортерів
ЗЕД-консультації	«Як підготувати ЗЕД-контракт», «Які ризики виникають при імпорті товарів»	Залучити клієнтів на консультації
Кейси	«Як було організовано доставку електромобіля під ключ», «Приклад супроводу контейнерної поставки»	Підтвердити практичний досвід

Джерело: розроблено автором [3; 14; 28; 40].

Третій захід — активізація соціальних мереж, насамперед LinkedIn і Facebook. Для транспортно-експедиційного підприємства соціальні мережі не повинні виконувати функцію розважального каналу. Їх доцільно використовувати як простір для професійної комунікації, публікації коротких експертних пояснень, новин митного регулювання, прикладів кейсів, відгуків клієнтів і нагадувань про послуги. LinkedIn особливо важливий для роботи з корпоративними клієнтами, імпортерами, експортерами, керівниками логістичних відділів і власниками малого та середнього бізнесу.

Контент для соціальних мереж повинен бути лаконічним, але змістовним. Наприклад, замість загального повідомлення «ми надаємо митні послуги» доцільніше публікувати практичний пост: «3 документи, без яких митне оформлення імпорту може затриматися», «Чому митна вартість електромобіля

може відрізнятися від ціни в інвойсі», «Що обрати для невеликої партії товару: LCL чи FCL». Такі матеріали мають вищу цінність для потенційного клієнта, оскільки одразу демонструють компетентність підприємства.

Четвертий захід — email-маркетинг. Для B2B-компанії email-комунікації залишаються ефективним інструментом підтримання відносин із клієнтами, якщо вони мають практичну користь. ТОВ «Бєлко Логістікс» доцільно запровадити щомісячну email-розсилку для клієнтів і партнерів. Її зміст може включати короткий огляд змін у митному законодавстві, інформацію про логістичні маршрути, нагадування про послуги компанії, кейс місяця та практичну пораду для імпортерів.

Email-маркетинг має бути сегментованим. Для імпортерів електромобілів варто надсилати матеріали про доставку авто, митні платежі, строки та документи. Для підприємств-імпортерів — інформацію про контейнерні перевезення, ЗЕД-контракти та митне оформлення. Для аграрних клієнтів — матеріали про морську логістику, експортні документи та роботу портів. Такий підхід підвищує релевантність комунікації та зменшує ризик того, що листи сприйматимуться як звичайна реклама.

П’ятий захід — впровадження CRM-системи. Для ТОВ «Бєлко Логістікс» CRM має стати не лише базою контактів, а центром управління продажами та маркетингом. У системі потрібно фіксувати джерело звернення, тип клієнта, послугу, статус угоди, відповідального менеджера, очікуваний дохід, причину відмови, дату наступного контакту, історію комунікацій і повторні замовлення. Завдяки цьому керівництво зможе бачити, які канали приносять найбільше заявок, які сегменти є найприбутковішими, де втрачаються клієнти та які послуги мають найбільший потенціал.

CRM також дозволить запровадити автоматичні нагадування. Наприклад, якщо клієнт один раз замовляв митне оформлення контейнера, через 30–45 днів менеджер може отримати нагадування зв’язатися з ним і запропонувати супровід наступної поставки. Якщо клієнт цікавився доставкою електромобіля, але не замовив послугу, система може нагадати про повторний контакт через 7–10 днів.

Це особливо важливо для малого підприємства, де значна частина продажів залежить від персональної комунікації.

Шостий захід — digital-аналітика та контроль KPI. Усі цифрові інструменти повинні бути пов'язані з вимірюваними показниками. Недостатньо просто вести соціальні мережі або публікувати статті. Потрібно розуміти, скільки заявок приносить кожен канал, яка вартість одного ліда, скільки заявок переходить у реальні замовлення, який середній дохід від клієнта і як змінюється частка повторних звернень.

Для оцінки результативності digital-маркетингу доцільно використовувати такі KPI: кількість відвідувань сайту, кількість цільових заявок, конверсія сайту, кількість звернень із SEO, кількість звернень із соціальних мереж, вартість одного ліда, конверсія ліда в клієнта, кількість повторних замовлень, середній чек, ROMI, частка digital-каналів у загальній кількості заявок.

Таблиця 3.4

KPI для контролю ефективності digital-маркетингу

Показник	Формула / спосіб визначення	Цільове значення на перший рік
Кількість заявок із сайту	Дані форми заявки / CRM	+25–30%
Конверсія сайту	Заявки / відвідування × 100%	2,5–4,0%
Частка digital-заявок	Digital-заявки / усі заявки × 100%	40–45%
Вартість ліда	Витрати на канал / кількість лідів	Контроль за каналами
Конверсія ліда в клієнта	Клієнти / ліди × 100%	20–25%
Повторні замовлення	Кількість повторних клієнтів / клієнтська база × 100%	+10–15%
ROMI	Приріст прибутку / маркетингові витрати × 100%	Не нижче 120%

Джерело: розроблено автором [28; 40].

Запропонований комплекс заходів має бути реалізований поетапно. На першому етапі, протягом 1–2 місяців, доцільно провести аудит сайту, оновити структуру сторінок, налаштувати аналітику та підготувати SEO-ядро. На другому етапі, протягом 3–4 місяців, потрібно запустити контент-маркетинг, регулярні

публікації у соціальних мережах і email-розсилку. На третьому етапі, протягом 5–6 місяців, варто впровадити CRM-систему, інтегрувати її з формами заявки на сайті та почати регулярний аналіз ефективності каналів.

Таблиця 3.5

План реалізації маркетингових заходів для ТОВ «Бєлко Логістікс»

Етап	Період реалізації	Основні дії	Результат
1. Підготовчий	1-й місяць	Аудит сайту, SEO-ядро, налаштування аналітики	Підготовлена цифрова база
2. Оновлення сайту	2-й місяць	Створення сторінок послуг, форм заявок, блоків переваг	Покращення конверсії сайту
3. Контент-маркетинг	3–6-й місяці	Статті, кейси, пости, FAQ, чек-листи	Зростання органічного трафіку
4. Соціальні мережі	3–12-й місяці	LinkedIn/Facebook-публікації, експертні матеріали	Зростання впізнаваності
5. Email-маркетинг	4–12-й місяці	Сегментовані розсилки для клієнтів	Повторні звернення
6. CRM	5–6-й місяці	Налаштування бази клієнтів, статусів угод, звітів	Контроль лідів і продажів
7. Аналітика	Постійно	ROMI, CAC, LTV, конверсії, джерела заявок	Оптимізація бюджету

Джерело: розроблено автором [40; 47].

Важливим елементом запропонованого комплексу є не лише залучення нових клієнтів, а й утримання наявних. Для транспортно-експедиційної компанії повторний клієнт має вищу цінність, ніж разовий, оскільки витрати на його повторне залучення нижчі, а рівень довіри вже сформований. Тому CRM, email-маркетинг і персональні пропозиції повинні бути спрямовані на те, щоб клієнт повертався до підприємства при кожній новій логістичній потребі.

Крім того, доцільно запровадити систему кейсів. Для кожного успішного проєкту, особливо у сфері EV-логістики, можна створювати короткий опис: завдання клієнта, маршрут, складність, рішення компанії, результат. Такі кейси можна використовувати на сайті, у презентаціях, соціальних мережах і комерційних пропозиціях. Вони є важливими матеріальними доказами якості

послуги, оскільки потенційний клієнт бачить не абстрактні обіцянки, а реальні приклади виконаних робіт.

Отже, запропонований комплекс заходів із цифрового маркетингу має не розрізнений, а системний характер. Він поєднує сайт, SEO, контент, соціальні мережі, email-комунікацію, CRM та аналітику. Саме таке поєднання дозволить ТОВ «Бєлко Логістікс» посилити ринкову позицію, підвищити впізнаваність, збільшити кількість якісних заявок і забезпечити стійке зростання доходів.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих маркетингових заходів та прогнозування їх впливу на результати діяльності підприємства

Оцінка економічної ефективності запропонованих маркетингових заходів є необхідною умовою обґрунтування їх практичної доцільності. Оскільки ТОВ «Бєлко Логістікс» є підприємством малого бізнесу, маркетингові інвестиції повинні бути економічно виправданими, поступовими та спрямованими на досягнення конкретних результатів: зростання доходу, збільшення кількості заявок, підвищення повторних продажів, зменшення втрат клієнтів і зміцнення прибутковості.

Базовими даними для прогнозування є показники 2025 року: дохід від послуг — 2 950 тис. грн, витрати підприємства — 2 480 тис. грн, чистий прибуток — 318 тис. грн, маркетингові витрати — 68,5 тис. грн. Ці показники відображають поточну фінансову базу, на основі якої можна оцінити очікуваний ефект від посилення маркетингової діяльності.

Запропонований комплекс заходів передбачає збільшення маркетингового бюджету у прогнозному році. Якщо у 2025 році маркетингові витрати становили 68,5 тис. грн, то для реалізації системної програми digital-маркетингу доцільно передбачити бюджет у розмірі 120 тис. грн. Такий обсяг є помірним, оскільки він становитиме близько 4,1% від доходу 2025 року. Для B2B-компанії малого масштабу це є допустимим рівнем, особливо якщо кошти спрямовуються не лише на рекламу, а й на CRM, сайт, контент і аналітику.

Таблиця 3.6

Прогнозний бюджет маркетингових заходів ТОВ «Бєлко Логістікс»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Частка в бюджеті, %
SEO-аудит, оптимізація сайту та створення посадкових сторінок	28,0	23,3
Контент-маркетинг: статті, кейси, FAQ, чек-листи	18,0	15,0
SMM і LinkedIn/Facebook-комунікація	16,0	13,3
Email-маркетинг і шаблони розсилок	8,0	6,7
CRM-система та налаштування клієнтської бази	30,0	25,0
Digital-аналітика, UTM, звітність, дашборд KPI	10,0	8,3
Резерв на тестову рекламу	10,0	8,4
Усього	120,0	100,0

Джерело: розроблено автором [40; 47].

Запропонований бюджет має збалансовану структуру. Найбільша частка припадає на CRM-систему та сайт, оскільки саме ці інструменти створюють довгострокову маркетингову інфраструктуру. На відміну від разової реклами, витрати на сайт, SEO, CRM і контент мають накопичувальний ефект: сторінки сайту продовжують залучати трафік, база клієнтів зберігає історію контактів, а контент працює на репутацію компанії протягом тривалого часу.

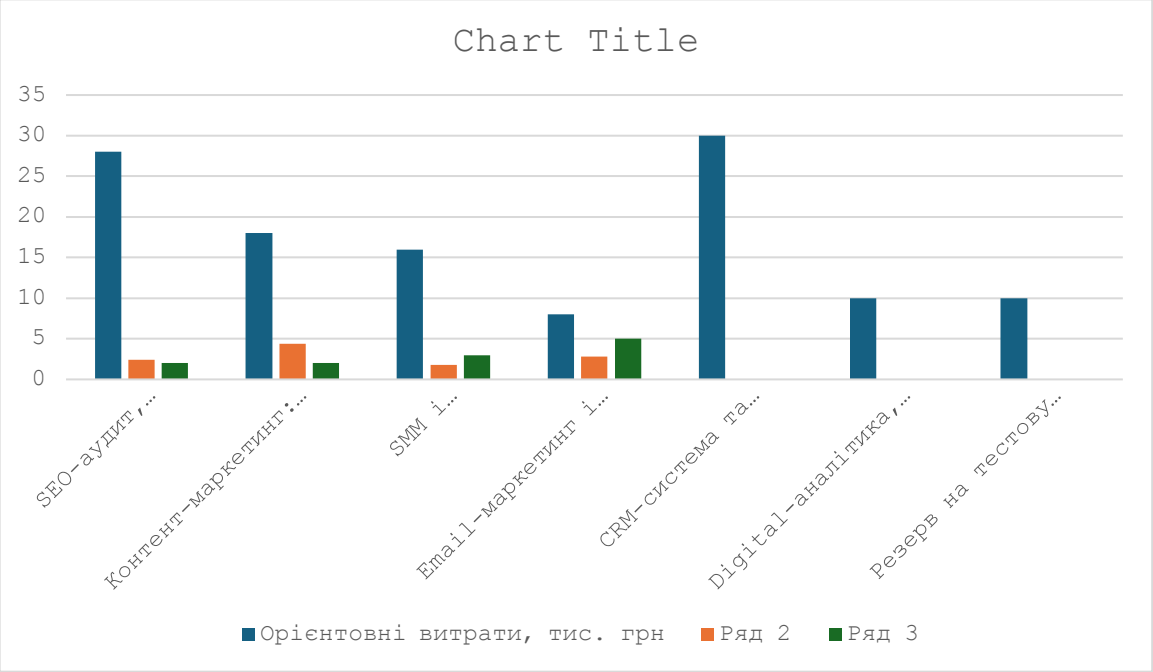


Рис 3.1 Прогнозний бюджет маркетингових заходів ТОВ «Бєлко Логістікс»

Для прогнозування ефекту розглянемо три сценарії: песимістичний, базовий та оптимістичний. Такий підхід є доцільним в умовах воєнного стану, оскільки ринок логістики залишається залежним від безпекової ситуації, роботи портів, імпортної активності, валютного курсу й регуляторних змін.

У песимістичному сценарії передбачається, що маркетингові заходи забезпечать приріст доходу лише на 8%. Це може статися у разі погіршення безпекової ситуації, нестабільної роботи портів, зниження попиту або повільного накопичення ефекту від SEO. У базовому сценарії очікується приріст доходу на 15%, що є реалістичним за умови системного впровадження сайту, CRM, контенту та email-комунікацій. В оптимістичному сценарії приріст доходу може становити 22%, якщо ринок імпорту зростатиме, а EV-логістика й митно-брокерські послуги отримають активний попит.

Таблиця 3.7

Сценарний прогноз доходу ТОВ «Бєлко Логістікс» після впровадження маркетингових заходів

Показник	2025 рік, факт	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Дохід, тис. грн	2 950	3 186	3 392,5	3 599
Приріст доходу, %	—	8%	15%	22%
Абсолютний приріст доходу, тис. грн	—	236	442,5	649
Маркетингові витрати, тис. грн	68,5	120	120	120

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків [40; 47].

Для подальшого розрахунку необхідно оцінити вплив приросту доходу на прибуток. У 2025 році чистий прибуток підприємства становив 318 тис. грн при доході 2 950 тис. грн. Рентабельність продажів дорівнювала:

$$Рп = ЧП / Д \times 100\%, \quad (3.1)$$

де Рп — рентабельність продажів;

ЧП — чистий прибуток;

Д — дохід.

$$Рп = 318 / 2\,950 \times 100\% = 10{,}78\%.$$

Для прогнозу приймаємо, що завдяки цифровізації маркетингу, зростанню частки повторних клієнтів і покращенню конверсії рентабельність продажів може залишитися на рівні 10,8% у песимістичному сценарії, зрости до 11,2% у базовому та до 11,5% в оптимістичному сценарії.

Таблиця 3.8

Прогноз чистого прибутку після впровадження маркетингових заходів

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Прогнозний дохід, тис. грн	3 186	3 392,5	3 599
Прогнозна рентабельність продажів, %	10,8	11,2	11,5
Прогнозний чистий прибуток, тис. грн	344,1	379,9	413,9
Чистий прибуток 2025 року, тис. грн	318	318	318
Приріст чистого прибутку, тис. грн	26,1	61,9	95,9

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків [40; 47].

Проведені розрахунки показують, що навіть у песимістичному сценарії підприємство може отримати приріст чистого прибутку на 26,1 тис. грн. У базовому сценарії приріст становитиме 61,9 тис. грн, а в оптимістичному — 95,9 тис. грн. При цьому важливо враховувати, що частина маркетингових витрат має довгостроковий характер. Наприклад, CRM-система, SEO-структура сайту та контентна база працюватимуть не лише протягом одного року, а й у наступних періодах.

Для оцінки економічної ефективності використаємо показник ROMI:

$$ROMI = (\Delta П / Вм) \times 100\%, \quad (3.2)$$

де ΔП — приріст чистого прибутку;

Вм — маркетингові витрати на запропоновані заходи.

Таблиця 3.9

Розрахунок ROMI за сценаріями

Сценарій	Приріст чистого прибутку, тис. грн	Маркетингові витрати, тис. грн	ROMI, %
Песимістичний	26,1	120	21,8
Базовий	61,9	120	51,6
Оптимістичний	95,9	120	79,9

Джерело: розроблено автором [40; 47].

На перший погляд, ROMI першого року є нижчим, ніж показник попереднього періоду. Проте це пояснюється тим, що запропоновані заходи включають не лише поточні рекламні витрати, а й інвестиції у маркетингову інфраструктуру: сайт, CRM, аналітику та контент. Такі інструменти мають відкладений ефект. Тому доцільно оцінити не лише річний ефект, а й дворічний результат. Якщо у другому році підприємство не повторюватиме повністю інфраструктурні витрати, а підтримуватиме digital-маркетинг на рівні 75 тис. грн, ефективність істотно зросте.

Для дворічного прогнозу приймемо, що у другому році після впровадження заходів дохід у базовому сценарії зросте ще на 10% порівняно з першим

прогнозним роком, а рентабельність продажів становитиме 11,5%. Тоді дохід другого прогнозного року становитиме:

$$Д_2 = 3\ 392{,}5 \times 1{,}10 = 3\ 731{,}8 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозний чистий прибуток:

$$ЧП_2 = 3\ 731{,}8 \times 11{,}5\% = 429{,}2 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого прибутку порівняно з 2025 роком:

$$\Delta П_2 = 429{,}2 - 318 = 111{,}2 \text{ тис. грн.}$$

Сумарний приріст чистого прибутку за два роки:

$$\Delta Пзаг = 61{,}9 + 111{,}2 = 173{,}1 \text{ тис. грн.}$$

Сумарні маркетингові витрати за два роки:

$$Вмзаг = 120 + 75 = 195 \text{ тис. грн.}$$

Дворічний ROMI:

$$ROMI_2 = 173{,}1 / 195 \times 100\% = 88{,}8\%.$$

Такий результат свідчить, що запропонована програма наближається до повної окупності вже протягом двох років, а її найбільший ефект буде проявлятися через накопичення клієнтської бази, покращення органічного трафіку, зростання повторних продажів і посилення бренду.

Крім фінансового ефекту, запропоновані заходи матимуть низку нефінансових результатів, які також важливі для транспортно-експедиційного підприємства. По-перше, зросте впізнаваність компанії у цільових сегментах. По-друге, підвищиться довіра до підприємства завдяки експертному контенту, кейсам і професійній подачі послуг. По-третє, CRM дасть змогу уникати втрати клієнтів і контролювати роботу з кожною заявкою. По-четверте, керівництво отримає прозорі дані щодо ефективності каналів просування. По-п’яте, підприємство зможе краще прогнозувати попит і планувати маркетинговий бюджет.

Таблиця 3.10

Очікувані фінансові та нефінансові результати впровадження заходів

Напрям результату	Очікуваний прояв
Фінансовий результат	Зростання доходу на 8–22% залежно від сценарію

Прибутковість	Приріст чистого прибутку на 26,1–95,9 тис. грн у перший прогнозний рік
Клієнтська база	Збільшення кількості якісних заявок і повторних звернень
Репутація	Посилення образу експертного митно-логістичного партнера
Цифрова присутність	Зростання органічного трафіку та заявок із сайту
Управління продажами	Контроль лідів, статусів угод і джерел звернень через CRM
Стійкість бізнесу	Зниження залежності від випадкових рекомендацій і ручної комунікації

Джерело: розроблено автором [40; 47].

Для більш точного прогнозування впливу заходів на результати діяльності підприємства доцільно розрахувати прогнозну структуру доходу за основними послугами. У 2025 році найбільшу частку доходу формували митне оформлення, логістика електромобілів та морські контейнерні перевезення. Після впровадження заходів очікується, що найбільший приріст забезпечать саме ці напрями, оскільки вони мають найвищий потенціал цифрового просування.

Таблиця 3.11

Прогноз структури доходу за базовим сценарієм

Послуга	Частка доходу у 2025 р., %	Дохід 2025 р., тис. грн	Прогнозний дохід, тис. грн	Очікуваний ефект
Митне оформлення	38	1 121,0	1 306,1	Зростання через SEO та контент
Логістика електромобілів	28	826,0	984,0	Зростання через нішеві сторінки й кейси
Морські контейнерні перевезення	18	531,0	610,7	Зростання через відновлення морської логістики
Транспортно-експедиційні послуги	10	295,0	322,3	Помірне зростання
Консультації із ЗЕД та страхування	6	177,0	169,4	Стабільний супутній напрям
Усього	100	2 950,0	3 392,5	Зростання на 15%

Джерело: розроблено автором [40; 47].

Прогноз показує, що найбільший абсолютний приріст очікується за напрямами митного оформлення та EV-логістики. Це логічно, оскільки саме ці послуги є найкраще придатними для експертного digital-просування. Клієнти, які шукають інформацію про митне оформлення або доставку авто з Китаю, часто мають конкретну потребу й можуть бути конвертовані у заявку через якісний сайт, зрозумілий контент і швидку відповідь менеджера.

Оцінюючи ефективність запропонованих заходів, потрібно також враховувати ризики. Основними ризиками є нестабільність портової інфраструктури, можливі зміни митного законодавства, коливання попиту на електромобілі, зростання рекламної конкуренції, кадрове навантаження на менеджерів і можливе повільне впровадження CRM. Для мінімізації цих ризиків слід реалізовувати заходи поетапно, регулярно оцінювати KPI, не концентрувати весь бюджет в одному каналі та поєднувати digital-маркетинг із персональними продажами.

Таблиця 3.12

Ризики впровадження маркетингової програми та способи їх мінімізації

Ризик	Можливий вплив	Спосіб мінімізації
Повільний ефект SEO	Відкладене зростання заявок	Поєднання SEO з тестовою рекламою та email-маркетингом
Недостатня якість контенту	Низька довіра аудиторії	Залучення фахівців компанії до підготовки експертних матеріалів
Невикористання CRM персоналом	Формальне впровадження без результату	Навчання менеджерів і контроль заповнення даних
Зростання конкуренції	Подорожчання залучення клієнта	Фокус на нішевих запитах і EV-логістиці
Регуляторні зміни щодо електромобілів	Зниження попиту в окремому сегменті	Диверсифікація на імпортерів товарів і контейнерні перевезення
Безпекові ризики	Затримки перевезень і зниження попиту	Просування альтернативних маршрутів і антикризового супроводу

Джерело: розроблено автором [3; 14; 28; 40; 47].

Загалом економічна оцінка свідчить, що запропоновані маркетингові заходи є доцільними. Вони не потребують надмірних інвестицій, відповідають масштабу підприємства, спрямовані на його ключові ринкові переваги та мають потенціал забезпечити приріст доходу на 8–22% у прогнозному році. Найбільш реалістичним є базовий сценарій, за якого дохід підприємства зросте до 3 392,5 тис. грн, чистий прибуток — до 379,9 тис. грн, а приріст прибутку становитиме 61,9 тис. грн.

Водночас головний ефект запропонованої програми полягає не лише у короткостроковому прирості прибутку, а у створенні системної маркетингової інфраструктури. Сайт, SEO, контент, CRM, email-маркетинг і аналітика формують базу для подальшого масштабування підприємства. Саме тому впровадження запропонованих заходів слід розглядати як інвестицію в довгострокову конкурентоспроможність ТОВ «Бєлко Логістікс».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» в умовах воєнного стану. Встановлено, що підприємство має зберегти й посилити нішеве позиціонування як професійний митно-логістичний партнер у сфері митного оформлення, контейнерних перевезень і логістики електромобілів із Китаю. Водночас для зниження ризиків доцільною є поступова диверсифікація клієнтських сегментів і розвиток послуг для імпортерів, експортерів та компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Запропоновано комплекс заходів із цифрового маркетингу, який включає модернізацію сайту, SEO-просування, контент-маркетинг, активізацію LinkedIn і Facebook-комунікацій, email-маркетинг, впровадження CRM-системи та digital-аналітики. Такий комплекс має системний характер і спрямований не лише на залучення нових клієнтів, а й на підвищення повторних продажів, покращення сервісної комунікації та формування довіри до підприємства.

Економічне обґрунтування показало, що для реалізації запропонованих заходів доцільно передбачити маркетинговий бюджет у розмірі 120 тис. грн. За песимістичним сценарієм приріст доходу може становити 8%, за базовим — 15%, за оптимістичним — 22%. У базовому сценарії прогнозний дохід підприємства зросте до 3 392,5 тис. грн, чистий прибуток — до 379,9 тис. грн, а приріст чистого прибутку становитиме 61,9 тис. грн. Хоча повна віддача від інфраструктурних digital-заходів формується не одразу, їхнє впровадження створює основу для довгострокового зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» має бути спрямоване на перехід від переважно репутаційно-рекомендаційної моделі просування до системного цифрового маркетингу, заснованого на експертному контенті, CRM-управлінні, аналітиці та чіткому нішевому позиціонуванні. Саме це дозволить підприємству ефективніше використовувати ринкові можливості, знижувати залежність від воєнної нестабільності та посилювати свої позиції на ринку транспортно-експедиційних послуг України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти маркетингової діяльності підприємства транспортно-експедиційних послуг та розроблено напрями її удосконалення на прикладі ТОВ «Бєлко Логістікс». За результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки.

У роботі встановлено, що маркетингова діяльність підприємства транспортно-експедиційних послуг має специфічний характер, оскільки об'єктом просування є не матеріальний товар, а комплексна послуга з організації перевезення, митного оформлення, документального супроводу, консультаційного забезпечення та координації логістичного процесу. На відміну від товарного ринку, у сфері транспортно-експедиційних послуг особливе значення мають довіра клієнта, репутація підприємства, швидкість реагування, професійність персоналу, прозорість тарифів і здатність компанії мінімізувати ризики клієнта. Тому маркетинг у цій сфері не можна зводити лише до реклами або продажу послуг; він охоплює формування ціннісної пропозиції, управління якістю сервісу, побудову довгострокових відносин із клієнтами та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Дослідження комплексу маркетингу транспортно-експедиційного підприємства показало доцільність використання розширеної моделі 7P, яка включає продукт, ціну, місце надання послуги, просування, персонал, процес і матеріальні докази якості. Для підприємств транспортно-експедиційної сфери особливо важливими є такі елементи, як personnel, process і physical evidence, оскільки саме через кваліфікацію персоналу, якість організації процесу та наявність доказів професійності клієнт оцінює рівень надійності компанії. У роботі доведено, що ефективний маркетинг транспортно-експедиційного підприємства має поєднувати сервісну якість, клієнтоорієнтованість, цифрову прозорість, гнучкість тарифної політики та чітке ринкове позиціонування.

У процесі теоретичного аналізу було визначено, що маркетингова стратегія транспортно-експедиційного підприємства в умовах нестабільного середовища повинна спиратися на комплексний методичний інструментарій. До нього належать STEP-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища, модель 7P, оцінка маркетингових витрат, показники ROMI, аналіз цільових сегментів, сценарне прогнозування та оцінка економічної ефективності запропонованих заходів. Застосування таких інструментів дає змогу не лише описати поточний стан підприємства, а й визначити його проблемні зони, конкурентні переваги та перспективні напрями розвитку.

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Бєлко Логістікс» показала, що підприємство є одеською транспортно-експедиційною компанією, яка спеціалізується на митному оформленні, контейнерній логістиці, транспортно-експедиційних послугах та логістиці електромобілів із Китаю. Компанія має вигідне географічне розташування поблизу ключових морських портів України, що створює передумови для розвитку морської експедиції та митно-брокерських послуг. Важливими конкурентними перевагами підприємства є професійний досвід керівництва, членство у профільних асоціаціях, наявність фахівців із міжнародними дипломами FIATA, авторизація на митну діяльність, персоналізований підхід до клієнтів і нішеве позиціонування у сегменті логістики електромобілів.

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2021–2025 роки засвідчив, що ТОВ «Бєлко Логістікс» змогло адаптуватися до умов воєнного стану. У 2022 році підприємство зазнало скорочення доходів і прибутку внаслідок повномасштабної війни, блокування традиційних логістичних маршрутів і загального ускладнення зовнішньоекономічної діяльності. Однак у 2023–2025 роках відбулося стійке відновлення. Дохід підприємства зріс із 980 тис. грн у 2022 році до 2 950 тис. грн у 2025 році, чистий прибуток збільшився з 38 тис. грн до 318 тис. грн, а рентабельність продажів — з 0,039 до 0,108. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності, відновлення клієнтської активності та здатність підприємства використовувати нові ринкові можливості.

Аналіз ринку транспортно-логістичних послуг України у 2022–2025 роках показав, що галузь функціонувала в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнним станом, зміною вантажопотоків, безпековими ризиками, зростанням вартості перевезень і потребою в альтернативних маршрутах. Водночас відновлення Українського морського коридору, активізація портової інфраструктури, зростання імпорту та розвиток цифрових митних процедур створили нові можливості для підприємств, які мають компетенції у морській логістиці й митному оформленні. Для ТОВ «Бєлко Логістікс» особливо перспективними залишаються напрями контейнерних перевезень, митно-брокерського супроводу, імпорту електромобілів, консультування із ЗЕД та організації комплексних логістичних рішень для малого й середнього бізнесу.

Дослідження конкурентного середовища показало, що підприємство працює на висококонкурентному ринку, де присутні міжнародні логістичні оператори, великі українські компанії та локальні одеські експедитори. Основними конкурентами ТОВ «Бєлко Логістікс» є UTS, Сі-Логістік, DSV та Kuehne+Nagel. Великі міжнародні оператори мають переваги у масштабі, глобальній мережі та технологічних ресурсах, однак ТОВ «Бєлко Логістікс» має сильні позиції завдяки гнучкості, нижчій вартості порівняно з міжнародними компаніями, індивідуальному підходу до клієнтів і вузькій спеціалізації на логістиці електромобілів. Це дозволяє підприємству займати нішеву конкурентну позицію та орієнтуватися на клієнтів, які потребують не стандартного перевезення, а комплексного професійного супроводу.

Проведений STEP-аналіз засвідчив, що маркетингове середовище ТОВ «Бєлко Логістікс» формується під впливом соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів. Соціальні фактори проявляються у зростанні вимог клієнтів до прозорості, швидкості та надійності логістичного сервісу. Технологічні фактори пов’язані з цифровізацією митних процедур, розвитком електронного документообігу, CRM- і TMS-систем. Економічні фактори включають зростання імпорту, відновлення портового вантажообігу, інфляцію та валютні коливання. Політичні фактори мають найбільш ризиковий характер

через воєнний стан, загрози для портової інфраструктури та регуляторні зміни. SWOT-аналіз показав, що сильними сторонами підприємства є професійна експертиза, членство у FIATA та AMEУ, досвід керівництва, спеціалізація на EV-логістиці й комплексний сервіс. Слабкими сторонами залишаються малий масштаб бізнесу, залежність від ключових спеціалістів, відсутність власного транспорту та недостатня формалізація маркетингової системи.

Оцінка діючого комплексу маркетингу ТОВ «Бєлко Логістікс» показала, що підприємство має достатньо сильну продуктову пропозицію. Найбільшу частку доходу формує митне оформлення — 38%, логістика електромобілів із КНР — 28%, морські контейнерні перевезення — 18%, транспортно-експедиційні послуги — 10%, консультування із ЗЕД та страхування — 6%. Цінова політика підприємства є помірною: компанія не конкурує за найнижчу ціну, але пропонує клієнтам прийнятне співвідношення вартості, професійності та сервісної надійності. Водночас комунікаційна політика потребує подальшого вдосконалення, оскільки цифрові канали, контент-маркетинг, CRM-аналітика та email-комунікації використовуються ще недостатньо системно. Маркетингові витрати у 2025 році становили 68,5 тис. грн, що свідчить про поступове посилення маркетингової активності, однак для подальшого зростання підприємству необхідно перейти до більш структурованого digital-маркетингу.

У роботі було обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс». До них віднесено посилення нішевого позиціонування підприємства як експертного митно-логістичного партнера, розвиток цифрового маркетингу, впровадження CRM-управління клієнтською базою, диверсифікацію послуг і цільових сегментів, а також формування системи оцінки ефективності маркетингових заходів. Запропоновано розвивати сайт і SEO-просування, створювати експертний контент, активізувати LinkedIn і Facebook-комунікацію, запровадити email-маркетинг, підготувати кейси виконаних перевезень, автоматизувати роботу з клієнтами через CRM і регулярно оцінювати ефективність каналів просування за

показниками ROMI, конверсії, вартості ліда, частки повторних звернень і приросту доходу.

Розроблений комплекс заходів із цифрового маркетингу має практичну спрямованість і відповідає реальним потребам підприємства. Його головна мета полягає у збільшенні кількості якісних заявок, підвищенні впізнаваності бренду, зміцненні довіри до компанії та збільшенні повторних звернень клієнтів. Запропоновані заходи передбачають модернізацію сайту, створення окремих посадкових сторінок для послуг митного оформлення, EV-логістики, контейнерних перевезень і консультацій із ЗЕД, підготовку контент-плану, використання соціальних мереж для експертної комунікації, запуск регулярних email-розсилок і впровадження CRM-системи. Такий підхід дасть змогу підприємству перейти від переважно рекомендаційної моделі залучення клієнтів до системної цифрової маркетингової моделі.

Отже, мету кваліфікаційної роботи досягнуто: теоретично обґрунтовано та практично розроблено напрями удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Бєлко Логістікс» в умовах воєнного стану. Запропоновані заходи мають прикладний характер, відповідають специфіці підприємства та можуть бути використані для підвищення його конкурентоспроможності, прибутковості й стійкості на ринку транспортно-експедиційних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Association of International Freight Forwarders of Ukraine : official website. URL: https://ameu.org.ua (дата звернення: 16.05.2026).
2. Belco Logistics : офіційний вебсайт. URL: https://belcolog.com (дата звернення: 16.05.2026).
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 584 p.
4. Chartered Institute of Marketing. The 7Ps of Marketing. URL: https://www.cim.co.uk/content-insights/articles/the-7ps-of-marketing/ (дата звернення: 16.05.2026).
5. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 328 p.
6. Clarity Project. ТОВ «Бєлко Логістікс» : реєстраційні та аналітичні дані. URL: https://clarity-project.info (дата звернення: 16.05.2026).
7. DHL Freight Connections. Logistics Trends 2023–2024. URL: https://dhl-freight-connections.com/en/trends/logistics-trends-2023-2024/ (дата звернення: 16.05.2026).
8. DSV Ukraine. URL: https://www.dsv.com/en/countries/europe/ukraine (date of access: 31.03.2026).
9. Engage.org.ua. Єдине вікно митниця: повний гайд для бізнесу та громадян у 2026 р. URL: https://engage.org.ua/yedyne-vikno-mytnyczya-povnyj-gajd-dlya-biznesu-ta-gromadyan-u-2026/ (дата звернення: 01.04.2026).
10. FIATA. Model Rules for Freight Forwarding Services. URL: https://fiata.org (дата звернення: 16.05.2026).
11. ForwarderLaw. Ukrainian Maritime Trade in 2024–2025. URL: http://forwarderlaw.com/2025/04/25/ukrainian-maritime-trade-in-2024-2025/ (date of access: 29.03.2026).

12. Harrison A., van Hoek R., Skipworth H. Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2019. 456 p.
13. International Chamber of Commerce. Incoterms 2020. Paris : ICC Publishing, 2019. 200 p.
14. Kingsnorth S. Digital Marketing Strategy: An Integrated Approach to Online Marketing. 3rd ed. London : Kogan Page, 2022. 416 p.
15. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. Harlow : Pearson Education, 2021. 736 p.
16. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
17. Kuehne+Nagel Ukraine. URL: https://home.kuehne-nagel.com/en/about-us/locations/europe/ukraine (date of access: 31.03.2026).
18. Kyivstar Business Hub. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti (дата звернення
19. Lovelock C., Wirtz J. Services Marketing: People, Technology, Strategy. 8th ed. Singapore : World Scientific Publishing, 2016. 800 p.
20. Maersk. The Future of Freight Forwarding. URL: https://www.maersk.com/insights/resilience/2023/11/17/future-of-freight-forwarding (дата звернення: 16.05.2026).
21. Mordor Intelligence. Ukraine Freight & Logistics Market. URL: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/ukraine-freight-and-logistics-market (date of access: 29.03.2026).
22. Opendatabot. ТОВ «Бєлко Логістікс» : дані з ЄДРПОУ. URL: https://opendatabot.ua (дата звернення: 16.05.2026).
23. Oxford College of Marketing. Understanding the 7Ps of the Marketing Mix. URL:

https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/ (дата звернення: 16.05.2026).

24. PaySpace Magazine. Україна на глобальному ринку: чим торгували та за що платили у 2025 році. URL: https://psm7.com/uk/analytics/ukrayina-na-globalnomu-rynku-chym-torguvaly-ta-za-shho-platyly-u-2025.html (дата звернення: 30.03.2026).
25. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
26. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 396 p.
27. Rushton A., Croucher P., Baker P. The Handbook of Logistics and Distribution Management. 7th ed. London : Kogan Page, 2022. 912 p.
28. Ryan D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. 5th ed. London : Kogan Page, 2020. 456 p.
29. Taboola. B2B Marketing Trends. URL: https://www.taboola.com/marketing-hub/b2b-marketing-trends/ (дата звернення: 16.05.2026).
30. Transport Intelligence. Road Transport: State of Logistics Survey 2024. URL: https://www.ti-insight.com (дата звернення: 16.05.2026).
31. UNCTAD. Enhancing supply chain resilience amid rising global risks. URL: https://unctad.org (дата звернення: 16.05.2026).
32. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2024. Geneva : United Nations, 2024. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024 (дата звернення: 16.05.2026).
33. UTS — Ukrainian Transport Systems : офіційний вебсайт. URL: https://uts.ua (дата звернення: 16.05.2026).
34. VKURSI.PRO. Картка підприємства ТОВ «БЄЛКО ЛОГІСТІКС» (42865227). URL: https://vkursi.pro/card/tov-bielko-lohistiks-42865227 (дата звернення: 28.03.2026).
35. World Bank. Logistics Performance Index 2023. URL: https://lpi.worldbank.org (дата звернення: 16.05.2026).

36. YouControl Market. Розвиток транспорту і логістики в Україні. URL: https://blog.youcontrol.market/rozvitok-transportu-i-loghistiki-v-ukrayini/ (дата звернення: 30.03.2026).
37. YouControl. ТОВ «Бєлко Логістікс» : аналітичний профіль підприємства. URL: https://youcontrol.com.ua (дата звернення: 16.05.2026).
38. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 544 p.
39. Адміністрація морських портів України. Вантажообіг портів України у 2024 році досяг рекордного показника 97,2 млн тонн. URL: https://www.uspa.gov.ua/news/vantazhoobig-portiv-ukrayiny-u-2024-roczi-dosyag-rekordnogo-pokaznyka-972-mln-tonn (дата звернення: 16.05.2026).
40. Внутрішні аналітичні матеріали ТОВ «Бєлко Логістікс» щодо структури послуг, клієнтських сегментів, маркетингових витрат і конкурентного середовища за 2021–2025 рр. Одеса, 2025.
41. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15 (дата звернення: 16.05.2026).
42. Державна митна служба України : офіційний вебсайт. URL: https://customs.gov.ua (дата звернення: 16.05.2026).
43. Державна митна служба України. За 12 місяців 2025 року товарообіг України склав $125,1 млрд. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-12-misiatsiv-2025-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-1251-mlrd-2598 (дата звернення: 16.05.2026).
44. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 16.05.2026).
45. Дія.Бізнес. Товарообіг України у 2025 році перевищив $125 млрд. URL: https://business.diia.gov.ua/news/tovaroobih-ukrainy-u-2025-rotsi-perevyshchyv-%24125-mlrd (дата звернення: 16.05.2026).

46. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань. Картка ТОВ «БЄЛКО ЛОГІСТІКС» (ЄДРПОУ 42865227). URL: https://usr.minjust.gov.ua (дата звернення: 28.03.2026).
47. Матеріали фінансової та управлінської звітності ТОВ «Бєлко Логістікс» за 2021–2025 рр. Одеса, 2025.
48. Митний кодекс України : Кодекс України; Закон від 13.03.2012 № 4495-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4495-17 (дата звернення: 16.05.2026).
49. Міністерство розвитку громад та територій України. Стійкість українських портів: вантажообіг у 2024 році сягнув 97 млн тонн. URL: https://mindev.gov.ua/news/36333-stiikist-ukrayinskix-portiv-vantazoobig-u-2024-roci-siagnuv-97-mln-tonn (дата звернення: 16.05.2026).
50. Національний банк України : офіційний вебсайт. URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 16.05.2026).
51. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17 (дата звернення: 16.05.2026).
52. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2344-14 (дата звернення: 16.05.2026).
53. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/851-15 (дата звернення: 16.05.2026).
54. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/675-19 (дата звернення: 16.05.2026).

55. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 (дата звернення: 16.05.2026).
56. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1023-12 (дата звернення: 16.05.2026).
57. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 № 959-XII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/959-12 (дата звернення: 16.05.2026).
58. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/270/96-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 16.05.2026).
59. Про транспортно-експедиторську діяльність : Закон України від 01.07.2004 № 1955-IV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1955-15 (дата звернення: 16.05.2026).
60. Сі-Логістік. Транспортно-експедиторська компанія. URL: https://si-logistic.com.ua/about/ (дата звернення: 30.03.2026).
61. Укрінформ. Товарообіг України торік становив $125,1 мільярда — митниця. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/4079487-tovaroobig-ukraini-torik-stanoviv-1251-milarda-mitnica.html (дата звернення: 16.05.2026).
62. Центр транспортних стратегій. Як змінилася логістика за пів року війни та що буде з імпортом і експортом. URL: https://cfts.org.ua/blogs/yak_zminilasya_logistika_za_pivroku_viyni_ta_scho_bude_z_importom_i_eksportom_651 (дата звернення: 29.03.2026).