

**«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**

**Кафедра національної економіки та фінансів**

Онищенко Олександр Олександрович

УДК

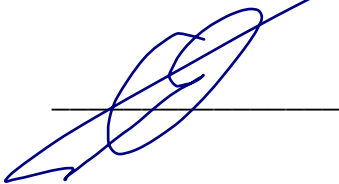
**Кваліфікаційна робота магістра**

**«Управління комплексом маркетингу в сфері послуг»**

075 «Маркетинг»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О.О. Онищенко

Науковий керівник

**Дьячук Ірина Віталіївна**

**к.е.н., професор**

**Київ – 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В СФЕРІ ПОСЛУГ .....	6
1.1. Сутність маркетингу та його роль у діяльності підприємства .....	6
1.2. Особливості управління маркетингом в сфері послуг .....	14
1.3. Методи оцінки ефективності управління комплексом маркетингу підприємства .....	23
Висновки до розділу 1 .....	29
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «КАРГО-ЕКСПРЕС».....	31
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства.....	31
2.2. Дослідження маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес» .....	39
2.3. Аналіз та оцінка ефективності управління комплексом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес».....	49
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «КАРГО-ЕКСПРЕС» .....	61
3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес».....	61
3.2. Прогноз очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес».....	72
Висновки до розділу 3 .....	79
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Комплекс маркетингу є важливою частиною діяльності підприємства, а його формування та вдосконалення є одним із найважливіших завдань кожного підприємства. Здатність компанії подолати сили конкуренції, а також вплив інших зовнішніх факторів на діяльність підприємства, залежить від точної і виваженої оцінки керівництвом і співробітниками ринкової ситуації, розуміння важливості маркетингу політики у сьогоdnішньому нестабільному середовищі.

На жаль, неефективне використання маркетингових інструментів українськими компаніями сьогодні відображає, з одного боку, недостатнє усвідомлення їх необхідності керівництвом компаній, а з іншого боку, часто є результатом недостатніх матеріальних і фінансових ресурсів. По-перше, маркетинговий бюджет компаній скорочується, тому підвищення ефективності маркетингу компанії та пошук найкращих стратегічних рішень є одним із найбільш актуальних питань, які потребують негайного вирішення. Адже, маркетинг є одним з найефективніших антикризових засобів, що орієнтується на пошук найновіших і ефективніших шляхів стабілізації й розвитку підприємства, закріплення й утримання власних конкурентних позицій на ринку за незначного рівня фінансових витрат, що й визначає актуальність дослідження.

Значний внесок у дослідження сучасних проблем управління комплексом маркетингу підприємств сфери послуг здійснили такі українські науковці як Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, С. С. Гаркавенко, Н. В. Куденко, А. Ф. Павленко, А. О. Старостіна та інші. Г. М. Гузенко, Н. С. Ілляшенко, М. А. Конопляннікова, О. М. Лукан, С. В. Мамалига, І. І. Лоїк, Н. О. Шпак, Т. Ю. Кирилич та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є всебічне і детальне дослідження формування комплексу маркетингу в сфері послуг та виявлення ефективних шляхів підвищення його ефективності.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено та вирішено наступні **завдання:**

- дослідити сутність маркетингу та його роль у діяльності підприємства;

- розкрити особливості управління маркетингом в сфері послуг;
- вивчити методи оцінки ефективності управління комплексом маркетингу підприємства;
- навести загальну характеристику діяльності підприємства;
- здійснити дослідження маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес»;
- провести аналіз та оцінку ефективності управління комплексом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»;
- обґрунтувати заходи щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»;
- спрогнозувати очікувані результати впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес».

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процеси управління комплексом маркетингу підприємства сфери послуг.

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні та методологічні засади управління комплексом маркетингу підприємства сфери послуг.

**Методи дослідження.** В роботі використані спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний метод; системний аналіз; спостереження і узагальнення; аналіз і синтез; методи експертної оцінки, а також прикладні методи: порівняння і групування, екстраполяції та статистичного аналізу.

**Інформаційною базою** для написання кваліфікаційної роботи були Закони України, наукові праці вітчизняних і закордонних спеціалістів у сфері маркетингової діяльності, менеджменту, матеріали періодичної преси з менеджменту та економіки, що стосуються даної тематики, матеріали фінансової звітності підприємства та власні дослідження автора.

**Новизна одержаних результатів** полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти управління комплексом маркетингу підприємства сфери послуг.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає в тому, що

теоретичні та науково-методичні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і може бути впроваджено у роботу ТОВ «Карго-Експрес».

**Структура та обсяг роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає \_\_\_ сторінок тексту без урахування додатків. Робота містить \_\_\_ таблиць, \_\_\_ рисунків та \_\_\_ додатки. Список використаних джерел включає \_\_\_\_\_ найменувань, викладений на \_\_\_ сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В СФЕРІ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутність маркетингу та його роль у діяльності підприємства

В умовах стрімкого розвитку бізнес-середовища та конкуренції одним з найбільш суттєвих факторів, що визначають ефективність діяльності підприємства є зважена маркетингова політика, яка забезпечує здійснення ефективного обміну на користь даного суб'єкта господарювання у поєднанні із задоволенням потреб споживачів. У зв'язку з цим маркетингова політика є орієнтиром, фундаментом, на якому будується весь процес життєдіяльності підприємства.

Слід зазначити, що на даний час відсутня єдине і чітке визначення поняття «маркетингова політика». Поясненням цього є його різне уявлення у різних концептуальних підходах. Для повного розкриття сутності та формулювання визначення маркетингової політики необхідно розглянути різні підходи до визначення сутності маркетингу.

Термін «маркетинг» з'явився в економічній літературі наприкінці ХІХ – на початку ХХ століття і позначав «ринкову діяльність». На той час маркетинг ототожнювали зі збутом товарів, ринок яких був недостатньо насичений та всі маркетингові заходи обмежувалися діяльністю у сфері розподілу товарів [12, с.163].

Згодом підхід до сутності маркетингу змінювався. В даний час відомо безліч визначень маркетингу, кожне з яких вказує на суть його різноманітних аспектів.

Підходи щодо визначення сутності маркетингу наведено в табл.1.1.

У класичному розумінні маркетинг – це підприємницька діяльність, яка здійснює управління просуванням товарів та послуг від виробника до споживача. Проте, з позицій сучасних поглядів на ринок, це визначення не повною мірою

відбиває його сутність.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «маркетинг»

Автор	Трактування поняття «маркетинг»
Гузенко Г.М.	«...це процес, з якого організації створюють цінність клієнтам і формують міцні стосунки з ними з метою подальшого отримання цінності від них» [13]
Зоріна О. І., Волохов В. А., Волохова І. В.	«...це підприємницька діяльність, яка керує просуванням товарів від виробника до споживача з метою задоволення потреб суспільства» [14]
Іваненко В. О., Ковальчук О. Р.	«...це діяльність фірми з розробки, виробництва та реалізації товарів на основі комплексного вивчення кон'юнктури ринку та реальних запитів покупців з метою отримання прибутку» [16]
Корінев В.Л., Мартиненко Д.О.	«...це комплекс різноманітних видів управлінських дій із забезпечення попиту шляхом обміну з метою задоволення потреб споживачів та перетворення їх із потенційних покупців у клієнтів» [17]
Кулиняк І. Я.	«маркетинг як система стратегічного управління ринком з орієнтацією на споживача продукції, система управління виробничою збутовою діяльністю в умовах ринку» [22]
Краус К.М.	«...процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізації ідей, товарів та послуг у вигляді обміну, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій» [21]
Ляшенко В. І.	«...це процес, що полягає в прогнозуванні потреб потенційних покупців у задоволенні цих потреб шляхом пропонування відповідних товарів - виробів, технологій, послуг» [24]
Бойчук І. В.	«... це водночас і філософія бізнесу, і активний процес. Як філософія бізнесу ця наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності [3]
Верзілова Г. Р.	«... це процес, що полягає в прогнозуванні потреб потенційних покупців й у задоволенні цих потреб шляхом пропозиції відповідних товарів – виробів, технологій, послуг тощо» [8]
Гончаренко Т.П.	«... це процес створення концепції ідей, товарів і послуг, їх ціноутворення, просування і розподілу через взаємовигідні обміни відповідно до індивідуальних та корпоративних цілей» [11].

Джерело: систематизовано автором

На нашу думку, маркетинг представляє собою вид діяльності, спрямований на пізнання потенційного клієнта підприємства та взаємодія з ним (з урахуванням моральних цінностей та установок) з метою задоволення його потреб та для отримання на цій основі комерційної вигоди за допомогою товарної, цінової, комунікаційної, розподільної політик, розроблених з урахуванням цілей та завдань підприємства та факторів маркетингового

середовища з попереднім вкладенням фінансових коштів у науково-дослідну сферу діяльності та інші перспективні напрямки компанії.

Під терміном «маркетинг» ми розумітимемо економічний процес макро (маркетинг), а також функцію господарської діяльності підприємства (мікрмаркетинг). Як економічний процес, маркетинг є певним етапом у розвитку виробництва та господарської орієнтації підприємств. Це спосіб функціонування економіки в умовах рівня усупільнення, що знижується, зростання ролі споживача в економіці та інтеграції виробництва, обігу та споживання.

Як функція господарської діяльності підприємства, маркетинг являє собою сукупність заходів, що вживаються окремими господарськими ланками в єдину систему та спрямованих на ув'язування виробництва із споживанням, тобто, мікрмаркетинг. Він включає всі види ділової активності підприємств та організацій щодо задоволення потреб, починаючи від формування та проектування нових виробів та закінчуючи реалізацією та споживанням товарів, спрямовує, координує діяльність усіх підрозділів з метою задоволення потреб та отримання максимального доходу.

Основним завданням маркетингу є всебічне дослідження ринку, визначення вимог споживача, і навіть методів впливу на споживачів, формування їх потреб [16, с.74].

Науковці зазвичай виділяють 11 напрямків, які повністю розкривають зміст та сутність маркетингу [19, 23, 24, 31, 40].

1) Орієнтація тільки на ринок збуту, що знаходить своє відображення у перенесення центру управлінських рішень на збутові ланки. В цьому випадку основними об'єктами - вивчення та впливу стають споживач, конкурент, кон'юнктура ринку та якість товару.

2) Ситуаційне управління, тобто. прийняття стратегічних рішень щодо при виявленні потенційних проблем збуту. При цьому прогнозуються варіанти можливих ситуацій на ринку і складається кілька альтернативні стратегічні рішення.

3) Функціонування системи безперервного збору та обробки інформації як однієї з найважливіших основ ситуаційного управління, реалізації якого у сучасних умовах здійснюється з використанням ЕОМ та комунікаційних систем.

4) Активний вплив на ринок збуту конкурентного споживача продукції. Розробка нових конкурентоздатних ідей, їх оперативне використання у виробництво та збутові ланки.

5) Орієнтація для досягнення довгострокового комерційного успіху при наявності періодів тимчасового погіршення кон'юнктури.

6) Організація великомасштабного виробництва, що задовольняє попит на цей вид продукції світового ринку в цілому.

7) Орієнтація на масове дешеве виробництво однорідних основних компонентів продукції з високими якісними характеристиками на основі ключових технологій.

8) Використання стандартизованих програм маркетингу на всіх товарні ринки світу.

9) Розподіл потужностей із виробництва додаткових компонентів та збирання продукції за окремими географічними ринками.

10) Проведення політики масованих інвестицій в основних країнах - споживачах продукції навіть ціною тимчасових збитків.

11) Завоювання провідних позицій на ключових ринках збуту та залучення потенційних конкурентів як партнерів з маркетингу.

Отже, маркетинг - це система управління та організації діяльності щодо вивчення, виробництва та збуту товарів чи надання послуг, заснована на комплексному обліку дій, що відбуваються на ринку, націлених на задоволення власних чи виробничих потреб, що забезпечує досягнення цілей підприємств. Основним принципом маркетингу можна вважати орієнтацію на споживацький попит. У сучасних умовах маркетинг зобов'язаний забезпечити вирішення низки задач. Найбільш суттєві з них: виявлення потреб серед цільової аудиторії; розробка цінової політики; стимулювання збуту, шляхом пошуку максимально вигідних способів доведення товару до покупця; розробка маркетингових

кампаній, націлених на збільшення попиту.

Викладене вище дозволяє стверджувати, що сутність маркетингової діяльності полягає у встановленні величини реального ринкового попиту, впливу на споживача з метою мотивації його до придбання продукції (послуги), розроблення реальних програм збуту в конкретному ринковий сегмент. Іншими словами, маркетинг можна розглядати як ринкову концепцію управління та збуту, на підставі чого проведемо класифікацію його основних функцій, що відображають сутність маркетингової діяльності підприємстві загалом (рис. 1.1).

Функції маркетингу	Аналітична функція:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз ринку;</li> <li>- дослідження споживачів;</li> <li>- аналіз структури ринку;</li> <li>- аналіз номенклатури і асортименту;</li> <li>- аналіз внутрішнього середовища підприємства</li> </ul>
	Виробнича функція:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація виробництва нових товарів;</li> <li>- розробка нових технологій;</li> <li>- управління якістю та конкурентоспроможністю продукції</li> </ul>
	Збутова функція:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація системи товароруху;</li> <li>- організація сервісу;</li> <li>- організація системи формування попиту і стимулювання збуту;</li> <li>- проведення товарної та цінової політики</li> </ul>
	Функція управління та контролю:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегічне та оперативне управління на підприємстві;</li> <li>- інформаційне забезпечення управління маркетингом;</li> <li>- управління ризиками;</li> <li>- організація системи комунікацій;</li> <li>- організація контролю маркетингу</li> </ul>

Рис. 1.1. Основні функції маркетингу [5, с.69]

Розглянемо кожну з функцій маркетингу більш детально.

1. Аналітична функція (результати ефективного виконання цієї функції є основою для реалізації наступних етапів маркетингової діяльності; передбачає отримання інформації про поточний стан ринку та перспективи його розвитку, включаючи процедури аналізу ринку, вивчення споживачів, аналізу структури ринку, аналізу номенклатури та асортименту продукції (послуг), аналізу

внутрішнього середовища підприємства) [5, с.69].

2. Виробнича функція (комплекс методів реалізації ефективної товарної політики, що включає організацію випуску нових товарів (послуг), розробку та впровадження нових технологій виробництва, організацію матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу, процедури управління якістю та конкурентоспроможністю продукції (послуг).

3. Збутова функція (спрямована на здійснення комплексу заходів щодо забезпечення фізичного розподілу товарів каналами збуту, активному впливу на цінову політику, рекламну діяльність, процес сервісного обслуговування; включає організацію системи товароруку, сервісного обслуговування, формування попиту та стимулювання збуту, реалізацію товарної та збутової політики).

4. Функція управління та контролю (сукупність заходів щодо планування маркетингової діяльності підприємства, організації здійснення означених етапів, реалізації аналітичної роботи керівництва з оцінки ефективності розроблених заходів та внесення необхідних коректив; включає завдання стратегічного та оперативного управління підприємством, організацію інформаційного забезпечення управління маркетингом, ризик-менеджмент, формування системи комунікацій, організацію контролю за маркетингом) [5, с.70].

Зміст основних функцій, що виконуються маркетингом на підприємстві, дозволяє стверджувати, що реалізація цього виду діяльності є невід'ємною умовою досягнення необхідного рівня ефективності та стійкості функціонування підприємств у цілому.

Цей факт підтверджується також значимістю процесу розробки маркетингової стратегії підприємства, що є докладним описом способів використання підприємством наявних ресурсів (при умови їх обмеженості) з метою досягнення запланованих показників діяльності на довгостроковий період.

До особливостей формування маркетингової стратегії підприємства можна віднести наступні: завершальним етапом процесу вироблення

стратегічних установок є позначення загальних напрямів діяльності, що забезпечують плановане підвищення ефективності функціонування підприємства; високий ступінь невизначеності через відсутність можливості отримання повної та достовірної інформації про тенденції розвитку ринку на тривалий період; доцільність забезпечення високої гнучкості процесу розробки маркетингової стратегії з урахуванням високої динаміки ринкових умов функціонування підприємства та необхідності оперативної адаптації до їхньої зміни; складність визначення кількісних цільових характеристик показників стратегії, що розробляється [7, с.88].

Етапи розробки маркетингової стратегії компанії представлені на рис. 1.2.

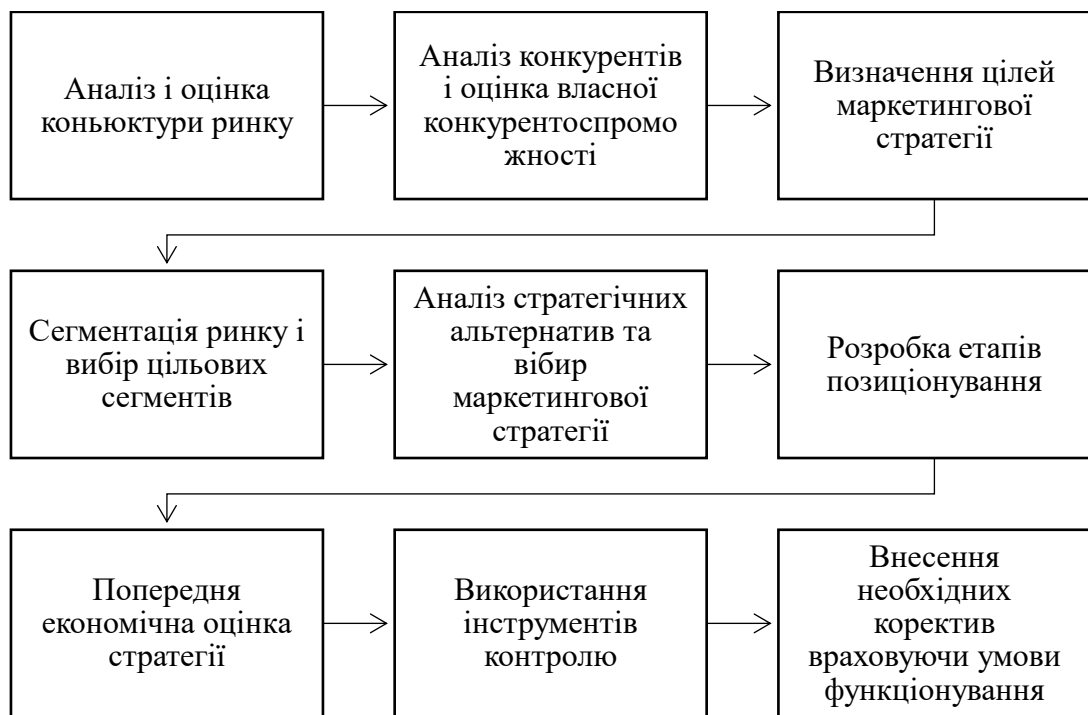


Рис. 1.2. Етапи розробки маркетингової стратегії підприємства [7, с.88]

Проаналізуємо наявні маркетингові стратегії, попередньо розподіливши їх за групами залежно від цільових установок [12, с.164].

1. Базові стратегії розвитку: стратегія лідерства у вигляді економії витрат, заснована на ретельному контролі постійних витрат, інвестиціях у виробничий процес, ретельному проектуванні нової продукції, знижених збутових та рекламних витратах; стратегія диференціації, мета якої полягає в забезпеченні наявності у продукції специфічних характеристик, що відрізняють її від товарів

конкурентів (бренд, технологічні особливості виробництва, післяпродажне обслуговування тощо); стратегія спеціалізації, що базується на потребах конкретного сегмента ринку.

2. Стратегії зростання (стратегії диверсифікації), створені задля розширення потенційного ринку компанії у вигляді виробництва нової продукції та виходу в нові сегменти (на нові ринки).

3. Стратегії інтеграції (ефективні за умов можливості підвищення рентабельності при контролі різних стратегічно важливих етапів життєвого циклу продукції): стратегія інтеграції «назад» (стабілізація та захист стратегічно важливого джерела постачання за рахунок об'єднання з підприємствами, які є основними постачальниками матеріальних ресурсів); стратегія інтеграції «вперед» (прагнення контролю наступних ланок логістичного ланцюга, що забезпечуються підприємством) [12, с.165]; стратегія горизонтальної інтеграції (реалізація заходів щодо поглинання або забезпечення контролю конкретних конкурентів з метою їх нейтралізації, досягнення ефекту масштабу діяльності, отримання можливості доступу до цільових каналів збуту або сегментів ринку) [12, с.165].

4. Стратегії конкуренції: стратегія лідера (орієнтована збільшення попиту на початкових етапах життєвого циклу продукції); стратегія претендента на лідерство (заснована на реалізації комплексу заходів щодо отримання певної ринкової частки (Сегменту)); стратегія послідовника (здійснення діяльності на окремих сегментах, що характеризуються меншими ризиками появи сильних конкурентів).

5. Стратегії охоплення базового ринку (залежно від критерію спеціалізації компанії включає стратегію концентрації (фокусу), функціонального спеціаліста, спеціалізації по клієнту, селективної спеціалізації, повного охоплення).

6. Матриця «Бостон консалтинг груп» (забезпечує можливість класифікації кожної асортиментної групи згідно з її часткою на ринку щодо основних конкурентів та тенденцій річної зміни галузі) [12, с.165].

7. Стратегія впливу на прибуток (заснована на зборі певної інформації з метою встановлення взаємозв'язку різних економічних параметрів та двох характеристик функціонування організації: доходу від інвестицій та руху готівки).

8. Загальна стратегічна модель Портера (аналіз двох основних концепцій планування маркетингу та альтернативи, характерної для кожної з них: визначення цільового ринку (галузь загалом чи окремий сегмент) та виявлення стратегічної переваги (вартість або ступінь унікальності).

Іншими словами, представлена різноманітність маркетингових стратегій дозволяє зробити висновок про особливу значущість маркетингу як однієї з функцій управління підприємством. Таким чином, ефективно реалізовані маркетингові заходи мають значення одного з найважливіших напрямів діяльності сучасних організацій, забезпечуючи ефективність їх функціонування та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

## **1.2. Особливості управління маркетингом в сфері послуг**

Перш ніж перейти до особливостей управління маркетингом в сфері послуг, необхідно розібратися з природою самих послуг, і навіть специфікою цього ринку. Послуга - діяльність, яку одна сторона пропонує іншій стороні для задоволення потреб. Послуга спрямована на задоволення потреб на емоційному рівні. Послуга - специфічний товар і може існувати окремо від його виробника [14, с.36].

Сфера послуг дуже різноманітна. Ця сфера швидко розвивається, тому необхідно стежити за особливостями ринку та сучасними тенденціями маркетингу для ефективної діяльності організації. Ринок послуг представлений різними галузями. У багатьох країнах держава надає основні види послуг, такі як освіта, охорона здоров'я, транспортні та інформаційні послуги. Але також не варто забувати про значну роль комерційного сектору послуг, наприклад, банків,

рекламних агентств, розважальних послуг, юридичних послуг, авіаперевезень та інших.

Ринок послуг - один із різновидів товарного ринку. Цей ринок має свої специфічні особливості, які треба враховувати під час побудови маркетингової політики. До цих особливостей можна віднести [14, с.38]:

- високу динамічність;
- високу оборотність капіталу через короткий продуктивний цикл самої послуги.
- високу чутливість до змін кон'юнктури ринку, оскільки відбувається виключення таких етапів, як зберігання, транспортування, складування і тимчасові збіги з виробництвом і споживанням.
- специфічне надання послуг. Виробник послуги має особистий контакт зі споживачем, таким чином, підвищується лояльність споживача, а також комунікативна функція набуває високої значущості.
- підприємства мають високу мобільність, саме тому можуть лояльно реагувати на зміни ринку.
- диверсифікацію, персоналізацію та індивідуалізацію послуг. Ця особливість є основою диференціації послуг високому рівні, і навіть використання інноваційних технологій.
- невизначений результат. Неможливо точно визначити задоволеність наданою послугою, оскільки на споживача впливають різні чинники. Реальне ставлення можна побачити через певний час після надання послуги.

Маркетинг у сфері послуг - сукупний, універсальний механізм управління організацією, що змінюється дуже швидко під впливом зовнішніх чинників і відгукується на бажання споживачів [14, с.39].

Роль маркетингу у сфері послуг дуже висока, оскільки є невід'ємною частиною розвитку організації у сфері послуг. Сучасне суспільство і переповнення ринку різними видами послуг домінують над класичною моделлю управління організацією, яка не включає маркетинговий підхід. Навіть послуга високої якості не зможе залучити велику кількість споживачів без маркетингу.

Для того, щоб бути конкурентоспроможним, необхідно використовувати маркетингові інструменти. В даний час маркетинг у сфері послуг відіграє ключову роль у розвитку не тільки організації, а й ринкової економіки.

Маркетинг у сфері послуг орієнтується на завдання: максимізація прибутку організації та задоволення попиту споживачів. Маркетинг у сфері послуг гнучкий та підлаштовується під сучасні тенденції. Маркетинг у сфері послуг виконує деякі функції: дослідження та аналіз ринку, оптимізація асортименту послуг, стимулювання збуту, формування попиту, розробка ціноутворення.

Основною метою маркетингу у сфері послуг є супровід клієнта від оцінки послуги до її придбання, а також стимулювання споживача до повторної купівлі [14, с.40]. Спрямованість задоволення соціальних потреб – одна з особливостей маркетингу в сфері послуг. Для того, щоб задовольнити соціальну потребу, не потрібно проходити всі стадії товару, такі як зберігання та транспортування. Послуга надається тут і зараз, тому необхідно якісно виконувати послугу. Добре виконана послуга - запорука позитивної репутації організації. За виконання послуги задовольняються людські потреби, підвищується емоційний фон споживача, від його емоційної характеристики залежить повторна покупка, і навіть приведення нових клієнтів. Звідси впливає основна мета маркетингу у сфері послуг – допомога споживачеві у оцінці організації та виконання послуги.

Специфіка маркетингу у сфері послуг визначається сферою надання послуг та її особливостями. Для того, щоб маркетинг, як механізм, міг ефективно справлятися зі своєю основною метою, необхідно чітко визначити цільову аудиторію та ринок просування, сформувані бюджет, а також політику просування.

Принципи маркетингу у сфері послуг такі ж, як і в традиційному маркетингу, лише існують деякі особливості, що впливають на характер діяльності маркетингу. До цих принципів належить [14, с.43]:

- вплив соціального чинника;
- комплексний підхід;

- виробництво товару, орієнтованого на споживчий попит та вирішальне питання споживачів;
- орієнтація на досягнення максимально позитивної реалізації послуги та захоплення частки ринку;
- інтеграція з попитом, що активно змінюється;
- створення умов для довгострокової роботи із використанням інноваційних технологій;
- врахування зовнішніх факторів, що впливають на ринок.

Існує 2 рівні управління маркетингом у сфері послуг (рис.1.3):

- стратегічний;
- тактичний.



Рис.1.3. Рівні управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг [20, с.43]

У першому випадку йдеться про маркетингову стратегію підприємства, яка спрямована на те, щоб узгодити внутрішні умови та фактори зовнішнього середовища та вибудувати роботу компанії таким чином, щоб вона не йшла в розріз із ситуацією на ринку. Під стратегією розуміють план, де визначено методи досягнення цілей як маркетингових елементів, необхідних цього ресурси, можливості виробничих потужностей.

Компанії часто вдаються до таких стратегій [20, с.43]:

- проникнення на новий ринок;
- створення та просування нового товару;
- об'єднання із успішними на цільових ринках підприємствами.

У другому випадку розробляється маркетингова тактика. З її допомогою компанія формує та керує попитом на власну продукцію. Адже на його вивчення та зміну спрямовані усі тактичні заходи, за допомогою яких підприємство вирішує організаційні завдання.

Маркетингова тактика передбачає виконання таких дій [20, с.44]:

- вивчення ситуації на ринку;
- зміна та розширення асортименту товарів;
- пряма та опосередкована взаємодія зі споживачами шляхом проведення рекламної кампанії та участі у різних заходах;
- поліпшення сервісного обслуговування;
- приведення продукту у відповідність до запитів клієнтів.

Якою буде маркетингова тактика залежить багато в чому від стратегії. Тактичні заходи не повинні йти в розріз зі стратегічними цілями та планами компанії. Тактичний рівень підпорядкований стратегічному, і навпаки.

Отже, комплекс завдань управління маркетингом підприємства включає аспекти, що наведені на рис. 1.4.

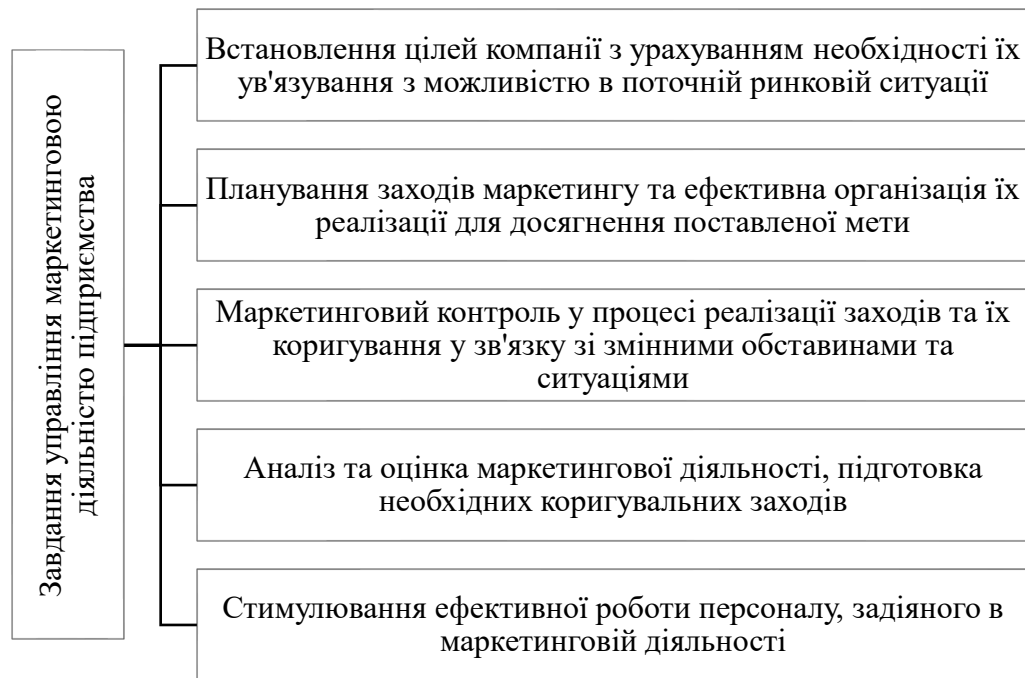


Рис. 1.4. Завдання управління маркетинговою діяльністю підприємства  
[20, с.44]

Управління маркетингом підприємства, як правило, здійснюється в двох напрямках:

1. Організація маркетингу для підприємства – забезпечення функціонування окремого підрозділу із закріпленням за ним виконання певних функціональних завдань у галузі маркетингу, спрямоване на ринкову переорієнтацію у діяльності, здійснення переходу від традиційних пріоритетів до орієнтації вимоги ринку.

2. Розробка та здійснення програми маркетингу, яка може бути представлена у вузькому значенні: підготовка документа, що визначає конкретні маркетингові заходи організації над ринком; у широкому значенні: реалізація безперервного процесу аналізу, планування та контролю, спрямованого на забезпечення відповідності можливостей підприємства вимог ринку [26].

Як правило, випуск окремого виду продукції має на увазі розробку конкретизованої програми маркетингу, в якій деталізовано кожен захід загального комплексу виробничо-господарських та організаційно-управлінських заходів, необхідних для забезпечення конкурентоспроможності товару на ринку.

Розробка програми маркетингу здійснюється як для існуючого товару підприємства, так і для нових продуктів, запуск виробництва яких знаходиться на стадії планування у короткостроковій чи довгостроковій перспективі.

Відповідно до змісту програми маркетингу реалізується постійний пошук можливих варіантів розширення цільових ринків, нових споживачів та видів продукції, областей застосування традиційного підприємствам продукту.

До найважливіших елементів програми маркетингу відносять:

- визначення цільового ринку;
- підхід до диференціації продукції;
- розрахунок загальних фінансових витрат на заплановані заходи;
- визначення витрат виробництва на збут товарів;
- встановлення рівня цін, прибутку, відрахувань від прибутку;
- оцінка ефективності (рентабельності) виробництва та збуту продукції [26].

Реалізація перерахованих процедур здійснюється, як правило, у процесі реалізації наступних етапів, що характеризують процес управління маркетингом:

1. Аналіз ринкових можливостей передбачає: оцінку можливості з точки зору її відповідності цілям та ресурсній базі підприємства; аналіз поточного та планованого рівня попиту, що відображає доцільність наявних можливостей ринку. Як правило, аналіз ринкових можливостей включає процес виявлення нових ринків та процедуру оцінки маркетингових можливостей.

На думку Литвиненко С. Л. [23], одним із ефективних методів визначення нових ринків є використання сітки розвитку товару та ринку, що включає такі елементи:

- більш глибоке використання ринку (збільшення обсягу продажів окремого продукту, без зміни товару та групи споживачів, для яких він призначений);
- розширення меж ринку (виявлення нових ринків збуту для вже реалізованого продукту);

- розробка товару (пропозиція наявній групі споживачів нових товарів або різних модифікацій вже реалізованого продукту з новим комплексом споживчих властивостей);
- диверсифікація (випуск нового продукту, призначеного для задоволення потреб нового сегмента ринку).

При цьому слід врахувати, що основним завданням оцінки маркетингових можливостей є визначення найбільш оптимального для підприємствам варіанту збуту товару, що випускається.

2. Відбір цільових ринків, які включають такі етапи:

- визначення та прогнозування попиту (виявлення реалізованих товарів на ринку та оцінка обсягу продажів кожного з них);
- сегментування ринку (класифікація потенційних споживачів ринку за різними критеріями: географічний, демографічний, соціально-економічний, психографічний, поведінковий і т.д.);
- відбір цільових сегментів ринку (прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо визначення напряму діяльності компанії: обслуговування конкретного ринкового сегмента, задоволення певної потреби, орієнтація на окрему групу споживачів та тощо);
- позиціонування товару на ринку (комплекс заходів, спрямованих на формування сприйняття споживачами конкретного продукту щодо товарів-аналогів) [24].

3. Розробка комплексу маркетингу, що включає підготовку планів діяльності щодо формування характеристик основних факторів, визначальних специфіку маркетингової діяльності: ціна, товар, методи поширення та стимулювання. Цей процес спрямований на забезпечення необхідного рівня попиту у вибраному ринковому сегменті.

4. Реалізації маркетингової концепції, яка можлива при умові створення компанією наступних систем [24]:

- система маркетингової інформації;
- система планування маркетингу;

- система організації маркетингу;
- маркетингова система контролю.

Слід зазначити, що ефективність управління маркетингом підприємства безпосередньо залежить від раціональності організації його відповідних підрозділів.

Організація маркетингу - структуризація підрозділів компанії та відповідальних осіб, діяльність яких безпосередньо пов'язана з виконанням маркетингових функцій. Як правило, дані завдання на підприємстві реалізує служба маркетингу, у компетенцію якої входять такі функції (рис. 1.5).

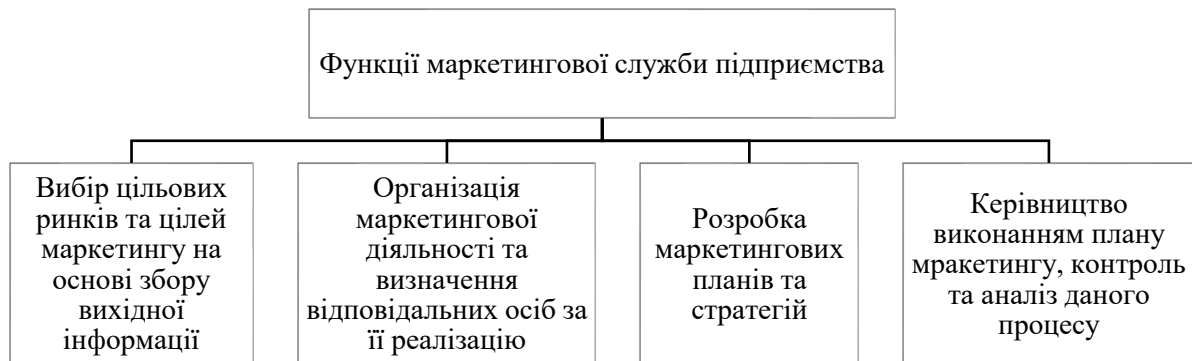


Рис. 1.5. Функції маркетингової служби підприємства [30, с.375]

Залежно від масштабів діяльності, індивідуальних цілей підприємства в галузі маркетингу та способу розподілу відповідальності, координації та інтеграції повноважень розрізняють такі види організаційних структур маркетингової служби:

1. Функціональна структура – угруповання однорідних напрямів діяльності до функціональних підрозділів, що підпорядковуються керуючому (дослідження ринку, планування маркетингу, стимулювання збуту); ефективна в умовах випуску обмеженого асортименту продукції та її реалізації через аналогічні канали збуту на незначну кількість ринків; основна перевага полягає в виключення проблеми дублювання функцій [30, с.375].

2. Товарна структура - запровадження посади керівника маркетингом з кожної товарної групи; ефективна в умовах наявності специфічних вимог ринку до конкретного товару у питаннях реклами, організації збуту, пакування, сервісу

тощо; основна перевага полягає у забезпеченні інформаційних зв'язків та економії коштів на усунення дублюючих досліджень.

3. Регіональна структура – розподіл виконуваних маркетингових робіт відповідно до критеріїв територіальної ознаки (регіону); ефективна у застосуванні великими компаніями, значними ринками збуту, що характеризуються (у тому числі, за кордоном), які можуть умовно поділені на кілька географічних зон, кожна з яких відрізнятиметься певним комплексом характерних особливостей споживчого попиту; основною перевагою є найбільший ступінь задоволеності споживачів, однак як суттєвого недоліку доцільно відзначити дублювання функцій за рахунок їх аналогії у кожному з регіональних сегментів.

4. Товарно-функціональна структура – концентрація уваги на управлінні процесом збуту продукції; ефективна в умовах виробництва широкого асортименту продукції, призначеної для різних ринків; основна перевага полягає у можливості оперативного реагування на вимоги ринку та координації маркетингових витрат з цього виду товару; суттєві недоліки - необхідність значних витрат, порушення принципу єдиноначальності при організації служби маркетингу (подвійні лінії підпорядкування спеціалістів – безпосереднім керівникам та керівнику маркетингової служби) [30, с.376].

Викладене вище дозволяє зробити висновок, що організація управління маркетингом підприємства є досить трудомістким процесом, ефективність якого істотно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

### **1.3. Методи оцінки ефективності управління комплексом маркетингу підприємства**

Підвищення рівня конкуренції зовнішнього середовища сервісних підприємств викликає необхідність пошуку інструментів управління, застосування яких забезпечує підвищення показників фінансово-господарської

діяльності.

Різноманітність подібних інструментів обумовлює проблему вибору, яка вирішується з урахуванням зіставлення ефективності їх застосування. Формування підприємствами управлінських рішень, спрямованих на виявлення потреб ринку та (або) формування якісно нових запитів споживачів, що дозволяє сформулювати актуальну товарну політику, виступає об'єктом та результатом управління маркетингом. Визнаючи управління маркетингом складовою частиною системи управління підприємством, водночас слід визнати необхідність розробки системи показників його ефективності, динаміка яких дозволить уточнити склад та зміст використовуваних технологій.

Основним завданням оцінки ефективності маркетингу є виявлення областей, де існують проблеми та нові можливості, та розробка необхідних заходів та рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Доцільно виділити принципи проведення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства у цілому. Вони включають [16, с.73-74]:

- всеосяжність. Оцінка ефективності маркетингу охоплює всі основні види маркетингової діяльності і обмежується аналізом лише окремих критичних моментів. Обов'язковою умовою при цьому є абсолютна правдивість та прозорість аналізованої інформації щодо слабких місць у діяльності підприємства;

- систематичність. Оцінка ефективності маркетингу включає впорядковану послідовність кроків, що охоплюють зовнішнє середовище маркетингу цієї організації, внутрішні системи маркетингу та її окремі функції. Також при реалізації цього принципу необхідна розробка плану дій, що коригує, і включає як короткострокові, так і довгострокові пропозиції щодо поліпшення загальної ефективності маркетингової діяльності;

- незалежність. Оцінка ефективності маркетингу може бути проведена як усередині підприємства (наприклад, спеціально створеною групою експертів), так і з боку відповідної компанії (консалтингові чи аудиторські фірми, рекламні агенції тощо). Найкраще оцінку ефективності маркетингу здійснюють саме

незалежні консультанти, тобто. сторонні спеціалізовані організації, які мають необхідну об'єктивність і незалежність, великий досвід у цій сфері і можуть цілком присвятити себе даній роботі;

- періодичність. Зазвичай оцінка ефективності маркетингу ініціюється лише після того, як обсяг продажів почав падати. Подібний підхід є докорінно неправильним. Процес оцінки може бути безперервним, тобто, як під час зростання показників та фінансового стану в цілому, так і під час несприятливого та кризового стану підприємств.

Аналіз робіт, присвячених цьому питанню, показує, що дослідники розглядають як показник ефективності маркетингу відношення результатів маркетингової діяльності (продажів, прибутку, частки ринку) до обсягу витрат на ведення маркетингової діяльності. Визнаючи обґрунтованість даного підходу, слід зазначити, що є складним розв'язання задачі вичленування в загальних результатах діяльності підприємства ті, що були отримані внаслідок здійснення маркетингових заходів. У цьому зв'язку, для того щоб оцінити ефективність маркетингу, використовують складні методи переважно на якісних оцінках. Застосовувані при цьому показники як правило, розраховуються як відношення ефекту та витрат. У той же час, окремі показники (наприклад, кількість транзакцій за відвідування) не є показниками продуктивності та ефективності комерційної діяльності [20, с.45].

Існує велика кількість підходів до вимірювання ефективності маркетингу підприємства (табл.1.2).

З таблиці 1.2 видно, що найчастіше використовуваними методичними підходами є такі:

1. Оцінка за результатами виробничо-збутової діяльності
2. Оцінка за функціями маркетингу та узагальнюючими показниками
3. Ефективність витрат за маркетинг
4. Емпіричний підхід
5. Метод MQA
6. Зіставлення ефекту та витрат

7. Експертний метод

8. Оцінка за принципами ССП

Таблиця 1.2

Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Методичні підходи	Сутність підходу
1. Оцінка за результатами виробничо-збутової діяльності	Підхід ґрунтується на оцінці результатів виробничо-збутової діяльності, таких як: оптимальне використання потенціалу ринку; знаходження сегмента ринку даного товару та ін.
2. Оцінка за функціями маркетингу та узагальнюючими показниками	Оцінка проводиться за функціями маркетингу: дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікації та узагальнюючі показники: прибутковність, активність стратегії
3. Ефективність витрат за маркетинг	Економіко-статистичними методами досліджується залежність між витратами на маркетинг та обсягом продажів
4. Емпіричний підхід	Аналіз проводиться у напрямках: внутрішнє ставлення менеджменту підприємства до маркетингу; організація цієї діяльності; практичне виконання функцій маркетингу
5. Метод MQA	Оцінка за 35 стандартами, які поділені на 3 напрямки: орієнтація на споживача; ділові, маркетингові та збутові плани; відповідальність керівництва
6. Зіставлення ефекту та витрат	Економічний ефект маркетингу підприємства визначається показниками збільшення: обсягу продажу, прибутку від реалізації продукції, частки ринку
7. Експертний метод	На основі анкет оцінюються функції маркетингу: маркетингові дослідження, сегментування ринку та позиціонування товару, аналіз організації маркетингу, планування маркетингу, розробка комплексу маркетингу
8. Оцінка за принципами СЗП	Оцінка з урахуванням системи збалансованих показників (СЗП), що включає оцінку: фінансових результатів (F); рівня організації (O); якості роботи із клієнтами (C); а також розрахунок інтегрального показника та вибір сценарію

Джерело: складено автором на основі [19, 23, 24, 31, 40]

Існують і інші підходи, які більше застосовуються в країнах з розвинутою ринковою системою, серед яких можна виділити наступні:

- оцінка ефективності роботи відділу маркетингу з точки зору підвищення вартості бізнесу;
- оцінка позиції багаторівневої системи управління маркетингом;
- оцінка стану маркетингової інформаційної системи (МІС);
- оцінка за принципом рейтингу ефективності маркетингу;

– оцінка з урахуванням маркетингової активності підприємства.

Однак багато авторів справедливо вважають їх малоприматними для застосування в умовах пострадянських країн. Причинами цього є відсутність розвинутого фондового ринку для оцінки вартості бізнесу, складність розрахунків застосовуваних показників, нерозвиненість технічного рівня маркетингових підрозділів та ін.

На наш погляд, завдання оцінки ефективності системи управління маркетингом на окремому підприємстві може бути вирішена на основі декомпозиції маркетингових функцій та оцінки ефективності управлінських рішень, які приймаються в рамках реалізації останніх.

Відповідно до даного підходу є можливим виділення наступних напрямів оцінки ефективності:

1. Аналіз ефективності попереднього планування, що включає дослідження ринку; сегментування, позиціонування та вибір цільових ринків.

Оцінка управлінських рішень у рамках реалізації цієї функції управління маркетингом за допомогою кількісних методів неможливо. Це з тим, що додана вартість формується під впливом безлічі чинників. У цьому є необхідним використання якісних методів оцінки (наприклад, методу експертних оцінок) [5].

2. Ефективність планування. Оцінка ефективності розвитку всіх видів маркетингових планів (стратегічних планів, планів маркетингової діяльності окремих галузевих ринках та інших.) може здійснюватися з урахуванням якісних оцінок поведінкової орієнтації персоналу підприємства – мети (довгостроковість), орієнтирів (цільові групи), клієнтів (персоніфіковані), відносини з клієнтами (співпраця), цінової політики (конкурентоспроможна) та ін.

3. Визначення ефективності товарної політики, куди входять розробку товарного бренду, сервісу, типу ринкової стратегії та інших.). У межах моніторингу ефективності політики просування окремих видів продукції використовують такі показники як прибуток, доходи, частка ринку. Оцінка ефективності бренду ґрунтується на визначенні його впливу на динаміку вартості

нематеріальних активів та на рівень капіталізації підприємства.

4. Визначення ефективності цінової політики. Критеріями ефективності управління цінами є прямі індикатори (відсоток зростання прибутку, відсоток зростання виручки, відсоток збільшення вартості компанії, відсоток збільшення частки ринку та чисельності клієнтів та ін.) та непрямі (відсоток зростання витрат на рекламу та ін.).

5. Оцінка ефективності каналів розподілу продукції здійснюється на основі визначення суми прибутку (доходу), отриманих з використанням цього каналу з урахуванням витрат на його та обслуговування [20,с.44]. Оцінити окремі методи просування товару дуже складно. У цьому може використовуватися відносний показник (бальна система), що дозволяє оцінити числу контактів (дзвінків, візитів, повідомлень у відповідь і т.д.) користувачів. Однак застосування виключно даного підходу може призвести до висновку, що найбільш ефективним методом просування товару є реклама в засобах масової інформації (хоча в абсолютному вираженні – це найдорожчий спосіб просування), а найефективнішим – особистий візит маркетолога.

6. Ефективність організації маркетингу включає оцінку ефективності організаційної структури економічного управління; ефективності розподілу завдань, обов'язків та прав у службі маркетингу; ефективності взаємодії служби маркетингу коїться з іншими підрозділами підприємства. Ця оцінка може бути проведена тільки фахівцями в виборі конкретних типів систем контролю та аудиту управління маркетингом.

Ефективність функціонування багатьох підрозділів підприємства (бухгалтерський облік, планово-економічного відділу, відділу кадрів та ін.), а також служби маркетингу досить складно виміряти. Витрати, пов'язані з їх функціонуванням (заробітна плата, вартість купівлі та експлуатації обладнання, технічне обслуговування основних засобів та ін) підлягають кількісній оцінці. Основна проблема полягає в оцінці результатів їх роботи та значущості цих результатів для підприємства загалом [3,с.39]. Ефективність служби маркетингу залежить від двох аспектів: організаційного потенціалу (повноважень) даного

підрозділу та ефективності його реалізації.

Загальні показники ефективності маркетингової діяльності підприємства представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Показники ефективності маркетингової діяльності підприємства

Показник	Спосіб визначення ефективності
Ефективність передпланового аналізу	Маркетингові дослідження; сегментування, позиціонування та вибір цільових ринків
Ефективність планування	Оцінка ефективності розробки всіх видів планів маркетингу (стратегічних, поточних, у межах окремих ринків, товарів)
Ефективність організації маркетингу	Ефективність організаційної структури управління маркетингом; ефективність розподілу завдань, обов'язків та прав у службі маркетингу; ефективність взаємодії служби маркетингу коїться з іншими підрозділами організації.
Ефективність мотивації праці менеджерів та співробітників служби маркетингу, а також торгового персоналу	Оцінка ефективності діяльності персоналу, що займається продажами
Ефективність контролю над виконанням окремих вищенаведених функцій маркетингу	Аудит маркетингу

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що інструменти оцінки ефективності маркетингових заходів для підприємства є високовитратним процесом. Вартість всіх необхідних досліджень для оцінки ефективності маркетингу часто можна порівняти з розмірами маркетингового бюджету.

## Висновки до розділу 1

1. Маркетинг представляє собою вид діяльності, спрямований на пізнання потенційного клієнта підприємства та взаємодія з ним (з урахуванням моральних цінностей та установок) з метою задоволення його потреб та для отримання на цій основі комерційної вигоди за допомогою товарної, цінової, комунікаційної, розподільної політик, розроблених з урахуванням цілей та завдань підприємства

та факторів маркетингового середовища з попереднім вкладенням фінансових коштів у науково-дослідну сферу діяльності та інші перспективні напрямки компанії. Зміст основних функцій, що виконуються маркетингом на підприємстві, дозволяє стверджувати, що реалізація цього виду діяльності є невід'ємною умовою досягнення необхідного рівня ефективності та стійкості функціонування підприємств у цілому.

2. Маркетинг у сфері послуг - сукупний, універсальний механізм управління організацією, що змінюється дуже швидко під впливом зовнішніх чинників і відгукується на бажання споживачів. Існує 2 рівні управління маркетингом у сфері послуг: стратегічний; тактичний. Організація управління маркетингом підприємства є досить трудомістким процесом, ефективність якого істотно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

3. Основним завданням оцінки ефективності маркетингу є виявлення областей, де існують проблеми та нові можливості, та розробка необхідних заходів та рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Існує велика кількість підходів до вимірювання результативності маркетингу підприємства. Інструменти оцінки ефективності маркетингових заходів для підприємства є високовитратним процесом. Вартість всіх необхідних досліджень для оцінки ефективності маркетингу часто можна порівняти з розмірами маркетингового бюджету.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «КАРГО-ЕКСПРЕС»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Карго-Експрес» (ТОВ «Карго-Експрес») надає послуги термінової кур'єрської експрес-доставки, кур'єрського перевезення посилок, бандеролей, листів, іншої кореспонденції і вантажів по містах України і всьому світу, а також пропонує комплексні транспортні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів, забезпечуючи обмін вантажами між промисловими і торговими підприємствами.

Юридична адреса ТОВ «Карго-Експрес»: Україна, 04050, місто Київ, вул. Мельникова, буд. 12. Форма власності підприємства – приватна власність. Основний вид діяльності ТОВ «Карго-Експрес» за КВЕД: «52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту» [28].

ТОВ «Карго-Експрес» пропонує замовникам професійні рішення логістичних задач, таких як:

- послуги прийому, обробки, перевезення та доставки поштових відправлень, виконання доручень споживачів щодо поштових переказів на території всієї України (крім окупованих територій) та на території країн Європи;
- організація доставки та доставка вантажів замовникам (клієнтам);
- організація та використання контейнерних майданчиків для перевантаження та зберігання вантажів;
- перевізна діяльність.
- технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів;
- надання інших видів послуг з технічного обслуговування автотранспортних засобів;
- технічний контроль автомобілів: періодичний технічний огляд легкових

та вантажних автомобілів, мотоциклів, автобусів та інших автотранспортних засобів.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Карго-Експрес» здійснюється генеральним директором, як одноосібним виконавцем та правлінням, як колегіальним виконавчим органом Товариства. Для цього вони наділяються всіма необхідними повноваженнями відповідно до законодавства України, генеральний директор здійснює функції голови правління.

Генеральний директор представляє підприємство у всіх установах та організаціях, які розпоряджаються майном підприємства, укладає договори, видає накази на підприємстві, відповідно до трудового законодавства приймає та звільняє працівників, вживає заходів заохочення та накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває у банках рахунки підприємства.

Органом контролю за фінансово-господарською та правовою діяльністю ТОВ «Карго-Експрес» є ревізійна комісія (ревізор).

Організаційна структура ТОВ «Карго-Експрес» представлена на рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Облікова чисельність персоналу, станом на 01.10.2023 р. складала 86 осіб, з них водії – 30 осіб, ремонтно-механічна майстерня – 15 осіб, інженерно-

технічний персонал – 10 осіб, допоміжні робітники – 7 осіб.

Усі співробітники безпосередньо підпорядковані генеральному директору.

Генеральний директор здійснює загальне управління виробничим процесом та прийняттям рішень з усіх питань, пов'язаних із його забезпеченням:

- регулювання та здійснення контролю за всіма ланками;
- підписання договорів із клієнтами, здійснення контролю виконання договірних зобов'язань сторін;
- розгляд конфліктних ситуацій;
- вирішення конфліктних внутрішньоорганізаційних проблем;
- проведення аналізу роботи підприємства, аналіз можливостей потенційних клієнтів, з метою створення оптимальних умов для максимально продуктивну діяльність підприємства;
- проведення роботи з розширення діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;
- налагодження взаємодії та співробітництва з боку організацій, здатних надати допомогу у реалізації діяльності підприємства.

Головний бухгалтер займається регулюванням фінансової діяльності організації та веденням бухгалтерського обліку:

- ведення первинної документації;
- нарахування та утримання із заробітної плати;
- нарахування та звітність до фондів соціального забезпечення;
- зведення балансу;
- аналіз фінансової діяльності підприємства;
- звітність до податкових органів.

У головного бухгалтера у підпорядкуванні також перебуває економіст, який займається:

- організацією системи оплати та матеріального заохочення співробітників компанії;
- планово-економічною діяльністю.

Керівник технічного відділу здійснює такі функції:

- регулювання та здійснення контролю за технічним відділом;
- вирішення конфліктних проблем всередині відділу;
- проведення аналізу роботи відділу, аналіз можливостей потенційних клієнтів, з метою створення оптимальних умов для максимально продуктивну діяльність організації.

Менеджери з перевезень виконують поточну діяльність підприємства: займаються обробкою замовлень, що надійшли, здійснюють пошук перевізників вибирають оптимальні варіанти доставки.

Сервісний центр виконує ремонт та обслуговування транспортної техніки.

Керівник відділу кадрів виконує:

- підбір та розстановка кадрів, складання плану потреби в персоналі;
- оформлення прийому, переведення, звільнення працівників;
- здійснення контролю за правильним використанням персоналу, ведення обліку особових справ, оформлення документації для нагородження, розгляд листів, скарг, заяв.

Керівнику відділу кадрів підпорядковується фахівець з персоналу.

Керівник відділу реклами та маркетингу здійснює:

- комплексне дослідження ринку;
- розробка програми рекламної компанії;
- розробка програми просування послуг.

Керівнику відділу реклами та маркетингу підпорядковується спеціаліст з реклами та маркетинголог.

Завідуючий господарством:

- забезпечує господарське обслуговування та належний стан відповідно до правил і норм виробничої санітарії та протипожежного захисту будівель та приміщень установи;
- контроль за справністю обладнання, організує проведення ремонту приміщень, забезпечує підрозділи установи меблями, господарським інструментом.

Завідувачу господарства підпорядковуються прибиральники службових

приміщень.

У своїй роботі ТОВ «Карго-Експрес» робить ставку на роботу з ключовими клієнтами і всіляко прагне зберегти їх, незважаючи на високу конкуренцію в транспортно-експедиторській галузі.

Кількість автотранспорту ТОВ «Карго-Експрес» на 01.10.2023 р. дорівнює 52 одиниць.

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Карго-Експрес». Аналіз внутрішнього середовища підприємства являє собою сукупну оцінку організації, яка повною мірою відображає її сильні, слабкі та нейтральні сторони. Для аналізу сильних, нейтральних та слабких сторін ТОВ «Карго-Експрес» та узагальнення вивчення внутрішнього середовища проведемо SNW-аналіз (табл.2.1).

Таблиця 2.1

SNW -аналіз для ТОВ «Карго-Експрес»

№	Фактори	Оцінка			Коментарі
		S	N	W	
1	2	3	4	5	6
Стратегія					
1	Система планування		1		Система представлена певними людьми, до обов'язків яких входить планування діяльності підприємства.
2	Стратегічні альянси			1	Альянсів немає.
3	Стратегія розвитку підприємства	1			Складаються багаторічні плани подальшого розвитку, чого із конкурентів практично ніхто не робить.
4	НДДКР		1		Відділ НДДКР не працює постійно і не регулярно покращує технології
Кадри					
5	Система навчання			1	Системи навчання відсутня
6	Система мотивації		1		Представлена лише преміями, стандартно для більшості підприємств
7	Плинність кадрів		1		Середня по галузі
8	Кваліфікація персоналу		1		Достатня для ефективної роботи, але не найкраща
9	Стан охорони праці		1		Відповідає законодавству
10	Чисельність персоналу	1			Усі позиції укомплектовані
11	Корпоративна культура			1	Практично немає
Маркетинг					
12	Система маркетингу			1	Системи немає. Маркетинг обмежується лише рекламою та асортиментом.

## Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6
13	Асортимент послуг		1		Підприємство не повністю закриває потреби клієнтів.
Збутова система (дилери та дистриб'ютори)					
14	Імідж організації			1	Імідж зіпсований старими проблемами із якістю послуг
15	Цінова політика		1		Середня для якості, ціна нижча ніж у конкурентів
16	Обсяги продажів	1			Діє як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
17	Орієнтація на споживача		1		Намагаються догодити споживачеві.
18	Територіальне розташування			1	Власна товаропровідна мережа розвинена слабо.
Виробництво					
19	Складські площі		1		Достатньо для розширень у короткостроковій перспективі.
20	Об'єми складських площ	1			Лінії завантажені максимум.
21	Якість послуг	1			Середня, обладнання потребує модернізації
Фінанси					
22	Фінансова стійкість підприємства	1			Становище стійке, підприємство є прибутковим, але відбуваються зниження фінансових показників
23	Заробітна плата	1			Середня по галузі
Логістика					
24	Термін виконання замовлень		1		Можливі зриви термінів доставки
25	Залежність від постачальників			1	Вкрай висока залежність

Джерело: складено автором

За підсумками SNW-аналізу можна відзначити, що найкраще у підприємства розвинені фінансова, виробнича та товаропровідна сторони. На середньому рівні розвитку знаходяться стратегічна та кадрова сторони. Вимагає детального вивчення та щільної роботи логістика, оскільки є найслабшою стороною підприємства.

Проведемо аналіз основних фінансових показників діяльності ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр. у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Карго-Експрес» за  
2020-2022 рр., тис.грн.

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	23112	29563	13450	6451	-16113	27,9	-54,5
Інші операційні доходи, тис.грн.	412	532	232	120	-300	29,1	-56,4
Інші доходи, тис.грн.	269	302	69	33	-233	12,3	-77,2
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>23793</b>	<b>30397</b>	<b>13751</b>	<b>6604</b>	<b>-16646</b>	<b>27,8</b>	<b>-54,8</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	18203	20750	9650	2547	-11100	14,0	-53,5
Інші витрати, тис.грн.	241	269	101	28	-168	11,6	-62,5
Інші операційні витрати, тис.грн.	325	623	243	298	-380	91,7	-61,0
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>18769</b>	<b>21642</b>	<b>9994</b>	<b>2873</b>	<b>-11648</b>	<b>15,3</b>	<b>-53,8</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	5024	8755	3757	3731	-4998	74,3	-57,1
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	904	1576	676	672	-900	74,3	-57,1
Чистий прибуток, тис.грн.	4120	7179	3081	3059	-4098	74,3	-57,1
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,79	0,70	0,72	0	0	-10,9	2,2
Рентабельність продаж, %	17,82	24,28	22,91	6,5	-1,4	-	-
Рентабельність послуг, %	22,63	34,60	31,92	12,0	-2,7	-	-

Джерело: розраховано автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «Карго-Експрес»

Аналіз показав, що чистий дохід ТОВ «Карго-Експрес» у 2022 році склав 13450 тис.грн., що на 16113 тис.грн. або на 54,5 % менше, ніж у 2021 році. Такі негативні тенденції слід пов'язувати з негативними наслідками нападу РФ на Україну, оскільки саме у 2022 р. під час воєнних дій підприємство змушене було значно скоротити обсяги діяльності.

Динаміка чистого прибутку ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр. наведена на рис.2.2.

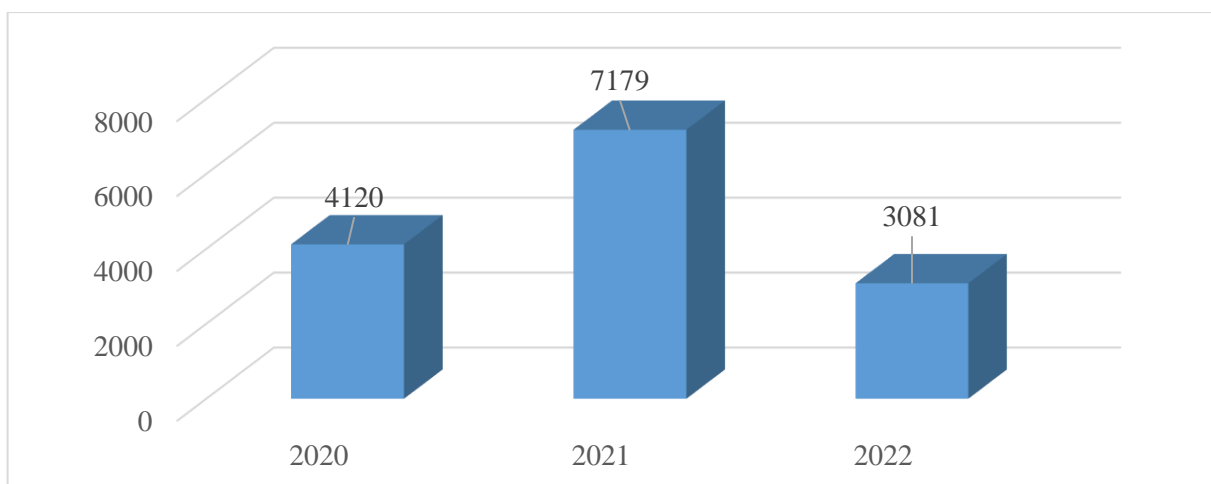


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр., тис.грн

Джерело: складено автором

Чистий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» становив в 2021 р. 7179 тис. грн. У 2022 році відбувається його зниження на 4098 тис.грн. (або на 57,1%). Зниження цього показника говорить про зниження здатності підприємства функціонувати на ринку протягом тривалого часу. Але керівництво ТОВ «Карго-Експрес» розуміє, що всім у кого є змога, потрібно працювати: підтримувати своїх працівників, створювати нові робочі місця, сплачувати податки, підтримувати економіку України, розподіляти чистий прибуток на допомогу ЗСУ, тобто робити все, що можливо для нашої перемоги.

Показники рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» наведено на рис.2.3.

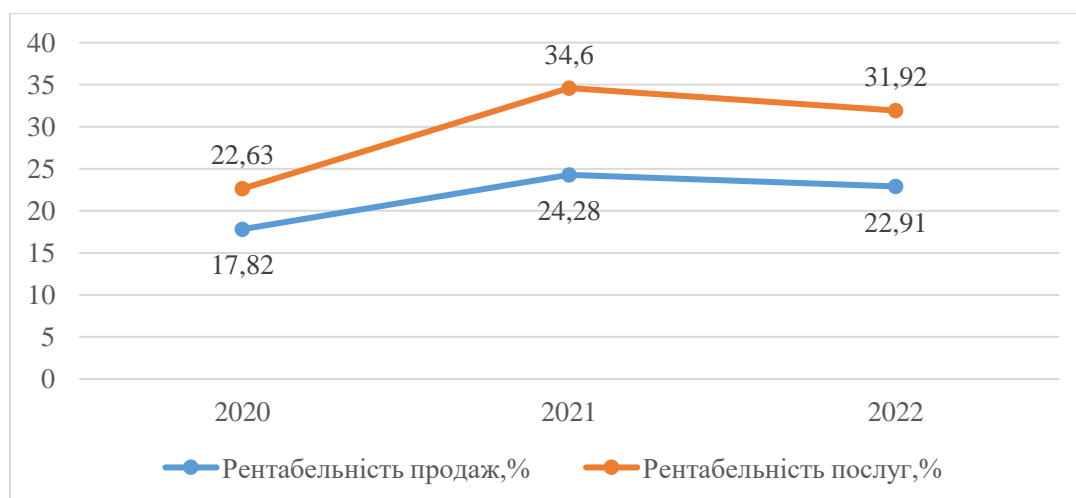


Рис.2.3. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр., %

Джерело: складено автором

Показники рентабельності продаж та рентабельності послуг ТОВ «Карго-Експрес» значно скоротилися у 2022 році. Так, рентабельність продаж скоротилася на 1,4%, а рентабельність послуг на 2,7 %.

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Карго-Експрес» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація ТОВ «Карго-Експрес».

## **2.2. Дослідження маркетингового середовища ТОВ «Карго-Експрес»**

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Карго-Експрес» було обрано PEST – аналіз, оскільки з допомогою даного інструменту можна у достатній мірі ґрунтовно оцінити всі чинники довкілля, які впливають компанію. Перелік всіх факторів, що впливають на компанію з боку зовнішнього середовища, був також складений на основі опитування експертної групи, куди увійшли керівник підприємства та вищий менеджмент.

Результати проведення PEST – аналізу ТОВ «Карго-Експрес» представлені у таблиці 2.3.

Як очевидно з PEST – аналізу, основними факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» є політичні та економічні чинники. Здебільшого це пов'язано з галуззю, у якій здійснює своєї діяльності підприємство. Крім того, такий набір головних факторів обумовлюється тим, що компанія веде активну діяльність на ринку державних закупівель і має значну частину своїх коштів у формі позикового капіталу.

Таблиця 2.3

## PEST – аналіз ТОВ «Карго-Експрес»

Політичні фактори	Знак впливу +/-	Критичний синтез
1	2	3
<b>Політичні фактори</b>		
1. Не стабільна політична ситуація у країні	-	Цей чинник відбиває загрози підприємства розвиватися за умов не стабільного стану політики в країні.
2. Посилення політики щодо захисту навколишнього середовища.	-	Оскільки автомобільний транспорт є одним із найбільш забруднюючих атмосферу, не виключено, що можливі зміни у законодавстві щодо цього питання. Це може стати загрозою для компанії, оскільки, в перспективі, спричинить або скорочення можливостей використання автотранспорту, або збільшення витрат, пов'язаних з експлуатацією автомобілів.
3. Зміна нормативно-правової бази.	-/+	Цей фактор може бути як загрозою, так і можливістю для компанії: все залежить від того, на чию користь відбуватимуться потенційні зміни.
4. Зміни у порядку проведення та умовах державних тендерів.	-	Значна частина діяльності компанії полягає в обслуговуванні державних замовлень. Даний фактор, швидше за все, буде загрозою для компанії, тому що у разі посилення вимог підприємству буде складно відповідати вимогам, або невигідно братися за подібне замовлення, а у разі спрощення процесу це залучить багато компаній-конкурентів, що може так само негативно позначитися на участі ТОВ «Карго-Експрес» у подібних тендерах.
5. Поліпшення підтримки автотранспортних підприємств із боку держави.	+	Цей чинник можна як можливість для компанії, оскільки у разі поліпшення підтримки з боку держави, за умови, наприклад, контролю над викидами шкідливих речовин, у атмосферу, компанія може значно зміцнити свої позиції на ринку
<b>Економічні фактори</b>		
1. Істотне прискорення темпів інфляції.	-	Даний фактор варто розглядати як загрозу для компанії, так як у разі прискорення темпів інфляції цінність кожної заробленої гривні буде нижчою, що негативно позначиться на компанії.
2. Зміна ставки рефінансування.	-	Цей чинник, безсумнівно, грає першорядну роль, оскільки значна частина коштів підприємства представлено у формі позики. Залежно від напрямку зміни ставки рефінансування, цей фактор можна розглядати або як загрозу, або як можливість.
3. Підвищення ціни на енергоносії.	-	Це, безсумнівно, загроза для компанії, оскільки одним з основних ресурсів, що використовуються, є автомобільне паливо, при збільшенні цін на яке витрати компанії значно зростуть.

## Продовження табл.2.3

1	2	3
4. Зменшення обсягів прибутку компаній-клієнтів	-	Цей чинник – загроза компанії, оскільки у разі неплатоспроможності клієнтів зростає дебіторська заборгованість, як наслідок, значно падає показник ліквідності, що прямо відбивається вартості компанії.
5. Зміна структури оподаткування.	-/+	Може бути як можливістю, так і загрозою, залежно від напряму змін, що вносяться.
Соціальні фактори		
1. Зростання числа кваліфікованих спеціалістів унаслідок підвищеної уваги до освіти.	-/+	Це може стати як можливістю для отримання більш кваліфікованих управлінських кадрів, так і загрозою через брак низькокваліфікованих кадрів – водіїв.
2. Високий рівень смертності чоловіків у працездатному віці.	-	Це загроза компанії, оскільки більшість співробітників перебуває у зоні ризику.
3. Зміна ставлення працівників до праці.	-	Робота водія найчастіше передбачає ненормований графік, що стає можливим лише завдяки двосторонньому діалогу між працівником та компанією. Збільшення вимогливості працівників до організації праці може стати серйозною загрозою для підприємства.
Технологічні фактори		
1. Поява нових систем автоматизації логістики.	+	Однією з основних конкурентних переваг в автотранспортній галузі є налагоджена система логістики, і поява нових технологій у цій галузі вплине на діяльність компанії.
2. Поява нових видів палива.	-/+	Не можна не враховувати цей чинник, оскільки розробки у цьому напрямі ведуться вже давно. Поява нових, ефективніших видів палива може призвести до необхідності повної зміни автопарку, що, безсумнівно, вплине на діяльність компанії.

Джерело: складено автором

Однак, не можна ігнорувати вплив соціальних і технологічних факторів, оскільки у разі розвитку несприятливого сценарію пристосуватися до них буде в рази складніше, ніж до змін у політичному чи економічному середовищі. Таким чином, PEST – аналіз дозволив виявити основні чинники зовнішнього середовища, які впливають діяльність ТОВ «Карго-Експрес».

Проведемо аналіз факторів конкуренції на ринку функціонування ТОВ «Карго-Експрес» на основі моделі М. Портера. Оцінювання здійснювалося фахівцями з маркетингу підприємства за оцінкою важливості фактору: сильний вплив, середній вплив; слабкий вплив. Результати аналізу для ТОВ «Карго-Експрес» систематизовано в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Аналіз п'яти сил М.Портера для ТОВ «Карго-Експрес»

Параметр	Рівень впливу	Опис	Напрямок робіт
Послуги-замінники «ціна-якість»	Низький	Загроза появи послуги-замінника для автомобільних вантажоперевезень малоімовірна, тому що для залізничного вантажоперевезення вигідні при великих обсягах вантажів (від 30 тонн) та значних відстанях, а при невеликих обсягах перевезення на відстань до 2000 км. автомобільний транспорт є більш економічним. Для логістичних послуг послуги-замінника поки що теж немає	Підтримувати та постійно вдосконалювати відношення якість/ціна. Концентрувати всі зусилля на поінформованості про переваги послуг
Рівень внутрішнього лузевої конкуренції	Високий	Ринок компанії є високо конкурентним та перспективним. Є можливість порівняння послуг різних підприємств. Є обмеження щодо підвищення цін. Інтенсивність на ринку дуже висока, оскільки низькі вихідні та вихідні бар'єри та високий попит породжують і високу пропозицію	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність продукту і підвищувати цінність послуг, що надається. Знижувати вплив цінової конкуренції на продаж.
Загроза нестабільності і постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників	Формування довгострокових відносин з постачальниками
Ринкова влада споживача	Високий	Ринкова влада висока, оскільки покупці є повсюдно, розосереджені та не організовані, у зв'язку з невисокою диференціацією послуг та її однорідності схильні вдаватися до послуг із нижчою ціною; покупці мають важелі тиску на продавця для зниження ним цін у період сезонного спаду попиту і навпаки, у період зростання попиту на вантажоперевезення продавці диктують ціни	Підтримувати якість на необхідному рівні. Формування унікальної торгової пропозиції. Вивчення та облік думок споживачів під час розробки стратегії
Рівень появи нових гравців	Висока	Загроза появи нових конкурентів дуже висока, оскільки для цієї галузі характерні низькі вхідні та вихідні бар'єри – для організації вантажоперевезень достатньо комп'ютера з виходом до мережі Інтернет для пошуку замовлень та орендарів автомобілів. Більші вантажоперевізники мають власний автопарк, але все одно за необхідності вдаються до оренди автомобілів чи вантажно-розвантажувальних механізмів	Проведення акцій, вкладених у тривалість контакту споживачів із компанією. Підвищувати ефективність надання послуг

Джерело: складено автором

Таким чином, розглядаючи проведену оцінку, ми можемо побачити, що

ТОВ «Карго-Експрес» не залежить від постачальників, що в основному пояснюється специфікою ринку, на якому підприємство працює. Також, враховуючи, що ТОВ «Карго-Експрес» співпрацює також з міжнародними клієнтами, український ринок не є для них єдиним пріоритетом, тому з ними необхідно налагодити максимально ефективну співпрацю.

При цьому показник ступеня загрози ринку з боку нових учасників або діючих суб'єктів має середнє значення, що можна пояснити стабільністю розвитку галузі, але наявністю великих гравців на ринку. Враховуючи проведений аналіз, варто зазначити, що при формуванні стратегії розвитку компанії необхідно враховувати зовнішні загрози та розробляти заходи щодо мінімізації їх впливу.

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг ТОВ «Карго-Експрес» та його основних конкурентів: ТОВ «Meest», ТОВ «DHL Express» та ТОВ «Dimex»

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг ТОВ «Карго-Експрес» та його основних конкурентів, використовуючи методику «ключові фактори успіху». В анкетуванні (за допомогою соціальних мереж) брали участь 115 респондентів. Експертним шляхом було визначено коефіцієнти вагомості за факторами: якість послуг; ефективність маркетингу; ціни на послуги; операційна діяльність (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

## Порівняльний аналіз ТОВ «Карго-Експрес» та його основних конкурентів

Фактори конкурентоспроможності	ТОВ «Карго-Експрес»	ТОВ «Dimex»	ТОВ «Meest»	ТОВ «DHL Express»
1	2	3	4	5
1. Якість				
Витримування термінів транспортування	4	3	4	2
Асортимент послуг	4	3	5	3
Якість послуг	4	3	5	3
Можливість доставки збірного вантажу	5	5	4	3
Своєчасне надання документації	4	4	5	3

## Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
Різноманітність маршрутів відправки	4	3	5	3
Кваліфікація персоналу	5	5	5	4
Частота відправлень	4	3	5	3
Наявність власних складських приміщень	5	4	5	3
Можливість відслідковування відправленого вантажу	4	4	4	3
Всього	43	37	47	30
2.Маркетинг				
Бренд	4	3	5	3
Реклама та маркетинг	2	4	4	2
Ринкова частка	2	3	4	2
Всього балів	8	10	13	7
3.Ціна				
Ціна послуги	3	4	4	2
Тарифна політика компанії	4	4	5	2
Загальна ціна обслуговування	3	4	5	3
Всього балів	10	12	14	7
4. Операційна діяльність				
Рентабельність діяльності	3	2	3	1
Рентабельність послуг	4	3	4	3
Всього балів	7	5	7	4
Разом	68	64	81	48

Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.4).

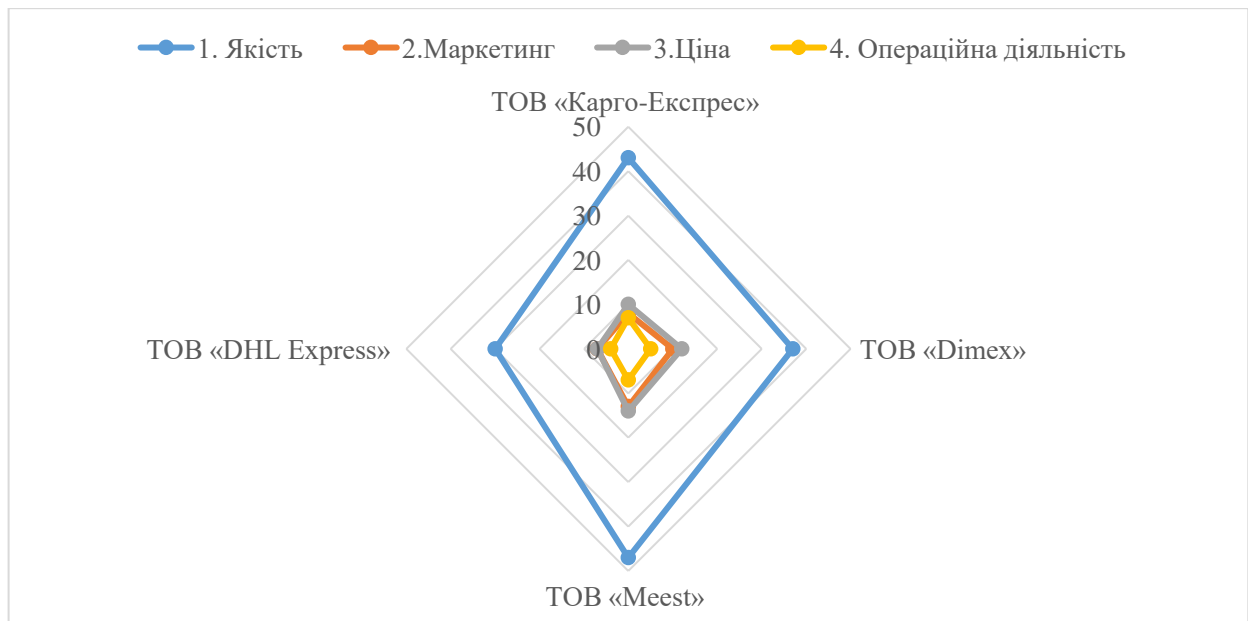


Рис.2.4. Багатокутник конкурентоспроможності TOB «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.5

За результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес» і його основних конкурентів можна відзначити, що мінімальний рівень цін на пропоновані послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Dimex» та ТОВ «Meest» і є слабкою стороною ТОВ «Карго-Експрес».

Висока якість послуг характерна для ТОВ «Карго-Експрес» та ТОВ «Meest», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ТОВ «DHL Express», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції. Якість послуг ТОВ «Карго-Експрес» оцінено в 43 бали.

Маркетинг ТОВ «Карго-Експрес» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є ТОВ «Dimex» та ТОВ «Meest».

Для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Карго-Експрес» проведемо SWOT-аналіз.

Сильними сторонами ТОВ «Карго-Експрес» є:

- багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг (працює з 2006 року на ринку транспортних перевезень України);
- напрацьована клієнтська база;
- новий та досить великий парк транспортних засобів (більше 50 одиниць) моделей MAN, DAF, MERCEDES-BENZ сучасної конфігурації;
- команда висококваліфікованих спеціалістів. Наявність співробітників із знанням іноземних мов, за допомогою яких здійснюється безпосередня робота (переговори) з іноземними клієнтами;
- можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників та службовців підприємства в асоціації міжнародних автомобільних перевізників України «АсМАП України»;
- використання сучасних інформаційних програм під час роботи з клієнтами (SKYPE, VIBER та ін.). Постійна підтримка зв'язку з водіями за допомогою СМС;
- наявність на транспортному засобі безконтактної смарт-картки для оплати проїзду;
- гарантований термін доставки та збереження вантажів;

- наявність ремонтних майстерень.

Слабкі сторони ТОВ «Карго-Експрес»:

- вузька клієнтська база, отже, сильна залежність від вимог постійних клієнтів, їх посилення;
- простої рухомого складу внаслідок неритмічності та непередбачуваності отримання замовлень від постійних клієнтів, а отже, неповне використання наявних виробничих потужностей;
- слабка маркетингова політика: відсутність системи знижок, реклами, зокрема офіційного сайту підприємства.

Можливості для ТОВ «Карго-Експрес»:

- державна підтримка транспортної галузі;
- диверсифікація послуг;
- девальвація гривні та зростання іноземної валюти, у зв'язку з чим послуги підприємства для іноземних клієнтів виявляються дешевшими;
- можливість завоювання нових ніш на ринку, а також вхід на зовнішні ринки;
- поява та розвиток нових технологій перевезень та інформаційного забезпечення;
- посилене зростання галузі завдяки висококваліфікованим фахівцям;
- інвестиційна привабливість регіону;
- прискорення технологічного та інформаційного прогресу.

Загрози для ТОВ «Карго-Експрес»:

- адміністративні бар'єри входу на зовнішні ринки;
- політична ситуація, що посилюється, в країнах ЄС, яка може спричинити простої на кордонах і в дорозі по території держав ЄС;
- зниження попиту перевезення низки продукції через напад РФ на Україну;
- сильна конкуренція з боку приватних підприємств у перевезеннях вантажів у напрямку Європи;
- зростаючі ціни на паливо та паливно-мастильних матеріалів;

- зміна кліматичних умов, що спричиняють простої рухомого складу;
- сезонність споживання низки продукції, що перевозиться;
- посилення екологічних норм для транспортних підприємств.

Для виявлення значущості впливу кожного фактору на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» було проведено кількісний SWOT – аналіз на основі експертного обстеження працівників підприємства, а також незалежних фахівців у сфері економіки та транспорту. Результати даного аналізу представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Кількісний SWOT – аналіз ТОВ «Карго-Експрес»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Оцінки експертів					Середня оцінка	Зважена оцінка
1	2	3					4	5
<b>Сильні сторони</b>								
Багаторічний досвід роботи на ринку транспортних послуг	0,114	3	4	4	5	4	4	0,457
Напрацьована клієнтська база	0,097	3	5	4	3	2	3,4	0,330
Новий і досить великий парк рухомого складу	0,137	5	5	5	4	5	4,8	0,658
Команда висококваліфікованих спеціалістів	0,137	5	4	5	5	5	4,8	0,658
Можливість професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників та службовців підприємства в асоціації міжнародних автомобільних перевізників України «АсМАП України»	0,086	3	2	2	4	4	3	0,257
Використання сучасних інформаційних програм	0,114	4	4	4	5	3	4	0,457
Наявність на рухомому складі безконтактної смарт-картки для оплати проїзду	0,091	3	4	2	3	4	3,2	0,293
Гарантований термін доставки та збереження вантажів	0,131	4	5	5	5	4	4,6	0,605
Наявність ремонтних майстерень	0,091	2	3	3	4	4	3,2	0,293
<b>Всього</b>	<b>1</b>						<b>35</b>	<b>4,008</b>
<b>Слабкі сторони</b>								
Сильна залежність від вимог постійних клієнтів	0,369	5	4	5	5	5	4,8	1,772
Простої рухомого складу через неритмічність отримання замовлень	0,323	3	4	4	5	5	4,2	1,357
Слабка маркетингова політика	0,308	3	3	4	5	5	4	1,231
<b>Разом</b>	<b>1</b>						<b>13</b>	<b>4,360</b>
<b>Можливості</b>								
Державна підтримка транспортної галузі;	0,166	5	5	5	4	5	4,8	0,796
Диверсифікація послуг, що надаються	0,124	4	3	4	4	3	3,6	0,448

## Продовження табл.2.6

1	2	3					4	5
Динаміка курсів валют	0,130	2	4	5	5	4	3,75	0,486
Можливість завоювання нових ніш на ринку	0,131	4	4	4	3	4	3,8	0,499
Поява та розвиток нових технологій перевезень та інформаційного забезпечення	0,138	3	4	5	5	4	4	0,553
Посилене зростання галузі	0,078	2	2	4	3	2	2,25	0,175
Інвестиційна привабливість регіону	0,112	4	2	3	3	4	3,25	0,365
Прискорення технологічного та інформаційного прогресу	0,121	4	2	5	4	4	3,5	0,423
Разом	1						28,95	3,744
Загрози								
Адміністративні бар'єри входу на зовнішні ринки	0,164	4	5	5	4	5	4,5	0,736
Посилення політичної ситуації в країнах ЄС	0,145	4	4	5	3	4	4	0,582
Зниження попиту перевезення низки продукції через напад РФ на Україну	0,116	2	3	5	3	3	3,2	0,372
Ринкова конкуренція на ринку транспортних послуг	0,109	2	3	5	4	3	3	0,327
Зростання ціни на паливо та ПММ	0,102	2	4	4	2	2	2,8	0,285
Зміна кліматичних умов	0,091	2	3	3	2	3	2,5	0,227
Сезонність перевезень	0,145	3	5	4	4	4	4	0,582
Посилення екологічних норм для транспортних підприємств.	0,127	2	4	4	4	4	3,5	0,445
Разом	1						27,5	3,557

Джерело: складено автором

На основі наведеного вище аналізу можна виділити фактори, вплив яких на результати діяльності ТОВ «Карго-Експрес» найбільше виражено. Так, на думку експертів, найбільш значущими сильними сторонами підприємства є багаторічний досвід роботи на ринку, новий і досить великий парк ПС, команда висококваліфікованих фахівців, використання сучасних інформаційних програм для підтримки безперервного зв'язку з водієм, а також гарантований термін доставки та збереження вантажів.

Серед слабких сторін виділяється сильна залежність від вимог постійних клієнтів, простої ПС через неритмічність отримання замовлень та слабку маркетингову політику.

Найбільші оцінки серед можливостей отримали такі фактори, як державна підтримка галузі, динаміка курсів валют, можливість завоювання нових ніш на

ринку, а також поява та розвиток нових технологій перевезень та інформаційного забезпечення.

Головну загрозу для діяльності підприємства становлять адміністративні бар'єри входу на зовнішні ринки, політична ситуація в країнах ЄС, що посилюється, і сезонність перевезень.

Таким чином, можна зробити висновки про потенціал розвитку ТОВ «Карго-Експрес», що криється в усуненні слабких сторін, вмілому використанні можливостей та обліку загроз.

### **2.3. Аналіз та оцінка ефективності управління комплексом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»**

Керівництво ТОВ «Карго-Експрес» не приділяє значну роль плануванню і організації маркетингової діяльності. В організаційній структурі управління ТОВ «Карго-Експрес» не передбачено відділ маркетингу. Є лише фахівець з маркетингу, в чій обов'язки входить реалізація маркетингової програми. Підприємство самостійно не проводить маркетингові дослідження ринку. Такі дослідження замовляються у спеціалізованих маркетингових центрах.

На ТОВ «Карго-Експрес» немає довгострокового плану маркетингу, але є поточні завдання, які працівники успішно виконують. Основними завданнями маркетолога ТОВ «Карго-Експрес» є:

- виявлення факторів, що впливають на переваги споживачів;
- оцінка конкурентоспроможності послуг;
- контроль ринкових цін, спостереження за реакцією споживачів на цінові зміни, рекомендації керівнику щодо зміни цін, проведення знижок;
- реклама та стимулювання збуту

Маркетолог ТОВ «Карго-Експрес» при взаємодії з іншими підрозділами підприємства є основним ініціатором, а, отже, першим виявляє ініціативу, координує та несе повну відповідальність за пропозиції та обґрунтування комерційної доцільності щодо розробки та виробництва нового продукту чи

послуг підприємства; за комерційну реалізацію нововведення.

Маркетингова політика ТОВ «Карго-Експрес» спрямована на залучення клієнтів за рахунок розробки привабливого асортименту послуг вантажоперевезень, гнучкої цінової політики.

Замовляючи послуги на дослідження ринку та сфери вантажоперевезень у сторонніх організаціях, керівництво ТОВ «Карго-Експрес» визначає завдання та проблеми, які можна вирішити, здійснюючи транспортні перевезення:

- складання індивідуальних маршрутів;
- доставка вантажу безпосередньо до місця призначення та інформування про прибуття;
- можливість скорочення термінів на вантажні перевезення за бажанням клієнта;
- здійснення контролю доставки вантажу в режимі реального часу шляхом використання систем супутникової навігації;
- гарантування безпеки та цілісності будь-якого вантажу;
- оформлення всіх документів та ін..

Розглянемо комплекс маркетингу ТОВ «Карго-Експрес».

Перший елемент комплексу маркетингу - продукт. У сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задоволення попиту краще та ефективніше, ніж конкуренти. За неоптимальної структури асортименту відбувається зниження як потенційного, так і реального рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих та товарних ринках та, як внаслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, що сприяє оптимізації прибутку та збереження бажаного його рівня на тривалий період часу, є актуальним для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними. Маючи великий досвід у перевезеннях, ТОВ «Карго-Експрес» завжди намагається знайти найбільш надійний, зручний та економічний спосіб транспортування вантажу.

Можливості ТОВ «Карго-Експрес» дозволяють реалізувати найбільш

оптимальні та надійні транспортні схеми перевезень (маршрути та графіки перевезень, умови їх фінансування для здійснення постачання безпосередньо на склад вантажоодержувача) усіма видами транспорту та їх комбінацією з урахуванням всіх особливостей конкретного перевезення (умови постачання, місце призначення, характер вантажів тощо). Основними напрямками товарної політики ТОВ «Карго-Експрес» є постійне розширення асортименту транспортних послуг, а також аналіз відповідності наявного асортименту щодо потреб споживачів послуг підприємства.

Цінова політика. Ціна є важливим елементом комплексу маркетингу, а також важливим показником і критерієм вибору для покупців. Ціна за автотранспортні послуги має бути прибутковою та конкурентоспроможною. Гнучка тарифна політика дозволяє клієнтам ТОВ «Карго-Експрес» скорочувати накладні витрати та розширювати ринок збуту своїх послуг. З кожним роком ТОВ «Карго-Експрес» розширює географію вантажоперевезень, удосконалює маршрути доставки, регулярно розвиває та поповнює автопарк. Всі ці заходи дають змогу витримувати конкурентні ціни на транспортні послуги.

Вартість транспортних послуг на ТОВ «Карго-Експрес» складається з таких факторів, як:

1. Витрата палива - незалежно від типу вантажу, кожен вантажний автомобільний транспорт витрачає певну кількість палива. Чим більше його необхідно при доставці вантажу в кінцевий пункт призначення, тим дорожче фактична вартість транспортування останнього.

2. Габарити та вага вантажу - великогабаритний вантаж підвищеної тоннажності складніше обробляти, зберігати та перевозити. Тому, чим більше і важче вантаж, що відправляється, тим дорожче кінцева вартість перевезення.

3. Відстань - що більша відстань до кінцевої точки, тим вища вартість доставки вантажу. Пов'язано це з додатковими витратами, що виникають у дорозі, а також амортизацією техніки.

4. Час роботи водія. Робота водія оплачується двічі: за водія та за експедитора. Водій бере на себе обов'язки експедитора, тобто він простежить за

навантаженням-вивантаженням, оформить документи. Кінцева вартість такої роботи буде меншою, ніж якщо наймати експедитора окремо.

Збутова політика ТОВ «Карго-Експрес» включає: транспортування та переміщення вантажів від виробника до споживача; взаємодія із клієнтами; оформлення замовлень; організацію платіжно-розрахункових операцій. Також збутова політика компанії спрямована на: максимальне задоволення потреб клієнтів; створення позитивного іміджу на ринку; довготривалу ринкову стійкість організації; конкурентоспроможність підприємства. Усі операції зі збуту транспортних послуг, що надаються ТОВ «Карго-Експрес», здійснюються менеджерами в офісі.

Комунікаційна політика. Комунікаційна політика ТОВ «Карго-Експрес» є інструментом впливу на зовнішнє та внутрішнє середовище за допомогою інформаційного взаємодії та спрямована на формування попиту та стимулювання збуту.

Маркетингові комунікаційні інструменти, що використовує ТОВ «Карго-Експрес» у своїй діяльності наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Маркетингові комунікаційні інструменти просування ТОВ «Карго-Експрес»

№	Інструмент	Характеристика	Частота використання
1	Пряма реклама: рекламні матеріали, інформаційний бюлетень, листівки і т. д.	Інформування споживачів про послуги, акції, знижки, збільшення числа нових споживачів послуг.	Протягом року
2	Прямий маркетинг		
3	Інтернет-реклама (сайт, соціальні мережі, тематичні форуми)	Просування послуг підприємства в Інтернеті. Збільшення числа нових споживачів послуг.	
4	Стимулювання збуту	Акції. Спонсорство	

Джерело: складено на основі інформації ТОВ «Карго-Експрес»

Використовуючи вищенаведені маркетингові інструменти підприємство утримує вже існуючих клієнтів та здійснює заохочення нових, підтримує свої позиції на ринку та вдосконалює свої конкурентні переваги. ТОВ «Карго-Експрес» активно використовує прямий маркетинг – використання пошти,

телефону, факсу, електронної пошти та інших неособистих засобів зв'язку для прямого впливу на дійсних чи потенційних клієнтів.

ТОВ «Карго-Експрес» також використовує сучасні Інтернет-технології: компанія розробила власний сайт, на якому клієнти можуть ознайомитися з описом компанії, подивитися та вивчити асортимент послуг, вартість перевезень, а також зробити заявку на сайті. Наповнення сайту ТОВ «Карго-Експрес» інформацією та функціональністю мають хорошу якість, але є недолік у вигляді низької відвідуваності ресурсу, що відображається у зниженні прибутку від застосування цієї технології. Оскільки перспективи розвитку ТОВ «Карго-Експрес» на ринку вантажоперевезень високі, необхідно приділити достатню увагу рекламної та PR-діяльності підприємства. Для цього необхідно використовувати сучасні Інтернет-технології просування та реклами у мережі Інтернет.

Динаміка та структура витрат на маркетингову діяльність ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка та структура витрат на маркетингову діяльність ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр.

Маркетингові інструменти	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/2021	
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
Витрати на маркетинг, в тому числі:								
заробітна плата маркетологу	147,6	53,61	189,6	55,79	163,2	54,74	-26,4	-13,92
нарахування на заробітну плату маркетологу (ЄСВ)	32,472	11,79	41,71	12,27	35,90	12,04	-5,808	-13,92
пряма реклама	237,5	13,62	245,5	13,98	102,3	14,66	-143,2	-58,33
прямий маркетинг	32,3	1,61	36,9	1,89	21,1	2,21	-15,8	-42,82
спонсорство	269,3	9,75	278,4	10,33	75,2	9,74	-203,2	-72,99
Інтернет реклама	45,6	2,72	51,3	3,02	41,7	3,07	-9,6	-18,71
послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових досліджень	89,6	6,91	142,3	2,72	0	3,54	-142,3	-
Всього	854,37	100,00	985,71	100,00	439,40	100,00	-546,31	-55,42

Джерело: складено на основі інформації ТОВ «Карго-Експрес»

Згідно даних табл. 2.8, витрати на маркетингову діяльність в 2022 році зменшилися на 546,31 тис.грн., або на 55,42%. Найбільше зменшення витрат становить за статті «спонсорство», а стаття витрат на послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових досліджень взагалі не фінансувалася.

Найбільшу питому вагу в структурі витрат на маркетингову діяльність у загальному обсязі становлять витрати на заробітну плату маркетинголу, які становлять від 147,6 до 163,2 тис. грн., що відповідає від 53,61% до 54,74% загальної величини витрат на маркетинг. Частка даної статті в структурі загальної величини маркетингових витрат в 2022 році зменшується.

Проведемо оцінювання ефективності маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» за показниками, що наведено в табл.2.9.

Таблиця 2.9

Оцінювання ефективності маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»  
за 2020-2022 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Результативність маркетингової політики			
Ринкова частка підприємства, %	4,1	4,6	6,3
Темп зміни обсягів продажу	21,2	27,9	-54,5
Частка лояльних покупців, %	36,5	47,2	41,3
Коефіцієнт відповідності попиту	0,42	0,49	0,63
Коефіцієнт завершеності покупок	0,74	0,79	0,86
Ефективність маркетингової політики			
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	49,5	53,6	46,7
Рентабельність товарообороту, %	17,82	24,28	22,91
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.	423,1	528,3	205,4

Джерело: складено автором

Отже, результативність та ефективність маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» знаходиться на середньому рівні, що свідчать показники табл. 2.9. Обсяги продажу послуг підприємства зменшуються у 2022 році на 54,5 п.п. Кількість лояльних покупців не висока і становить 41,3%. Коефіцієнт завершеності покупок також знаходиться на середньому рівні і становить 0,86%.

Рентабельність маркетингових інвестицій становить позитивне значення, але все одно не високе – 56,7%, що нижче за показник 2021 року на 6,8%. Це

свідчить про не достатньо ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємства. Прибуток від маркетингової діяльності підприємства становить в 2022 році лише 205,4 тис.грн.

Для оцінки ефективності комплексу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» використаємо методику, запропоновану Кулиняком І.Я. [22]. Показники маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» за елементами комплексу маркетингу наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Показники маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» за елементами комплексу маркетингу

«Показники»	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, +/-	
				2021/2020	2022/2022
1. Розподіл (збут) (вагомість показника – 0, 35)					
1.1. Темп приросту витрат на збут,%	26,08	27,19	15,3	1,11	-11,89
1.2. Частка витрат на збут у загальних витратах, %	4,12	4,62	3,21	0,5	-1,41
1.3. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на збут	0,22	0,37	0,15	0,15	-0,22
1.4. Рентабельність витрат на збут, %	18,9	21,5	14,2	2,6	-7,3
2. Просування (реклама) (вагомість показника – 0, 30)					
2.1. Рентабельність заходів просування, %	0,5	0,54	0,47	0,04	-0,07
2.2. Темп приросту витрат на просування, %	3,2	3,9	-0,58	0,7	-4,48
2.3. Частка витрат на просування у загальних витратах,%	9,55	11,2	4,6	1,65	-6,60
2.4. Коефіцієнт приросту зростання обсягу реалізації від приросту витрат на просування	0,11	0,15	0,09	0,04	-0,06
3. Товарна політика (вагомість показника – 0, 25)					
3.1. Темп приросту частки підприємства на ринку,%	9,6	12,2	36,9	2,6	24,7
3.2. Темп приросту загального обсягу реалізації послуг, %	21,2	27,9	-54,5	6,7	-82,4
3.3. Рентабельність продажів, %	17,82	24,28	22,91	6,46	-1,37
3.4. Рентабельність послуг, %	22,63	34,6	31,92	11,97	-2,68
4. Цінова політика (вагомість показника – 0, 1)					
4.1. Індекс товарообігу	1,2	1,9	0,9	0,7	-1
4.2. Коефіцієнт співвідношення середньої ціни послуг до середньої ринкової ціни	0,84	0,82	0,74	-0,02	-0,08
4.3. Коефіцієнт покриття витрат	0,63	0,34	0,26	-0,29	-0,08
4.4. Рівень торгової націнки в собівартості послуги,%	30	30	30	0	0

Джерело: складено автором на основі [22], фінансової звітності та даних підприємства

Після визначення показників маркетингової політики ТОВ «Карго-

Експрес» за елементами комплексу маркетингу здійсимо розрахунок інтегрального показника ефективності за кожним елементом комплексу маркетингу [22].

Вагомість інтегрального показника визначено маркетологом та спеціалістами комерційного відділу підприємства (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Інтегральні показники ефективності елементів комплексу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» за 2020-2022 рр.

Показники	Вагомість показника	2020	2021	2022
Ірозподіл	0,35	17,3	18,8	11,5
Іпрос.	0,30	4,0	4,7	1,4
Ітов.пол.	0,25	17,8	24,7	9,3
Іцін.пол	0,1	3,3	3,3	3,2

Джерело: розраховано автором

Розрахунок комплексного інтегрального показника маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес»:

$$I_{2020} = 17,3 * 0,35 + 4,0 * 0,3 + 17,8 * 0,25 + 3,3 * 0,1 = 12,04.$$

$$I_{2021} = 18,8 * 0,35 + 4,7 * 0,3 + 24,7 * 0,25 + 3,3 * 0,1 = 14,5.$$

$$I_{2022} = 11,5 * 0,35 + 1,4 * 0,3 + 9,3 * 0,25 + 3,2 * 0,1 = 7,09.$$

Згідно методики Кулиняка І.Я. [22], рівень ефективності маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» в 2022 р. можна визначити як нормальний. При такому рівні ефективності є ефективними лише дві складові комплексу маркетингу при відхиленні у результатах інших двох. Даний рівень ефективності маркетингової політики характеризує середній рівень маркетингового потенціалу підприємства та середній рівень його конкурентоспроможності на ринку. Заходами щодо підвищення ефективності маркетингової політики підприємства за такого рівня ефективності маркетингової стратегії можуть бути: вдосконалення (формування) організаційної структури управління маркетингом на підприємстві; систематичне здійснення та проведення маркетингових досліджень та посилення рекламної діяльності; підвищення рівня кваліфікації маркетологів; використання методів збереження існуючих споживачів.

Ще одним показником ефективності управління маркетингом є характер відгуків, які залишають клієнти компанії. Цей аспект можна вивчити на прикладі

відгуків, що опубліковані на картах Google. Таким чином, більшість відгуків про ТОВ «Карго-Експрес», а саме 84,62%, є позитивними, тоді як 15,38% є негативними. Всі негативні відгуки були відпрацьовані, тобто співробітники ТОВ «Карго-Експрес» залишають відповідь та намагаються вирішити конфліктну ситуацію.

Як результат, можна систематизувати недоліки, які існують в організації маркетингу на ТОВ «Карго-Експрес», а також наголосити на потенційному деструктивному впливі таких недоліків на фінансове становище підприємства (рис.2.5).



Рис. 2.5. Недоліки організації маркетингу та його потенційний прояв на діяльність ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Серед недоліків слід виділити недостатню кількість співробітників, а саме тих, хто займався реалізацією аналітичної функції. Важливо не просто складати плани в період проведення кожної з рекламних кампаній, а також формувати бюджети на цілий рік, складати календарі маркетингових витрат, забезпечувати

зв'язок між обсягом маркетингового бюджету та сумою доходу підприємства.

Крім цього, важливо постійно відстежувати, чи досягнуті цільові показники, які слід формувати перед фахівцями у сфері маркетингу на початку року. Це забезпечить прогнозовану траєкторію подальшого розвитку компанії, у тому числі і комплексу маркетингу.

Ще одним серйозним недоліком є відсутність відділу маркетингу, а окремі функції маркетингу виконуються непрофільними фахівцями. Все ж таки дослідження ринку, опитування клієнтів, організація рекламних та інших комунікаційних заходів, пошук нових каналів продажів продукції, формування конкурентної та водночас максимально можливої ціни повинні здійснювати окремі підрозділи, причому ті, які не взаємодіють безпосередньо з клієнтами з питань поставок, рекламацій, оплати.

Продажі та маркетинг є різними процесами, тому все ж таки слід це відобразити в організаційній структурі підприємства.

Також проблемою є відсутність зв'язку між результатом діяльності співробітників, зайнятих виконанням маркетингової функції, та заробітною платою таких фахівців. Для підвищення зацікавленості та посилення мотивації слід запропонувати маркетологам більш продумані заробітні плани та схеми.

Підсумовуючи, відзначимо, що в цілому підприємство реалізує маркетингову функцію на середньому рівні, адже дохідність і рентабельність маркетингових витрат зменшується. Виділено ряд недоліків, наприклад, відсутність аналітичного центру маркетингу, відсутність самого відділу маркетингу, а також відсутність зв'язку між заробітною платою співробітників, які реалізують маркетингову функцію, та результатами їхньої роботи.

Отже, після детального аналізу основних показників ТОВ «Карго-Експрес» і вивчення маркетингу, була виявлена необхідність розробити заходи для поліпшення сформованих ситуацій. Варто звернути увагу на формування маркетингової служби на підприємстві та вдосконалення рекламної діяльності.

## Висновки до розділу 2

ТОВ «Карго-Експрес» надає послуги термінової кур'єрської експрес-доставки, кур'єрського перевезення посилок, бандеролей, листів, іншої кореспонденції і вантажів по містах України і всьому світу, а також пропонує комплексні транспортні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів, забезпечуючи обмін вантажами між промисловими і торговими підприємствами. Найкраще у підприємства розвинені фінансова, виробнича та товаропровідна сторони. На середньому рівні розвитку знаходяться стратегічна та кадрова сторони. Вимагає детального вивчення та щільної роботи логістика, оскільки є найслабшою стороною підприємства. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Карго-Експрес» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація ТОВ «Карго-Експрес».

Основними факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» є політичні та економічні чинники. Здебільшого це пов'язано з галуззю, у якій здійснює своєї діяльності підприємство. Крім того, такий набір головних факторів обумовлюється тим, що компанія веде активну діяльність на ринку державних закупівель і має значну частину своїх коштів у формі позикового капіталу. Однак, не можна ігнорувати вплив соціальних і технологічних факторів, оскільки у разі розвитку несприятливого сценарію пристосуватися до них буде в рази складніше, ніж до змін у політичному чи економічному середовищі. Мінімальний рівень цін на пропоновані послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Dimex» та ТОВ «Meest» і є слабкою стороною ТОВ «Карго-Експрес». Висока якість послуг характерна для ТОВ «Карго-Експрес» та ТОВ «Meest», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ТОВ «DHL

Express», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції. Якість послуг ТОВ «Карго-Експрес» оцінено в 43 бали. Маркетинг ТОВ «Карго-Експрес» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є ТОВ «ТОВ «Dimex» та ТОВ «Meest». Серед слабких сторін виділяється сильна залежність від вимог постійних клієнтів, простої ПС через неритмічність отримання замовлень та слабку маркетингову політику.

Керівництво ТОВ «Карго-Експрес» не приділяє значну роль плануванню і організації маркетингової діяльності. Витрати на маркетингову діяльність в 2022 році зменшилися на 546,31 тис.грн., або на 55,42%. Найбільше зменшення витрат становить за статті «спонсорство», а стаття витрат на послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових досліджень взагалі не фінансувалася. Результативність та ефективність маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» знаходиться на середньому рівні. Серед недоліків слід виділити недостатню кількість співробітників, а саме тих, хто займався реалізацією аналітичної функції. Важливо не просто складати плани в період проведення кожної з рекламних кампаній, а також формувати бюджети на цілий рік, складати календарі маркетингових витрат, забезпечувати зв'язок між обсягом маркетингового бюджету та сумою доходу підприємства. Ще одним серйозним недоліком є відсутність відділу маркетингу, а окремі функції маркетингу виконуються непрофільними фахівцями. Після детального аналізу основних показників ТОВ «Карго-Експрес» і вивчення маркетингу, була виявлена необхідність розробити заходи для поліпшення сформованих ситуацій. Варто звернути увагу на формування маркетингової служби на підприємстві та вдосконалення рекламної діяльності.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМПЛЕКСОМ МАРКЕТИНГУ НА ТОВ «КАРГО- ЕКСПРЕС»**

#### **3.1. Обґрунтування заходів щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»**

Найважливішим принципом діяльності ТОВ «Карго-Експрес» є організація максимально вигідних та зручних умов отримання послуг вантажоперевезень для споживачів. Цілі комерційної діяльності ТОВ «Карго-Експрес» є створення оптимального спектру послуг з перевезення вантажів, що максимально відповідає вимогам існуючих і потенційних клієнтів.

На даний момент метою ТОВ «Карго-Експрес» є надання послуг з перевезення вантажів такої якості, характеристик і переваг, щоб покупці таких послуг ставали постійними клієнтами. Ця мета: не є конкретною, занадто вузько розуміється, вже досягнута, не відповідає актуальним проблемам зовнішнього та внутрішнього середовища, не має часових обмежень.

Необхідно сформулювати нову мету ТОВ «Карго-Експрес», яка відповідатиме всім вимогам і допомагала б організації закріпити та зберегти лідерські позиції на ринку послуг з перевезення вантажів.

На підставі проведеного аналізу управління маркетинговою діяльністю підприємства, а також зважаючи на специфіку функціонування компанії, сформулюємо нову мету ТОВ «Карго-Експрес» - утримувати лідируючі позиції на ринку вантажних перевезень за рахунок збільшення продажів та ефективної маркетингової діяльності.

Цілі, що стоять перед ТОВ «Карго-Експрес» визначені на рис.3.1.

Підприємство прагне розширити збут наявних послуг на існуючих ринках за допомогою цінової політики та політики просування. ТОВ «Карго-Експрес» зміцнить свої позиції на етапі зростання і прагнучиме до етапу зрілості за рахунок впровадження стратегії постійних поліпшень.



Рис.3.1. Цільовий підхід до управління маркетингом на ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Аналізована організація має великі можливості для розвитку на ринку послуг вантажоперевезень. ТОВ «Карго-Експрес» зараз перебуває на етапі зростання. Компанія досить стабільно розвивається. На даному етапі організації властиво усвідомлення своєї місії та формування стратегії розвитку. В організації йде активне освоєння ринку. Нову мету ТОВ «Карго-Експрес» (утримання лідируючих позицій на ринку послуг вантажоперевезень) можна досягти завдяки реалізації стратегії постійних інновацій.

З зробленого аналізу у другому розділі кваліфікаційної роботи, можна зробити висновок, що підприємство потребує вдосконалення формування

маркетингового потенціалу, через реорганізацію відділу маркетингу ринку та посилення комерційної реклами, з метою підвищення ефективності і прибутковості діяльності підприємства, а також для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Рекомендації щодо підвищення ефективності управління маркетинговою політикою транспортної організації ТОВ «Карго-Експрес» спрямовані головним чином на досягнення наступних завдань:

1. Досягнення високого рівня компетенції та ефективної роботи з клієнтами.
2. Підтримка іміджу успішного підприємства, який змушує клієнта повірити у підприємство.
3. Встановлення емоційного зв'язку з клієнтами та суспільством.

Основні напрями підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» наведено на рис.3.2.

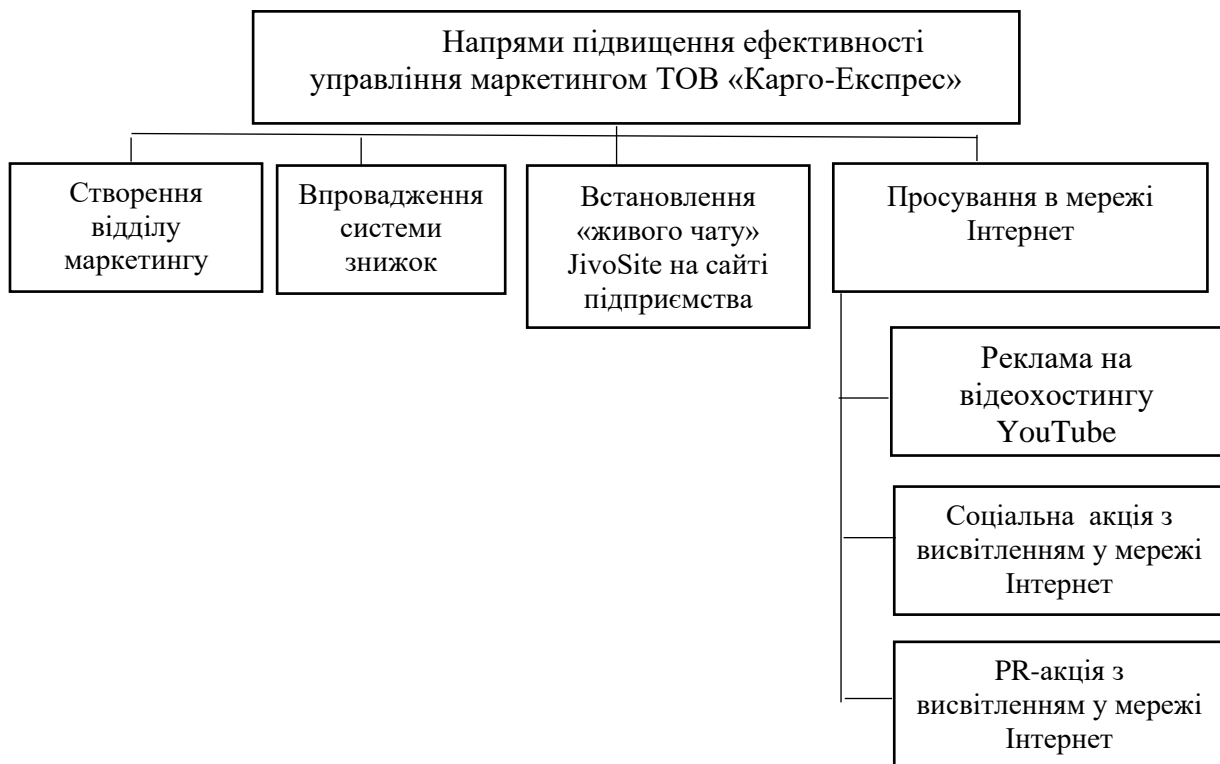


Рис.3.2. Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою політикою ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Як було визначено раніше, у ТОВ «Карго-Експрес» масштабні акції з реклами та просування самої компанії не проводяться. При цьому підприємство має фінансові можливості провести рекламну кампанію, а також кваліфікованих спеціалістів у штаті.

Основною проблемою, виявленою в ході проведеного аналізу, є неефективна рекламно-маркетингова стратегія просування, зокрема й у Інтернет, у зв'язку з цим рекомендується посилити засоби просування з допомогою Інтернет-ресурсів. Загалом можна відзначити той факт, що сайт компанії відрізняється наповненістю, у пошуковій системі Google за запитом знаходиться на перших позиціях. Отже, цей засіб просування можна визнати досить ефективним.

Також підприємство успішно просуває свої послуги у соціальних мережах за винятком відеохостингу YouTube.

Програма підвищення ефективності управління маркетинговою політикою ТОВ «Карго-Експрес» має певний період дії – з вересня по листопад 2023 року. Вибір цього періоду пояснюється необхідністю активації конкурентної боротьби у межах початку четвертого кварталу календарного року. Це період коли починають активізуватися конкуренти та корпорації готуються до розробки бюджетів на наступний рік.

Таким чином, для підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» запропоновано такі заходи: створення відділу маркетингу, розробка форми зворотного зв'язку на сайті компанії, за рахунок впровадження живого чату JivoSite; активне використання в якості рекламного майданчика відеохостинг YouTube; організація та проведення спеціальних заходів та соціальних акцій з освітленням в мережі Інтернет; розробка програми знижок.

Розглянемо запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» більш детально.

Захід 1. Створення відділу маркетингу підприємства.

Насамперед, для систематизації маркетингових процесів, і навіть запровадження маркетингового управління у повсякденну діяльність компанії,

необхідно створення самостійного підрозділу в організаційній структурі ТОВ «Карго-Експрес» - відділу маркетингу, що буде знаходитися у прямому підпорядкуванні керівництва компанії.

Рекомендуються наступні етапи створення відділу маркетингу на ТОВ «Карго-Експрес»:

Крок 1. Розробка місії та цілей роботи відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес». Діяльність відділу маркетингу повинна бути спрямована на інтегрування основних маркетингових бізнес-процесів та міжфункціональну координацію - підтримка взаємозв'язку з виробниками, споживачами, з усіма функціональними підрозділами компанії для вирішення задач, що виникають всіх рівнях управління.

Крок 2. Опис функцій відділу маркетингу та бізнес-процесів.

Почати роботу над створенням нового відділу необхідно з детального опису його цілей, функцій та завдань. Перед відділом маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» мають бути поставлені такі основні стратегічні цілі:

- формування бренду ТОВ «Карго-Експрес»;
- формування лояльного ставлення споживачів до підприємства та послуг;
- підвищення маркетингової культури персоналу.

Фахівці з маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» повинні займатися вирішенням таких завдань:

- постійний моніторинг ринку транспортних послуг та аналіз зовнішнього середовища з метою визначення можливих напрямків розвитку підприємства у перспективі;
- постійний збір, зберігання та обробка даних щодо покупців з метою виявлення тенденцій розвитку ринку;
- управління процесами формування та вдосконалення портфеля послуг з урахуванням етапу життєвого циклу кожної послуги;
- розробка ринкових стратегій та планів конкретних дій щодо просування, розподілу та ціноутворення на послуги;

- участь у формуванні та підтримці на високому рівні іміджу підприємства.

Крок 3. Далі слід визначити модель, що найбільше підходить для нового підрозділу. Не слід поєднувати посаду керівника відділу маркетингу з посадою комерційного директора чи керівника однієї зі служб збуту чи постачання. Слід виділити єдину функцію управління та наділити відділ маркетингу відповідальністю за функціонування всього маркетингового ланцюжка. Як найефективніше рішення, можна запропонувати виділення відділу маркетингу до відокремленої функціональної одиниці (рис.3.3).



Рис. 3.3. Рекомендована організаційна структура відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»

Джерело: складено автором

Структура персоналу відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура персоналу відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»

Посада, кваліфікація	Чисельність персоналу	З/п на місяць	Кількість робочих днів у місяці
Керівник відділу маркетингу	1	26000	22
Спеціалісти з дослідження ринку	2	19000	22
SMM -маркетолог	1	19000	22
Спеціалісти PR та реклами	2	15000	22

Джерело: складено автором

Крок 4. На цьому етапі важливо скласти нові посадові інструкції.

Крім чітко прописаних обов'язків, повноважень та зон відповідальності,

кожної з груп відділу маркетингу загалом і кожного фахівця зокрема посадова інструкція має містити інформацію у тому, хто підпорядковується на дисциплінарному і функціональному рівні. Не варто обмежуватися лише чітким прописуванням повноважень та обов'язків у рамках створюваного підрозділу. Необхідно також визначитися з правами та обов'язками різних підрозділів компанії по відношенню один до одного, а також встановити рівень компетентності фахівців усередині відділу маркетингу: дозвільні, контролінгові функції або він є відповідальним за ефективне функціонування конкретного процесу всередині або поза компанією.

Крок 5. Організація робочих місць.

Крок 6. Набір персоналу. Вибудувавши зразкову схему майбутнього відділу та написавши відповідні інструкції, далі слід зайнятися набором персоналу. Не слід розглядати підготовлені інструкції та штатний розпис як догму, відступ від якої неможливий. Іноді на етапі підбору персоналу може прийти спеціаліст, який не надто вписується в наявну схему, але його досвід і професіоналізм можуть настільки стати в нагоді в новому відділі, що має сенс зробити деякий відступ від плану. Етап підбору персоналу можна порівняти з етапом експертної оцінки існуючого плану. Не варто ігнорувати думку фахівців зі сторони, навіть якщо ви не плануєте укладати з ними надалі трудову угоду. По-перше, їхня думка може бути продиктована наявним досвідом, у тому числі й досвідом з організації аналогічних відділів – можливо, не лише на рівні автора, але хоча б на рівні учасника. Крім того, погляд сторонньої людини, як правило, є свіжим, тому він може помітити те, що вислизнуло від очей співробітників компанії.

При наборі персоналу до нового відділу є дві крайності, яких варто було б уникати:

- «старі» кадри, які багато років пропрацювали в компанії, сприймають усталені процеси як стандарти і їм важко сприйняти нові тенденції;
- на противагу їм «молоде» поповнення компанії буває занадто безкомпромісне і може з кращих спонукань зруйнувати механізм, що

функціонує, не встигнувши створити новий.

Найбільш успішно працюватимуть фахівці з 2-3 річним досвідом роботи в даній компанії, що прийшли до неї з інших підприємств, краще всього компаній з іншого бізнес-напрямку. Залучити такі кадри досить важко, тому найбільш вигідним варіантом є об'єднання фахівців різних напрямів (маркетолог, постачання, збут) в одну команду відділу маркетингу. Для перетворення такої структури необхідна підготовка кадрів за новими програмами та методикам, зміна мислення всього персоналу організації, а також політичне рішення самої дирекції щодо змін в структурі управління.

Захід 2. Установка живого чату JivoSite на сайті підприємства.

На сайті ТОВ «Карго-Експрес» є форма зворотного зв'язку з клієнтами, реалізована у вигляді можливості поставити запитання чи залишити відгук на сайті.

ТОВ «Карго-Експрес» пропонується встановити «живий чат» компанії JivoSite, так як це просте та ефективне рішення для спілкування з клієнтами сайту. Така форма зворотного зв'язку часто використовується для збільшення продажів.

Цей сервіс має ряд переваг:

- просте встановлення;
- активне залучення покупця до діалогу. Якщо грамотно налаштувати сервіс, можна м'яко підштовхувати користувача до спілкування. Головне оперативно відповідати на питання, що надходять від відвідувачів, які чекають на цікаву інформацію;
- текст користувача видно до надсилання. Повідомлення, яке людина починає вбивати у діалогове вікно, оператор отримує ще до того, як його надіслано. Завдяки цьому можна підготувати докладнішу відповідь у короткий термін;
- сервіс інтегрується з CRM, завдяки чому зростає загальна результативність відділу продажів;
- здійснюється збирання контактів, навіть якщо оператор не на зв'язку;

- на вибір надаються онлайн-дзвінок та чат. Причому спілкуватися цими двома способами можна одночасно;
- передача файлів. За допомогою чату оператор може надіслати на розгляд клієнту прайс-лист або комерційну пропозицію;
- діалоги можуть перерозподілятися між операторами, один легко підмінить іншого навіть під час відкритої розмови. JivoSite підходить для спілкування операторів між собою та з відвідувачами груп компанії в соціальних мережах.
- статистика. Система дозволяє формувати щоденні звіти та надсилає їх на електронну пошту керівнику або іншим особам. Можна відстежувати поточну ситуацію в режимі онлайн, що важливо при оптимізації та просуванні сайту.

### Захід 3. Реклама ТОВ «Карго-Експрес» на відеохостингу «YouTube».

Як показав проведений аналіз, ТОВ «Карго-Експрес» має облікові записи в декількох соціальних мережах, включаючи сайт «YouTube», але просування там неактивне. Враховуючи викладене, можна запропонувати приділити більшу увагу даному інструменту просування послуг компанії, оскільки в останні роки відеохостинг «YouTube» виступає як передовий рекламний майданчик, і багато підприємців уже переконалися в ефективності його застосування.

Для ТОВ «Карго-Експрес» пропонується приділити увагу просуванню власного каналу, що можна зробити за допомогою інструментів відеохостингу, які є безкоштовними. Щоб прискорити просування каналу «YouTube», можна скористатися способами, представленими в Додатку Б. Тимчасові терміни для цього заходу не задані, оскільки канал «YouTube» необхідно постійно підтримувати, наповнюючи його свіжою інформацією.

Враховуючи специфіку діяльності компанії, доцільним видається максимально збільшити наповненість свого каналу на відеохостингу «YouTube» корисними оглядами ринку вантажоперевезень та новими інноваційними розробками компанії ТОВ «Карго-Експрес». Зокрема, можливим є викладення відеоматеріалу за такими напрямками:

- новинки та цікаві розробки компанії ТОВ «Карго-Експрес»;
- ролики про сучасний ринок послуг вантажоперевезень, у тому числі за кордоном;
- нові умови роботи, акції та спеціальні пропозиції компанії;
- інші відеоматеріали, що мають відношення або безпосередньо до самої компанії або її послуг.

Захід 4. PR-акція з освітленням в Інтернеті.

Наступним заходом стане щорічна вікторина до дня народження ТОВ «Карго-Експрес». Цей захід – PR-просування компанії в Інтернеті за допомогою event-маркетингу. За допомогою подієвого PR ТОВ «Карго-Експрес» може:

- представити бренд споживачам та можливим партнерам;
- запам'ятати цільову аудиторію;
- обзавестися корисними діловими контактами.

Святкова подія проводитиметься у м. Києві з 19 по 22 березня 2024 р. з трансляцією в акаунті компанії на каналі «YouTube», а також супроводом фотосесії для стрічки новин сайту. Наприкінці свята – вікторина на тему історії вантажоперевезень та розіграш головного призу: знижка 10% на подальше замовлення або встановлення тарифу знижок на певний вид вантажоперевезень.

Цілі заходу:

- впізнаваність компанії, підвищення лояльності клієнтів до неї;
- привернення уваги та збільшення кількості постійних клієнтів;
- залучення додаткової аудиторії, розвиток інтересу до ТОВ «Карго-Експрес».

Захід 5. Соціальна акція з освітленням у мережі Інтернет (благодійність як реклами).

Для підвищення впізнаваності підприємства необхідно також проведення PR-акцій, які покращують його імідж в очах громадськості. Для вдосконалення іміджу ТОВ «Карго-Експрес» за цим напрямком пропонується соціальна акція «Нічого зайвого» (збір одягу для малозабезпечених сімей) з наступним широким освітленням на каналі YouTube, а також на сторінках компанії у всіх соціальних

мережах. Практично всі співробітники ТОВ «Карго-Експрес» позитивно поставилися до ідеї соціальної акції.

Мета акції «Нічого зайвого»: провести збір одягу для малозабезпечених сімей. Ця мета потребує постановки наступних завдань:

- 1) позначити термін проведення акції зі збору одягу;
- 2) встановити контакт із соціальним центром захисту населення, який може забезпечити постачання малозабезпечених громадян зібраним одягом та взуттям;
- 3) розробити символіку соціальної акції, підготувати макет афіш, надрукувати їх;
- 4) провести акцію у встановлений термін;
- 5) підбити підсумки акції та нагородити найактивніших учасників.

Далі визначено термін проведення акції (жовтень-листопад 2023 року).

За результатом збору одягу найбільш активним видаються значки з логотипом компанії.

Цей захід також необхідно анонсувати на офіційному сайті компанії, а також провести фотосесію для стрічки новин сайту.

Захід 6. Розробка програми знижок. Розробка програми знижок вкладень не вимагає. Вона забезпечить збільшення обсягів наданих послуг, а також потік нових клієнтів. Програма знижок полягає у наданні знижки у розмірі 5 % від вартості перевезення, за умови наявності трьох або більше замовлень по системі передоплати від однієї юридичної або фізичної особи.

Таким чином, пропонуються наступні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Карго-Експрес»:

- створення відділу маркетингу підприємства;
- розробка форми зворотного зв'язку на сайті компанії за рахунок впровадження «живого чату» JivoSite;
- активне використання як рекламний майданчик відеохостингу YouTube;
- організація щорічної вікторини до дня народження ТОВ «Карго-Експрес» з трансляцією на створеному обліковому записі компанії на каналі YouTube, а

також на сторінках компанії у всіх соціальних мережах та супроводом фотосесії для стрічки новин сайту;

- організація та проведення PR-акції (соціальна акція «Нічого зайвого») з анонсуванням її на обліковому записі компанії на каналі YouTube, а також на сторінках компанії у всіх соціальних мережах та супроводом фотосесії для стрічки новин сайту;

- розробка програми знижок.

Пропоновані рекомендації дозволять підвищити впізнаваність підприємства, сформувані сприятливий імідж в очах громадськості, збільшити лояльність клієнтів до бренду. Все це зумовлює перспективу розвитку, посилить позитивний імідж бренду ТОВ «Карго-Експрес», забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку послуг вантажоперевезень.

### **3.2. Прогноз очікуваних результатів впровадження запропонованих заходів на ТОВ «Карго-Експрес»**

Російська війна руйнує інфраструктуру, економіку та навколишнє середовище України. Окупація значних територій, мародерство, обстріли мирних міст, постійні повітряні тривоги та блекауты сильно вдарили по компаніям сфери вантажоперевезень.

Жахлива війна, яка нині відбувається в Україні, не має аналогів у сучасній європейській історії, тому неможливо провести відповідні аналогії чи оцінити можливий вплив запропонованих заходів в таких умовах на сферу перевезень. Ми можемо лише спробувати спрогнозувати успішність реалізації запропонованих заходів щодо вдосконалення управління комплексом маркетингу на підприємстві.

Для початку визначимо витрати, необхідні для реалізації запропонованих заходів.

Захід 1. Створення відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес».

Для створення відділу маркетингу на ТОВ «Карго-Експрес» необхідні наступні початкові витрати, що наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Початкові витрати (обладнання) для організації відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»

Найменування обладнання	Вартість, тис. грн.
Комп'ютери (6 од.)	62,5
Принтери (1 од.)	6,3
Копіювальний пристрій (1 од.)	7,4
Сканер (1 од.)	4,5
Меблі	45,2
Всього	125,9

Джерел: складено автором

При організації відділу маркетингу організаційно-правова форма ТОВ «Карго-Експрес» не зміниться. Підприємству необхідно здійснити підбір персоналу для роботи в новому відділі маркетингу. Витрати на оплату праці співробітників відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на оплату праці персоналу відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»

Стаття витрат	Сума, тис.грн.	
	Витрати на місяць	Витрати на рік
1. Витрати на заробітну плату персоналу (6 чол.), 1 міс. = 79,0	79,0	948,0
ВСЬОГО	79,0	948,0

Джерел: складено автором

Згідно таблиці 3.3, всього витрати на оплату праці персоналу реорганізованого відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» становлять 948,0 тис.грн. на рік. Разом витрати на організацію відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» складають 1073,9 тис. грн.

Захід 2. Розробка форми зворотного зв'язку на сайті компанії, за рахунок використання «живого чату» JivoSite.

Для впровадження форми зворотного зв'язку потрібно придбання програмного продукту та ліцензії на 10 операторів на рік. Витрати представимо

в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження форми JivoSite на сайт ТОВ «Карго-Експрес»

Найменування заходу	Вартість, тис.грн.
Придбання та встановлення програми	35,0
Обслуговування програми на рік (10 операторів)	16,3
Всього	51,3

Джерело: складено автором

Таким чином, на впровадження форми JivoSite на сайт ТОВ «Карго-Експрес» необхідно витратити 51,3 тис. грн.

Захід 3. Активне використання як рекламна майданчики відеохостингу «YouTube». Витрати на «розкрутку» каналу відеохостингу «YouTube» наведено у табл.3.5.

Таблиця 3.5

Витрати на розкручування каналу ТОВ «Карго-Експрес» на відеохостингу «YouTube»

Найменування показника	Значення показника
Частота завантаження нового ролика на каналі	1 раз на два тижні
Кількість рекламних роликів на рік	24
Вартість створення одного рекламного ролика	7300 грн
Річні витрати на захід	175,2 тис.грн.

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний розмір сукупних витрат на реалізацію даного заходу становитиме 175,2 тис. грн.

Захід 4. Організація вікторини до дня народження компанії. Витрати представимо в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на організацію вікторини на день народження ТОВ «Карго-Експрес»

Найменування	Вартість, тис.грн
Бюджет свята	150,0
Проведення фотосесії	25,5
Разом	175,5

Джерело: складено автором

Таким чином, на організацію вікторини на день народження ТОВ «Карго-Експрес» необхідно витратити 175,5 тис. грн.

Захід 5. Організація та проведення PR-акції (соціальна акція «Нічого зайвого») з анонсуванням її в обліковому записі компанії на каналі YouTube. Витрати представимо в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Витрати на організацію та проведення PR-акції

Найменування	Вартість, тис.грн
Бюджет акції	100,0
Проведення фотосесії	25,5,0
Разом	125,5

Джерело: складено автором

Таким чином, на організацію та проведення PR-акції ТОВ «Карго-Експрес» необхідно витратити 125,5 тис. грн.

Бюджет витрат за впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» представлений у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

## Бюджет витрат на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес»

Найменування заходу	Вартість, тис.грн	Частка,%
Створення відділу маркетингу	1073,9	67,1
Впровадження «живого чату» JivoSite на сайт підприємства	51,3	3,2
Розкрутка каналу на відеохостингу «YouTube»	175,2	10,9
Організація вікторини до дня народження	175,5	11,0
Благодійність	125,5	7,8
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>1601,4</b>	<b>100,0</b>

Джерело: складено автором

Таким чином, загальні витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» становлять 1601,4 тис. грн. Найбільшу частку у витратах займає створення відділу маркетингу підприємства – 57,1%, на другому місці витрати на організацію вікторини до дня народження – 11%. Найменшу частку в загальній структурі

витрат займають витрати на впровадження «живого чату» JivoSite на сайт компанії.

У рамках цієї роботи доцільно спрогнозувати економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів. Прогнози шести експертів в області стратегічного маркетингу здійснили прогнозування чистого доходу в трьох сценаріях (песимістичний, оптимістичний, реалістичний) розвитку подій, в результаті реалізації запропонованих заходів (табл.3.9).

Таблиця 3.9

## Прогноз збільшення чистого доходу ТОВ «Карго-Експрес»

Сценарій розвитку	Експерт						Середнє значення прогнозу
	1	2	3	4	5	6	
Песимістичний сценарій	10	13	13	12	11	11	12
Реалістичний сценарій	13	13	15	14	14	15	14
Оптимістичний сценарій	17	16	15	18	17	17	17

Джерело: складено автором

Таким чином, за даними таблиці 3.9 видно, що чистий дохід ТОВ «Карго-Експрес» в середньому за прогнозами експертів зросте:

- на 12 % при песимістичному сценарії;
- на 14 % при реалістичному сценарії;
- на 17 % при оптимістичному сценарії.

Отже, в результаті запланованих заходів ТОВ «Карго-Експрес» прогнозує збільшити чистий дохід з реалізації послуг за песимістичним сценарієм в 2023 році на 12% (або 1614,0 тис.грн), за реалістичним сценарієм – на 14% (чи 1883,0 тис. грн), за оптимістичним сценарієм на 17% (або на 2286 тис.грн) (табл.3.10).

Таблиця 3.10

## Річний ефект від впровадження запропонованих заходів для ТОВ «Карго-Експрес»

Показник	Прогноз		
	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	17	14	12
Всього, тис. грн.	2286,5	1883,0	1614,0

Джерело: складено автором

Припустимо, що рівень інших виплат з прибутку, інших доходів і витрат, а також результатів за інвестиційною та фінансовою діяльністю ТОВ «Карго-Експрес» залишаться на рівні 2022 року, проведемо розрахунок чистого прибутку підприємства в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Розрахунок прогнозного чистого прибутку ТОВ «Карго-Експрес» при впровадженні запропонованих маркетингових заходів, тис.грн.

Показник	2022 (факт)	2023 р. (прогноз)			Відхилення					
					Оптимістичний прогноз		Реалістичний прогноз		Песимістичний прогноз	
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	13450	15736,5	15333	15064	2286,5	17,0	1883,0	14,0	1614,0	12,0
Інші операційні доходи, тис.грн.	232	232	232	232	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші доходи, тис.грн.	69	69	69	69	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>13751</b>	<b>16037,5</b>	<b>15634</b>	<b>15365</b>	<b>2286,5</b>	<b>16,6</b>	<b>1883,0</b>	<b>13,7</b>	<b>1614,0</b>	<b>11,7</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	9650	11251,4	11251,4	11251,4	1601,4	16,6	1601,4	16,6	1601,4	16,6
Інші витрати, тис.грн.	101	101	101	101	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Інші операційні витрати, тис.грн.	243	243	243	243	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>9994</b>	<b>11595,4</b>	<b>11595,4</b>	<b>11595,4</b>	<b>1601,4</b>	<b>16,0</b>	<b>1601,4</b>	<b>16,0</b>	<b>1601,4</b>	<b>16,0</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	3757	4442,1	4038,6	3769,6	685,1	18,2	281,6	7,5	12,6	0,3
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	676	799,6	726,9	678,5	123,6	18,3	50,9	7,5	2,5	0,4
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	<b>3081</b>	<b>3642,5</b>	<b>3311,7</b>	<b>3091,1</b>	<b>561,5</b>	<b>18,2</b>	<b>230,7</b>	<b>7,5</b>	<b>10,1</b>	<b>0,3</b>

Джерело: складено та розраховано автором

Отже, згідно табл. 3.11, чистий прибуток ТОВ «Карго-Експрес» в 2023 році становитиме:

- за оптимістичним сценарієм: 3642,5 тис. грн., що на 561,5 тис.грн., або на 18,2 % більше за показник 2021 р.;

- за реалістичним сценарієм: 3311,7 тис. грн., що на 230,7 тис.грн., або на 7,5 % більше за показник 2021 р.;

- за песимістичним сценарієм: 3091,1 тис. грн., що на 10,1 тис.грн., або на

0,3 % більше за показник 2021 р.

Також проведемо розрахунок ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Карго-Експрес» в прогностному періоді (табл.3.12).

Таблиця 3.12

Розрахунок ефективності маркетингу ТОВ «Карго-Експрес» в прогностному періоді

Показник	2022 (факт)	2023 р. (прогноз)			Відхилення					
					Оптимістичний прогноз		Реалістичний прогноз		Песимістичний прогноз	
		Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	+/-	%	+/-	%	+/-	%
Ринкова частка підприємства, %	6,3	7,3	6,9	6,6	1,0	15,9	0,6	9,5	0,3	4,8
Темп зміни обсягів продажу	-54,5	17	14	12	71,5	-131,2	68,5	-125,7	66,5	-122,0
Частка лояльних покупців, %	41,3	56,3	54,3	51,9	15,0	36,3	13,0	31,5	10,6	25,7
Коефіцієнт відповідності попиту	0,63	0,7	0,7	0,7	0,1	11,1	0,1	11,1	0,1	11,1
Коефіцієнт завершеності покупок	0,86	0,9	0,9	0,9	0,0	4,7	0,0	4,7	0,0	4,7
Рентабельність маркетингових інвестицій, %	46,7	142,8	117,6	100,8	96,1	205,7	70,9	151,8	54,1	115,8
Рентабельність товарообороту, %	22,91	23,15	21,60	20,52	0,2	1,0	-1,3	-5,7	-2,4	-10,4
Прибуток від маркетингової діяльності, тис.грн.	205,4	2286,5	1883,0	1614,0	2081,1	1013,2	1677,6	816,7	1408,6	685,8

Джерело: складено та розраховано автором

Рентабельність маркетингових інвестицій підприємства в 2023 році за оптимістичним сценарієм становитиме 142,8 %, за песимістичним сценарієм – 100,8%. Як видно з наведених даних, рентабельність маркетингових інвестицій підприємства у 2023 році зросте у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності управління маркетингом підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» є ефективними та прибутковими.

### Висновки до розділу 3

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес»: створення відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»; розробка форми зворотного зв'язку на сайті компанії за рахунок впровадження «живого чату» JivoSite; активне використання як рекламний майданчик відеохостингу YouTube; організація щорічної вікторини до дня народження ТОВ «Карго-Експрес» з трансляцією на створеному обліковому записі компанії на каналі YouTube, а також на сторінках компанії у всіх соціальних мережах та супроводом фотосесії для стрічки новин сайту; організація та проведення PR-акції (соціальна акція «Нічого зайвого») з анонсуванням її на обліковому записі компанії на каналі YouTube, а також на сторінках компанії у всіх соціальних мережах та супроводом фотосесії для стрічки новин сайту. Пропоновані рекомендації дозволять підвищити впізнаваність підприємства, сформувати сприятливий імідж в очах громадськості, збільшити лояльність клієнтів до бренду. Все це зумовлює перспективу розвитку, посилить позитивний імідж бренду ТОВ «Карго-Експрес», забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку послуг вантажоперевезень.

Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» становлять 1601,4 тис. грн. Найбільшу частку у витратах займає створення відділу маркетингу підприємства – 57,1%, на другому місці витрати на організацію вікторини до дня народження – 11%. Найменшу частку в загальній структурі витрат займають витрати на впровадження «живого чату» JivoSite на сайт компанії. В результаті запланованих заходів ТОВ «Карго-Експрес» прогнозує збільшити чистий дохід з реалізації послуг за песимістичним сценарієм в 2023 році на 12% (або 1614,0 тис.грн), за реалістичним сценарієм – на 14% (чи 1883,0 тис. грн), за оптимістичним сценарієм на 17% (або на 2286 тис.грн). Рентабельність маркетингових інвестицій підприємства в 2023 році за

оптимістичним сценарієм становитиме 142,8 %, за песимістичним сценарієм – 100,8%. Як видно з наведених даних, рентабельність маркетингових інвестицій підприємства у 2023 році зросте у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності управління маркетингом підприємства. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» є ефективними та прибутковими.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено всебічне і детальне дослідження формування комплексу маркетингу в сфері послуг та виявлено ефективні шляхи підвищення його ефективності.

Встановлено, що маркетинг представляє собою вид діяльності, спрямований на пізнання потенційного клієнта підприємства та взаємодія з ним (з урахуванням моральних цінностей та установок) з метою задоволення його потреб та для отримання на цій основі комерційної вигоди за допомогою товарної, цінової, комунікаційної, розподільної політик, розроблених з урахуванням цілей та завдань підприємства та факторів маркетингового середовища з попереднім вкладенням фінансових коштів у науково-дослідну сферу діяльності та інші перспективні напрямки компанії. Зміст основних функцій, що виконуються маркетингом на підприємстві, дозволяє стверджувати, що реалізація цього виду діяльності є невід'ємною умовою досягнення необхідного рівня ефективності та стійкості функціонування підприємств у цілому.

Виявлено, що маркетинг у сфері послуг - сукупний, універсальний механізм управління організацією, що змінюється дуже швидко під впливом зовнішніх чинників і відгукується на бажання споживачів. Існує 2 рівні управління маркетингом у сфері послуг: стратегічний; тактичний. Організація управління маркетингом підприємства є досить трудомістким процесом, ефективність якого істотно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Визначено, що основним завданням оцінки ефективності маркетингу є виявлення областей, де існують проблеми та нові можливості, та розробка необхідних заходів та рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Існує велика кількість підходів до вимірювання результативності маркетингу підприємства. Інструменти оцінки ефективності маркетингових заходів для підприємства є високовитратним процесом. Вартість всіх необхідних досліджень для оцінки ефективності маркетингу часто можна порівняти з

розмірами маркетингового бюджету.

Встановлено, що ТОВ «Карго-Експрес» надає послуги термінової кур'єрської експрес-доставки, кур'єрського перевезення посилок, бандеролей, листів, іншої кореспонденції і вантажів по містах України і всьому світу, а також пропонує комплексні транспортні рішення, орієнтовані на потреби клієнтів, забезпечуючи обмін вантажами між промисловими і торговими підприємствами. Найкраще у підприємства розвинені фінансова, виробнича та товаропровідна сторони. На середньому рівні розвитку знаходяться стратегічна та кадрова сторони. Вимагає детального вивчення та щільної роботи логістика, оскільки є найслабшою стороною підприємства. Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Карго-Експрес» дозволив вивити негативні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зниження чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2022 р. чітко вказує, що необхідно активізувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб відновити прийнятний рівень прибутковості. На поточний момент спостерігається повільна фінансова деградація ТОВ «Карго-Експрес».

Зроблено висновки, що основними факторами зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «Карго-Експрес» є політичні та економічні чинники. Здебільшого це пов'язано з галуззю, у якій здійснює своєї діяльності підприємство. Крім того, такий набір головних факторів обумовлюється тим, що компанія веде активну діяльність на ринку державних закупівель і має значну частину своїх коштів у формі позикового капіталу. Однак, не можна ігнорувати вплив соціальних і технологічних факторів, оскільки у разі розвитку несприятливого сценарію пристосуватися до них буде в рази складніше, ніж до змін у політичному чи економічному середовищі. Мінімальний рівень цін на пропоновані послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Dimex» та ТОВ «Meest» і є слабкою стороною ТОВ «Карго-Експрес». Висока якість послуг характерна для ТОВ «Карго-Експрес» та ТОВ «Meest», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність ТОВ «DHL Express», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції.

Якість послуг ТОВ «Карго-Експрес» оцінено в 43 бали. Маркетинг ТОВ «Карго-Експрес» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є ТОВ «ТОВ «Dimex» та ТОВ «Meest». Серед слабких сторін виділяється сильна залежність від вимог постійних клієнтів, простої ПС через неритмічність отримання замовлень та слабку маркетингову політику.

Визначено, що керівництво ТОВ «Карго-Експрес» не приділяє значну роль плануванню і організації маркетингової діяльності. Витрати на маркетингову діяльність в 2022 році зменшилися на 546,31 тис.грн., або на 55,42%. Найбільше зменшення витрат становить за статті «спонсорство», а стаття витрат на послуги сторонніх організацій з проведення маркетингових досліджень взагалі не фінансувалася. Результативність та ефективність маркетингової політики ТОВ «Карго-Експрес» знаходиться на середньому рівні. Серед недоліків слід виділити недостатню кількість співробітників, а саме тих, хто займався реалізацією аналітичної функції. Важливо не просто складати плани в період проведення кожної з рекламних кампаній, а також формувати бюджети на цілий рік, складати календарі маркетингових витрат, забезпечувати зв'язок між обсягом маркетингового бюджету та сумою доходу підприємства. Ще одним серйозним недоліком є відсутність відділу маркетингу, а окремі функції маркетингу виконуються непрофільними фахівцями. Після детального аналізу основних показників ТОВ «Карго-Експрес» і вивчення маркетингу, була виявлена необхідність розробити заходи для поліпшення сформованих ситуацій. Варто звернути увагу на формування маркетингової служби на підприємстві та вдосконалення рекламної діяльності.

Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес»: створення відділу маркетингу ТОВ «Карго-Експрес»; розробка форми зворотного зв'язку на сайті компанії за рахунок впровадження «живого чату» JivoSite; активне використання як рекламний майданчик відеохостингу YouTube; організація щорічної вікторини до дня народження ТОВ «Карго-Експрес» з трансляцією на створеному обліковому записі компанії на каналі YouTube, а також на сторінках компанії у всіх

соціальних мережах та супроводом фотосесії для стрічки новин сайту; організація та проведення PR-акції (соціальна акція «Нічого зайвого») з анонсуванням її на обліковому записі компанії на каналі YouTube, а також на сторінках компанії у всіх соціальних мережах та супроводом фотосесії для стрічки новин сайту. Пропоновані рекомендації дозволять підвищити впізнаваність підприємства, сформувати сприятливий імідж в очах громадськості, збільшити лояльність клієнтів до бренду. Все це зумовлює перспективу розвитку, посилить позитивний імідж бренду ТОВ «Карго-Експрес», забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги на ринку послуг вантажоперевезень.

Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів щодо удосконалення управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» становлять 1601,4 тис. грн. Найбільшу частку у витратах займає сворення відділу маркетингу підприємства – 57,1%, на другому місці витрати на організацію вікторини до дня народження – 11%. Найменшу частку в загальній структурі витрат займають витрати на впровадження «живого чату» JivoSite на сайт компанії. В результаті запланованих заходів ТОВ «Карго-Експрес» прогнозує збільшити чистий дохід з реалізації послуг за песимістичним сценарієм в 2023 році на 12% (або 1614,0 тис.грн), за реалістичним сценарієм – на 14% (чи 1883,0 тис. грн), за оптимістичним сценарієм на 17% (або на 2286 тис.грн). Рентабельність маркетингових інвестицій підприємства в 2023 році за оптимістичним сценарієм становитиме 142,8 %, за песимістичним сценарієм – 100,8%. Як видно з наведених даних, рентабельність маркетингових інвестицій підприємства у 2023 році зросте у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про підвищення ефективності управління маркетингом підприємства. Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності управління маркетингом ТОВ «Карго-Експрес» є ефективними та прибутковими.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аулін В. В. Теоретичні і методологічні основи логістики транспортних і виробничих систем. Кропивницький, 2021. 503 с.
2. Богуславська М. В., Евсейцева О. С. Новітні технології інтернет-маркетингу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 5 (27). С. 108-110.
3. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького націонал. університету. Економічні науки*. Хмельницький: ХНУ, 2020. № 5. 242 с. С. 38-41.
4. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство : електронне наук. фахове видання*. Випуск 18. С. 272-278.
5. Бойчук І. В. Вплив комплексу маркетингу на діяльність підприємства в умовах конкуренції. *Вісник Львівського торговельно-економічн. університету* Львів : Видавництво ЛТЕУ, 2020. Вип. 60. 124 с. (Екон. науки). С. 68-74.
6. Бойчук І. В. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства : монографія / за наук. ред. к.е.н., проф. В. П. Пилипчука. К.: КНЕУ, 2019. 463 с.
7. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Чернега В. М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 21. С. 86–92.
8. Верзілова Г. Р. Облікова інтерпретація витрат на маркетингову діяльність торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №3. С. 284–292.
9. Гвоздецька І. В. Особливості застосування інноваційних підходів до інтернетмаркетингу на вітчизняному ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2017. № 3, т. 1. С. 60-64.
10. Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 5. С.331-336.

11. Гончаренко Т.П. Сучасна концепція стратегічного маркетингу: організаційно–економічний механізм. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/841/1/1.pdf>
12. Готра В.В., Філін Ю.І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні*. 2017. С. 163-169.
13. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
14. Зоріна О. І., Волохов В. А., Волохова І. В. Маркетинг транспортних послуг : навч. посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 305 с.
15. Зінченко О. А. Адаптивні стратегії підприємств у цифровому середовищі. *Проблеми економіки*. 2021. № 3. С. 110-116.
16. Іваненко В. О., Ковальчук О. Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економіка, управління та адміністрування»*. 2019. № 1. С. 72–82.
17. Козак Л. С., Федорук О. В. Особливості формування ефективної моделі інноваційного розвитку транспортно-дорожнього комплексу України. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 53–60. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.3.53.
18. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2014. № 3 (78). С. 71-74.
19. Корягіна С. В. Маркетинговий аудит. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 320 с.
20. Красовська О. Ю. Комплексна оцінка маркетингової діяльності на підприємствах сфери послуг. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 43-46.
21. Краус К.М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств. Монографія. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. 226 с.
22. Кулиняк І. Я. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського*

державного університету. Сер. : Економіка. 2017. Вип. 2. С. 94-100.

23. Литвиненко С. Л. Маркетинг в підприємницькій діяльності та управління продажем логістичних послуг. Київ, 2021. 280 с.

24. Ляшенко В. І. Сучасні тенденції розвитку стратегічного маркетингу. URL: [http://dere.com.ua/library/reshta/strateg\\_marketing.shtml](http://dere.com.ua/library/reshta/strateg_marketing.shtml).

25. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : [монографія] / за заг. ред. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

26. Муха Р.А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315>

27. Окландер М. А. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 118–129.

28. Офіційний сайт ТОВ «Карго-Експрес».

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

30. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №1. С. 373–382.

31. Попова Н.В. Didital-інновації та їх вплив на транспортно-логістичні організації в умовах VUCA. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Випуск 39. – С. 5-21..

32. Проскурніна Н.В. Концепція трансформування функцій маркетингу на засадах інноваційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 308–316.

33. Прядко О. М. Використання сучасних маркетингових інструментів для спонукання споживчих мотивацій. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 368-374.

34. Рахман М. С., Заїка О. В., Чорній Д. М. Маркетинговий аналіз транспортних послуг України на зовнішньому ринку . *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 143-150.

35. Савицька Н.Л., Прядко О.М., Сіроус М.В. Вплив інструментів трейд-маркетингу на споживчий вибір. *Економічна стратегія і перспективи розвитку*

*сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (22). С. 293–304.

36. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. Вип. 8. С. 44–49.

37. Сударкіна С. П. Планування маркетингової діяльності підприємства в сучасних умовах: інструменти і організація. *Вісник Нац. техн. унту "ХПІ" : зб. наук. пр. Економічні науки*. Харків : НТУ "ХПІ", 2016. № 28 (1200). С. 94-99.

38. Угольков Є. О. Світові тенденції використання інструментів інтернет-маркетингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2017. № 873. С. 97-104.

39. Чміль Г.Л., Верзілова Г.Р. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 10. С. 178–182.

40. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>

41. Юрченко Н. Б. Маркетингова діяльність в умовах глобалізації та розвитку електронної комерції. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. С.65-71.

42. American Marketing association. Academic Journals URL: <http://www.ama.org>

43. Become a Market Leader with PIMS (Profit Impact of Market Strategy) URL: <https://bstrategyhub.com/become-a-market-leader-with-pims-profit-impact-of-market-strategy/>

44. Ernst & Young URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua](https://www.ey.com/uk_ua)

45. Marketing aspects of the pseudoleisure consumption and the quality of life: a case study from Kazakhstan. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 419-438.

46. Solcansky M. Measurement of marketing effectiveness. URL: [www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/15/1822-6515-2010-755.pdf).

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Консолідована фінансова звітність підприємства за 2020-2022 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2020-2022 рр.

Актив	2020	2021	2022
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	( )	( )	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
знос	( 290,7 )	( 448,8 )	( 643,5 )
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
<b>Усього за розділом I</b>	438,8	355,3	684,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
<b>Усього за розділом II</b>	9740,2	5123,3	6524,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	10179,0	5478,6	7208,4

Пасив	2020	2021	2022
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	( )	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	2975,9	4431,3	5616,4
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	139,6	103,7	248,6
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			

Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>7063,5</b>	<b>943,6</b>	<b>1343,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>10179</b>	<b>5478,6</b>	<b>7208,4</b>

**Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2020-2022 рр.**

Показники	2020	2021	2022
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	23112	29563	13450
Інші операційні доходи, тис.грн.	412	532	232
Інші доходи, тис.грн.	269	302	69
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>23793</b>	<b>30397</b>	<b>13751</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	18203	20750	9650
Інші витрати, тис.грн.	241	269	101
Інші операційні витрати, тис.грн.	325	623	243
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>18769</b>	<b>21642</b>	<b>9994</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	5024	8755	3757
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	904	1576	676
Чистий прибуток, тис.грн.	4120	7179	3081

## Додаток Б

## Можливі безкоштовні варіанти просування YouTube - каналу

Варіант просування	Зміст заходу
Правильне та красиве оформлення профілю	Щоб виділитися серед конкурентів, важливо створити унікальне «обличчя» свого профілю і грамотно піднести відеоматеріал, що публікується на ньому.
В том числі оформлення профіля каналу:	
Встановити «аватар»	Він буде видно під час публікації коментарів, у пошуковій видачі, списку підписок. Зображення, фото блогера або логотип компанії, що запам'ятовується, підвищить впізнаваність
Оформлення обкладинки	Необхідно розробити унікальний банер, який би поєднувався з інформацією, що викладається на каналі
Створення та оптимізація плейтистів	З їхньою допомогою можна налаштувати зручну навігацію, об'єднавши тематичні ролики. Це не тільки дозволить користувачам легше орієнтуватися, але і стимулюватиме їх подивитися додаткові відео
Створення розділів каналу	З їх допомогою можна розподілити відеоролики на головній сторінці профілю у зручній та привабливій для глядача формі
Завантаження рейлера	Головне призначення – познайомити аудиторію з тематикою роликів, що публікуються, і мотивувати стати передплатниками
Інші дії	
Регулярна публікація нового відеоконтенту	Успішне безкоштовне розкручування каналу Youtube також полягає в правильній стратегії. Тут важливо розуміти критичні точки щодо утримання аудиторії, тобто скільки має публікуватися роликів, щоб інтерес глядачів завжди перебував у «підігрітому» стані. В середньому вважається, що двох роликів на тиждень достатньо. Але все залежить від теми. Намагаючись наповнити свій профіль відеоконтентом, важливо пам'ятати, що пріоритет не кількість розміщеного матеріалу, а його якість. Цей спосіб є не тільки варіантом просування відео, але й варіантом розкручування ютуб каналу та безкоштовним набором передплатників.
Поділитись відео	Цей інструмент дозволяє залучити нових передплатників
Розміщення відео у спільнотах та форумах	Такий спосіб добре працює, якщо тема має цікаву та актуальну назву
Спілкування з глядачами та спонукання їх до дії	Для хорошого показника поведінкових факторів важливо обов'язково отримувати зворотний зв'язок від передплатників та глядачів у вигляді «лайків, коментарів та передплат, це безпосередньо впливає на просування каналу на Youtube. З цією метою можна проводити опитування з проханням залишати свої відповіді та думки у коментарях під відео. Також можна прямо у ролику просити свою аудиторію підписуватись. Наприклад, «Якщо вам сподобалося це відео, ставте «лайк» та підписуйтесь на наш канал». За статистикою люди часто реагують на подібні заклики.