

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ
ПРОДУКЦІЇ НА ТОВАРНИХ РИНКАХ»
(на прикладі ПрАТ АвтоКапітал)

Допущено до захисту
« ___ » _____ року

Студентки групи Ма 01-21 (з)
факультету туризму, бізнесу і
психології
освітньо-професійної програми
Маркетинговий менеджмент
За спеціальністю 075 Маркетинг
Йосенко Дар'ї Анатоліївни

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту і
маркетингу
Лиса С. С.

Національна шкала _____

Кількість балів _____

ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛІГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ВЕДЕННЯ ДИСТРИБ’ЮТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА....	8
1.1. Сутність, функції та принципи системи дистрибуції підприємства.....	8
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління дистриб’юторською діяльністю підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДИСТРИБ’ЮТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ПРАТ «АВТОКАПІТАЛ.....	29
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «АвтоКапітал»	29
2.2 Конкурентні позиції ПрАТ «АвтоКапітал» на автомобільному ринку України.....	40
2.3 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Автокапітал» на автомобільному ринку.....	51
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «АВТОКАПІТАЛ»	60
ВИСНОВКИ.....	78
РЕЗЮМЕ	81
RESUME.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ... Ошибка! Закладка не определена.	
ДОДАТКИ..... Ошибка! Закладка не определена.	

ВСТУП

У сучасному світі дистрибуційні процеси займають ключову роль у діяльності компаній, які просувають товари. Компаніям важливо доставляти товари вчасно клієнтам або іншим посередникам. Так, ефективна логістична система має велике значення на підприємстві, яке займається продажами.

Процеси дистрибуції товарів на ринки мають бути чітко спланованими, безперебійними і своєчасними. Логістика – це не тільки транспорт, а дистрибуція товару не являє собою короткочасне перевезення із одного пункту до іншого. До процесів в системі дистрибуції відносяться, також, матеріальні й інформаційні потоки. Перші забезпечують компанії дохід і витрати на передислокацію товарів, другі дають проаналізувати та спрогнозувати час, дату відвантаження.

Серед факторів які визначають ефективність логістики і її функціональність є планування процесів. Кожна компанія має власну концепцію щодо системи дистрибуції своїх товарів і робить все, щоб ця система працювала, зручно, результативно і займала не багато часу.

Актуальність теми. Дослідження системи дистрибуції товарів підприємства полягає в тому, що в умовах сучасності, одним із головних завдань більшості підприємств, є ефективне планування доставки власних товарів і їх просування на товарний ринок для швидкої реалізації. Окрім цього, компанії співпрацюють із різними постачальниками та інколи така співпраця є неефективною. Тому, компанія має досліджувати дистрибуційні процеси і враховувати різні фактори зовнішнього і внутрішнього середовища, щоб логістика була простою і прибутковою.

Дослідженням понять «дистрибуція» і «система дистрибуції» економічних суб'єктів займалися різні вчені, серед яких: А. І. Костишина, А. Н. Родніков, В. В. Алопій, В. В. Липчук, В. Т. Лозинський, Д. Бушер, І. П. Міщук.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є аналіз системи дистрибуції товарної продукції підприємства та розробка рекомендації щодо вдосконалення системи на підприємстві ПрАТ «АвтоКапітал».

Для досягнення поставленої мети у випускній кваліфікаційній роботі визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи процесів в системі дистрибуції підприємства;
- визначити сучасні підходи до оцінки дистрибуційної системи підприємства;
- провести аналіз ефективності торгівельної діяльності ПрАТ «АвтоКапітал»;
- здійснити аналіз конкурентного середовища і встановити головних конкурентів ПрАТ «АвтоКапітал»;
- проаналізувати постачальників та логістичні процеси ПрАТ «АвтоКапітал»;
- запропонувати шляхи покращення логістичних процесів підприємства.

Об'єктом дослідження є система дистрибуції ПрАТ «АвтоКапітал».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні положення рівня та стану логістичних процесів досліджуваного підприємства.

У дослідженні використано наступні **методи**: аналіз і синтез (для аналізу сутності поняття системи дистрибуції підприємства); системний підхід (при визначенні методики оцінювання дистрибуційних процесів); статистичний аналіз (для визначення результатів фінансового стану підприємства); методи експертної оцінки (для визначення показників важливості складових в системі дистрибуції підприємства; графічний (для візуального представлення результатів досліджень).

Практичне значення одержаних результатів полягає у вдосконаленні системи дистрибуції ПрАТ «АвтоКапітал». Завдяки вибору методу аналізу системи дистрибуції й логістичних процесів, підприємству було

запропоновано заходи, які дозволять ПрАТ «АвтоКапітал» вдосконалити власну логістичну базу й оптимізувати роботу з постачальниками для досягнення більших результатів у сфері продаж автомобілей шляхом розробки нової бази даних. Така методика може бути застосована й на інших підприємствах, які є імпортерами автомобілів.

Інформаційною основою дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, матеріали наукових конференцій, офіційні статистичні дані та звітності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в пропозиції нової системи аналізу, вдосконалення і оптимізації логістичних процесів підприємства.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було висвітлено на науковій конференції, результатом якої є збірник «Ad orbem per linguas. До світу через мови», на тему «Необхідність удосконалення системи дистрибуції підприємств», 2022 рік, с. 571.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, в яких послідовно розкрито теоретичні, науково–методичні та практичні аспекти аналізу конкурентних позицій підприємства, висновків, списку використаної літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛІГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ВЕДЕННЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, функції та принципи системи дистрибуції підприємства

У сучасному світі для багатьох ринків відстань, як фізична, так і психологічна, між виробниками і потенційними клієнтами настільки велика, що задля наявності ефективного попиту і пропозиції мають існувати посередники в системі розподілу та збуту товарів.

Сьогодні, ефективний розподіл товарів передбачає виробництво продукту та його реалізацію шляхом поширення на внутрішніх і зовнішніх ринках. Ця система включає в себе пакування, транспортування і доставку. Саме тому, дистрибуція займає ключове значення під час ведення торгівельної діяльності компаній.

Дистрибуція – комплексна маркетингова і логістична діяльність, яка полягає в просуванні продукції від виробників до кінцевих споживачів, організації розподілу продукції в сегменті, організації продажів передпродажного і післяпродажного сервісу [44].

Нині, дистрибуцію товарів розглядають як науку про управління матеріальними потоками, як розділ економічної науки або як практичну (господарську) діяльність. Багатообразні підходи пояснюються різними позиціями, з яких розглядається дана категорія, — позиції маркетолога, менеджера з планування та управління виробництвом, спеціаліста з транспортування та експедирування товарів і т.д [9].

Вчені–економісти також досить багатозначно трактують поняття дистрибуція. Основні сучасні трактування даного поняття науковцями представлені у табл. 1.1.

Погляди вчених на тлумачення поняття «дистрибуція»

Вчені–економісти	Визначення поняття «дистрибуція»
Апопій В. В.	Дистрибуція – це просування товарів до кінцевого споживача із залученням дистриб'юторів та дилерів на основі єдиної маркетингової й технологічної політики, виробленої постачальником.
Бушер Дж.	Процес планування, реалізації і управління ефективним, економічним рухом і збереженням сировинних матеріалів, незакінченого виробництва, готової продукції, пов'язаної з цим інформації з пункту виникнення в пункт споживання з метою забезпечення відповідності вимогам споживача.
Костишина А. І.	Дистрибуція або дистриб'юція – це поняття у логістиці, що іноді позначається як дистрибуційна/розподільча логістика, яке означає комплекс взаємопов'язаних функцій, які реалізуються в процесі розподілення матеріального потоку між різними, як правило, гуртовими покупцями. Таким чином, розподільча логістика, або фізичний розподіл – це діяльність пов'язана з отриманням продукції, її зберіганням до моменту отримання замовлення і наступної доставки до клієнтів.
Липчук В. В.	Дистрибуція є важливим поняттям маркетингу, де розглядаються проблеми забезпечення оптимального руху товару каналом розподілу до кінцевого споживача. Згідно з сучасною концепцією маркетингу, дистрибуція є одним з елементів маркетинг–міксу, в якому її називають місцем (place) або розповсюдженням чи просуванням товарів.
Лозинський В. Т.	Система дистрибуції – складна економічна система, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її продажу відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем.
Родніков А. Н.	Під дистрибуцією розуміється наука про планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними у процесі доведення сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньозаводської переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доставку готової продукції до споживача із врахуванням інтересів та вимог останнього, а також передачі й обробки відповідної інформації

Міщук І. П.	Дистрибуція є складною системою, в яку залучаються виробник продукції та різноманітні посередники, які на договірних засадах спільно забезпечують виконання комплексу робіт з просування продукції до кінцевого споживача та її реалізації.
-------------	---

Джерело: створено автором на основі [5, 18, 28, 31, 33, 34]

Як видно з табл. 1.1, думки вчених дещо відрізняються один від одного і виділяються своєю спрямованістю. Виходячи з вищезазначених думок економістів, можна сказати, що дистрибуція — це не тільки наука і практика управління системою перевезення товарів, а й регулювання руху матеріальних й інформаційних потоків, включаючи їх фінансові потоки в просторі та часі від первинного виробництва товару до кінцевого споживача.

Дистрибуція (розподіл товарів) є процесом переміщення товарів від виробників до кінцевих споживачів. Вона охоплює фізичне переміщення і складування товарів, що вивчає логістика [3, с. 87].

В науці виокремлюють декілька підходів до дистрибуції товарів:

1. Ведення процесу з боку виробника або постачальника.
2. Ведення процесу продажу з боку дистриб'ютора.

Для компанії дистриб'ютора – це організація руху товарів від виробника до покупця і розподілу товарів на певній території. Дистрибуція для постачальника продукції – це створення системи управління продажами, яка ґрунтується на управлінні і плануванні продажів в різних каналах продажів. Обидва погляди на дистрибуцію є логічними і правильними [2, с. 25].

Дистриб'ютором в логістичній системі виступає компанія, яка викупає продукт, зберігає його, а потім продає кінцевому споживачу через канал збуту, зокрема – дилера. Дистриб'юторські компанії, в системі дистрибуції, знаходяться між виробниками та продавцями / споживачами. Такі компанії працюють від імені конкретної фірми–виробника і співпрацюють з конкретним брендом. Як правило, приймають участь у прийнятті рішень щодо відносин здійснення ефективної співпраці між клієнтом і безпосереднім

виробником товару. Ефективний дистриб'ютор, перш за все, збільшує присутність компанії на обраному ринку та може забезпечити перевагу з точки зору швидкості та ефективності розповсюдження продукції.

Загалом, система розподілу товарів являє собою область, яка досить швидко змінюється. Канали розподілу відносяться до бізнес потоку, який відбувається між виробником і споживачем. Це шлях, яким слідує транзакція. Такі канали можуть бути відносно простими або дедалі складнішими [43].

Розрізняють прямі і непрямі канали. У прямому каналі виробник працює безпосередньо зі споживачем. Непрямий канал, з іншого боку, включає посередників у потік продажів. Є чотири рівні, які розбивають потік між виробниками та споживачами. Прагнучі вийти на нові ринки або змінити стратегію розповсюдження, вам потрібно знати різні рівні розповсюдження [48].

Також, за каналами розподілу продукції систему дистрибуції класифікують наступним чином:

1. За довжиною каналу розподілу дистрибуція може бути багаторівневою або короткою.

2. Дистрибуція за взаємодією з покупцем визначається як пряма, що передбачає B2C (безпосередній продаж клієнту) та непрямая – реалізація товару за допомогою посередників.

3. За типом розподілу може бути масова дистрибуція, селективна дистрибуція, ексклюзивна дистрибуція.

4. За географічною ознакою: місцева дистрибуція (регіональна), національна (в рамках країни), транснаціональна (дистрибуція на географічний регіон, наприклад: «дистрибуція для країни СНД» [39].

Якщо вдаватися до деталізації дистрибуції за типами розподілу то можливо зазначити наступну класифікацію:

Інтенсивний або масовий розподіл передбачає якомога більше торговельних точок. Метою даного виду розподілу є проникнення в якомога більшу частину ринку.

Вибірковий або селективний розподіл дає змогу обрати конкретні торговельні місця, для більшої концентрації на реалізації продукції. Це часто залежить від конкретного товару та його відповідності магазину. Саме цей параметр дозволяє виробникам самостійно встановлювати ціну, орієнтовану на певний ринок покупців. В свою чергу, це забезпечує індивідуальний досвід покупок. Отже, селективний розподіл обмежує кількість місць у певній області.

Ексклюзивне розповсюдження – це обмежена кількість торгових точок. Сюди можна віднести такі параметри: ексклюзивні бренди класу люкс та лімітовані серії товарів, які доступні лише в конкретних місцях чи магазинах. Цей метод допомагає зберегти імідж бренду та ексклюзивність продукту [45, с. 568].

Іноді зустрічається класифікація дистрибуції "По праву власності на товар" (з переходом права власності, без переходу права власності). Ця класифікація не має відношення до дистрибуції, оскільки класична дистрибуція – товарно–логістична діяльність, це коли право власності на товар переходить тільки до кінцевого покупця. Перехід права власності на товар з виробника (постачальника) – до дистриб'ютора робить останнього оптовим покупцем. У цьому випадку крім функції переміщення і розподілу (дистрибуції) ця компанія приймає на себе обов'язки володіння, розпорядження і управління товаром на свій розсуд – як оптового продавця [26].

Попри широке вживання термінів «дистрибуція», «дистриб'ютора», у вітчизняних літературних джерелах відсутнє тлумачення дефініції «система дистрибуції», натомість термін «дистрибуційна система» у трактується як «сукупність програм, що дає змогу створювати конкретні варіанти програм певної системи обробки даних, налагоджені на умови конкретного застосування» [6].

Важливим фактором є те, що дистрибуція (або місце, place) – один з чотирьох елементів маркетингу, що входять в маркетинг–мікс "4P". У

комплекс маркетингу включаються тільки чотири елементи, назви яких в англійській мові починаються з букви "P":

1. Product (продукт).
2. Price (ціна).
3. Place (місце).
4. Promotion (просування) [16, с. 125].

Під час аналізу ринку маркетингологи орієнтуються саме на комплекс 4P, які є визначальними під час впровадження та просування товарів і вимагають постійної пильної уваги.

Оскільки перед тим як здійснити покупку покупець, переважно, повинен мати можливість фізично придбати товар, постає питання не лише ефективного введення продукту на товарний ринок, а й забезпечення його доступності для споживача фізично. Для маркетингологів вирішення цього питання є ключовим перед запуском рекламної кампанії та введенням товару на ринок. Тому, для вирішення цього питання необхідно забезпечити потенційному споживачеві можливість:

- отримати інформацію про продукт;
- обрати продукт;
- оплатити товар;
- отримати продукт;
- отримати післяпродажне обслуговування;
- отримати гарантійний сервіс [8].

Також, можливо виокремити наступні фактори впливу на дистрибуцію продукції:

1. Швидке просування товару – якщо це швидкопсувний товар, час має важливе значення, щоб запобігти втратам.
2. Купівельні звички покупців – піки та спади купівельних звичок можуть впливати на моделі розповсюдження і, отже, на різні потреби розповсюдження, які можна передбачити.

3. Вимоги покупця – зміни в вимогах роздрібного продавця або виробника до запасів точно вчасно.

4. Прогнозування асортименту продуктів – оптимальні асортименти продуктів змінюються залежно від пори року, погоди чи інших факторів.

5. Оптимізація завантаженості вантажівок – покладається на програмне забезпечення для логістики та керування автопарком, щоб гарантувати, що кожна вантажівка завантажена до повної вантажопідйомності та маршрутизується відповідно до найефективнішого маршруту [41].

Доцільним буде зазначити, що система дистрибуції товарів може здійснюватися різними каналами. Дистриб'ютори, оптовики, роздрібні торговці та агенти працюють як посередники в процесі продажу. Важливо знати ключові відмінності осіб, які відіграють певну роль у процесі розподілу:

1. Дистриб'ютор – це підприємство-представник бренду, який бере на себе додаткову відповідальність. Окрім виконання замовлень роздрібною мережі, вони активно реалізують продукцію від імені виробника. Від керування замовленнями та поверненнями до дії в якості торгових представників вони виходять за рамки ролі посередника між роздрібними продавцями та виробниками. Вони проводять аналіз ринку та постійно шукають нові можливості для досягнення максимального рівня продажів. Дистриб'ютор зосереджується на певній території та ринку, що дозволяє йому розвивати міцні стосунки з виробниками. На відміну від оптового продавця, вони, швидше за все, мають сильніші зв'язки з певними компаніями. Дистриб'ютори несуть пряму відповідальність за те, щоб продукти розліталися з полиць роздрібної торгівлі.

2. Оптові торговці: оптові торговці виконують замовлення роздрібних торговців, перепродуючи товари, часто у великих кількостях, для виробників. Оптові торговці закупають оптом, як правило, у дистриб'юторів або виробників, що знижує ціну. Це дозволяє оптовикам отримувати прибуток, оскільки вони можуть продавати роздрібним торговцям у менших упаковках, що забезпечує вищі ціни. На відміну від дистриб'юторів, оптовики займаються

тільки зберіганням і доставкою товарів. Але в деяких випадках вам доведеться пройти через оптовика, щоб потрапити до дистриб'ютора.

3. Роздрібні торговці: роздрібні торговці — це торгові точки, де споживачі можуть придбати продукцію. Це ваш місцевий продуктовий магазин або Walmart на вулиці. Вони можуть продавати через вітрини або через онлайн-канали. Роздрібні торговці купують продукцію у дистриб'юторів або оптовиків.

4. Брокери та агенти: звільніть місце для агентів. Вони займаються логістикою продажів. Агенти займаються контрактами, маркетингом і збиранням спеціалізованих відправлень. Частиною їх роботи є управління відносинами з клієнтами. Від імені виробників вони беруть на себе власність на продукти через процес розподілу. Вони представляють виробника в процесі продажу [47].

Система дистрибуції підприємства являє собою заходи щодо планування та виконання цілей задля забезпечення ефективного потоку матеріалів в процесі надання операційних послуг, відповідно до яких це варіюється від закупівлі виробничих факторів та інформації до їх обробки та їх направлення на поширення послуг, що надаються. Логістичні процеси поширюються як на саму компанію, а й у відносини з клієнтами і постачальниками до створення оптимальних бізнес-процесів усередині компанії. Райнхард Юнеманн сформулював шість завдань логістики («6R») ще 1989 р.:

- потрібна кількість;
- потрібні об'єкти (товари, люди, енергія, інформація);
- у потрібному місці (джерело або приймач) у системі;
- в потрібний час, у потрібній якості;
- за правильною ціною [38].

Головною ціллю системи дистрибуції підприємства є впорядкування елементів логістичної системи задля забезпечення ефективного технологічного процесу операцій із закупівлі матеріалів, виробництва

продукції та доведення товару до кінцевого споживача. Ланцюг забезпечення процесу виробництва та обігу товару представлений на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Ланцюг забезпечення процесу виробництва та обігу товару
Джерело: [4]

Виходячи з даних рис. 1.2 можливо назвати основні напрямки дистрибуційної системи, що мають відносну функціональну незалежність: закупівлю/постачання, виробництво, збут/розподіл.

Таким чином, на етапі розробки починається процес виробництва товару, а на етапі сервісного обслуговування, коли споживач фізично отримує товар логістичний процес завершено. Тому, саме етап «сервіс» відповідає за задоволення необхідними потребами споживачів.

Основним об'єктом дослідження та управління в системі дистрибуції є безперервний потік матеріалів і пов'язаний з ним потік інформації. Проте, ці об'єкти мають певні особливості в окремих сферах діяльності. Відповідно до

цих особливостей і моделей поведінки об'єктів контролю виділяють такі функціональні сфери, як матеріальна дистрибуція і функціональна дистрибуція (див. табл. 1.3) [4].

Таблиця 1.3

Функціонально–матеріальні складові в системі дистрибуції

Функціональна дистрибуція	Заготівельна	Внутрішньо–виробнича	Розподільна
Матеріальна дистрибуція			
Транспортна	Доставка матеріалів, необхідних деталей. Транспортування виготовлених товарів		
Перевалочні операції	Розгрупування Комплектування Підготовка до безпосереднього виробництва	Процес виробництва Первісна обробка даних Підготовка матеріалів	Отримання товару посередниками Передпродажна підготовка Розподіл та реалізація
Складська	Відповідальне зберігання товару		

Джерело: [4]

З представлених матеріалів випливає, що функціональна частина дистрибуції є досить складною ієрархічно–структурованою системою економічних відносин, яка реалізується в процесі розробки та прийняття управлінських рішень.

Таким чином, система дистрибуції товарів несе в собі відповідальність за нагляд за процесом і запобігання помилкам виконання роздрібних продажів, таким як відсутність запасів і перерви в розподілі. Для цього необхідно мати чітко налагоджені лінії зв'язку між менеджерами, відділами продажів і дистриб'юторами

Вибір правильної системи управління дистрибуцією для організації і її ефективне функціонування значною мірою залежить від цілей та завдань

організації у виробництві та розподілу каналів збуту, які використовує компанія. Як правило, компанії мають оцінювати простоту інтеграції системи, масштабованість і еластичність, управління даними та аналітику, включаючи потокове передавання даних у реальному часі та обмін даними.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління дистриб'юторською діяльністю підприємства

Логістичні операції являють собою складні операційні процеси, які завжди супроводжуються витратами на окремі елементи в системі дистрибуції підприємства.

Оцінка ефективності управління дистрибуційною діяльністю компанії може бути досягнута шляхом оцінювання, аналізу та співставлення загального доходу і витрат, які виникають в ланцюгу поставок продукції. Загальними показниками ефективності в будь-якій логістичній системі є:

- сумарні логістичні витрати;
- рівень якості та пізнаваності логістичної служби;
- загальна ефективність бізнес-системи;
- тривалість логістичних процесів (виділений час на доставку товару від точки А до точки В або кінцевого споживача);
- якість і рівень логістичних операцій [50].

Зазначені вище критерії ефективності можуть бути використані в логістичній системі при порівнянні декількох компаній і їх дистрибуційних систем. Саме тому, вищезгадані показники мають бути доступними, легко оцінюваними, оскільки є підґрунтям оперативного, стратегічного та тактичного планування роботи сучасних дистриб'юторських і логістичних компаній.

Загальні логістичні витрати виникають під час планування управлінської діяльності щодо логістичних процесів компанії. Тобто, до даних витрат можна віднести витрати на управління, планування і реалізацію планів

і стратегій в системі дистрибуції. Також, дані витрати можливо поділити на три групи:

1. Операційні логістичні витрати – виділення коштів на виконання чітко поставлених логістичних цілей.
2. Витрати на управлінську діяльність в системі дистрибуції – трати на адміністративні процеси (планування, розробка, впровадження).
3. Витрати на ризики – резервні кошти, які пов'язані з реалізацією можливих ризиків під час транспортування [36].

Загалом, в логістичній системі найбільше витрат припадає на функціональні затрати у сфері дистрибуції. Перш за все, це транспортування, виділення коштів на утримання автовозів та іншого транспорту для здійснення перевезень, витрати на зберігання продукції, опрацювання та первісна переробка товарів (у разі необхідності), витрати на управління запасами, розподіл заказів та їх направлення на інші відділи або компанії–партнери, витрати пов'язані з обробкою логістичної інформаційної системи, формування и утримання запасів сировини або готових товарів, витрати на збитки від проявлених ризиків [33].

Також, в системі дистрибуції важливим є процес оцінювання якості логістичних послуг з розрахунком і виявленням потреб постачальника. Таким чином, оцінка якості логістичних послуг та здійснення всіх супроводжуючих процесів надає можливість встановити рівень відповідності між очікуваннями споживачів логістичних послуг (дистриб'юторів) і фактичним рівнем якості надаваних послуг.

Важливим показником ефективності в дистрибуційній системі є тривалість логістичних процесів в базі, яка являє собою звіт загального часу на виконання завдання. Загальна продуктивність логістичної системи характеризується показником об'єму логістичної послуги, виконані в одиницю часу в заданій системі. В такому випадку, можливим буде припустити, що необхідно надавати в логістичній системі підприємства організаційно–управлінські комплекси, які будуть направлені на досягнення

ефективної роботи та балансу між витратами на дистрибуцію і якістю надаваних логістичних послуг компаніям-споживачам [46].

Використання логістики як функції управління економічними потоками (товари, інформація, документація) допомагає раціоналізувати, та оптимізувати управління такими потоками на всіх етапах збутового процесу [35, с. 89.].

Враховуючи вищезазначену інформацію щодо застосування логістики як функції управління, доцільним буде розглянути підходи до оцінки ефективності управління системою дистрибуції загалом (див табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика підходів до оцінки ефективності управління логістичною системою підприємства

Підхід	Критерій	Переваги	Недоліки
Цільовий	Ступінь досягнення мети	Дає змогу порівняти отримані результати з поставленими завданнями. Орієнтує на досягнення цілей. Вказує на доцільність результатів.	Наявність складної системи цілей, що ускладнює процес вимірювання ступеня їх досягнення. Можлива суперечливість та неузгодженість поставлених цілей.
Еталонний	Ступінь відповідності партнерам	Дає змогу визначити слабкі та сильні сторони підприємства порівняно з конкурентами або лідерами. Орієнтує на вдосконалення в напрямку досягнення еталонного рівня.	Складність застосування через обмежений доступ до інформації щодо показників компаній. Складність врахування змін зовнішнього середовища.
Вартісно–орієнтований	Підвищення вартості підприємства на послуги	Дає змогу дати вартісну оцінку досягненим результатам. Орієнтує на отримання певного рівня віддачі на вкладений капітал.	Складність визначення пріоритетних напрямів в діяльності, що дозволять підвищити вартість підприємства.

Продовження таблиці 1.4

Баланс інтересів	Досягнення балансу співпрацюючих компаній	Дає змогу врахувати важливість інтересів різних зацікавлених сторін. Орієнтує на досягнення збалансованості інтересів усіх зацікавлених сторін.	Складність досягнення балансу інтересів через їх суперечливість та різноплановість. Не враховуються витрати додаткових ресурсів та отриманих від них результатів.
Операційний	Співставлення результатів і витрат	Управління дає змогу зіставити результати з витратами, понесеними на їх досягнення. Орієнтує на найбільш ефективне використання ресурсів.	Складно виокремити витрати, понесені на отримання певного результату. Необхідно постійно враховувати фактор часу.
Комплексний	Результативність підприємства як системи загалом	Дає змогу відобразити багатогранність підходів в управлінні. Враховує взаємини відносини з зовнішнім середовищем. Дає можливість оцінити ефективність враховуючи різні аспекти діяльності підприємства.	Відсутність єдиного погляду на виокремлення складових ефективності. Зміна критеріїв при зміні часу, за який відбувається оцінювання.

Джерело: [40]

Виходячи з інформації в таблиці, правильним буде обрати системний підхід для оцінювання ефективності. Системний підхід є найбільш вдалим, оскільки орієнтований на оцінку фірми загалом і включає в себе можливість аналізу підприємства внутрішньо і зовнішньо.

Якщо обирати системний (комплексний) підхід до оцінювання ефективності управління системою дистрибуції, то компанія може провести логістичний аудит.

Наразі, у світі користується попитом проведення аудиту за методологією LFA. Дана методика логістичного аудиту має на увазі комплексний підхід до оцінювання системи дистрибуції з точки зору аналізу всіх факторів впливу на логістику.

Logistics Field Audit або LFA – розроблена американська модель логістичного аудиту. Аудит за цією технологією є найбільш ефективним управлінським інструментом, який використовується провідними світовими брендами та задовольняє їх потреби з метою спрощення дистрибуційних процесів, отриманням об'єктивної оцінки основних функцій в системі дистрибуції, розробкою рекомендацій і стратегій щодо удосконалення системи управління дистрибуцією і введенням пропрацьованих інновацій [45].

Під час аудиту LFA слід враховувати кілька речей:

1. Усі реєстри різних відділів компанії, будь то на рівні наказів, правил щодо оптимізації місць розташування на складі, а також усі документи, необхідні для належного функціонування діяльності тощо.

2. Планування та розміщення складу. Все, що стосується персоналу та його продуктивності. Іншими словами, необхідно деталізувати організацію команд кожної служби, посаду, закріплену за кожним співробітником, тощо.

3. Деталі складських операцій з точки зору ефективності, синхронізації, продуктивності, оптимізації на основі всіх KPI (= Ключові показники ефективності).

Ці параметри аудиту не є вичерпними і варіюються залежно від сектора, клієнтів, постачальників і бізнес-стратегії. Щоб успішно завершити перевірку та отримати автентичний вміст, потрібно виконати кілька кроків [7].

У класичному виді аудит за технологією LFA розподілено на декілька етапів. По закінченню аудиту проводиться оцінка та розробка нових стратегій щодо удосконалення системи дистрибуції підприємства. Етапи проведення логістичного аудиту за методом LFA зображено на рис. 1.5.

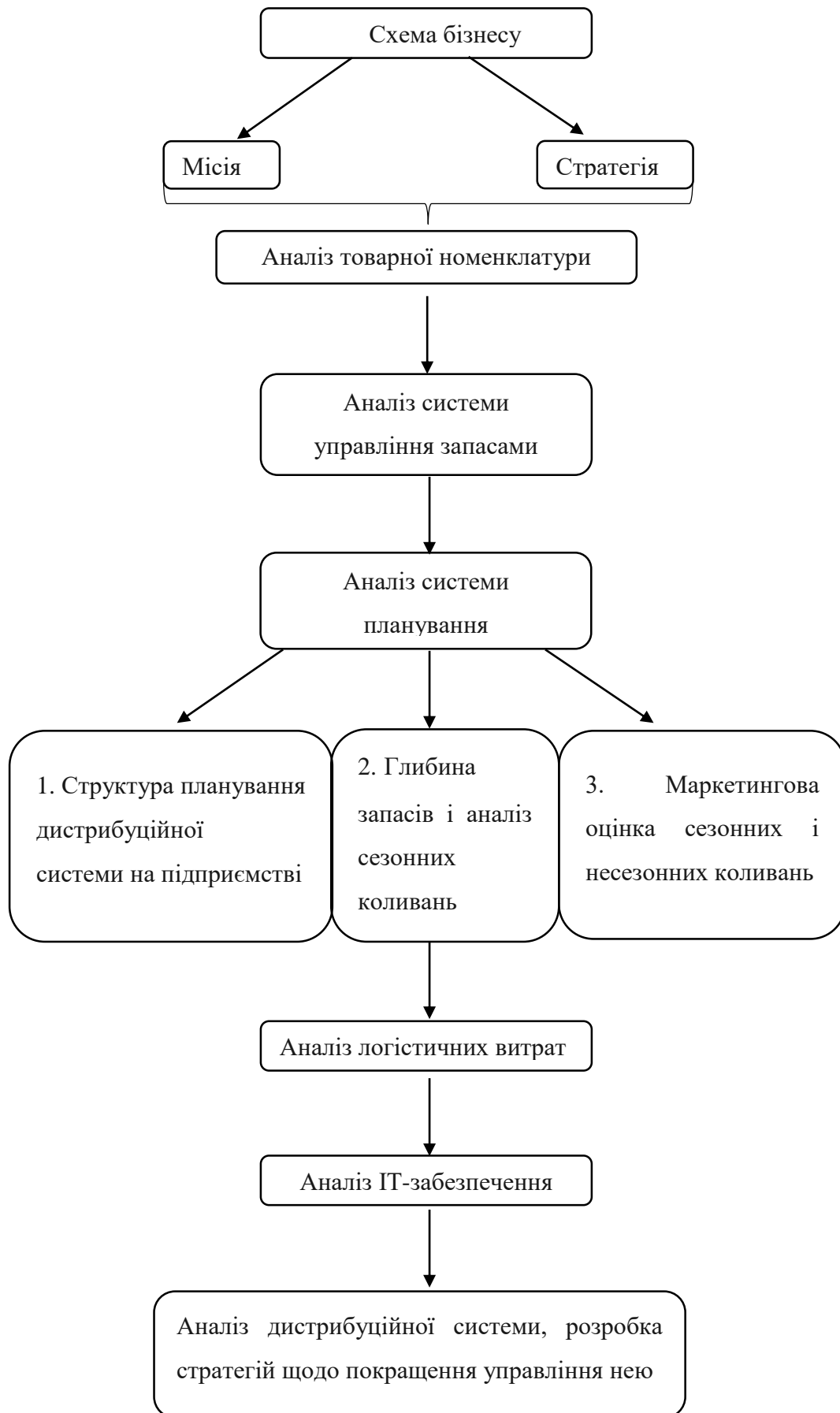


Рис. 1.5. Етапи проведення логістичного аудиту за методом LFA
 Джерело: створено автором на основі [23]

Кожен із розділів має свою, власну, структуру аналітики, метою якої є виявити проблемні місця, визначити можливості удосконалення та розробити плани впровадження нових технологій [23].

Для початку встановлюється схема бізнесу, принципи його роботи місія та стратегія. Далі компанія проводить аналітику товарної номенклатури з якої потім переходить до аналізу системи управління товарними запасами.

Після цього розпочинаються більш деталізовані етапи дослідження. Так, на етапі «аналіз системи планування» є розподіл на підгрупи. Спочатку аналізується структура планування логістики, далі глибина запасів і аналізу сезонних коливань. По закінченню, на даному етапі проводиться маркетингова оцінка сезонних і несезонних коливань для того, щоб встановити коли компанія зазнає збитків і як цьому перешкодити.

Під час аналізу логістичних витрат в компанії мають встановити основні зони витрат, які приводять до зниження основних операційних коштів. До таких витрат відносять кошти витрачені на склад, інвентаризацію та транспорт. Основна проблема виявлення та виникнення таких «прихованих» витрат у тому, що компанії, часто, не враховують визначальні критерії під час розподілу коштів, через що з'являються приховані витрати.

Аналіз IT забезпечує підприємство в процесі логістичного аудиту за LFA-технологією. Необхідно врахувати, що завданням інформаційної системи з точки зору логістики є не лише облік товарно-матеріальних цінностей, але і управління товарними потоками. Оскільки складська логістика грає роль ключової ланки в управлінні запасами і товароруху на підприємстві оптової торгівлі, питання про вибір автоматизованої системи управління складами став останнім часом актуальним. Типова помилка деяких керівників полягає в тому, що облікові функції бухгалтерської програми або аналогічних програм, що реєструють рух товару за складом, цілком дають змогу автоматизувати управління складом. Саме WMS допомагає приймати рішення (формувані накази) в процесі функціонування складу, коли

складність і швидкість операцій перевищує можливості людського розуму [12, с. 173].

На останньому етапі – аналіз логістичної служби – метою є виявити критичні місця в системі дистрибуції підприємства, визначити можливості вдосконалення та розробити ефективну стратегію для управління системою дистрибуції підприємства. Структура такого дослідження будується на основних принципах LFA:

1. Чітка відповідність стратегії логістичного управління глобальним стратегіями підприємства.
2. Локалізація логістичних витрат.
3. Визначення і постійний облік логістичних показників [21, с. 85].

Спираючись на вищевказане, можна підсумувати, що аудит в системі дистрибуції за методикою LFA здатен розкрити джерела надлишкових витрат і розробити план щодо оптимізації і мінімізації утворення «прихованих» витрат шляхом розробки стратегій для ефективного управління дистрибуційною системою підприємства і налагодженої роботи на всіх етапах ланцюга постачань.

Доречним буде, також, встановити основні завдання, які спонукають підприємства знаходити нові підходи та методи до оцінювання ефективності управління дистрибуційною системою підприємства. Так, серед головних задач оцінювання ефективності системи дистрибуції можна назвати: моніторинг показників, контроль над логістичними операціями та оперативне управління.

Моніторинг показників діяльності логістичної бази дозволяє компанії відстежувати та аналізувати динаміку роботи системи дистрибуції. До таких показників можна віднести рівень надаваного сервісу, якість послуг та елементи структури витрат.

Контроль над логістичними операціями дозволяє відобразити фактичні результати діяльності підприємства, які, в поточному режимі, дозволяють

коригувати та перенаправляти в правильний бік усі логістичні процеси, якщо вони відхиляються від заданої норми.

Що стосується показника «оперативне управління», то він націлений на моніторинг процесів в самій компанії. До цього можливо віднести бази даних про персонал, обробка даних працівників та їх мотивація.

Показники, які пов'язані із оцінюванням вкладу логістики в діяльність підприємства, можна поділити на:

- показники, що характеризують логістичну систему;
- показники, що характеризують роботу логістичної системи [32, с. 64].

До першої категорії можна зарахувати логістичні активи, а саме: склади, транспорт, обладнання, запаси. Логістичні активи можуть становити лівову частку активів підприємства. Наприклад, у дистриб'юторів вони перевищують 90 % від загальних активів. Оцінювання управління активами показує, наскільки швидко обертаються ліквідні активи (запаси) і наскільки успішно окуповуються інвестиції, вкладені в основні засоби [32].

Відповідними показниками, які характеризують потужності логістичних активів (основних засобів), будуть:

- площа, кв.м;
- місткість, куб.м або кількість товару в тоннах;
- пропускна спроможність, т/добу;
- кількість [17].

До другої категорії можна зарахувати такі показники, як:

- ефективність логістичної системи;
- продуктивність логістичної системи;
- надійність логістичної системи;
- гнучкість логістичної системи [17].

Аналізуючи вищенаведену інформацію можливо стверджувати, що в системі дистрибуції важливу роль відіграє оцінка ефективності систему, яка

характеризує здатність приносити ефект, результат від реального процесу, впроваджених стратегій і проектів.

Економічна ефективність може визначатися на рівні підприємства, галузі, народного господарства, що враховує витрати і результати, пов'язані із здійсненням інвестицій в проект, показники якої виходять за межі прямих фінансових інтересів його учасників і допускають їх грошову оцінку. Показники економічної ефективності на рівні підприємства дозволяють враховувати виробничі результати – виторг від реалізації продукції (робіт) за вирахуванням тієї її частини, яка витрачена на власні потреби, прибуток (дохід) або зниження поточних витрат виробництва (собівартості); і соціальні, пов'язані з працівникам підприємств і членам їх сімей. У них враховуються тільки інвестиції та поточні витрати підприємства, не допускаючи їх повторного рахунку [14, с. 185].

Оцінка економічної ефективності додаткових фінансових інвестицій в розвиток логістичної системи може здійснюватися за допомогою системи показників і різних критеріїв, що мають одну важливу особливість – використовувані при їх визначенні витрати і доходи розосереджені в часі, а тому доводиться приводити їх до одного (базового) моменту. І причина в цьому – неоднакова цінність грошових коштів у часі. Грошова одиниця, вкладена в інвестиції, не тотожна грошовій одиниці через рік–два. Тому в практиці інвестиційного проектування (і в ряді інших випадків) використовують метод зрівнювання поточних витрат і доходів по проекту зі змінами, викликаними зазначеними причинами [1, с. 241].

Таким чином, у даному підрозділі було розглянуто різні методологічні підходи до оцінювання ефективності управлінням дистрибуційною системою підприємства. Оцінку ефективності системи дистрибуції варто розглядати як вхідний етап для дослідження результатів з аудиту, з подальшою розробкою стратегій щодо вдосконалення логістики підприємства. Найбільш влучним та зручним методом для аналізу і оцінки діяльності компанії є системний підхід, який забезпечує різнобічний аналіз.

Так, до нього можна віднести метод LFA, методологія якого повністю відповідає комплексному підходу щодо оцінювання. Дана технологія використовується у сучасному світі провідними, розвинутими, компаніями, оскільки скорочує шлях від початкового етапу (об'єктивної оцінки логістичної функції) до останнього (розробки рекомендацій стосовно вдосконалення системи). У результаті такий підхід до оцінки ефективності системи дистрибуції дає можливість зміцнити конкурентні позиції фірми на ринку та мінімізувати витрати на «приховані трати» з подальшим підвищенням загального прибутку компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ КОМПАНІЇ ПРАТ «АВТОКАПІТАЛ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «АвтоКапітал»

ПрАТ «АвтоКапітал» – генеральне представництво автомобільного бренду «Mercedes–Benz» та концерну «Daimler AG» в Україні. Компанію було засновано 19 жовтня 2001 року.

ПрАТ «АвтоКапітал» є невід'ємною частиною української автомобільної корпорації «УкрАвто» та займає перші позиції на ринку автомобілів в преміум–сегменті.

Діяльність компанії спрямована на продаж нових автомобілів «Mercedes–Benz» на українському ринку в легковому, комерційному та вантажному сегменті. Також, компанія реалізує автомобілі з пробігом, включаючи до вищенаведеного післяпродажне обслуговування та розвиток своєї дилерської мережі.

На лютий 2022 року до дилерської мережі ПрАТ «АвтоКапітал» належало двадцять два дилерських підприємства. Проте, в умовах війни кількість підприємств скоротилася. Функціонування деяких автоцентрів було тимчасово призупинено, деякі працюють у режимі віддаленої роботи. Важливим є те, що компанія підтримує своїх дилерів, забезпечуючи та допомагаючи вести успішні продажі, укладати угоди з клієнтами убезпечуючи клієнтів і їх автомобілі від ризиків.

Оскільки «АвтоКапітал» є дистриб'юторською компанією від «Daimler AG», яка розміщує у виробництво, контролює його, імпортує та реалізує авто від «Mercedes–Benz», діє згідно укладеного між сторонами контракту, основним видом діяльності якого є імпорт в Україну, позиціонування автомобілей на національному ринку, відвантаження у дилерську мережу, сприяння та допомога дилерам у продажах та видачах клієнтам.

Загальні відомості ПрАТ «АвтоКапітал»

Властивості підприємства	Інформаційні відомості
Повна назва компанії	Приватне акціонерне товариство "АвтоКапітал"
Абревіатура від назви компанії	ПрАТ «АвтоКапітал»
Організаційно–правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Ідентифікаційний код юридичної особи	31750520
Місцезнаходження	01004, Україна, Київ, Київська обл., Столичне шосе 90
Розмір статутного капіталу	300 000, 00 грн
Види діяльності	<p>Основна діяльність:</p> <p>45.11 Продаж автомобілів і легких моторних транспортних засобів інші.</p> <p>Інші види діяльності:</p> <p>45.20 Техобслуговування і ремонт автомобілів</p> <p>45.31 Оптова торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів</p> <p>45.32 Роздрібна торгівля запасними частинами і приладдям для автомобілів</p> <p>77.39 Оренда і лізинг інших машин, устаткування і матеріальних засобів, які не включені в інші категорії</p> <p>49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом</p> <p>52.29 Інші супровідні послуги при перевезеннях</p> <p>3.12 Вистава в засобах масової інформації</p>

Джерело: створено автором на основі [24]

Дилерська мережа бренду «Mercedes–Benz» є найбільшою в країні й налічує до 20 активних представництв у найбільших містах України:

1. Автомобільний дім «Соллі–Плюс» ТОВ.
2. Автомобільний дім Україна–Мерседес Бенц СП ТОВ.
3. Автомобільний дім Одеса Філія ПРАТ Одеса–Авто.
4. Автомобільний Центр Київ.
5. Автоцентр Мерседес Дніпропетровськ–Авто ПРАТ.
6. Автоцентр на Кільцевій ТОВ.
7. Волинь–Авто ПРАТ.
8. Галичина–Авто ПРАТ.
9. Житомир–Авто ПРАТ.
10. Закарпаття–Авто ПРАТ.
11. Західно–Український автомобільний дім ТОВ.
12. Полтава–Авто ПРАТ.
13. Харків–Авто ПРАТ.
14. Херсон–Авто ПРАТ.
15. Хмельниччина–Авто ПРАТ.
16. Черкаси–Авто ПРАТ [25].

Оскільки «АвтоКапітал» є дистриб'юторською компанією з власною дилерською мережею, то передає останнім автомобілі з очікуванням виконання планових показників продаж.

Заснування дистриб'юторської компанії «Mercedes–Benz» в Україні було зумовлено наявністю широкого попиту на вищезгаданий бренд. Окрім цього, можна стверджувати, що наявність дистриб'юторських компаній, в будь–якій сфері, дозволяє швидко реалізовувати нові автомобілі на ринку не купуючи їх за кордоном або ж на вторинному ринку. До переваг дистриб'юторських компаній від іноземних брендів можна віднести: офіційну сертифікацію авто в Україні, наявність документів, що підтверджують якість, оригінальність авто, надання клієнтам можливості користуватися офіційним сервісом з гарантією на автомобілі за автомобільними запчастини.

Головний офіс – корпорація «УкрАвто» узгоджує імпортерам плани продаж, далі дистриб'ютор встановлює і розподіляє план з продажів на кожного дилера. Разом із цим, дилер зобов'язаний виконувати надані дистриб'ютором плани з продажів. Ефективне виконання планів з продаж є вигідним для дилерської мережі. Від показника продаж залежать такі розрахунки на кожного дилера як: маржа, присвоєння відсотку який отримає дилер з продажу, кількість автомобілів які дилер може взяти собі на експозицію наступного місяця та право розпоряджатися експозиційним розміщенням авто у виробництво. Як правило, на автомобільних дилерів покладаються ще й додаткові обов'язки з підтримання гарантії, реалізації запасних частин, технічного обслуговування і ремонту реалізованих ними автомобілів. До цього переліку можливо, також, включити ремонт автомобілей, які зазнали шкоди під час транспортування до імпортера. Проте, такі випадки мають узгоджуватися з дистриб'юторською компанією і відбуваються лише у випадку терміновості автомобіля (показ клієнту на дилерському підприємстві, видача автомобіля клієнту, що змушує дилера швидко передислокувати авто на своє підприємство).

Важливим чинником для ефективної роботи кожної компанії є наявність матеріально-технічної бази. Для компаній, які пов'язані з автомобільним бізнесом це є запорукою успіху, оскільки матеріально-технічна база поєднує в собі різні етапи щодо роботи з транспортом.

Інакше кажучи, матеріально-технічна база – це сукупність, речових і матеріальних елементів, засобів виробництва, робочої сили які використовуються і можуть бути використані в економічних процесах і тому організація виробництва повинна адекватно відображати вимоги, що пред'являються до неї сукупністю природних умов [10].

Матеріально-технічна база ПрАТ «АвтоКапітал» включає:

1. Велику кількість складів по Україні для відповідального зберігання автомобілів пропонованого бренду як імпортером, так і дилерами.

2. Наявність великої кількості партнерів з логістичних компаній. Співробітництво з великими логістичними компаніями допомагає імпортеру швидко вивозити автомобілі з заводів та складів та сприяє швидкій доставці авто як із–за кордону, так і по території України.

3. Великий митний комплекс поруч з головним офісом («АвтоКапітал») на території якого автовози розмитнюються та відвантажуються автомобілі, які згодом проходять стадії розмитнення, оприбуткування та сертифікації.

4. Декілька систем для роботи з виробництвом авто – «GO» та системи щодо роботи з дилерами, комерційними пропозиціями, клієнтською базою – «BAF». Обидві системи дозволяють розміщувати автомобілі у виробництво, контролювати всі етапи й відстежувати стан готовності до відвантажень.

5. Екологічний інститут з сертифікації машин.

6. Тренінг–центр на території ПрАТ «АвтоКапітал» спрямований на навчання нових співробітників та підвищення кваліфікації працівників бренду «Mercedes–Benz».

ПрАТ «АвтоКапітал» в своїй роботі дотримується головної мети – «дбати про своїх клієнтів, забезпечувати їм високий рівень обслуговування в автосалонах. Залучати в компанію талановитих фахівців, сприяти реалізації колективного творчого потенціалу в інтересах своїх клієнтів».

Для того, щоб ефективно працювати і не відхилятися від своєї головної мети, в січні 2007 ПрАТ «АвтоКапітал» започаткував роботу навчального центру, який відповідає високим стандартам головного концерну «Daimler AG» і стратегії «Daimler Mobility». У тренінг центрі проходять навчання спеціалісти, які пов’язані безпосередньо з продажами або їх контролем.

Також, представники Daimler AG, в рамках програм сертифікації, перевіряють процес підбору нового персоналу на дилерських підприємствах та відповідність наявного персоналу профілю вимог [51].

Для того, щоб співробітники ПрАТ «АвтоКапітал» були на високому рівні кваліфікації, в навчальному центрі було розроблену спеціальну тренінгову кампанію. Так, у навчальному центрі проводяться різні вебінари щодо існуючих модельних рядів та вебінари щодо виходу на ринок нових моделей.

Компанія надає можливість навчатися та працювати водночас в одному з найбільш інноваційних постачальників. Організаційно–економічна діяльність ПрАТ «АвтоКапітал» надає багато нового досвіду, зміцнює сильні сторони працівників, пропрацьовує це з інноваційними технологіями та методами, орієнтованими на майбутні успіхи. Найкращим підходом в системі підприємства є команда, яка навчається працювати творчо, розробляти рішення та вносити свої навички впевнено та незалежно, цілеспрямовано підтримуючи професійний та особистий розвиток через заходи безперервної освіти, семінари та практичні завдання в різноманітних спеціалізованих підрозділах.

Для спеціальної кваліфікації співробітників проводиться тренінг «С–Sales». Даний тренінг мають пройти всі співробітники, які працюють з брендом «Mercedes–Benz» та безпосередньо продажами. Наприкінці тренінгу працівник складає екзамен та отримує сертифікат, який засвідчує його професіоналізм у сфері продажів автомобілей названого бренду. Тренінг триває півтора року та складається з п'яти частин. Навчальна система включає в себе різні аспекти: від теоретичної частини (історії бренду), складу автомобіля, його збірки, деталей, потужності до психологічних аспектів в роботі з клієнтами та колегами.

Для того, щоб навчання було ефективним, корпорацією було розроблено спеціальну тренінгову систему, яка дозволяє навчатися в онлайн–форматі. У цьому допомагає «Mercedes–Benz Academia». У даній онлайн–академії співробітники головного представництва Даймлер АГ та робітники дилерської мережі мають можливість проходити онлайн навчання щодо вдосконалення своїх знань в автомобільній сфері. Після кожного тренінгу

відбувається тест на перевірку засвоєння інформації та подальшим виставленням оцінок і формуванням рейтингу за яким визначається кваліфікація працівника.

Завдання ПрАТ «АвтоКапітал» – розміщення та відстеження виробництва автомобілів, керування імпортом процесом (від заводу до дилера (враховуючи посередників між ними)), супровід процесів з реалізації автомобілів клієнтам.

Оскільки «АвтоКапітал» є дистриб'юторською компанією, то її діяльністю спрямована на відвантаження автомобілів дилеру, координація логістичних процесів дилерських підприємств, супровід процесу передачі авто від дилера до клієнта.

В компанії було розроблено та впроваджено в роботу спеціальну процедуру щодо роботи дистриб'ютора та дилерських підприємств. У процедурі компанії визначені правила, яких повинні дотримуватися дилери для створення сприятливих умов в роботі з компанією–дистриб'ютором.

Учасниками процесу виробництва, перевезення, відвантаження та, безпосередньо, передачі авто клієнту є диспозиція з боку дилера та дистриб'ютора.

Згідно процедури продаж ПрАТ «АвтоКапітал» є імпортером наступних видів автомобільного транспорту:

1. Легкові автомобілі – моделі марки «Mercedes–Benz», що призначені для перевезення пасажирів, у яких кількість місць для сидіння не перевищує восьми, а споряджена маса автомобіля не перевищує 3,5 т., а саме: A–class, B–class, C–class, C–class, CLA, CLS, E–class, G–class, GLA, GLB, GLC, GLE, GLS, S–class, SL, GT, EQ–class.

2. Легкові комерційні автомобілі – моделі марки «Mercedes–Benz» загальною масою від 2 до 8 тон, а саме: Citan, Vito, V–Class, Marco Polo, Sprinter.

3. Вантажні автомобілі – моделі марки «Mercedes–Benz» загальною масою більше восьми тон, а саме: Atego, Actros, Arocs, Unimog, Zetros, Econic.

4. Автобуси – моделі автомобілів марки «Mercedes-Benz» та «Setra».

Структура управління на підприємстві є лінійно-функціональною. У компанії працюють різні відділи і їх підрозділи, в яких фахівці виконують свою роботу згідно посади і посадових інструкцій. Кожен спеціаліст несе повну відповідальність за результати своєї роботи (див. дод. А).

У процесах продаж ключову роль займає диспозиція. Відділ диспозиції – відноситься до відділів з продажу легкових або комерційних авто (див рис. 2.2).



Рис. 2.2. Організаційна структура відділу диспозиції ПрАТ «АвтоКапітал»

Джерело: створено автором на основі інформації від підприємства

В ПрАТ «АвтоКапітал» фахівців даного підрозділу називають – диспоненти. Офіційна назва посади – провідний спеціаліст з управління товарними запасами. Диспоненти від компанії імпортера мають право на розміщення у виробництво та контроль перевезень автомобілів як на

внутрішньому ринку, так і зовні. Диспоненти напряму пов'язані з логістикою і дистрибуцією товарів та мають свою зону відповідальності. Між диспонентами є розподіл за регіонами або автоцентрами, які вони курирують.

Таким чином, кожен диспонент має свою зону відповідальності та виступає куратором дилерських підприємств допомагаючи реалізувати дилерам авто і відповідає за дистрибуцію їх товарів.

Після проведення аналізу організаційної частини ПрАТ «АвтоКапітал» важливим є аналіз основної діяльності названої компанії. Так, вважаємо потрібним перейти до вивчення показників продаж.

Орієнтуючись на вищевказану інформацію, компанія «АвтоКапітал» є імпортером автомобілів і реалізує їх через наявні в Україні дилерські підприємства. Кожен існуючий дилер – це самостійна організаційна структура із власними правилами, яка не підпорядковується загальним правилам імпортера, але повністю відповідає вимогам щодо продажу автомобілів зазначених у процедурі. Тобто, дилерська мережа «Mercedes–Benz» являється партнером дистриб'юторської мережі, з чітко прописаними умовами співпраці і основними обов'язками учасників угоди. Саме тому, при ретельному дослідженні ринку автомобілей, на основі бренду «Mercedes–Benz», варто враховувати показники кожного дилера окремо.

Оскільки, «АвтоКапітал» аналізує кожне підприємство окремо і лише тоді зводить єдиний показник ефективності продаж, доцільним є проаналізувати продажі дилерських підприємств, щоб зрозуміти чи є їх діяльність ефективною і прибутковою для корпорації (див. табл. 2.3).

Показники продаж автомобілей від бренду «Mercedes–Benz» по дилерам

Дилер	Факт 2020	Факт 2021	Динаміка	Дельта, шт.
АвтоДім Україна	867	948	↑ 9,34%	81
Автомобільний Центр Київ	324	393	↑ 21,30%	69
Автоцентр Київ на Кільцевій	113	133	↑ 17,70%	20
АвтоДім Одеса	194	228	↑ 17,53%	34
АвтоДім Соллі+	226	260	↑ 15,04%	34
Харків–Авто	108	83	↓ -23,15%	-25
Дніпропетровськ–Авто	250	258	↑ 3,20%	8
ВіС	73			-73
Дніпропетровська–Авто Набережна Перемоги		73		73
ЗУАД	118	121	↑ 2,54%	3
Галичина–Авто	85	89	↑ 4,71%	4
Волинь–Авто	75	87	↑ 16,00%	12
Хмельниччина–Авто	66	88	↑ 33,33%	22
Закарпаття–Авто	35	21	↓ -40,00%	-14
Полтава–Авто	41	19	↓ -53,66%	-22
Житомир–Авто	15	21	↑ 40,00%	6
Черкаси–Авто	13	13	↑ 0,00%	0
Херсон–Авто	34	20	↓ -41,18%	-14
Разом	2639	2858	8,30%	219

Джерело: створено автором на основі інформації від підприємства

За даними таблиці 2.3 можемо зробити висновок, що за рік деякі з дилерських підприємства значно погіршили свою роботу. Проте, більшість з них функціонує ефективно і приносить прибуток. Порівняно з 2019 роком, найбільший приріст у продажах має – «Автомобільний Дім Україна», а найгірший показник – «Харків–Авто». Незважаючи на те, що в окремих дилерських підприємства погіршились продажі, загальний результат є оптимістичним. Так, за рік, від 2020 до 2021, ПрАТ «АвтоКапітал» має позитивний результат у продажах, оскільки реалізували дві тисячі, вісімсот п'ятдесят вісім авто, що, у відсотковому еквіваленті, зіставляє на 8,30% відсотків більше, ніж у 2020 році. Загалом, вартість проданих автомобілей «Mercedes–Benz», в Україні, зросла на 219 штук.

На основі інформації щодо дилерської мережі імпортера, можемо проаналізувати загальний обсяг ринку автомобілей в Україні і розрахувати долю «Mercedes–Benz» в ній (див. рис. 2.4).

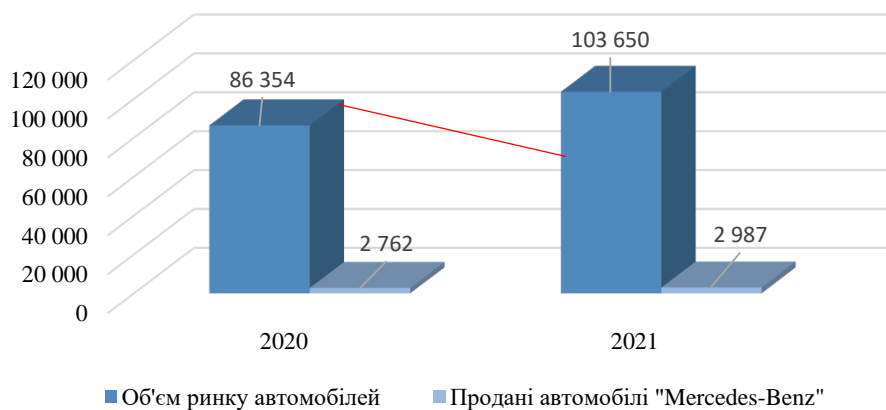


Рис. 2.4. Об'єм ринку автомобілів 2020–2021 років

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Як можна побачити з рис. 2.4, у 2020 році загальна кількість реалізованих автомобілей на українському ринку значно менше ніж у 2021. Так, через рік, загальна кількість проданих авто зросла на сімнадцять тисяч, з ними зросли, також, продажі «Mercedes–Benz». Таке стрімке зростання можемо пояснити ситуацією з COVID–19, оскільки спостерігалися труднощі з міським транспортом і більшість людей, виходячи із власних можливостей, намагалися перейти на власний транспорт. Щодо частки ринку «Mercedes–Benz», то вона трішки знизилась, тому що відносно до загального зростання проданих авто, саме у мерседеса не спостерігалось стрімкого зросту.

Зокрема, частку ринку було визначено за допомогою програми MS Excel поділивши кількість реалізованих авто брендом на загальний об'єм ринку та помножено на сто для отримання відсотку.

Таким чином, у даному розділі було проаналізовано діяльність компанії ПрАТ «АвтоКапітал» і встановлено, що це дистриб'юторське підприємство від концерну «Daimler AG». Основною метою імпортера автомобільного бренду «Mercedes–Benz» є виробництво та своєчасні перевезення нових легкових, вантажних, комерційних авто з заводів на

територію України, їх передислокація до дилерських підприємств та сприяння у видачі авто безпосередньо клієнтам.

Також, для ПрАТ «АвтоКапітал» є характерною демократична структура управління. Згідно демократії, в компанії присутня ієрархічна структура – «керівник–підлеглий». Така класифікація за посадами відбувається відповідно до встановлених та погоджених трудових відносин.

Гасло бренду – «Найкраще – або нічого», найкраще характеризує філософію компанії «АвтоКапітал» і принцип роботи колективу. В компанії цінують своїх співробітників, заохочують до праці нових людей і постійно вдосконалюються. Повага та самовіддача – основний принцип в роботі з клієнтами бренду. Тому, підприємство заохочує нових працівників та займається навчанням і підвищенням кваліфікації наявних з метою вдосконалення своєї діяльності на автомобільному ринку України.

2.2 Конкурентні позиції ПрАТ «АвтоКапітал» на автомобільному ринку України

На сьогоднішній день, проаналізувати реальну ситуацію автомобільного ринку складніше через сформовану в країні ситуацію. Наразі, при аналітиці авторинку допомагають маркетплейси за допомогою яких, можливо проаналізувати що саме купують нині споживачі, серед чого обирають і які об'єми продаж мають представлені в Україні бренди.

Проте, можемо стверджувати, що автомобільний ринок України поступово повертається до своїх стандартних показників і ситуація серед конкурентним стає зрозумілою, а, іноді, передбачуваною. Більшість моделей, які було в рейтингу найпопулярніших серед потенційних споживачів до 24 лютого 2022 року, вже повернули собі свої місця серед лідерів. Так, можемо назвати наступні бренди: «Volkswagen Passat», «Volkswagen Golf», «Skoda Octavia». Саме ця трійка давно займала перші позиції серед споживачів [37].

Їхня присутність зараз, у списку автомобілів, які найчастіше шукають, навіть на верхніх позиціях, свідчить про те, що ринок повертається до більш–

менш звичних своїх правил. При цьому лідер цієї непростої для всіх нас весни автобус Mercedes–Benz Vito, як і раніше, впевнено лідирує в рейтингу. Також у списку опинився Volkswagen Transporter, якого також не було у попередніх топах. Це підтверджує гіпотезу про велику потребу в універсальних практичних автомобілях "на всі випадки життя": таких, які підходять як для комфортного повсякденного пересування, так і для перевезення вантажів, гуманітарної допомоги і навіть допомоги при евакуації у разі небезпеки [37].

Також, відмінністю трендів на автомобільному ринку, порівняно з довоєнними показниками, є те, що багато українців почали звертатись саме до преміум–сегменту. Серед основних марок та моделей автомобілей лідируючі позиції мають:

1. «BMW X5».
2. «Mercedes–Benz GLE–Class».
3. «Toyota LC Prado».
4. «Volkswagen Touareg» [27].

Важливо зазначити, що аналітики прогнозували стрімкий попит на електромобілі через глобальний дефіцит палива, але реальна картинка зовсім інша. Жоден з існуючих брендів пов'язаних з електромобілями не вийшов в десятку лідерів на первинному ринку. Наразі, самий популярний електромобіль у своєму сегменті – «Nissan Leaf». Проте, в рейтингу даний автомобіль займає п'ятдесяте місце [49].

Оскільки ПрАТ «АвтоКапітал» є імпортером авто з преміум сегменту, доцільно більше розкрити цю категорію.

В преміум–сегменті знаходяться автомобільні бренди, які надають якомога більше функцій в авто, з якісними (натуральними) матеріалами та комплектаціями етапами. В люксових автомобілях виробники забезпечують високий рівень комфорту, безпечності, обладнання, зручності, продуктивності в роботі авто й інших, пов'язаних з терміном «люксовий авто», характеристик, які не притаманні автомобілям з середнього сегменту. Також, можна стверджувати, що автомобілі з преміум–сегменту характеризуються не тільки

розкішними комплектаціями, а й високим іміджем і рівнем пізнаваності брендів [29].

Автомобілі преміум–сегменту завжди показували високий рівень комфорту. Особливою прикметою в люксових авто є постійне оновлення програмного забезпечення, введення нових технологій перш ніж це зроблять бренди з інших сегментів.

Також, враховуючи інтенсивні зміни на ринку і наявність більшості споживачів в сегменті з середньою ціною політикою такі бренди, як «Audi», «BMW», «Mercedes–Benz», «Volvo» активно займалися розширенням свого бізнесу і створили більш бюджетні модельні лінії і елементи комплектації. Таким чином, компанії підняли свій рейтинг на ринку автомобілів і підняли свій дохід.

Враховуючи, що «Mercedes–Benz» здебільшого є гравцем в преміум–сегменті, конкурентів будемо визначити відповідних. Серед основних брендів–конкурентів для «Mercedes–Benz» на українському ринку виділяють дев'ять гравців. Рейтинг продажу досліджуваної у даній роботі компанії і її конкурентів показано на рис. 2.5.

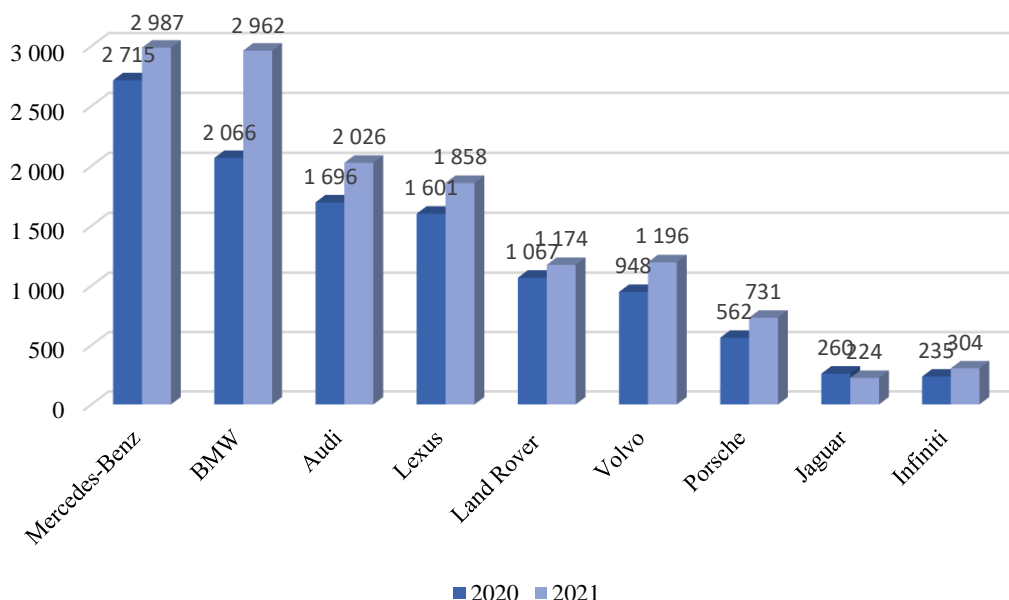


Рис. 2.5. Преміум–сегмент автомобільного ринку України 2020–2021 роки

Джерело: створено автором на основі [49]

За даними з рис. 2.9 можемо зробити висновки, що «Mercedes–Benz» займає лідируючі позиції в преміум–сегменті. Проте, активно веде свою діяльність і «BMW». Так, за 2021 було реалізовано дві тисячі дев'ятсот шістдесят два авто, що на 1000 перевищує результат минулого року. З цього, можемо сказати, що попит на «BMW» значно більше ніж на «Mercedes–Benz». На третій позиції знаходиться «Audi», за своїми об'ємами у продажах значно поступається місцем своїм основними співвітчизникам. Найменший об'єм продаж мають такі бренди, як «Jaguar» та «Infiniti». Також, слід зазначити, що за минулий рік майже всі компанії вийшли на новий об'єм продаж і лише у бренду «Jaguar» можемо спостерігати стагнацію.

Завдяки динаміці на рис. 2.5, було встановлено основних гравців на арені преміум–ринку авто. Проте, основними конкурентами для будь–якої компанії є ті бренди–підприємства, чиї показники (прибуток, кількість імпортованих, реалізованих товарів) є найбільш наближеним до показників досліджуваної компанії. На основі матеріалів підприємства і встановлення основних люксових брендів можемо стверджувати, що прямими конкурентами для «Mercedes–Benz» є такі компанії, як «BMW» та «Audi». Тож, пропонуємо детальніше дослідити їх діяльність відносно «Mercedes–Benz».

Для початку доцільно встановити чи є між компаніями активна конкуренція. Тобто, змінюються їх лідерські позиції один до одного чи є стійкими. Так, можемо взяти для аналізу дані і побудувати графік продаж автомобілів за часовим діапазоном (див. рис. 2.6).

Для аналізу візьмемо дані за останні п'ять років. Виходячи з обраних даних зможемо встановити, який бренд все ж таки є лідером та проаналізуємо актуальне положення компаній за кількістю реалізованих авто кінцевим споживачам та розрахуємо ринкову частку кожного окремо.

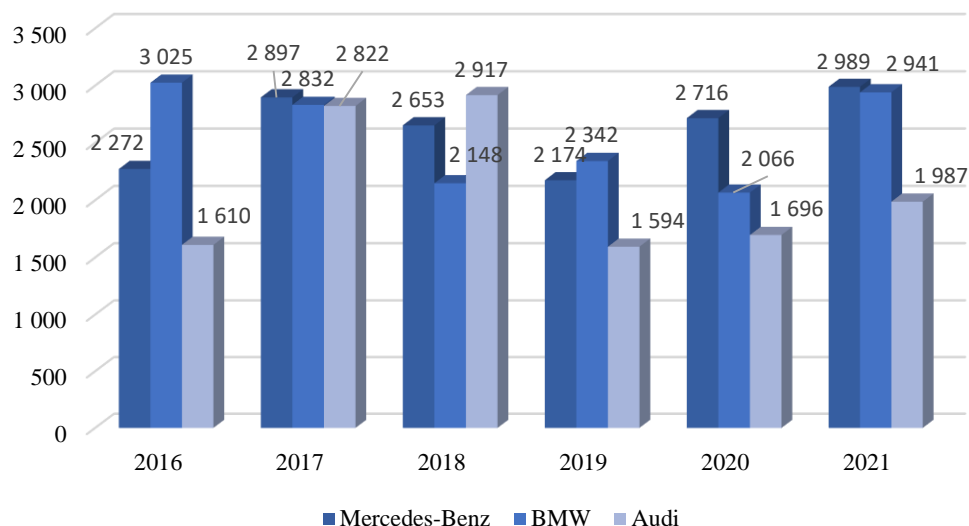


Рис. 2.6. Кількість реалізованих авто «Mercedes–Benz», «BMW», «Audi»

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

За даними рис. 2.6, все ж таки, можливо назвати основним лідером саме «Mercedes–Benz», оскільки згідно проаналізованих років цей бренд найбільше займав лідируючі позиції, а саме у 2017, 2018, 2020, 2021 роках. Найвищого показника у продажах було досягнуто у 2021 році – 2 989 тисяч реалізованих авто.

Другу позицію займає «BMW» з найвищим показником – 3 025 тисяч реалізованих авто – у 2016 році. Зрештою, третє місце займає бренд «Audi» з показником 2 917 реалізованих авто – у 2018 році. Відтоді продажі останнього названого бренду поступово зменшувались, у той час як попередні бренди конкурували між собою.

На основі отриманих даних за рис. 2.6, маємо можливість провести наступні розрахунки, які допоможуть встановити лідера преміум сегменту серед трьох основних конкурентів.

Тож розрахуємо долю ринку трьох досліджуваних конкурентів (див. табл. 2.7).

Частка ринку «Mercedes-Benz», «BMW», «Audi» у 2020 та 2021 роках

	2020			2021	
	Реєстрації, шт.	Доля, %		Реєстрації, шт.	Доля, %
MB	2 715	41,9%	MB	2 989	37,8%
BMW	2 066	31,9%	BMW	2 941	37,1%
Audi	1 696	26,2%	Audi	1 987	25,1%
Загалом	6477		Загалом	7917	

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Для того, щоб розрахувати частку ринку, візьмемо найбільш актуальні дані – за 2020 і 2021 роки. Для проведення розрахунків було використано програму MS Excel, в якій було взято кількість реалізованих авто окремого бренду і поділено на загальну кількість реалізованих кінцевим споживачам авто досліджуваного року. Також, на основі даних з рис. 2.7, можемо відобразити графічно частку ринку основних лідерів преміум-сегменту (див. рис. 2.8).

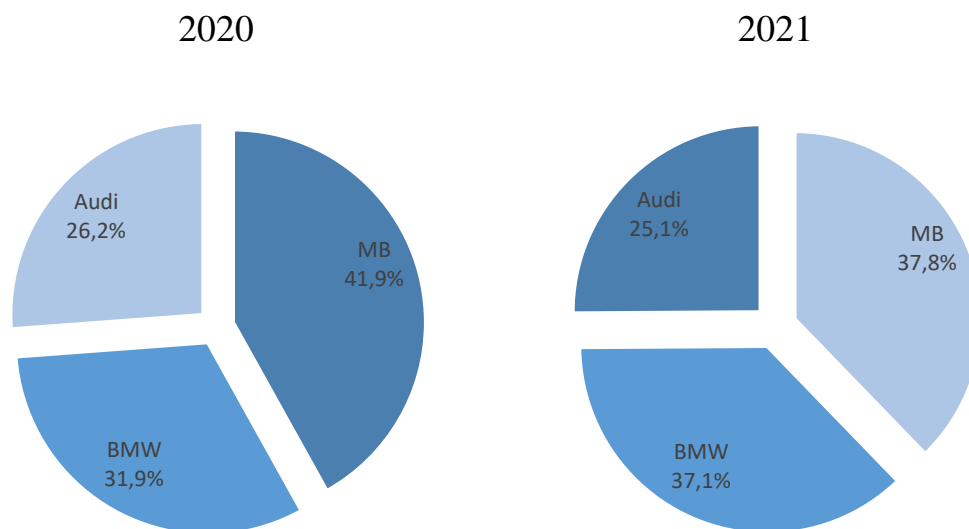


Рис. 2.8. Частка ринку «Mercedes-Benz», «BMW», «Audi» у 2020 та 2021 роках, у відсотках (%)

Джерело: створено автором на основі даних підприємства.

Отже, як 2020, так і в 2021 році Мерседес–Бенц зберігає позицію лідера серед своїх основних конкурентів. У зв'язку з активною роботою та збільшеними постачаннями у «BMW», наш основний конкурент наростив частку з 31,9% у 2020 році до 37,1% у 2021р.

У той же час частка «Mercedes–Benz» знизилася з 41,9% в 2020р. до 37,8% у 2021 році внаслідок затримок у виробництві та постачанні, а також відсутності необхідної кількості автомобілів на складі [30].

З метою дослідження конкурентних позицій компаній в преміум–сегменті та окреслення кола головних суперників, можливо побудувати карти стратегічних груп конкурентів. Проте, для початку доцільним є здійснити нормування параметрів диференціації компаній на автомобільному ринку України (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Нормування параметрів диференціації автомобільних компаній
на ринку України**

Критерій	Рівень значення критерію	Характеристика критеріїв
Широта товарного асортименту	Низький	до 2–х модельних рядів
	Середній	2–4 модельних рядів
	Високий	5 і більше
Виробничі потужності	Низький	збірка на одному заводі
	Середній	декілька заводів в одній країні
	Високий	збірка в різних країнах
Співвідношення ціна/якість	Низький	висока ціна за базову комплектацію
	Середній	гнучка ціна відносно комплектації
	Високий	ціна повністю адаптована до наявних опцій в автомобілі
Маркетингова активність	Низький	бренд майже не просувається у сфера PR
	Середній	до 5 заходів офлайн і часткове ведення онлайн–платформ
	Високий	постійний зв'язок із споживачами, проведення рекламних кампаній

Рівень обслуговування	Низький	лише офлайн консультування
	Середній	консультування в офлайн і онлайн режимі
	Високий	діджиталізоване обслуговування
Рівень інноваційної діяльності	Низький	відсутність інформаційної бази в онлайн
	Середній	можливість сформувати в онлайн режимі комерційну пропозицію і одразу показати клієнту авто
	Високий	автоматизована інноваційна база, яка дозволяє менеджеру швидко спроектувати клієнту бажаний автомобіль

Джерело: створено автором

З даних у табл. 2.9 можемо зробити висновок, що конкурентоспроможність компаній на автомобільному ринку характеризується шістьма критеріями ефективності. За цими критеріями можемо створити карти стратегічних груп, які розділено на групи наступним чином:

1. Широта товарного асортименту – Виробничі потужності.
2. Співвідношення ціна/якість – Маркетингова активність.
3. Рівень обслуговування – Рівень інноваційної діяльності.

Ефективність побудови карт стратегічних груп в категорії «преміум–сегмент» допоможе встановити чи є загроза для «Mercedes–Benz» з боку інших конкурентів за різними критеріями, а не лише за об’ємом продаж.

Тож, на основі всіх брендів, які є в преміум–сегменті українського автомобільного ринку, побудуємо в просторі наступні осі: «Широта товарного асортименту – Виробничі потужності» (див. рис. 2.10).



Широта товарного асортименту	Висока			 
	Середня		 	
	Низька		 	
	*	Низька	Середня	Висока
Виробничі потужності				

Рис. 2.10. Карта співвідношення «Широта товарного асортименту – виробничі потужності»

Джерело: створено автором

За даними рис. 2.10 можемо спостерігати, що загрозу може скласти бренд «BMW», «Land Rover». Саме ці бренди найближче до високої конкурентної групи. «Mercedes-Benz» та «Audi» знаходяться у високій конкурентній групі, тому що мають заводи по всьому світу, що значно спрощує виробничі нюанси та дозволяє концентруватися на різних моделях у разі виникнення проблеми з виробництвом інших.

Отже, на даному етапі, якщо «BMW», «Land Rover» будуть розширювати свої виробничі потужності та налагоджувати логістику у високій конкурентній групі опиниться, через деякий час, чотири сильних бренда.

Наступною картою стратегічних груп є співвідношення ціни та якості до маркетингової діяльності (див. рис. 2.11).





Маркетингова діяльність	Висока			
	Середня			
	Низька			
	*	Низька	Середня	Висока
	Ціна / якість			

Рис. 2.11. Карта співвідношення «Маркетингова діяльність – ціна та якість»

Джерело: створено автором

На рис. 2.11 можемо побачити, що основними конкурентами для мерседесу є «Audi», «BMW» та «Volvo». Саме про ці автомобілі кажуть, що це гарант справжньої якості. І в цьому заслуга рекламних кампаній, які є чітко продуманими. Конкуренцію складе, в цій категорії, «Land Rover» та «Jaguar». Вони тримають високу позицію щодо співвідношення ціна/якість, але майже не ведуть рекламну діяльність. Тож, при впровадженні ефективної PR-кампанії, яка западе до серця потенційним споживачам, останні згадані бренди мають шанс перейти до вищої категорії.

Останньою, побудованою для аналізу конкурентів, картою стратегічних груп є рівень обслуговування та відповідний йому рівень інноваційної діяльності. Для автомобільних компаній в преміум сегменті важливим є не тільки показати клієнту найкращі авто та надати неперевершену комплектацію, а й переконати, що компанії класу «Люкс» – це, також, досконалість, інноваційність, мобільність, сучасність (див. рис. 2.12).










Інноваційна діяльність	Висока		 	
	Середня		 	  
	Низька			
	*	Низька	Середня	Висока
Рівень обслуговування				

Рис. 2.12 Карта співвідношення «Інноваційна діяльність – рівень обслуговування»

Джерело: створено автором

З рис. 2.12 можемо стверджувати, що лише «Mercedes-Benz» має високий рівень інноваційної діяльності, який відповідає високому рівню обслуговування. Завдяки навчальній базі для працівників, постійним тренінгам та вебінарам, працівники підвищують свою кваліфікацію та виходять на новий рівень роботи з клієнтами, надають останнім максимально розширену інформацію щодо авто і швидко можуть скомплектувати бажану машину.

Основну загрозу для досліджуваного у даній роботі бренду складатимуть «Audi», «Lexus», «Porsche», «Infiniti», «Jaguar». З боку «Porsche», «Infiniti», «Jaguar» загроза полягає у тому, що компанії не дивлячись на середню інноваційну діяльність мають високий рівень обслуговування. Тож, якщо компанія почне інвестувати в інновації та діджиталізацію компанії, всі три бренди мають перспективу швидко перейти на вищий рівень. «Audi» та «Lexus» представляють не таку велику загрозу,

оскільки для того, щоб перейти на вищий рівень, мають вдосконалювати спочатку інноваційну сферу, а потім підвищувати кваліфікацію працівників.

Проведений аналіз за допомогою карт стратегічних груп дозволяє зрозуміти хто на ринку є основним конкурентом, а хто потенційним. Якщо компанія правильно розподіляє свої ресурси на аналіз ринку та безпосередньо свого сегменту, може уникнути прямої конфронтації з іншими брендами. Завдяки стратегічним групам дійдемо висновку, що окрім загрози з боку «Audi» та «BMW», у вигляді об'єму продаж, загрозу становить такий бренд, як «Jaguar», «Land Rover». Саме ці бренди можуть перейти з часом на високий рівень технологій та маркетингової діяльності. Питання лише в ефективності функціонування компаній та можливості інвестувати в ці сфери.

Так, за картами стратегічних груп можемо дійти висновку, що «Mercedes–Benz» майже не має шансів уникнути прямої боротьби з суперниками, оскільки майже мають високі шанси на покращення своєї діяльності і вихід на вищий рівень роботи. Оскільки мерседес знаходиться на найвищих показниках, компанія має прийняти оборонну стратегію, для того, щоб вистояти. Тобто, не зупинятись на досягнутому, постійно вдосконалюватись і бути готовим чини супротив своїм конкурентам.

Таким чином, у даному підрозділі було проаналізовано основних конкурентів ПрАТ «АвтоКапітал», який представляє бренд «Mercedes–Benz» на українському ринку. Згідно проведеного дослідження, можемо зробити висновок, компанія займає лідируючі позиції, активно виконує плани з продажів та займається просуванням свого бренду на товарному ринку. Компанія ПрАТ «АвтоКапітал» ефективно функціонує на ринку і рівномірно розподіляє власні ресурси щодо вдосконалення діяльності.

2.3 Оцінка конкурентних позицій ПрАТ «Автокапітал» на автомобільному ринку

Для ефективної роботи ПрАТ «АвтоКапітал» на автомобільному ринку України важливим фактором є наявність надійних постачальників, оскільки

досліджувана компанія є імпортером автомобілей бренду «Mercedes–Benz» і не має в країні власних виробничих потужностей для безпосереднього виробництва авто. Тому, ПрАТ «АвтоКапітал» співпрацює з різними експедиторськими компаніями, які займаються передислокацією авто з заводів до імпортерам, а звідти на дилерські склади.

Автомобілі бренду «Mercedes–Benz», для українського ринку, виготовляються на європейських, американському, африканському та угорському заводах. Тому, компанія має договорів щодо поставок авто в Україну у зазначені терміни із зазначеною ціною.

Виходячи з вищевказаного доречним є те, що терміни поставок відрізняються. Це залежить від різних факторів: дальність перевезень, регіон виробництва і відстань від точки «А» до точки «В».

Важливим є те, що ПрАТ «АвтоКапітал» – дистриб'юторська компанія і не здійснює транспортування власним транспортом, оскільки не має автопарку з автовозів для перевезень. Так, підприємство співпрацює із різними експедиторськими компаніями згідно встановленого договору щодо партнерства. Проте, компанія має певний ряд логістичних витрат на устаткування, зберігання товарних запасів тощо.

Загалом, витрати будь–якої компанії на процеси в системі дистрибуції товарів можна поділити на три групи:

1. Адміністративні витрати. Під даними витратами слід розуміти виділення коштів на розміщення замовлень імпортера логістичній компанії, його розміщення, покриття транспортних витрат експедитора, витрати на зберігання товарних запасів.

2. Операційні витрати – те, що не стосується прямих продажів авто і логістичної діяльності підприємства.

3. Збутові витрати. До цієї категорії можемо віднести наступні витрати: зберігання готової продукції на складах, розмитнення та необхідні кошти для цього, кошти на транспортування товарів на внутрішньому ринку [20].

Особливості аналізу витрат у логістичній діяльності полягає в групуванні витрат не за структурними підрозділами підприємства, а за видами робіт та логістичними операціями. Аналіз і оцінка загальних логістичних витрат дозволяє сформувати структуру логістичних витрат та згрупувати витрати за функціональними видами логістичних робіт [22, с. 167].

Тому доцільно дослідити детально логістичні витрати, що пов'язані з процесом поставки товару для торгівлі (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Структура логістичних витрат ПрАТ «АвтоКапітал»

Вид витрат	Витрати млн. грн.	
	2020	2021
Адміністративні витрати	37 789	40 762
*перевезення співробітників	155 800	140 323
*ПММ (паливно–мастильні матеріали)	192 072	205 872
*поточний ремонт службового транспорту	9 327	9 147
Витрати на збут	335 886	355 657
*страхування майна грузового транспорту	88 567	90 241
*страхування майна комерційний транспорт	34 095	36 781
*транспортно–експедиторські трати щодо утримання запасних частин	2 801 450	3 153 211
*страхування майна легковий транспорт	141 708	120 526
*страхування майна мікроавтобуси	26 570	24 321
Інші операційні витрати	59 009 786	64 110 635
*страхування майна	73 064	85 957
Всього	59 383 461	64 507 054

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства

З таблиці 2.13 можемо побачити, що за рік значно зросли витрати на комплекс ПММ та транспортно–експедиторські трати щодо утримання та перевезення запасних частин зі складу. Проте, витрати на перевезення співробітників зменшилися і це пов’язано із затяжним карантинном при якому було прийнято рішення перевести весь штат на віддалену роботу. Також, зменшилися витрати на страхування майна легкового транспорту і мікроавтобусів. Основна проблема в затримці поставок і не виконання плану перевезень експедиторами. Що стосується комерції, то автомобілі з цього департаменту були в запасі на складі.

Після аналізу логістичних витрат доречним є проаналізувати логістичну систему ПрАТ «АвтоКапітал» загалом. Згідно вищезгаданої інформації вдалося встановити, що автомобільна дистриб’юторська компанія не займається логістичними процесами власноруч, а має, в якості партнерів, експедиторські компанії, які здійснюють перевезення.

Оскільки, компанії з якими працює імпортер є постійними і працюють згідно встановлених умов і терміну оплата за перевезення здійснюється загальною. Імпортер готує наказ із встановленою сумою щодо вивезення авто і поступово планує транспорт – автомобілі поштучно, які вносить у спеціальний файл із контролем співвідношення залишку від загальної суми на транспортування.

До 2022 року компанія мала одно постійного перевізника, якого обирають за тендером на п’ять років. Проте, нинішні умови роботи дистриб’юторських компаній інші і підприємство співпрацює з різними перевізниками. Так, «АвтоКапітал» співпрацює із трьома логістичними компаніями, які їй представлені за контрактом між головним офісом перевізника та концерном «Daimler AG».

Важливим є те, що перевезення поділяються на контрольовані й ні. Так, після виготовлення на заводі, автомобілі направляються на проміжний склад, який знаходиться в Польщі. До польського складу автомобілі везуть перевізники від Даймлер АГ і АвтоКапітал не може впливати на ці процеси.

Перевізники від Даймлера на вільній основі вирішує кількість автовозів та не надає чітких термінів поставки. Орієнтуючись на дану інформацію, можемо відобразити структуру перевезень від точки «А» до точки «В» за різними сценаріями виробництва. Проте, скорочено, можемо зобразити загальний вигляд логістичного ланцюга ПрАТ «АвтоКапітал» (див. рис. 2.14).

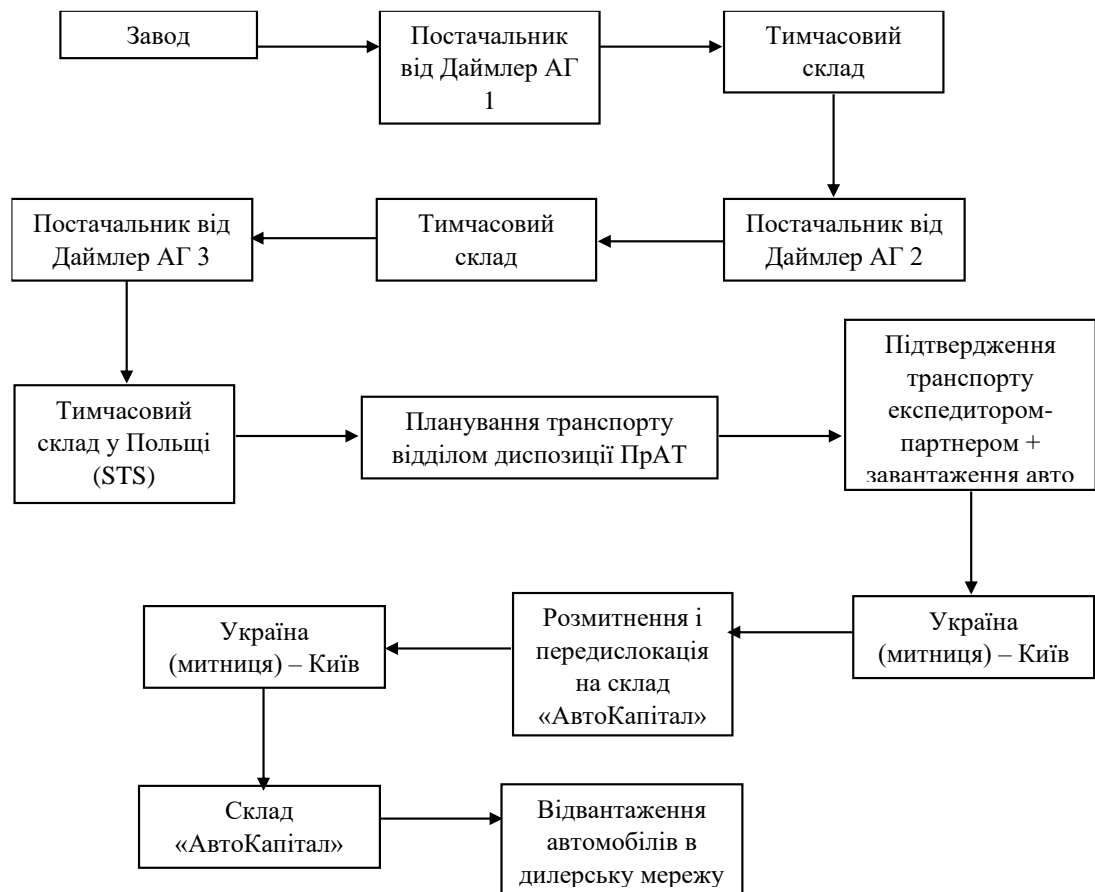


Рис. 2.14. Логістичний ланцюг ПрАТ «АвтоКапітал»

Джерело: створено автором

З рис. 2.14 можемо зрозуміти, що ПрАТ «АвтоКапітал» має досить великий логістичний ланцюг та здебільшого терміни поставки авто залежать саме від концерну «Daimler AG», оскільки три етапи передислокації товарів здійснюють саме їх експедиторські компанії.

На основі структури логістичної діяльності «Mercedes-Benz» можемо дійти висновку, що головною відмінністю від інших брендів є те, що досліджуваний бренд має можливість відстежувати свої поставки на всіх

етапах, а не тільки при відвантаженні автомобілів з проміжного пункту – STS, а безпосереднього із заводу, коли автомобіль тільки зійшов з конвеєру.

Якщо справа стосується тендеру на пошук експедиторів, коли автомобілі заявляються у логістичній системі «н'ютрон» та є конкурс на автомобілі, то критерії обрання компаній, які можуть приймати у ньому участь наступні:

1. Віддаленість постачальника від споживача.
2. Терміни виконання поставок.
3. Періодичність поставань.
4. Мінімальний розмір партії товару.
5. Умови розподілу ризиків.
6. Репутація постачальника;
7. Фінансове становище постачальника, його кредитоспроможність

[11, с. 40–45].

Після того, як автомобілі доставлено до Польщі, імпортер планує вивіз найбільш важливих авто, передає інформацію перевізника, з якими співпрацює і починає планувати автовози.

Підсумовуючи вищесказане можемо стверджувати, що для співпраці з імпортером, компанія–експедитор має бути фінансово забезпеченою у випадку пошкодження авто. Також, між дистриб'ютором та перевізником має бути встановлено угоду та умови щодо нещасних випадків під час перевезень, встановлено кількість автовозів, яку компанія зобов'язана надавати дистриб'ютору.

Важливими критерієм є, теж, репутація постачальника, оскільки у нього має бути достатній досвід для участі в тендері та чітко встановлені терміни здійснення поставки.

На основі матеріалів від підприємства було проведено аналіз постачальників за згаданими вище критеріями з метою виявлення найбільш вигідної логістичної компанія, яка може надавати ПрАТ «АвтоКапітал» свої послуги.

**Аналіз логістичних компаній за критеріями вибору ПрАТ
«АвтоКапітал»**

№	Критерій вибору	Постачальник 1	Постачальник 2	Постачальник 3
1	Віддаленість постачальника від споживача	Постачальник знаходиться в Україні	Постачальник знаходиться в Німеччині	Постачальник знаходиться в Польщі
2	Терміни виконання поставок	До 5-и днів	5-7 днів	5-7 днів
3	Періодичність постачань	За наявності автовозів від одного до 10, місткість одного – до 6 а/м.	За наявності автовозів кожного дня від двох до п'яти автовозів, місткість одного – 4 а/м	За наявності автовозів один-два рази на тиждень по 3 автовози (по 4 а/м кожний)
4	Мінімальний розмір партії товару	На одному автовозі не менше чотирьох авто. Якщо, на складі або заводі не вистачає одного авто, перевізник буде очікувати до тих пір, поки не з'явиться авто або відповідна заміна.		
5	Умови розподілу ризиків	Ризики не розподіляються, оскільки дистриб'ютор повністю приймає політику перевізника.		
6	Репутація постачальника	Середня (зриви плану перевезень)	Висока (жодної затримки у перевезеннях)	Низька (швидко, але без попереджень)
Фінансове становище постачальника		Усі перевізники є достатньо забезпечені у фінансовому плані		

Джерело: створено автором

З даних в табл. 2.15 можемо побачити, що найбільш ефективно своєю діяльністю веде перевізник №2. Його репутація серед перевезень – висока, перевізник завжди доставляє товари вчасно. З цим перевізником не виникає нещасних випадків, а якщо є, то вони мінімальні. Також, саме цей експедитор постійно інформує про місцезнаходження автовозу.

Що стосується інших експедиторських компаній, то вони є допоміжним під час транспортувань. В них є потенціал і можливість вийти на новий рівень, але конкуренцію постачальнику №2 вони поки не складають.

Також, доцільним є проаналізувати постачальники за виконаними поставками авто в Україну (див. табл. 2.16)

**Аналіз постачальників в поставці авто бренду «Mercedes-Benz»
для ПрАТ «АвтоКапітал»**

Постачальники	Роки					
	Загальний обсяг поставок, шт.			Питома вага поставок, %		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Постачальник 1	1056	1254	1243	25,6	31,5	34,1
Постачальник 2	2083	1500	2173	50,5	37,6	59,5
Постачальник 3	987	1232	234	23,9	30,9	6,4
Разом	4126	3986	3650	100		

Джерело: створено автором на основі матеріалів підприємства

Завдяки таблиці 2.16 підтверджуємо попередній аналіз, що постачальник № 2 є найбільш надійним, проте доцільним є відобразити дані графічно (див. рис. 2.17).

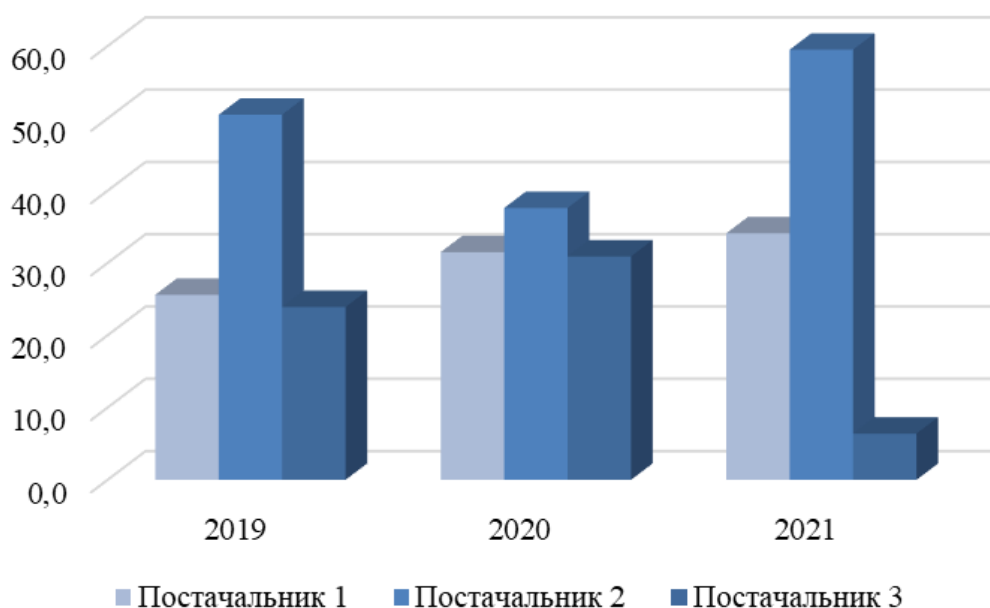


Рис. 2.17. Графічне відображення поставок авто «Mercedes-Benz» провідними експедиторськими компаніями для ПрАТ «АвтоКапітал»

Джерело: створено автором

Отже, найбільш ефективно функціонує саме постачальник № 2, оскільки кількість його перевезень за період практично на одному рівні, а в 2021 трапилось стрімке зростання в поставках. Найгіршим партнером є постачальник №3, оскільки здійснено мало поставок і виділено маленьку

кількість авто на них. Окрім цього, з цим перевізником є проблеми в комунікації.

Підсумовуючи вищесказане та орієнтуючись на аналіз постачальників і загальну структуру логістичної діяльності досліджуваного підприємства, можемо виокремити принципи, яких дотримується ПрАТ «АвтоКапітал» при роботі з логістичними компаніями (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Основні принципи ПрАТ «АвтоКапітал» при роботі з експедиторськими компаніями

№	Принцип	Характеристика принципу
1	Відкрито заявляти про наміри та потреби перевізнику	Компанія дає зрозуміти, що має можливість співпрацювати з різними логістичними компаніями і буде обирати лише найкращі варіанти. Тож, зменшувати свої об'єми і запити не буде.
2	Прозорість під час виконання транспортувань	ПрАТ «АвтоКапітал» має намір, також, відстежувати транспортні процеси, спостерігати за місцезнаходженням водіїв і контролювати процеси поставки товарів.
3	Оптимізація процесів постачання	Імпортер вимагає актуальності програмного забезпечення, щоб здійснювати контроль місцезнаходженням автовозів, мати сучасний, документообіг, який значно оптимізує процес поставки авто.

Джерело: створено автором

Таким чином, у даному розділі було проаналізовано логістичну діяльність дистриб'юторської діяльності ПрАТ «АвтоКапітал». Компанія не має власного автопарку, тому співпрацює з різним логістичними компаніями.

ПрАТ «АвтоКапітал» співпрацює з трьома основними постачальниками, які забезпечують компанію необхідною кількістю авто для ефективної роботи підприємства і виконання планів з продаж. Серед них було встановлено основного постачальника з яким є сенс вдосконалювати стосунки у майбутньому, вдосконалювати систему дистрибуції, щоб більш ефективно вводити товари на ринок.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ДИСТРИБУЦІЇ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «АВТОКАПІТАЛ»

3.1 Напрями оптимізації системи управління дистрибуцією продукції ПрАТ «АвтоКапітал»

Провідною функцією дистрибуційних процесів є швидка та ефективна доставка товарної продукції у необхідні точки, переміщення продукції зі складів до інших місць зберігання. Дистрибуція передбачає використання і застосування на практиці різних логістичних інструментів на товарних ринках, що зумовлює виникнення ланцюга поставок.

Зокрема, можемо зазначити, що посередницькі операції, в системі дистрибуції, мають тенденцію швидко змінюватись і зростати. Важливо, також, зазначити, що кожна країна, кожен ринок, відрізняється за схемами поставок, співпраці з експедиторськими компаніями. Окрім цього, можемо спостерігати зростання комерційного посередництва для ефективної роботи підприємств на конкретному ринку.

В Сполучених Штатах Америки, на сьогоднішній день, виокремлюють різні види посередницьких структур із розробленими, власними, дистрибуційними системами. Кількість таких систем, враховуючи різну спеціалізацію товарів, перевищує декілька тисяч. Також, в Америці на незалежних посередників припадає 53% загального обсягу продажів виробничо-технічних товарів, в той час, як на частку оптових організацій промислових підприємств припадає 41% [13, с. 142].

Так, посередницькі компанії включають до своєї логістичної системи наступні операції:

1. Міжнародні та внутрішні транспортно-експедиційні перевезення.
2. Незалежні агенти та брокери.
3. Асоціації вантажовідправників [15].

Зовнішнє середовище комерційного посередництва зарубіжних компаній розглядається як якась сукупність підсистем «суперсистеми».

Найбільш значущими підсистемами є: економічна, яка забезпечує середовище комерційного посередництва. При вантажоперевезенні на прикладі зарубіжних компаній, важливу роль займає просування товарної продукції від виробника до кінцевого споживача. Транспортна інфраструктура служить предметом вивчення транспортної логістики. Велика увага при вантажоперевезеннях приділяється безперебійності поставок і характеризується це розбіжністю в часі, витраченому на транспортування. Безперебійність відображає залежність великого числа факторів, наприклад, при малій безперебійності транспортування необхідне створення страхових запасів, що дозволяють захистити підприємство від збоїв обслуговування.

Можемо зазначити, що для вдалої роботи із постачальниками, країни Європи і США, дистрибуційну систему підприємств виділяють як «суперсистему», в якій поєднані різні фактори. Так, найбільш важливими для даної суперсистеми є такі підсистеми як:

- економічна, оскільки забезпечує комерційне середовище між постачальником і імпортером;
- підсистема, яка направлена на ефективне просування товарної продукції. При перевезенні товарів така аналітика відіграє важливу роль моніторингу передислокації авто від товаровиробника до імпортера й від імпортера до дилера, який реалізовує автомобіль кінцевому споживачу;
- підсистема з коригування транспортної інфраструктури, яка є визначальною під час планування логістичних процесів. Дана система допомагає організувати логістичні процеси так, щоб поставки були безперебійними, малозатратними в контексті часу й відображали залежність від факторів, аналіз котрих дозволяє захистити підприємство від збоїв в перевезеннях та затримках [19, с. 224].

Спираючись на вищевказану інформацію, можемо припустити, задля вдалого вдосконалення системи дистрибуції товарної продукції, компанії ПрАТ «АвтоКапітал» доцільно запропонувати провести заходи з покращення співпраці з постачальниками, виділення більш продаваних категорій

автомобілей і їх плануванням на автовози. Для того, щоб цей аналіз був швидким і зручним, підприємство може використовувати сучасні, автоматизовані, логістичні системи.

При ретельному аналізі товарного асортименту ПрАТ «АвтоКапітал» і виділенням найбільш затребуваних категорій автомобілей, ПрАТ «АвтоКапітал» може формувати пріоритетний список автомобілей на вивіз, передача даної інформації постачальнику з найбільш ефективними результатами в поставках, тим самим підвищуючи свій показник з продажу авто.

У випадку покращення контролю над постачальниками, компанії доцільно налаштовувати спеціальні логістичні програми. Так, для управління перевезеннями автомобілей, в країнах Європи підприємства використовують інноваційні системи, серед яких – «GLNS» і «1S: TMS. Logistic». Дані програми допомагають компанії–імпортеру уникнути ризиків щодо постачання автомобілей, завдяки відстеженню автовозів в реальному часі і плануванням, відповідно до місце розташування, планів видач доставлених авто. Програми попередньо тестуються підприємствами (імпортером і постачальником), виокремлюються необхідні функції для планування і відстеження транспорту.

Процес роботи в новому ПО задля контролю роботи постачальників і покращення процесів планування транспортувань з метою ефективного просування продукції на ринок можемо зобразити графічно (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Робочій процес в новій програмі контролю і планування транспортно–експедиторської діяльності ПрАТ «АвтоКапітал»

Джерело: створено автором

Орієнтуючись на рис. 3.1 можемо сформулювати основні цілі введення нового програмного забезпечення з контролю і планування поставок для ПрАТ «АвтоКапітал»:

1. Система автоматизації роботи з постачальниками дозволить компанії автоматично формувати і надавати в спільну базу заявки від дилерів і власні, дистриб'юторські, аналізувати які машини є на складі й власноруч надавати їм пріоритет, розподіляти їх на автовози в онлайн–режимі з логістичними компаніями–партнерами.

2. Вільне і швидке управління товарними запасами підприємства, яке звільняє диспонентів від ручного контролю заявок на перевезення від дилерських підприємств.

3. Організація єдиної і ефективної логістичної системи, яка дозволяє оперативно вводити нові товари на ринок, без затримки в поставці.
4. Організація системи контролю виробничих запасів на складах і контролю передислокації авто на внутрішньому ринку.
5. Формування сучасної системи управління складом.
6. Організація процесу раціональних транспортувань авто (за пріоритетом).
7. Управління перевезеннями та контроль якості постачання й інших логістичних операцій в загальній системі дистрибуції.

Таким чином, введення нової програми задля вдосконалення дистрибуційних процесів має на меті оптимізацію складу, покращення продаж і забезпечення дилерів необхідними клієнтськими й експозиційними автомобілями задля ефективного виконання планів з продаж.

Окрім цього, дистриб'ютор значно покращить власні логістичні процеси на автомобільному ринку, стабілізує свої відвантаження, адже зможе власноруч планувати свої авто. Все це, також, приведе до зміцнення конкурентних позицій на ринку, якщо виконаний вдало план з продажів, значить логістика працює правильно і компанія має шанс утримувати лідерські позиції на ринку.

Враховуючи всі вищезгадані фактори, необхідно приблизно розрахувати витрати, які, передбачувано, понесе ПрАТ «АвтоКапітал» за умови встановлення нового програмного забезпечення контролю і вдосконалення дистрибуційних процесів підприємства (див. табл. 3.2).

**Запропонована структура витрат на впровадження нової програми для контролю поставок і вдосконалення системи дистрибуції
ПрАТ «АвтоКапітал»**

Вид витрат	Сума
Заключення договору про встановлення нової логістичної системи	60 000
Введено ПЗ в експлуатацію	9 000
Відображено витрати з навчання працівників щодо роботи у програмі	10 000
Відображено послуги сервісного обслуговування ПЗ	9 000
Відображено послуги оновлення програмного забезпечення (1 раз на 3 місяці)	5 000 = 20 000 рік
Розробка / вдосконалення підсистем	3 000 на послугу
Резервні кошти	60 000
Загальна сума витрат	≈ 180 000

Джерело: створено автором на основі середньої вартості встановлення і підтримки логістичних систем для великих підприємств

Виходячи з даних таблиці 3.2 можемо зазначити, що компанія, в середньому, має мати 180 тисяч на рахунку для того, щоб забезпечити підприємство новою логістичною базою.

Для початку доцільно проаналізувати як саме буде працювати дана система, які працівники матимуть до неї доступ і провести необхідні тренінги щодо навчання.

Обов'язково на рахунку компанії мають бути і резервні кошти на випадок необхідності введення нових підсистем або виникнення непередбачуваних ситуацій. Сюди можна віднести: системні помилки,

порушення алгоритмів роботи системи, формування заявок на вдосконалення системи і її вчасне вдосконалення.

Таким чином, щоб введення нової інноваційної системи для контролю й покращення дистрибуційних процесів мало позитивний ефект, компанії необхідно провести детальний аналіз наявних програм, обрати найкращий, для себе, варіант, заключити договори між імпортером і постачальниками та завчасно підготувати список необхідних підсистем для ефективної роботи.

Що стосується аналізу виокремлення основних груп товарів, які будуть приносити прибуток і за допомогою яких компанія буде здатна виконувати плани з продаж, ПрАТ «АвтоКапітал» доцільно провести ABC та XYZ – аналізи товарного асортименту бренду «Mercedes–Benz».

Метод управління товарними запасами за допомогою аналізу ABC є особливою системою, за допомогою котрої компанія може контролювати свої запаси, їх ефективність і займатись ефективним управлінням їх розподілу.

Інакше кажучи, ABC – це аналіз, методологія якого включає три основні категорії ефективності за зниженням вартості, якості і затребуваності тої чи іншої категорії:

1. Категорія «А» – займає перше місце і несе в собі ключову цінність. В даній категорії знаходяться найбільш популярні товарні групи.
2. Категорія «В» – друга позиція за важливістю з середньою товарною номенклатурою.
3. Категорія «С» – товари, які є найменш затребуваними і майже не купуються або не використовуються підприємством або кінцевими споживачами [42].

Контроль і управління товарними займають ключові роль під час планування дистрибуційних процесів будь-якого підприємства. Адже плануючи транспорт, наприклад, до свого дилера, ПрАТ «АвтоКапітал» має оцінювати, які автомобілі чекають клієнти, які пропонує їм дилер і транспортувати необхідну товарну групу.

Відмінною рисою ABC–аналізу є те, що він дозволить підприємству проаналізувати не лише власні товарні запаси, а й дослідити своїх існуючих і потенційних клієнтів. Таким чином, за допомогою ABC–аналізу компанія може розділити досліджувані категорії на ті, що приносять прибуток і ті, що потребують вдосконалення.

Таким чином, ABC–аналіз допомагає бізнесу контролювати запаси, дозволяючи керівництву концентруватися на поставках більш затребуваних категорій з високою вартістю і якістю, а не на безлічі автомобільних категорій, які не є привабливими для споживача.

Що стосується аналізу XYZ, то він має на меті класифікацію наявних ресурсів компанії і прогнозування майбутніх продаж компанії. Так XYZ залежить від наступних чинників:

1. Стабільне вживання конкретної товарної категорії.
2. Стійкий або змінний попит на товар.
3. Залежність від сезону.

Категорія «X» включає в себе ресурси із стабільною величиною вживання. Для ПрАТ «АвтоКапітал» сюди можемо віднести найбільш продавані товарні групи. Значення вагового коефіцієнту в цій групі становитиме інтервал від 0 до 10%.

Категорія «Y» – включає ті групи, що можна охарактеризувати популярністю та тенденціями на ринку, сезонними коливаннями. Ваговий коефіцієнт складає від 10 до 25%.

Остання категорія – «Z» – нерегулярний попит на товар, відсутність тенденцій. Також, притаманна невисока точність прогнозування щодо виконання плану з продаж. Значення коефіцієнту складає більше 25%.

Отже, XYZ–аналіз являє собою відображення інтересів дистриб'юторських компаній, в нашому випадку – ПрАТ «АвтоКапітал», які мають власні склади але не мають виробничих потужностей. Даний аналіз допомагає знизити витрати компанії, які пов'язані з експедиторськими процесами і зберігання товарів на складах.

Використовувати даний аналіз доцільно інтегровано, оскільки, у сукупності, їх можна використовувати як операційний інструмент в системі дистрибуції та управління запасами. Перед цим доцільно встановити, які товарні групи найбільш продавані брендом «Mercedes-Benz» в Україні (див. рис. 3.3).

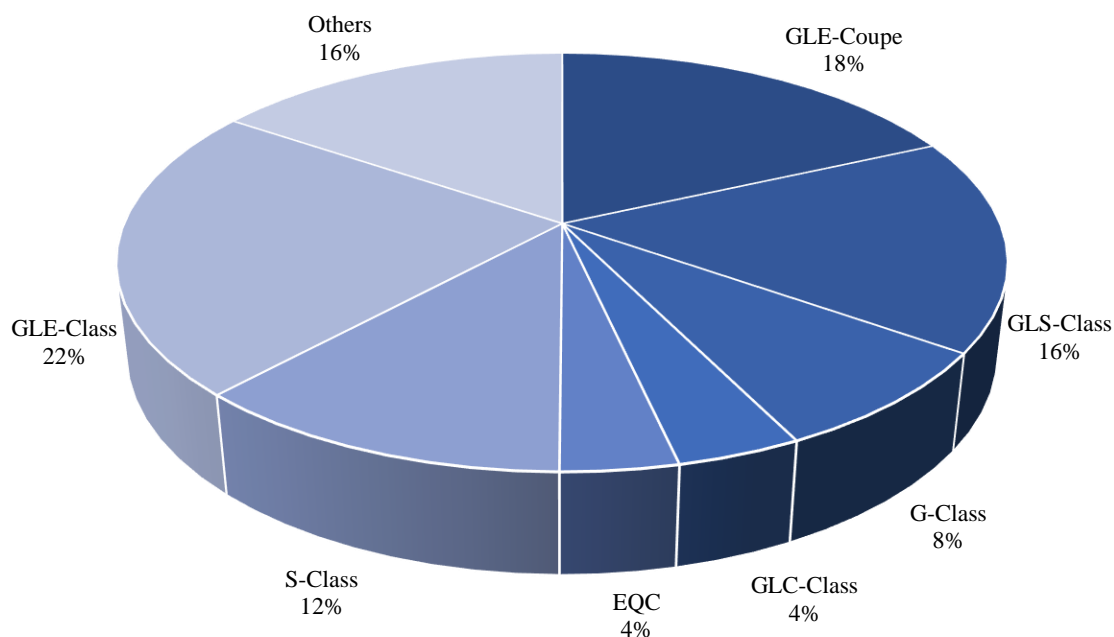


Рис. 3.3. Найбільш продавані товарні групи «Mercedes-Benz» в Україні

Джерело: створено автором на основі даних підприємства

Орієнтуючись на зазначені на рис. 3.3 товарні групи, зможемо проаналізувати і оптимізувати процеси транспортування автомобілів ПрАТ «АвтоКапітал» на ринок і досягнути більш ефективних продаж за допомогою удосконалення системи дистрибуції.

Враховуючи вищезазначену інформацію, можемо визначити основні шляхи покращення умов роботи ПрАТ «АвтоКапітал»:

1. Аналіз логістичних операцій і скорочення тих процесів, які не приносять позитивного ефекту роботі компанії, шляхом перегляду ланцюга поставок в новій дистрибуційній системі.

2. Проведення переговорів з провідними експедиторськими компаніями щодо спільного управління поставками.

3. Інтеграція нового ПО для забезпечення контролю і управління транспортними операціями ПрАТ «АвтоКапітал».

Так, запропоновані заходи допоможуть підприємству систематизувати процеси з управління товарними запасами, визначити необхідний обсяг поставок авто для виконання місячного плану, організувати оперативний документообіг між імпортером і експедитором.

Таким чином, оптимізувавши роботу з постачальниками і впроваджуючи нову систему з управління процесами дистрибуції, ПрАТ «АвтоКапітал» вирішить ряд задач задля вдосконалення своєї логістичної системи в цілому, що призведе до ефективної роботи в майбутньому.

3.2 Оцінка ефективності вдосконалення дистриб'юторської діяльності ПРАТ «АвтоКапітал»

Від збутової системи підприємства і, відповідно, стану складу ПрАТ «АвтоКапітал» залежить його ефективне функціонування на автомобільному ринку України.

Власні торгівельні запаси мають різні категорії підприємств, серед яких можемо назвати: оптові підприємства, виробничі компанії, роздрібні торгівельні підприємства, сфера послуг, логістичні посередники та імпортери (дистриб'юторські компанії), біржові та банківські установки, страхові компанії тощо. Для таких підприємств, заповнений склад та наявність достатньої кількості торгівельних запасів забезпечують основну і допоміжну діяльність.

Досліджувана у даній роботі компанія працює в сфері послуг, що включає перевезення автомобілів і реалізація кінцевим споживачам. Компанія ПрАТ «АвтоКапітал», за допомогою, дилерських підприємств, враховує первинні інтереси і вимоги потенційних споживачів. Виходячи з них, на складі формуються товарні запаси експозиційних автомобілей з метою їх швидкої реалізації споживачу. За ці операції буде відповідати запропонована система

дистрибуції для ПрАТ «АвтоКапітал», яка допоможе оптимізувати всі логістичні процеси.

Проте, для того, щоб ця система мала позитивний ефект і компанія була у вигравній ситуації, для ПрАТ «АвтоКапітал» запропоновано провести інтегрований ABC–XYZ–аналіз для виявлення найбільш продаваних товарних груп з метою більш влучного формування складу, що приведе до підвищення рівня продаж.

Для початку сформуємо аналіз товарних груп за методикою ABC, де сортування асортименту буде відбуватися за наявним попитом на ту чи іншу групу авто. Розрахунки для ABC–аналізу зазначено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати розрахунків товарних груп ABC–аналізу

№	Асортиментна група	Товарна продукція, млн. євро.	Доля в загальному обсязі продаж, %	Кумулятивний наростаючий підсумок, %	Група
1	GLE-class	105 365	33,50	33,5	A
2	GLE-coupe	70 370	22,37	55,87	A
3	GLS-class	50 640	16,10	71,97	A
4	S-class	48 180	15,32	87,29	B
5	G-class	40 000	12,72	100,00	C
	Разом	314 555	100	-	-

Джерело: створено автором

Визначення приналежності до груп А, В, С, було встановлено за розрахунком частки. Для початку розрахуємо частку обсягу товарної продукції за обраними асортиментними групами до загального обсягу продукції.

Після цього було розраховано отриману частку кумулятивним наростаючим підсумком. Внаслідок, отримуємо відсоток від загальної вартості й розподіляємо найбільш продані групи бренду «Mercedes–Benz» на категорії. Розподіл асортименту на категорії відбувається згідно прийнятого розподілу системи ABC–аналізу (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Характеристика приналежності товарів до категорій А, В,С

Група	Сукупний показник, %
А	до 80
В	80-95
С	до 100

Джерело: створено автором

Таким чином, згідно даних у таблиці 3.5, було проведено розподіл товарного асортименту ПрАТ «АвтоКапітал». Приналежність до групи було встановлено за допомогою сукупного показника у відсотках. Якщо позиції, сукупний відсоток яких складає до 80% – це група «А». Якщо показник варіюється від 80 до 95 % – категорія «В» і, відповідно, від 95 до 100 % – категорія «С». Отже, результати розподілу товарного асортименту відобразимо у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Результати групування товарного асортименту за АВС–аналізом

Класифікація	Доля від сумарного обсягу продаж, %	Обсяг продаж, млн. євро.	% від асортименту	Кількість асортиментних груп
1	до 80	226 375	70	3
2	80-90	48 180	10	1
3	90-100	40 000	10	1
Разом		314 555	90	5

Джерело: створено автором

Асортименті групи, які, в ході дослідження, потрапили до категорії «А» – «GLE», «GLE–С», «GLS». Вони є найбільш коштовними і найбільш продаваними. Саме на ці категорії є попит.

Для категорії «А» можемо надати наступні рекомендації для ефективного транспортування: оцінювання прогнозів видач і поставок, циклічний підрахунок товарних запасів на складах в Україні та Європі, щоб

розуміти скільки транспорту необхідно планувати для ефективних показників продаж.

До групи «В» потрапив «S-class». Для даної категорії товарів притаманні ті ж якості й поради, як для категорії «А». Проте, в даному випадку, можливо не так часто аналізувати й прогнозувати поставки даного авто, оскільки автомобілі даного класу купуються бізнес-клієнтами з меншою частотою, ніж автомобілі класу SUV.

Товарна група «С» – найменш продавана категорія. Для такої категорії притаманні риси: товар має бути в наявності, швидко доставлено, великий страховий запас.

Для того, щоб ABC мав позитивний ефект доцільно використати інтегровано XYZ-аналіз. Даний вид аналізу також використовуємо за розрахунком даних по складу і продаж ПрАТ «АвтоКапітал» за 2021 рік.

XYZ-аналіз проведемо розраховуючи реалізовані товари за чотири періоди. Далі знайдемо середнє відхилення кожного товарної групи. Для визначення відхилення за чотири періоди (додаток Б), спочатку розраховували відхилення кожного періоду за досліджуваний рік – 2021. Отримані дані відобразимо у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок товарного асортименту для розподілу на групи X, Y, Z

Асортиментна група	Обсяг товарної продукції млн. євро	Середнє відхилення	Група
GLE-coupe	70 370	5,6	X
GLE-class	105 365	11,1	X
GLS-class	50 640	16	Y
S-class	48 180	24,7	Y
G-class	40 000	47	Z

Джерело: створено автором

Отримані результати класифікуємо у зведену таблицю категорій X, Y, Z (див. табл. 3.8).

Результати групування товарного асортименту за XYZ-аналізом

Класифікація	Обсяг товарної продукції млн. євро	% від асортименту	Кількість груп
X	менше 15	40	2
Y	менше 25	40	2
Z	більше 25	20	1
Разом	-	100	5

Джерело: створено автором

З даних таблиці можемо зробити наступні висновки:

1. Категорія «X» – має стабільний характер продаж і попит на продукцію (GLE, GLE-Coupe).
2. Категорія «Y» – також з двома товарними групами – GLS-class, S-class – сезонні тенденції споживання. Попит на дану категорію коливається.
3. Категорія «Z» – компанія не може прогнозувати продажі, оскільки попит хаотичний. Він може бути високий, а може бути відсутній.

Для того, щоб зробити прогноз поєднаємо результати досліджень ABC і XYZ (див. табл. 3.9 і 3.10).

Зведена таблиця результатів досліджень ABC і XYZ

Асортиментна група	Група
GLE-coupe	AX
GLE-class	AX
GLS-class	AY
S-class	BY
G-class	CZ

Матриця ABC-XYZ-аналізу

Група	X	Y	Z
A	GLE–coupe GLE–class	GLS–class	–
B	–	S–class	–
C	–	–	G–class

Джерело: створено автором

З даних таблиці 3.10 можемо зробити наступні висновки:

1. Група AX свідчить про те, що компанія має стабільний попит на конкретні товари. В свою чергу, наявність такої категорії може забезпечити компанії ефективний результат роботи.

2. Група AY – займає високу часту в загальних продажах, але має коливання. Тобто, дана категорія є сезонною. Компанія має мати мінімальний страховий запас на складі на випадок стрімкого зростання попиту на товар. Проте, не варто перевозити даних автомобілів більше ніж категорії AX, оскільки є вірогідність не реалізувати їх.

3. Група BY – має відносно середню вартість серед всього модельного ряду і стабільний характер реалізації. При прогнозуванні продаж доцільно використовувати укрупнений метод формування складських запасів.

4. Група CZ – прогнозування має бути заздалегідь обговорено із різними департаментами, щоб встановити необхідність формування експозиційного запасу.

На основі наведеної вище інформації можемо стверджувати, що категорії CX, CY, CZ мають бути досліджені і прогнозовані на рік. VX, VY, VZ більше орієнтовані на попит попереднього періоду, а категорії AX, AY, AZ – повністю мають індивідуальний підхід і постійний моніторинг.

Дані дослідження несуть в собі позитивний ефект впливу на діяльність ПрАТ «АвтоКапітал», оскільки за допомогою нової логістичної бази і виділення товарних груп з найбільшим попитом, компанія може прогнозувати і планувати самостійно автомобілі на відвантаження.

Таким чином, компанія значно вдосконалила свої логістичні процеси і зможе вводити на ринок ті автомобілі, які є цікавими для потенційних споживачів досліджуваного бренду. Ефект від запропонованих дій відображено у табл. 3.11 і рис. 3.12.

Таблиця 3.11

Кількісне відображення потенційних поставок «Mercedes–Benz» в Україну 2015–2024 роки (прогнозовано)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	F2022	2023F	2024F
Реалізовано авто "Mercedes–Benz"	1 695	1 214	2 432	2 897	3 653	4 100	3 986	3 650	3 840	4 200
Частка ринку "Mercedes–Benz", %	1,75%	2,61%	3,71%	3,52%	4,46%	4,64%	4,66%	3,54%	3,34%	3,36%

Далі відобразимо частку «Mercedes–Benz» на 2023–2024 роки за умови використання нової програми для контролю процесів дистрибуції і ввезення найбільш продаваних автомобілів (див. рис. 3.12).

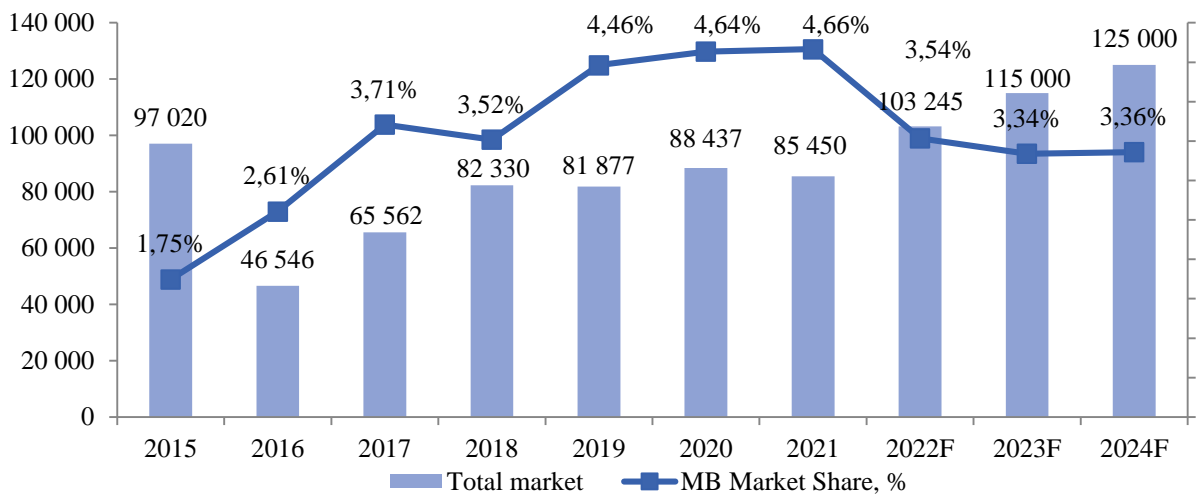


Рис.3.12. Частка ринку «Mercedes–Benz» в загальному обсязі продаж автомобільного ринку 2015–2024 роки (прогнозовано), %

За даними табл. 3.11 і рис. 3.12. бачимо, що з 2015 року по 2018 на ринку автомобілей був значний спад, але саме з 2015 почала збільшуватись частка ринку «Mercedes–Benz». Пік продаж компанія мала у 2020 році, коли ввезла в Україну максимальну кількість авто та заявила про перший електромобіль бренду. У тому ж році розпочався глобальний дефіцит напівпровідників, який зумовив затримки у виробництві й постачанні відповідно.

До 2021 року компанія значно втратила клієнтів через затримки у поставці, оскільки не аналізувала необхідність наявності конкретних моделей на складі, а забирала автомобілі у вільному виборі. Саме тому, підприємству було запропоновано оптимізувати свою логістичну систему і провести аналіз товарного асортименту, для того щоб просування товарів на ринок було ефективним.

Отже, при правильному аналізі товарного асортименту і оптимізації логістичної системи, компанія ПрАТ «АвтоКапітал» має шанс до 2024 року збільшити свої продажі, що у кількісному вираженні становитиме чотири тисячі двісті автомобілей, а частка ринку складатиме, прогнозовано, 3,36%.

У даному розділі було проаналізовано товарний асортимент ПрАТ «АвтоКапітал», на основі найбільш ввезених автомобілей в Україну за 2021

рік. На основі цих даних виявлено групи, які приносять прибуток і групи, які можливо прогнозувати та аналізувати з меншою частотою. На основі запропонованої ідеї щодо оптимізації програмного забезпечення і виявлення найвищого попиту на конкретні автомобілі бренду, компанія зможе ефективно вводити свої товари на ринок, зміцнить свою частку і буде прибутковою для корпорації «УкрАвто».

ВИСНОВКИ

Таким чином, в результаті проведеного дослідження нами сформульовані наступні висновки та пропозиції.

1. Система дистрибуції — складна економічна система, яка об'єднує в своєму складі виробника готової продукції та різноманітних посередників, які на договірних засадах (на основі дистриб'юторського договору) спільно здійснюють маркетингову, комерційну, логістичну діяльність з переміщення продукції до кінцевого споживача і її продажу відповідно до стратегії суб'єкта господарювання – організатора такої системи з дотриманням встановлених ним умов продажу, цін продажу, стандартів обслуговування і під його контролем. Дистрибуція є важливим поняттям маркетингу, де розглядаються проблеми забезпечення оптимального руху товару каналом розподілу до кінцевого споживача. Згідно з сучасною концепцією маркетингу дистрибуція є одним з елементів маркетинг-міксу, в якому її називають місце (place) або розповсюдження чи просування товарів.

2. Система дистрибуції товарів несе в собі відповідальність за нагляд за процесом і запобігання помилкам виконання роздрібних продажів, таким як відсутність запасів і перерви в розподілі. Для цього необхідно мати чітко налагоджені лінії зв'язку між менеджерами, відділами продажів і дистриб'юторами. Вибір правильної системи управління дистрибуцією для організації і її ефективне функціонування значною мірою залежить від цілей та завдань організації у виробництві та розподілу каналів збуту, які використовує компанія. Як правило, компанії мають оцінювати простоту інтеграції системи, масштабованість і еластичність, управління даними та аналітику, включаючи потокове передавання даних у реальному часі та обмін даними.

3. Оцінку ефективності системи дистрибуції варто розглядати як вхідний етап для дослідження результатів з аудиту, з подальшою розробкою стратегій щодо вдосконалення логістики підприємства. Найбільш влучним та зручним методом для аналізу і оцінки діяльності компанії є системний підхід,

який забезпечує різнобічний аналіз. До найбільш відомих методів оцінювання системи дистрибуції можна віднести метод LFA, методологія якого повністю відповідає комплексному підходу щодо оцінювання. Дана технологія використовується у сучасному світі провідними, розвинутими, компаніями, оскільки скорочує шлях від початкового етапу (об'єктивної оцінки логістичної функції) до останнього (розробки рекомендацій стосовно вдосконалення системи). У результаті такий підхід до оцінки ефективності системи дистрибуції дає можливість зміцнити конкурентні позиції фірми на ринку та мінімізувати витрати на «приховані трати» з подальшим підвищенням загального прибутку компанії.

4. ПрАТ «АвтоКапітал» – це дистриб'юторське підприємство і представництво концерну «Daimler AG» в Україні, що є виробником автомобілів бренду «Mercedes–Benz». Метою компанії є виробництво та своєчасні перевезення нових легкових, вантажних, комерційних авто з заводів на територію України, їх передислокація до дилерських підприємств та сприяння у видачі авто безпосередньо клієнтам. В Україні компанія реалізує автомобілі через дилерську мережу, яка є найбільшою в країні.

5. «Mercedes–Benz» знаходиться на найвищих позиціях у продажах в преміум–сегменті автомобільного ринку України. Компанія активно виконує плани з продажів, веде торгівельну діяльність та займається просуванням свого бренду на товарному ринку. Компанія ПрАТ «АвтоКапітал» ефективно функціонує на ринку і рівномірно розподіляє власні ресурси щодо вдосконалення діяльності та має високу частку ринку.

6. Компанія ПрАТ «АвтоКапітал» є дистриб'ютором і не має власних виробничих потужностей, тому веде активну логістичну діяльність. Тому активно співпрацює з різним логістичними компаніями. ПрАТ «АвтоКапітал» співпрацює з трьома основними постачальниками, які забезпечують компанію необхідною кількістю авто для ефективної роботи підприємства і виконання планів з продаж. Серед них, в ході дослідження, було встановлено основного постачальника з яким є сенс вдосконалювати стосунки у майбутньому,

вдосконалювати систему дистрибуції, щоб більш ефективно вводити товари на ринок.

7. Оскільки ПрАТ «АвтоКапітал» співпрацює з постачальниками, то має право відстежувати транспортування своїх авто для розуміння термінів поставок в Україну. Компанії було запропоновано оптимізувати логістичну базу і створити нову для ефективної співпраці з постачальниками і плануванням транспорту. Запропоновані заходи допоможуть підприємству систематизувати процеси з управління товарними запасами, визначити необхідний обсяг поставок авто для виконання місячного плану, організувати оперативний документообіг між імпортером і експедитором.

8. Для того, щоб планування транспорту і робота з новим програмним забезпеченням мала позитивний ефекти, компанії було запропоновано провести аналітику товарного асортименту, щоб виявити категорії груп з найбільшим попитом і прибутком для компанії. Так, при правильному аналізі товарного асортименту і оптимізації логістичної системи, компанія ПрАТ «АвтоКапітал» матиме шанс, в майбутньому, збільшити свої продажі, за рахунок правильного складування і створення товарних запасів на дистриб'юторському і дилерських підприємствах.

РЕЗЮМЕ

Аналіз системи дистрибуції полягає у визначенні стану логістичних процесів і рівня існуючих постачальників згідно цілей компанії таким чином, щоб вона могла вдосконалити транспортно–експедиторські процеси, а планування транспорту було ефективним і приносило в майбутньому скоріший дохід від реалізованої продукції. Отже, мова йде про наявні в компанії дистрибуційні процеси, їх стан, структуру, фактори впливу та надані постачальниками послуги компанії імпортеру таким чином, щоб та могла ефективно функціонувати на ринку.

Перед тим, як розробляти та змінювати концепції щодо системи дистрибуції й існуючих логістичних процесів, необхідно проаналізувати стан ринку та провідні експедиторські компанії–партнери. Також, важливим є дослідити конкурентний стан компанії, проаналізувати сегмент в якому працює компанія та визначити основних конкурентів. Таким чином, компанія зможе вдосконалити свою роботу не лише в системі дистрибуції, а й збільшити свою частку ринку за рахунок аналізу провідних конкурентів.

Основною метою даної кваліфікаційної роботи є розкриття теоретичної сутності терміну «дистрибуція» і «система дистрибуції» та аналіз і оцінювання логістичних процесів дистрибуторських компаній в Україні.

Емпіричною базою дослідження виступає – ПрАТ «АвтоКапітал», головне представництво концерну «Daimler AG» з виробництва автомобілей бренду «Mercedes–Benz» в Україні. Головною відмінністю даного представництва від існуючих інших, на українському автомобільному ринку, є розвинута дилерська мережа по всій території України, яку можна охарактеризувати як ефективно функціонуючу, що значно підвищує збутовою діяльність і характеризується високою конкурентоспроможністю

Автомобілі бренду «Mercedes–Benz» є досить коштовними і виступають у преміум–сегменті. Генеральне представництво досліджуваного бренду передає автомобілі дилеру в оренду поки останній не реалізує його кінцевому споживачу. Тобто, дилер не привласнюють автомобілі, а отримують

їх на відповідальне зберігання й у разі необхідності, зобов'язуються повернути авто імпортеру.

За аналізом продаж і загальної діяльності компанії, можна стверджувати, що дилерська мережа ПрАТ «АвтоКапітал» є прибутковою і ефективно веде торгівельну діяльність.

Що стосується системи дистрибуції, то ПрАТ «АвтоКапітал» активно співпрацює із постачальниками, оскільки не має власного вантажного автопарку. Наразі компанія працює з декількома експедиторськими компаніями, які забезпечують імпортера автомобілями.

Окрім цього, в кваліфікаційній роботі було проведено аналіз за допомогою карт стратегічних груп, де було виявлено основних конкурентів підприємства. Серед головних суперників можна доцільно виділити «BMW» та «Audi», а серед потенційних, які можуть становити загрозу конкурентному стану ПрАТ «АвтоКапітал» можна назвати «Volvo», «Porsche», «Lexus».

На основі проведеного аналізу компанії за картами стратегічних груп, дослідженням постачальників, об'єму поставок і об'єму продаж автомобілів, ПрАТ «АвтоКапітал» було запропоновано вдосконалити систему дистрибуції, оновити програмне забезпечення і провести аналіз товарного асортименту, щоб встановити групи з найбільшим попитом.

Для цього було знайдено існуючі наразі логістичні системи й програмні забезпечення, розроблено структуру витрат, які має підприємство вкласти у випадку прийняття проекту. Також, було проведено інтегрований ABC–XYZ–аналіз з метою виявлення товарних груп, які користуються найбільшим попитом на українському автомобільному ринку.

Таким чином, у даній кваліфікаційній роботі було проведено аналіз системи дистрибуції компанії ПрАТ «АвтоКапітал» відносно експедиторських компаній–партнерів, об'єму ринку та основних конкурентів з метою обрання та вдосконалення критеріїв ефективності вдалого функціонування підприємства на автомобільному ринку, що, як наслідок, покращить логістичні процеси компанії.

RESUME

The analysis of the distribution system consists in determining the state of logistics processes and the level of existing suppliers according to the company's goals in such a way that it can improve the transport and forwarding processes, and transport planning was effective and brought faster income from sales in the future. So, we are talking about the distribution processes available in the company, their condition, structure, influencing factors and the services provided by the company's suppliers to the importer in such a way that it can function effectively in the market.

Before developing and changing concepts regarding the distribution system and existing logistics processes, it is necessary to analyze the state of the market and the leading forwarding companies–partners. Also, it is important to investigate the competitive situation of the company, analyze the segment in which the company operates and identify the main competitors. Thus, the company will be able to improve its work not only in the distribution system, but also to increase its market share due to the analysis of leading competitors.

The main purpose of this qualification work is to reveal the theoretical essence of the term "distribution" and "distribution system" and to analyze and evaluate the logistics processes of distribution companies in Ukraine.

The empirical base of the research is PrJSC «AvtoCapital», the main representative office of the Daimler AG concern for the production of Mercedes–Benz cars in Ukraine. The main difference between this representative office and other existing ones on the Ukrainian automobile market is a developed dealer network throughout Ukraine, which can be characterized as effectively functioning, which significantly increases sales activity and is characterized by high competitiveness

Cars of the "Mercedes–Benz" brand are quite expensive and are in the premium segment. The general representative office of the investigated brand leases cars to the dealer until the latter sells them to the end consumer. That is, the dealer does not appropriate the cars, but receives them for responsible storage and, if necessary, undertakes to return the car to the importer.

Based on the analysis of sales and general activity of the company, it can be stated that the dealer network of PJSC "AvtoKapital" is profitable and conducts business effectively.

As for the distribution system, AvtoCapital PJSC actively cooperates with suppliers, since it does not have its own truck fleet. Currently, the company works with several forwarding companies that provide the importer with cars.

In addition, in the qualification work, an analysis was carried out with the help of maps of strategic groups, where the main competitors of the enterprise were identified. Among the main rivals, it is reasonable to single out "BMW" and "Audi", and among the potential ones that may pose a threat to the competitive status of Avtokapital PrJSC, we can name "Volvo", "Porsche", and "Lexus".

Based on the company's analysis of strategic group maps, a study of suppliers, the volume of deliveries and the volume of car sales, Avtokapital PJSC was offered to improve the distribution system, update the software and conduct an analysis of the product range in order to establish the groups with the greatest demand.

For this, the currently existing logistics systems and software were found, the structure of costs that the company should invest in case of project acceptance was developed. Also, an integrated ABC–XYZ analysis was conducted in order to identify product groups that are in the greatest demand on the Ukrainian automobile market.

Thus, in this qualification work, an analysis of the distribution system of PrJSC "AvtoKapital" company was carried out in relation to forwarding companies–partners, the volume of the market and the main competitors in order to select and improve the efficiency criteria for the successful functioning of the enterprise in the automotive market, which, as a result, will improve logistics processes of the company.