

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління

Кафедра економічної теорії

| | |
|-------------------------------------|--|
| ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА | Економічна аналітика |
| ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ | 05 Соціальна та поведінкові науки |
| СПЕЦІАЛЬНІСТЬ | 051 Економіка |

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Економічна аналітика дистриб'юторської компанії»

здобувача Цимбалюк Ірини Сергіївни

_____ (підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доц., проф. Євдокимова Н. М.

_____ (підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Кириленко В.І.

_____ (підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
(назва факультету / навчально-наукового інституту)

Кафедра економічної теорії
(назва кафедри)

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Економічна аналітика
05 Соціальна та поведінкові науки
051 Економіка

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

М.К. Галабурда

(підпис) (ініціали, прізвище)

2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

В.І. Кириленко

(підпис) (ініціали, прізвище)

2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Цимбалюк Ірині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему **«Економічна аналітика дистриб'юторської компанії»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від "06" березня 2025 р. № 455-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
первинних документів й річних звітів ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», наукових публікацій

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

| | |
|--|--|
| Розділ 1 | Теоретико-методологічні засади дослідження дистриб'юторських ринків (назва розділу) |
| Розділ 2 | Економічна діагностика компанії «Автодистриб'юшн Карго Парте» (назва розділу) |
| Розділ 3 | Розробка рекомендацій щодо удосконалення економічної аналітики в компанії «Автодистриб'юшн Карго Парте» (назва розділу) |
| Об'єкт дослідження: | економічна діяльність дистриб'юторської компанії. |
| Предмет дослідження: | аналітична оцінка економічної діяльності дистриб'юторської компанії. |
| Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: | дослідити теоретичні аспекти використання методів та інструментів економічної аналітики для умов посередницької діяльності, провести економічне діагностування стану дистриб'юторської компанії та розробити рекомендації щодо |

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

| | |
|-------------|--|
| У розділі 1 | розкрити сутність та зміст дистриб'юторської діяльності та систематизувати системи й інструменти економічної аналітики, що застосовується в дистриб'юторських фірмах; формалізувати процедури PEST-аналізу зовнішнього середовища компанії. |
| У розділі 2 | здійснити економічну діагностику компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Парте», охарактеризувавши її діяльність і визначивши завдання щодо вдосконалення аналітичної роботи; проаналізувати ринкову ситуацію та оцінити внутрішні можливості компанії для зміцнення її конкурентних позицій; оцінити організацію аналітичної роботи в компанії. |
| У розділі 3 | провести апробацію PEST-аналізу для оцінки зовнішнього середовища ринків посередницьких, зокрема ринку автозапчастин; розробити рекомендації щодо впровадження інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики компанії для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. |

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

Н. М. Євдокимова

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

Завдання одержав
здобувач

(підпис)

І. С. Цимбалюк

(ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 80 сторінок, 14 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 33 найменувань.

«Економічна аналітика дистриб'юторської компанії»

(назва кваліфікаційної бакалаврської роботи)

Об'єктом дослідження є економічна діяльність дистриб'юторської компанії.

Предметом дослідження є аналітична оцінка економічної діяльності дистриб'юторської компанії.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити теоретичні аспекти використання методів та інструментів економічної аналітики для умов посередницької діяльності, провести економічне діагностування стану дистриб'юторської компанії та розробити рекомендації щодо введення інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики фірми.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- Розкрити сутність і зміст дистриб'юторської діяльності та систематизувати системи й інструменти економічної аналітики, що застосовуються в дистриб'юторських фірмах.
- Здійснити економічну діагностику компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», охарактеризувавши її діяльність і визначивши завдання щодо вдосконалення аналітичної роботи.
- Проаналізувати ринкову ситуацію та оцінити внутрішні можливості компанії для зміцнення її конкурентних позицій.
- Оцінити організацію аналітичної роботи в компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», визначивши ефективність і недоліки в аналітичних процесах закупівель, логістики, продажів і аналізу ринку.
- Провести апробацію PEST-аналізу для оцінки зовнішнього середовища посередницьких ринків, зокрема ринку автозапчастин.

- Розробити рекомендації щодо впровадження інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики компанії для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення економічної аналітики компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», що сприятиме оптимізації управління запасами, логістики та продажів і підвищенню її конкурентоспроможності. Запропоновані інструменти стратегічного аналізу можуть бути застосовані іншими дистриб'юторськими фірмами для посилення ринкових позицій.

Описана і застосована методика проведення стратегічного аналізу може бути використана на практиці під час оцінки діяльності як міжнародних, так і національних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2024-2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: дистриб'юція, дистриб'юторська діяльність, аналітична діяльність, стратегічний аналіз, ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс", ліквідність, рентабельність, фінансові результати.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувачки факультету економіки та управління
освітньо-професійної програми « Економічна аналітика»

Цимбалюк Ірини Сергіївни

на тему: «Економічна аналітика дистриб'юторської компанії»

1. Актуальність теми:

Бурхливий розвиток логістики й посередницьких ринків та зростання вагомості зазначених послуг в сучасній економіці викликає впродовж останніх десятиліть неослабний науковий інтерес щодо пошуку адекватних інструментів економічного управління їх розвитком. Першорядною з-поміж ефективних методологій в зазначеній дослідницькій області стає економічна аналітика, яка своєю комплексністю нині здатна відповідати викликам турбулентного світу, що обумовлює актуальність дослідження.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Ситуація з економічною аналітикою в компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» досліджена всебічно й глибоко. Здобувачка має досвід практичної діяльності за фахом, досягла високого рівня кваліфікації, поєднавши теоретичні знання й практичні навички та вміння самостійно визначати та вирішувати найсуттєвіші проблемні питання економічної аналітики на сучасному підприємстві з урахуванням складного впливу зовнішнього середовища.

Організаційний рівень виконання завдань впродовж розробки дипломної роботи був відмінним. Систематичність аналізу вкупі з ретельністю його виконання дозволяють високо оцінювати рівень кваліфікаційної бакалаврської роботи і розглядати її як доволі завершений самостійний дослідницький проєкт.

3. Наявність самостійних розробок автора

Представлені в роботі методичні підходи, яких дотримується здобувачка в проведенні характеристики економічної аналітики в компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс», претендують на визнання їх цілком самостійною розробкою. Нею доволі кваліфіковано проявлені позитивні риси комплексу аналітичних робіт, як в методичному аспекті, так і організаційному, а також критично оцінені очевидні, на її погляд, «провали».

Цікавим є проведений для компанії компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» PESTEL-аналіз. Він доволі деталізований і гарно структурований, висновки здобувачки свідчать про глибоке розуміння ситуації на галузевому ринку, її широкий професійний кругозір та здатність до самостійного критичного аналізу.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій:

В роботі запропонована формалізація моделі проведення PEST-аналізу. Її модифікація для дистрибуторських ринків відбулась у форматі PESTEL-аналізу, що переконливо аргументоване здобувачкою як потреба врахування значного впливу екологічних та правових чинників. Модель має практичну цінність, здобувачка провела її апробацію для компанії «Автодистрибушн Карго Партс». Ба більше, аналітичні висновки стосуються також усього галузевого ринку, що значно масштабує теоретичне і прикладне значення розробок.

Особливу цінність мають рекомендації здобувачки щодо стратегічних і оперативних дій, спрямованих на усунення загроз та передбачення негативних наслідків впливу зовнішнього середовища. Вони розроблені в загальному контексті проведеного PESTEL-аналізу і структуровані відповідним чином, що надає розробкам цілісності.

5. Наявність недоліків:

З цілком зрозумілих об'єктивних причин здобувачка надає перевагу прикладним дослідженням, так як фахово займається аналітичною роботою на підприємстві. В розділі 1 не завжди наявні критичні зіставлення та узагальнення різних поглядів щодо сутності сучасної дистрибуторської діяльності, авторська наукова позиція не завжди виведена.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

Здобувачка Цимбалюк І. С., готуючи дипломну роботу, водночас працювала в досліджуваній компанії, вона зуміла досягти доволі високого рівня кваліфікації, поєднавши теоретичні знання й практичні навички та довівши вміння самостійно визначати та вирішувати ключові проблемні питання аналітичної практики сучасної фірми. Рівень її професійних та загальних компетентностей цілком відповідає бакалаврському рівню підготовки. Кваліфікаційна бакалаврська робота Цимбалюк Ірини Сергіївни допускається до захисту перед ЕК з оцінкою 60 балів.

Науковий керівник – професор кафедри економічної теорії, доцент, канд.
екон. наук

Свдокімова Н. М.

“16” _____ травня 2025р.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИХ РИНКІВ..... | 6 |
| 1.1. Сутність та зміст дистриб'юторської діяльності | 6 |
| 1.2. Системи й інструменти економічної аналітики в дистриб'юторських фірмах..... | 13 |
| 1.3. Формалізація процедури PEST-аналізу зовнішнього середовища компанії... | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА КОМПАНІЇ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»..... | 30 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» та її задачі щодо вдосконалення організації аналітичної діяльності..... | 30 |
| 2.2. Аналіз ринкової ситуації та оцінювання внутрішніх можливостей зміцнення конкурентних позицій компанії | 36 |
| 2.3. Оцінювання аналітичної роботи в компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс»..... | 46 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ В КОМПАНІЇ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС» | 55 |
| 3.1. Апробація PEST-аналізу для посередницьких ринків..... | 55 |
| 3.2. Введення інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики фірми..... | 65 |
| ВИСНОВКИ..... | 76 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 79 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення економічної аналітики в дистриб'юторських компаніях, безпосередньо у ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Парте», для зміцнення конкурентних позицій. В Україні, де ринок автозапчастин стрімко розвивається, якісна аналітика стає вирішальним фактором для адаптації до ринкових змін, оптимізації витрат і підвищення прибутковості. Порівняно з традиційними підходами, сучасні методи стратегічного аналізу, такі як PEST(EL) чи SWOT, дозволяють глибше оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що робить дослідження особливо актуальним для розвитку дистриб'юторського сектору в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показує, що економічна аналітика активно й різнобічно розвивається завдяки дослідженням українських науковців, а саме: Голуб О. В. і Мельник І. С.[1], Грекул А. О.[2] та ін.

Однак, незважаючи на значну розробленість методів стратегічного аналізу, якими опікувались такі видатні вчені, як І. Ансофф, Г. Гамель і К. Прахалад, Кенічі Омає[3], М. Портер[4], А. Чандлер та ін.[5], їх інтеграція в економічну аналітику українських компаній відбувається доволі уповільнено. Зазначена обставина визначає спрямованість цієї роботи.

Метою бакалаврської роботи є дослідити теоретичні аспекти використання методів та інструментів економічної аналітики для умов посередницької діяльності, провести економічне діагностування стану дистриб'юторської компанії та розробити рекомендації щодо введення інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики фірми.

Завданнями дослідження є:

- розкрити сутність і зміст дистриб'юторської діяльності та систематизувати системи й інструменти економічної аналітики, що застосовуються в дистриб'юторських фірмах; формалізувати процедури PEST-аналізу зовнішнього середовища компанії;

- здійснити економічну діагностику компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», охарактеризувавши її діяльність і визначивши завдання щодо вдосконалення аналітичної роботи;
- проаналізувати ринкову ситуацію та оцінити внутрішні можливості компанії для зміцнення її конкурентних позицій;
- оцінити організацію аналітичної роботи в компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», визначивши ефективність і недоліки в аналітичних процесах закупівель, логістики, продажів і аналізу ринку;
- провести апробацію PEST-аналізу для оцінки зовнішнього середовища посередницьких ринків, зокрема ринку автозапчастин;
- розробити рекомендації щодо впровадження інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики компанії для підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є економічна діяльність дистриб'юторської компанії.

Предметом дослідження є аналітична оцінка економічної діяльності дистриб'юторської компанії.

Методи дослідження: теоретичний аналіз і синтез для узагальнення літературних джерел щодо дистриб'юторської діяльності та економічної аналітики, PEST-аналіз для оцінки зовнішнього середовища компанії, фінансово-економічний аналіз для оцінки ключових показників діяльності компанії (прибутковості, ліквідності, рентабельності), порівняльний аналіз для зіставлення аналітичних практик компанії з кращими галузевими стандартами.

Теоретична, методична та практична значущість роботи полягає в узагальненні підходів до економічної аналітики в дистриб'юторських фірмах, розробці методичних рекомендацій щодо інтеграції PEST(EL)-аналізу в аналітичну діяльність, а також у практичних пропозиціях для компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс». Запропоновані рекомендації дозволяють оптимізувати управління запасами, логістику та продажі, що має безпосереднє значення для підвищення ефективності компанії. Теоретико-методичні результати,

зокрема алгоритм застосування стратегічного аналізу, можуть бути використані іншими дистриб'юторськими компаніями для вирішення аналогічних завдань, сприяючи розвитку галузі в цілому.

Інформаційною базою дослідження стали первинні документи й річні звіти ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, матеріали мережі Інтернет.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКИХ РИНКІВ

1.1. Сутність та зміст дистриб'юторської діяльності

У системі товарно-грошових відносин процес доставки матеріальних благ від виробника до кінцевого споживача пов'язаний із трансформацією форм вартості, а також із подоланням часових і просторових бар'єрів між місцем і моментом виробництва товарів та місцем і часом, коли на них з'являється попит. Ключовим елементом цього процесу є забезпечення доступності продукції для споживача, що відповідає основній меті суспільного виробництва. Без завершення цього етапу — доведення товару до кінцевого користувача — цикл відтворення не може вважатися повноцінно завершеним, адже саме споживання є кінцевою ланкою економічного процесу.

На ранніх етапах розвитку економічних систем функція доставки продукції до споживачів переважно покладалася на самих виробників, які самостійно організовували збут. Проте із суспільним поділом праці, розвитком торгівлі та спеціалізацією економічних процесів з'явилися незалежні посередники — суб'єкти сфери товарного обігу, такі як підприємства оптової та роздрібною торгівлі. Це дозволило товаровиробникам зосередитися на виготовленні продукції, передаючи функції просування товарів до споживачів спеціалізованим учасникам ринку. Роль виробника в цьому процесі поступово обмежилася етапом збуту, тобто оптовим продажем великих партій товарів посередникам, які, своєю чергою, забезпечували подальше транспортування, зберігання та реалізацію кінцевим споживачам. Такий розподіл функцій сприяв підвищенню ефективності економічної системи, оптимізуючи ланцюги постачання та зменшуючи витрати на доставку товарів, адже дистриб'ютори, завдяки глибокому аналізу цільового ринку та постійній роботі на ньому, мають ґрунтовне розуміння його особливостей і потреб, що дозволяє їм ефективно просувати товари, пропонуючи рішення, які забезпечують максимальну вигоду як для себе, так і для виробника, оптимізуючи асортимент і стратегії продажів відповідно до ринкових умов [6].

Термін «дистриб'юція» увійшов у широкий вжиток наприкінці 1950-х – на початку 1960-х років, коли ринки почали переходити від дефіциту товарів до профіциту, тобто до ситуації, коли пропозиція переважала попит. Цей період став ключовим для розвитку маркетингових підходів, і дистриб'юція сприймалася як один із синонімів маркетингу, що частково збереглося й у сучасних умовах. У 1960-х роках дистриб'юція була частиною логістики, охоплюючи управління матеріальними потоками, але згодом її значення звузилося до організації ефективного просування товарів. Сучасна дистриб'юція фокусується на забезпеченні якісного сервісу, оптимальному управлінні ресурсами та наближенні товарів до споживачів. Як підкреслював американський економіст Пітер Друкер, дистриб'юція стала основою конкурентоспроможності компаній, дозволяючи їм ефективно доставляти продукцію на ринки в умовах зростаючої конкуренції [7].

Українські дослідники також зробили значний внесок у вивчення дистриб'юції. В.В. Апопій визначає дистриб'юцію як процес просування товарів до кінцевого споживача за участю дистриб'юторів і дилерів, що ґрунтується на єдиній маркетинговій і технологічній політиці, визначеній постачальником [8, с. 332]. Є.В. Крикавський зазначає, що дистриб'юцію можна прирівнювати до збуту лише тоді, коли вона обмежується передачею товару першому покупцеві, наприклад, дистриб'ютору чи дилеру [9, с. 312]. М. Портер, А. Чудаков розглядають дистриб'юцію як комплекс взаємопов'язаних функцій у розподільчій логістиці, спрямованих на переміщення матеріальних потоків до оптових покупців [10, с. 86].

На нашу думку, дистриб'юція, або дистрибуційна логістика, є унікальною системою, що поєднує логістичні, маркетингові та управлінські процеси для забезпечення не лише фізичного переміщення товарів від виробника до гуртових покупців чи точок продажу, але й створення додаткової цінності через швидке реагування на ринкові потреби, інтеграцію цифрових інструментів, таких як автоматизовані системи управління, і надання персоналізованих рішень для споживачів.

Дистриб'ютори виступають посередниками, які забезпечують зв'язок між виробниками та ринком споживачів, відіграючи ключову роль у просуванні та поширенні товарів. Вони є суб'єктами оптового ринку, до яких належать як юридичні особи, так і фізичні особи-підприємці, що мають ексклюзивне право на закупівлю та продаж продукції певного виробника [7]. Дистриб'ютори укладають угоди від свого імені та за власні кошти, беручи на себе фінансові та організаційні ризики, пов'язані з реалізацією товарів [11, с. 337].

Дистриб'юцію можна охарактеризувати як процес організації збуту товарів або їх розподілу через мережу каналів реалізації. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, які забезпечують переміщення матеріальних потоків від виробника до різних покупців, сприяючи ефективному задоволенню ринкового попиту. З точки зору дистриб'юторської компанії, суть дистриб'юції полягає в управлінні процесом транспортування товарів від виробника до кінцевого споживача. Цей процес може включати надання кредитів, а також стимулювання діяльності дистриб'ютора через бонуси, знижки чи програми лояльності, які мотивують до вдосконалення логістичних і торговельних функцій.

Для постачальника дистриб'юція є інструментом створення ефективної системи планування та управління продажами через різноманітні канали збуту. Такий підхід дозволяє наблизити продукцію до споживачів, забезпечуючи її доступність і підвищуючи конкурентоспроможність на ринку [12].

Слід підкреслити, що ключовою метою ефективної дистриб'юторської діяльності є забезпечення стабільних продажів товару в узгоджених обсягах. При цьому шлях, який проходить продукція від виробника до кінцевих споживачів, може варіюватися залежно від обраної моделі дистрибуції та не завжди включає додаткові проміжні ланки. Наприклад, дистриб'ютор має можливість самостійно реалізовувати товари підприємствам роздрібною торгівлі чи іншим споживачам, минаючи посередників, таких як дилери – посередники, які продають товари за рекомендованою виробником ціною, звітуючи про виконання встановлених норм продажів виробникам чи ритейлери – роздрібні продавці, які самостійно визначають ціни на товари для кінцевих споживачів [11, с. 87]. Така організація

дозволяє дистриб'ютору оптимізувати витрати, прискорити доставку продукції до ринку та підвищити ефективність ланцюга постачання, якщо проміжні ланки виключаються.

Тип дистриб'юції залежить від таких факторів, як особливості товару, географія його поширення, потреба в сервісному обслуговуванні та рівень конкуренції [13]. Залежно від цих умов дистриб'юція може бути прямою, коли виробник використовує власні канали збуту для стабільних обсягів продажів, непрямую, із залученням дистриб'юторів для невеликих обсягів, або комбінованою, що поєднує обидва підходи для оптимальних результатів. Розрізняють також кількісну дистриб'юцію, спрямовану на широке охоплення ринку через співпрацю з багатьма дистриб'юторами, та якісну, яка фокусується на підвищенні цінності товару для споживачів і продавців. Кількісна дистриб'юція зазвичай передує якісній, створюючи основу для довгострокової присутності товару на ринку. Дистриб'юторська діяльність класифікується за різними ознаками, що відображають її багатогранність і адаптивність до потреб ринку. Залежно від кількості посередників у каналах розподілу, вона може бути короткою, коли залучається лише один посередник, або довгою, якщо ланцюг включає кілька рівнів. За характером взаємодії з покупцями розрізняють пряму дистриб'юцію, яка передбачає безпосередній продаж кінцевому споживачу, і непрямую, коли товари реалізуються через посередників. З урахуванням типу розподілу виділяють масову дистриб'юцію, спрямовану на максимальне охоплення ринку, селективну, яка обмежується співпрацею з окремими партнерами та ексклюзивну, що передбачає роботу з одним дистриб'ютором для підтримки престижу бренду. Географічний аспект дозволяє класифікувати дистриб'юцію як локальну, що охоплює окремий регіон, національну, обмежену рамками однієї країни, регіональну, наприклад, у межах країн ЄС, або транснаціональну, яка діє на міжнародному рівні. Залежно від типу товарів, дистриб'юція може стосуватися споживчих товарів, промислових виробів або послуг. За методами поширення розрізняють оптову, роздрібну дистриб'юцію та дистриб'юцію через франчайзинг. Орієнтація на ринок визначає дистриб'юцію для кінцевих споживачів (B2C) або бізнес-клієнтів (B2B). За рівнем

контролю над процесом виділяють вертикальну дистриб'юцію, коли виробник повністю контролює ланцюг від виробництва до продажу, і горизонтальну, коли кілька виробників співпрацюють із одним дистриб'ютором. У деяких випадках дистриб'юцію класифікують за правом власності на товар, розділяючи її на ту, що передбачає або не передбачає перехід права власності. Однак у класичній дистриб'юції право власності зазвичай переходить лише до кінцевого покупця, тоді як дистриб'ютор, який набуває права власності, фактично виконує функції оптового покупця, беручи на себе додаткові обов'язки з управління та реалізації товару, що виходить за межі традиційної дистриб'юторської діяльності [13]. Основні типи дистриб'юції наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Ключові функції дистриб'юторської діяльності

| Критерій | Типи дистриб'юції |
|--------------------------|--|
| За каналом | Пряма, непряма, комбінована |
| За охопленням | Кількісна, якісна |
| За довжиною каналу | Коротка, довга |
| За взаємодією з покупцем | Пряма, непряма |
| За типом розподілу | Масова, селективна, ексклюзивна |
| За географією | Локальна, національна, регіональна, транснаціональна |
| За типом товару | Споживчі товари, промислові вироби, послуги |
| За методом поширення | Оптова, роздрібна, франчайзинг |
| За ринковою орієнтацією | B2C, B2B |
| За рівнем контролю | Вертикальна, горизонтальна |
| За правом власності | З передачею, без передачі права власності |

Джерело: створено автором за даними [13]

Дистриб'юторська діяльність охоплює низку ключових функцій, спрямованих на ефективне просування товарів від виробника до споживача. Насамперед дистриб'ютори займаються збором і зберіганням продукції, отримуючи великі партії товарів від виробників і забезпечуючи їх належне зберігання на складах чи в розподільчих центрах до моменту подальшого

розподілу. Важливою є також логістична функція, яка включає організацію транспортування товарів від виробничих майданчиків до різних регіонів, роздрібних магазинів чи інших точок продажу. Крім того, дистриб'ютори активно займаються продажами та маркетингом, застосовуючи стратегії просування, навчаючи персонал роздрібних мереж і надаючи рекламну підтримку для підвищення попиту на продукцію. Не менш важливим є післяпродажне обслуговування, яке передбачає гарантійну підтримку, консультації для клієнтів і вирішення їхніх запитів, що сприяє зміцненню лояльності до бренду. Завдяки дистриб'юції виробники можуть зосередитися на основній діяльності — створенні якісних товарів, передавши дистриб'юторам відповідальність за організацію постачання та забезпечення доступності продукції для кінцевих споживачів [14]. На рисунку 1.1 відображені ключові функції дистриб'юторської діяльності.

Рис.1.1 Ключові функції дистриб'юторської діяльності



Джерело: створено автором за даними [14]

Виробники висувають до потенційних дистриб'юторів низку ключових вимог, які забезпечують ефективне виконання їхніх основних функцій. Зокрема, дистриб'ютор повинен мати сучасні складські приміщення для належного зберігання товарів, розвинену мережу розподілу для охоплення цільових ринків, достатні фінансові ресурси для надання кредитів дилерам, а також кваліфікований персонал, здатний забезпечити якісне виконання операційних і торговельних завдань. У свою чергу, виробник бере на себе зобов'язання підтримувати

дистриб'ютора, надаючи рекламні матеріали для просування продукції, сприяючи розвитку дилерської мережі, проводячи навчання торгового персоналу, забезпечуючи технічне та торговельне обладнання, а також організуючи сервісне й гарантійне обслуговування. У сучасних умовах вирішальним фактором при виборі дистриб'ютора є наявність у нього дилерської мережі, яка орієнтована на цільову аудиторію, що відповідає позиціонуванню товару, забезпечуючи його точне просування на ринку [15].

Система дистрибуції готової продукції виробничого підприємства має формуватися поступово, з урахуванням комплексного підходу, залишаючись гнучкою та здатною адаптуватися до швидких змін ринкових умов. Для цього необхідно застосовувати сучасні інформаційні технології, які забезпечують ефективне збирання, обробку, передачу й зберігання даних, а також сприяють обґрунтованому прийняттю управлінських рішень.

Дослідження дистрибуційних систем в Україні, проведені на основі аналізу діяльності вітчизняних і зарубіжних товаровиробників, свідчать про наявність серйозних проблем. Наприклад, високі транзакційні витрати через погано організовану роботу складів і служб доставки суттєво ускладнюють дистрибуцію. Водночас низький рівень лояльності торговельних мереж до систем дистрибуції, створених виробниками, знижує їхню ефективність. Недостатньо чітке визначення кількості партнерів у регіонах та їхніх повноважень призводить до конкуренції між дистриб'юторами одного виробника, що може спричинити демпінг або неконтрольовані знижки для дилерів. Слабкий контроль над підрозділами дистриб'юторів також створює проблеми, адже це часто призводить до втрат через зловживання чи недбалість персоналу. Крім того, зростання витрат на логістику, управління запасами, дебіторською заборгованістю та утримання регіональних представництв і торгових агентів знижує рентабельність дистрибуційних процесів. Непродумане формування продуктових лінійок ускладнює постачання окремих товарів, що іноді призводить до їх відсутності в точках продажу. Небажання чи неспроможність впроваджувати процесне управління, єдині стандарти операцій, стратегії для підвищення лояльності клієнтів і точності замовлень, а також

труднощі в управлінні дилерськими мережами, стимулюванні продажів і виконанні планів лише погіршують ситуацію. Як зазначає Філіп Котлер, цифровізація дистрибуційних процесів може значно оптимізувати ланцюги постачання, підвищуючи конкурентоспроможність компаній [16].

1.2. Системи й інструменти економічної аналітики в дистриб'юторських фірмах

Економічна аналітика є наріжним каменем ефективного функціонування дистрибуційних компаній. Вона забезпечує комплексну оцінку всіх аспектів діяльності компанії, від фінансових показників до операційних процесів, сприяючи оптимізації логістичних ланцюгів, прогнозуванню ринкового попиту та підвищенню конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища. Аналітика дозволяє дистрибуційним фірмам не лише оцінювати поточну ефективність, але й розробляти стратегії для довгострокового розвитку, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. В Україні дистрибуційна діяльність стикається з численними викликами, які роблять економічну аналітику незамінним інструментом для виживання та зростання компаній. Геополітичні обмеження, такі як ускладнення імпорту через торговельні бар'єри чи зміни в міжнародних відносинах, створюють суттєві перешкоди для постачання товарів. Економічна нестабільність, що проявляється через коливання валютних курсів, інфляцію та зниження купівельної спроможності клієнтів, впливає на ціноутворення та обсяги продажів, змушуючи компанії шукати способи зниження витрат і підвищення ефективності. Зростання логістичних витрат, спричинене підвищенням цін на паливо, зростанням тарифів на транспортні послуги та необхідністю оновлення транспортної інфраструктури, додатково ускладнює управління операційними бюджетами. У таких умовах економічна аналітика допомагає дистрибуційним фірмам приймати обґрунтовані рішення, які дозволяють адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та зберігати ринкові позиції. Вона дає змогу оцінювати ефективність каналів збуту, виявляти потенційні точки зростання, такі як нові сегменти ринку чи партнерства, і розробляти плани дій для

подолання криз. Крім того, економічна аналітика сприяє кращому розумінню клієнтських потреб, що дозволяє фірмам пропонувати більш релевантні продукти та послуги, зміцнюючи їхню конкурентну позицію. У ширшому контексті економічна аналітика є не лише інструментом для вирішення поточних завдань, але й основою для стратегічного планування, яке забезпечує стійкість бізнесу в умовах невизначеності, характерної для українського ринку.

Традиційні методи економічної аналітики є основою для оцінки операційної діяльності дистрибуційних фірм і підтримки щоденних управлінських рішень.

Фінансовий аналіз є ключовим методом оцінки фінансового стану підприємства, що включає аналіз рентабельності, платоспроможності, ліквідності та ефективності використання ресурсів. Зовнішній аналіз інформує стейкхолдерів про прибутковість і фінансову стійкість, тоді як внутрішній допомагає керівництву оптимізувати рішення та планувати грошові потоки.

Він охоплює оцінювання фінансових потреб, розподіл грошових потоків (залучення кредитів, випуск акцій) і розробку звітності для контролю стану підприємства. Об'єкт аналізу – фінансові ресурси, предмет – вивчення факторів, що впливають на результати діяльності, для підвищення ефективності та прогнозування тенденцій [17]. Фінансовий аналіз дозволяє дистрибуційним фірмам ідентифікувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, та адаптувати стратегію закупівель і продажів. Він також сприяє оцінці впливу інфляції та змін валютних курсів на операційні витрати, що є критичним у міжнародній дистрибуції. Завдяки цьому методу керівництво може прогнозувати сезонні піки навантаження та забезпечувати достатній рівень ліквідності для безперебійної роботи. Крім того, аналіз допомагає виявляти неефективні ланцюжки поставок і оптимізувати витрати на логістику, що є ключовим для підвищення конкурентоспроможності. Він також підтримує розробку стратегій управління дебіторською заборгованістю, що зменшує фінансові ризики в умовах затримок платежів від клієнтів.

Аналіз витрат є важливим інструментом управління дистрибуційних компаній, спрямованим на оцінку та оптимізацію собівартості продукції. Він

передбачає виявлення структури витрат, аналіз їх формування та оперативне коригування для підвищення економічної ефективності.

Основна мета аналізу – не лише визначення величини витрат, а й розуміння їх походження (матеріальні, трудові, фінансові ресурси) та мінімізація на одиницю продукції. Це досягається через планування, облік і порівняння фактичних витрат із плановими, що дозволяє виявляти відхилення та вдосконалювати операційні процеси [18]. Аналіз витрат допомагає дистрибуційним фірмам оцінити вплив транспортних і складських витрат на загальну собівартість, що є критичним у логістичних операціях. Він також сприяє виявленню неефективного використання ресурсів, таких як надмірні запаси чи надлишкові трудові витрати, що дозволяє скорочувати витрати без шкоди для якості обслуговування. Завдяки цьому методу компанії можуть адаптуватися до ринкових змін, наприклад, підвищення цін на паливо, та розробляти стратегії для збереження конкурентних переваг. Крім того, аналіз сприяє прогнозуванню витрат у майбутніх періодах, що полегшує складання бюджету та планування інвестицій у модернізацію інфраструктури.

Аналіз ринкової частки є ключовим інструментом оцінки позиціонування дистрибуційних компаній на ринку. Він дозволяє визначити частку підприємства в загальному обсязі продажів у галузі, порівняти її з конкурентами та оцінити конкурентоспроможність.

Мета аналізу – виявити сильні та слабкі сторони компанії на ринку, оцінити динаміку її частки та розробити стратегії для її збільшення. Це досягається через зіставлення обсягів продажів, аналіз ринкових трендів і конкурентних переваг, що допомагає оптимізувати маркетингові та операційні рішення [19]. Аналіз ринкової частки допомагає дистрибуційним фірмам ідентифікувати сегменти ринку з найбільшим потенціалом зростання, наприклад, через розширення асортименту чи освоєння нових територій. Він також дозволяє відстежувати вплив цінових стратегій, якості обслуговування та логістичної ефективності на позиції компанії порівняно з конкурентами. Завдяки цьому методу можна прогнозувати реакцію ринку на зміни, такі як введення нових продуктів або економічні коливання, та адаптувати бізнес-стратегії відповідно. Крім того, аналіз сприяє оцінці

ефективності рекламних кампаній і партнерств, забезпечуючи основу для прийняття рішень щодо розподілу маркетингового бюджету.

Порівняльний аналіз (бенчмаркінг) є інструментом оцінки конкурентоспроможності дистрибуційних компаній шляхом зіставлення їхніх процесів, товарів чи показників із кращими практиками галузі. Він допомагає виявити прогалини в ефективності та визначити резерви для вдосконалення.

Мета бенчмаркінгу – ідентифікувати причини успішності лідерів ринку, адаптувати їхні методи та технології для зниження витрат і підвищення якості. Аналіз охоплює внутрішні підрозділи, конкурентів або неконкурентні фірми з подібними процесами, сприяючи впровадженню інновацій і зменшенню ризиків [20]. Бенчмаркінг дозволяє дистрибуційним компаніям оцінити ефективність логістичних ланцюжків, порівнюючи час доставки чи витрати на одиницю товару з лідерами галузі, що сприяє підвищенню операційної ефективності. Він також допомагає аналізувати рівень автоматизації складських процесів або використання сучасних ІТ-систем у конкурентів, що може стати основою для технологічних оновлень. Завдяки цьому методу фірми можуть адаптувати кращі практики управління запасами чи клієнтськими відносинами, зменшуючи залежність від сезонних коливань попиту. Крім того, бенчмаркінг сприяє виявленню потенційних партнерств із неконкурентними фірмами, що дозволяє обмінюватися досвідом і знижувати операційні витрати через спільні проекти, такі як оптимізація транспортних маршрутів.

Сучасні дистрибуційні компанії активно застосовують цифрові інструменти для підвищення точності економічної аналітики та оптимізації операційних процесів. Системи бізнес-аналітики створюють інтерактивні дашборди, що візуалізують дані про продажі, клієнтські замовлення та складські запаси, дозволяючи прогнозувати попит і виявляти ринкові тренди. Системи управління запасами автоматизують складські операції, оптимізуючи розміщення товарів, прискорюючи обробку замовлень і мінімізуючи помилки. Логістичні платформи планують ефективні маршрути доставки, скорочуючи транспортні витрати та час поставок. CRM-системи аналізують клієнтську базу, сегментують замовників і

прогнозують їхні потреби, сприяючи підвищенню лояльності та продажів. Ці інструменти забезпечують швидкий доступ до даних і підтримують рішення в реальному часі, але їхня ефективність знижується без урахування зовнішніх факторів, таких як зміни законодавства, економічні кризи чи валютні коливання, що вимагає поєднання з іншими методами аналізу.

Для комплексного аналізу зовнішнього середовища та довгострокового планування дистрибуційні фірми використовують окремі методи стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити не лише внутрішні ресурси компанії, а й зовнішні фактори, що впливають на її діяльність, включаючи макроекономічні умови, конкурентне середовище, соціальні тенденції та технологічні зміни. Стратегічний аналіз стає основою для розробки довгострокових стратегій, таких як розширення ринкової присутності через нові регіони чи сегменти, диверсифікація постачальників для зниження ризиків або впровадження інновацій для оптимізації логістики [21]. Цей підхід допомагає передбачати зміни в ринкових умовах, наприклад, зростання конкуренції чи нові законодавчі вимоги, і розробляти плани для їх подолання, забезпечуючи стійкість бізнесу в умовах невизначеності, що особливо актуально в Україні через економічну волатильність і геополітичні виклики.

Стратегічний аналіз, попри доведену кращими зарубіжними і вітчизняними практиками дієвість в обґрунтуванні управлінських рішень, ще не набув належного поширення в українському бізнесі. Наразі можна стверджувати про доволі глибоку теоретичну розробленість його моделей, методів та інструментів. Формуванням основ теорії стратегії і стратегічного аналізу опікувались такі видатні вчені, як А. Чандлер, І. Ансофф, М. Портер [4], Г. Гамель і К. Прахалад, Кенічі Омае [3] та ін..

На загальному рівні стратегічний аналіз базується на моніторингу зовнішнього середовища, в якому діє велика кількість чинників з різною впливовістю і напрямками впливу. Він виконується для того, щоб зрозуміти та оцінити можливості і загрози, які існують сьогодні, а також передбачити їхню появу в майбутньому.

Сутнісна структура стратегічного аналізу охоплює кілька ключових напрямів, кожен із яких підтримується специфічними методами. Аналіз далекого зовнішнього середовища досліджує економічні, політичні, технологічні, екологічні та соціокультурні фактори, дозволяючи відстежувати тенденції, такі як нові митні тарифи чи зростання попиту на енергоефективні продукти, і адаптувати стратегії відповідно. Аналіз близького зовнішнього середовища оцінює вплив покупців, кредиторів, громадськості та інших зацікавлених груп, визначаючи їхні пріоритети для формування ефективної взаємодії. Стратегічний управлінський аналіз зосереджується на оцінці ефективності бізнес-процесів, виявленні сильних сторін, таких як розвинена логістична мережа, і слабких, наприклад, залежність від одного постачальника, а також визначенні конкурентних переваг. Портфельний аналіз забезпечує оптимальний розподіл фінансових і кадрових ресурсів між підрозділами, балансує між поточною прибутковістю та інвестиціями в майбутнє зростання, наприклад, у нові ринкові сегменти. Галузевий і конкурентний аналіз досліджують привабливість галузі, її рушійні сили, такі як технологічні інновації, та дії конкурентів, прогножуючи їхній вплив на компанію. Стратегічний маркетинговий аналіз вивчає попит, поведінку споживачів, цінову політику та просування товарів, дозволяючи адаптувати пропозиції до потреб ринку. Аналіз стратегічних проблем допомагає виявити ключові виклики, такі як дефіцит постачання чи нові регуляторні вимоги, і оцінити наслідки їх вирішення.

Для реалізації цих напрямів застосовуються різноманітні методи стратегічного аналізу, які забезпечують структуровану та глибоку оцінку зовнішнього середовища. Найбільшого поширення набули такі методи: PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, ланцюжок цінностей Портера, модель п'яти конкурентних сил Портера. Зважаючи на те, що підприємства функціонують і еволюціонують в різних багатовекторних просторах, у тому числі на різних ринках, вибір методів передбачає оцінку аналітиком дієвості того чи іншого методу для конкретних умов і перевірку можливостей його впровадження в систему економічної аналітики підприємства.

Так, PEST-аналіз детально досліджує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори, дозволяючи оцінити їхній вплив на життєдіяльність і розвиток компанії.

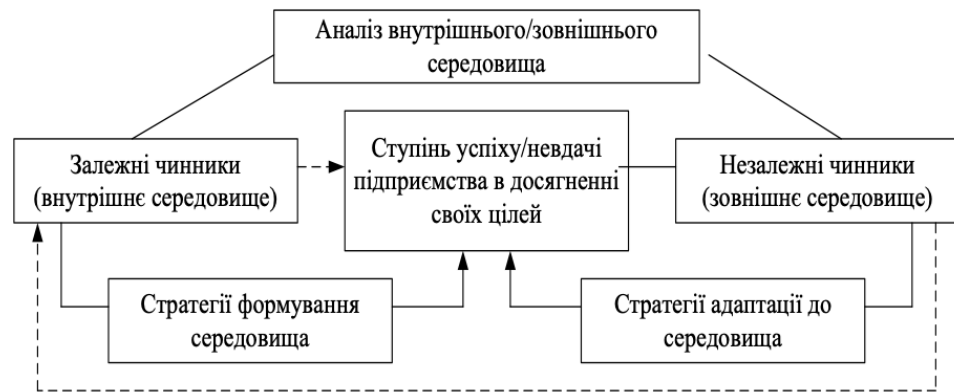
SWOT-аналіз є одним із найпоширеніших і найуніверсальніших інструментів стратегічного управління, який використовується для оцінки поточного стану організації та формування її майбутніх стратегій [22]. Цей метод дозволяє системно аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Ланцюжок цінностей Портера аналізує ключові процеси компанії, виявляючи можливості для зниження витрат чи підвищення якості послуг.

Модель п'яти сил Портера досліджує конкурентні сили в галузі, допомагаючи зрозуміти, як постачальники, покупці чи нові гравці впливають на ринкову позицію компанії. Ці методи, використовуючи економіко-статистичні підходи, експертні оцінки чи імітаційне моделювання, дають змогу дистрибуційним фірмам розробляти гнучкі стратегії, наприклад, інвестувати в автоматизацію логістики, співпрацювати з місцевими постачальниками чи розвивати електронну комерцію, що забезпечує їхню конкурентоспроможність у мінливому ринковому середовищі.

Розроблений у 1963 році професором Кеннетом Ендрюсом у Гарвардському університеті, SWOT-аналіз базується на оцінці чотирьох компонентів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) і загроз (Threats). Схема врахування залежних та незалежних чинників відображена на рисинку 1.2.

Рис.1.2 Принципова схема врахування залежних і незалежних чинників [23]



SWOT-аналіз відіграє ключову роль у стратегічному плануванні, забезпечуючи комплексний підхід до оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Зовнішнє середовище є динамічним: технологічні інновації чи зростання попиту відкривають нові перспективи, тоді як економічні кризи чи регуляторні зміни створюють виклики. Метод допомагає передбачати ці зміни, визначаючи можливості для використання та загрози для нейтралізації, залежно від внутрішнього потенціалу компанії.

SWOT-аналіз вирізняється простотою й доступністю, що дозволяє застосовувати його організаціям будь-якого розміру без значних аналітичних ресурсів. Його здатність одночасно оцінювати внутрішні та зовнішні фактори сприяє виявленню ключових аспектів для стратегічного планування. Однак метод має обмеження: відсутність кількісної оцінки ускладнює порівняння значущості факторів, таких як конкуренція чи економічна нестабільність, а суб'єктивність оцінок може спотворювати результати, особливо за браком повних даних. Крім того, через швидкі зміни ринкових умов аналіз потребує регулярного оновлення, інакше його ефективність знижується.

Результати SWOT-аналізу слугують основою для розробки стратегій, таких як впровадження інновацій чи оптимізація ресурсів, структуризуючи мислення керівників для врахування довгострокових перспектив. Хоча метод не дає готових рішень, він є цінним інструментом для стратегічного планування [23].

SWOT-аналіз, завдяки своїй універсальності та здатності одночасно оцінювати внутрішні можливості й зовнішні виклики, є ключовим інструментом

для формування ефективних стратегій. Його простота й структурованість допомагають систематизувати інформацію та передбачати зміни, однак для більш глибокого аналізу зовнішнього середовища, зокрема макроекономічних, політичних, соціальних і технологічних факторів, організації часто застосовують PEST-аналіз. Цей метод доповнює SWOT, надаючи деталізовану оцінку зовнішніх умов, тенденцій і потенційних впливів, що сприяє створенню комплексних стратегій для адаптації до мінливого ринкового контексту. В Україні дистрибуційна діяльність стикається з численними викликами, які вимагають удосконалення економічної аналітики і введення адекватних методів стратегічного аналізу. PEST-аналіз може бути вельми корисним для дистриб'юторів автозапчастин щодо оцінки поліфакторного впливу зовнішнього середовища.

1.3. Формалізація процедури PEST-аналізу зовнішнього середовища компанії

PEST-аналіз, як вже зазначалось нами, є одним із основних інструментів стратегічного управління, що дозволяє організаціям системно оцінювати зовнішнє середовище через аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Цей метод дає змогу виявляти ключові зовнішні впливи, прогнозувати зміни та розробляти стратегії, які відповідають ринковим реаліям. З часом PEST-аналіз трансформувався в PESTEL, додавши екологічні та юридичні аспекти, що відображає зростання складності глобального бізнес-середовища. Обидва методи є критично важливими для компаній, які прагнуть адаптуватися до динамічних умов, забезпечити стійке зростання та підтримувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

PEST-аналіз зародився в 1960-х роках, коли стратегічне управління почало формуватися як окрема дисципліна. Вчені Гарвардської школи бізнесу, зокрема Ігор Ансофф, наголошували на важливості аналізу зовнішнього середовища для прогнозування ринкових тенденцій і розробки стратегій. Цей підхід допомагав організаціям передбачати зміни та адаптувати свої дії до нових умов [24]. У 1967 році Френсіс Агілар у своїй праці «Scanning the Business Environment»

запропонував модель ETPS, яка включала економічні, технічні, політичні та соціальні фактори. Ця модель стала прототипом PEST-аналізу, акцентуючи на необхідності системного оцінювання макроекономічного середовища [25]. ETPS дозволяла організаціям структурувати складну інформацію, що сприяло більш обґрунтованому прийняттю рішень.

У 1970-х роках акронім ETPS трансформувався в PEST, що було зручнішим для практичного використання та запам'ятовування. Метод швидко набув популярності завдяки своїй простоті та здатності чітко класифікувати зовнішні фактори. У 1980-х роках, із прискоренням глобалізації, PEST-аналіз став стандартом у стратегічному управлінні. Майкл Портер у своїй книзі «Competitive Strategy» підкреслював необхідність оцінки зовнішніх сил для створення конкурентних переваг, що посилювало значення PEST як інструменту для аналізу ринкових умов [26]. У цей період метод допомагав організаціям передбачати зміни в регуляторних нормах, економічних тенденціях і соціальних настроях, що було особливо важливим у контексті швидкої глобальної інтеграції. PEST став незамінним для компаній, які прагнули ефективно реагувати на виклики міжнародних ринків.

До 1990-х років глобальне бізнес-середовище стало значно складнішим через зростання екологічної свідомості та посилення правового регулювання. Це спричинило необхідність розширення PEST-аналізу шляхом додавання екологічних і юридичних факторів, що призвело до появи PESTEL-аналізу. Екологічні фактори набули ваги через глобальні ініціативи, такі як Кіотський протокол 1997 року, який посилював увагу до сталого розвитку та зниження вуглецевих викидів [27]. Юридичні фактори стали важливими через зростання міжнародних норм, зокрема в галузі захисту даних, трудового права та антимонопольного регулювання. PESTEL-аналіз відобразив еволюцію бізнес-практик, дозволяючи організаціям враховувати нові виклики, такі як посилення екологічних стандартів чи правові реформи, наприклад, Загальний регламент захисту даних (GDPR) у ЄС 2018 року.

У 2000-х роках з'явилися модифікації PESTEL, такі як STEEPLE, що додав етичні аспекти, і PESTLIED, який враховував міжнародні та демографічні фактори. Ці варіації дозволили адаптувати метод до специфічних потреб різних галузей, від енергетики до ритейлу. Сьогодні PESTEL-аналіз є стандартом у стратегічному управлінні, часто використовуючись у поєднанні з іншими інструментами, такими як SWOT чи модель п'яти сил Портера, для створення комплексної картини ринкового середовища. Його здатність охоплювати широкий спектр факторів робить його особливо цінним у сучасних умовах, коли компанії стикаються з багатограними викликами глобалізації та технологічного прогресу.

PEST-аналіз зосереджується на оцінці чотирьох основних категорій зовнішнього середовища. Політичні фактори включають стабільність уряду, регуляторну політику, податкові норми, рівень корупції та торговельні обмеження. Наприклад, нові санкції можуть ускладнити міжнародну торгівлю, тоді як лібералізація торговельних угод відкриває нові ринки. Економічні фактори охоплюють зростання ВВП, інфляцію, процентні ставки, валютні курси та рівень безробіття. Економічний спад може знизити споживчий попит, тоді як зростання економіки створює можливості для розширення. Соціальні фактори стосуються демографічних змін, культурних цінностей, рівня освіти, споживчих уподобань і ставлення до екології чи здоров'я. Наприклад, зростання попиту на екологічно чисті продукти відображає зміну соціокультурних пріоритетів. Технологічні фактори включають інновації, витрати на дослідження, рівень автоматизації та швидкість технологічного прогресу. Впровадження штучного інтелекту чи блокчейну може кардинально змінити бізнес-процеси.

PEST-аналіз допомагає організаціям виявляти можливості, такі як вихід на нові ринки чи використання технологічних інновацій, а також загрози, як-от посилення конкуренції чи регуляторні обмеження. Цей метод створює міцну основу для стратегічного планування, дозволяючи компаніям адаптувати свої дії до зовнішніх умов.

PESTEL-аналіз розширює PEST, додаючи два додаткові виміри. Екологічні фактори стосуються кліматичних змін, управління відходами, енергоефективності

та екологічних стандартів. Наприклад, посилення норм щодо викидів може вимагати від компаній значних інвестицій у модернізацію виробництва, тоді як попит на зелені технології відкриває нові ринкові можливості. Юридичні фактори охоплюють трудове законодавство, захист прав споживачів, антимонопольні норми та регулювання інтелектуальної власності. Нові закони про кібербезпеку чи захист даних можуть суттєво вплинути на ІТ-компанії чи бізнеси, що працюють із персональними даними.

PESTEL-аналіз є більш комплексним, ніж PEST, що робить його особливо цінним для організацій, які діють у високорегульованих або екологічно чутливих секторах, таких як енергетика, фармацевтика чи автомобілебудування, а також, за нашими спостереженнями, дистриб'юція запасних частин. Його здатність охоплювати ширший спектр факторів дозволяє організаціям краще підготовуватися до складних ринкових умов [28].

PEST(EL)-аналіз є потужним інструментом стратегічного управління, який дозволяє організаціям системно оцінювати зовнішнє середовище шляхом аналізу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і юридичних факторів. Його методологія базується на чітко структурованій послідовності етапів, що забезпечують комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та ранжування факторів, а також розробки стратегічних рекомендацій. Кожен етап передбачає використання певних методів збору даних, експертних оцінок і кількісних розрахунків, що підвищують точність і обґрунтованість результатів [28]. Методологія PEST(EL)-аналізу складається з шести основних етапів, кожен із яких має чітко визначені завдання, інструменти та результати. Ці етапи дозволяють організаціям не лише виявити ключові зовнішні фактори, але й оцінити їхню значущість, ймовірність змін і потенційний вплив, а також сформулювати практичні рекомендації для стратегічного планування.

Перший етап – формування розширеного переліку факторів. На цьому етапі організація ідентифікує фактори, які можуть суттєво вплинути на її діяльність у межах кожної категорії: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні. Для збору даних використовуються ринкові дослідження, урядові

звіти, галузеві огляди, статистичні дані, наукові публікації та консультації з експертами. Наприклад, у політичній категорії можуть бути враховані стабільність уряду, зміни в податковій політиці чи міжнародні санкції; в економічній – зростання ВВП, інфляція чи валютні курси; у соціальній – демографічні зміни чи споживчі уподобання; у технологічній – інновації чи витрати на дослідження; в екологічній – кліматичні зміни чи екологічні стандарти; у юридичній – трудове законодавство чи захист даних. Перелік має бути достатньо широким, але зосередженим на релевантних для організації факторах. Результатом є структурований список факторів, який слугує основою для подальшого аналізу. Для ілюстрації наведено фрагмент таблиці 1.2, що відображає приклади факторів і їхню вагу в межах кожної категорії.

Таблиця 1.2 Фрагмент розширеного переліку факторів PEST(EL)-аналізу

| Категорія | Фактор | Вага |
|-----------|--|------|
| Політичні | Імовірність розвитку військових дій у країні | 0,34 |
| | Стійкість політичної влади та уряду | 0,32 |

Джерело: адаптовано автором за даними [28]

Другий етап – оцінка значущості та ступеня впливу кожного фактора. На цьому етапі визначається, наскільки сильно кожен фактор впливає на діяльність організації, а також його напрям впливу – позитивний (можливість) чи негативний (загроза). Для оцінки сили впливу застосовується 3-бальна шкала: 1 бал – незначний вплив, коли зміни фактора майже не позначаються на результатах діяльності (наприклад, обсягах продажів чи прибутку); 2 бали – помірний вплив, коли суттєва зміна фактора може вплинути на результати; 3 бали – значний вплив, коли будь-які зміни фактора призводять до відчутних наслідків. Оцінка здійснюється шляхом експертного опитування, що залучає спеціалістів із глибоким розумінням галузі. Наприклад, зростання інфляції може бути оцінено як фактор із помірним впливом (2 бали) для ритейлу, тоді як посилення екологічних норм – як

значний (3 бали) для промислових компаній. Напря́м впливу позначається як «+» для позитивного (наприклад, лібералізація торгівлі) або «-» для негативного (наприклад, нові регуляторні обмеження). Результатом є таблиця з оцінками сили та напряму впливу.

Третій етап – прогнозування ймовірності зміни кожного фактора. Цей етап оцінює, наскільки ймовірно, що фактор зазнає змін у майбутньому, що є критичним для прогнозування ризиків і можливостей. Використовується 5-бальна шкала: 1 бал – зміна майже неможлива; 2 бали – низька ймовірність; 3 бали – середня ймовірність; 4 бали – висока ймовірність; 5 балів – надвисока ймовірність. Оцінка проводиться через експертне опитування, де кожен експерт незалежно оцінює ймовірність зміни фактора. Наприклад, зміна податкової політики може мати високу ймовірність (4 бали) у період реформ, тоді як технологічний прорив – середню ймовірність (3 бали). Для підвищення точності залучається 3–5 експертів, а їхні оцінки усереднюються. Результатом є середня оцінка ймовірності зміни для кожного фактора, додана до таблиці. Для ілюстрації наведено фрагмент таблиці 1.3, що відображає оцінку факторів.

Таблиця 1.3 Фрагмент таблиці оцінки факторів PEST(EL)-аналізу

| Опис фактора | Вплив фактора | Напря́м впливу | Експертна оцінка | Середня оцінка | Оцінка з поправкою на вагу |
|-------------------------------------|---------------|----------------|------------------|----------------|----------------------------|
| Політичні фактори | | | | | |
| Стійкість політичної влади та уряду | 3 | - | 4 4 5 4 | 4,3 | 0,32 |
| Зміни в податковій політиці | 3 | + | 5 1 1 1 | 2,0 | 0,15 |

Джерело: адаптовано автором за даними [28]

Четвертий етап – розрахунок зваженої значущості факторів. На цьому етапі проводиться кількісна оцінка реальної значущості факторів шляхом урахування їхньої ваги та середньої експертної оцінки. Вага фактора, що відображає його відносну важливість у межах категорії, визначається експертно, причому сума ваг

усіх факторів у межах однієї категорії дорівнює 1. Наприклад, у політичній категорії стабільність уряду може мати вагу 0,32, а зміни в податковій політиці – 0,15. Зважена оцінка розраховується к добутоу середньої оцінки на вагу фактора. Наприклад, якщо середня оцінка ймовірності зміни для фактора «Темпи зростання економіки» становить 4,5, а його вага – 0,34, то зважена оцінка буде: $4,5 \times 0,34 = 1,53$. Цей розрахунок дозволяє кількісно оцінити значущість факторів, підвищуючи обґрунтованість аналізу. П'ятий етап – ранжування факторів за реальною значущістю. Фактори впорядковуються в порядку спадання їхньої зваженої оцінки, що допомагає визначити пріоритети для стратегічного планування. Чим вища зважена оцінка, тим більш значущим є фактор, і тим більше уваги слід приділяти його моніторингу та розробці відповідних заходів. Наприклад, якщо «Темпи зростання економіки» мають зважену оцінку 1,53, а «Рівень інфляції» – 0,45, то перший фактор є пріоритетнішим. Ранжування дозволяє оптимізувати ресурси, зосередившись на ключових ризиках і можливостях. Результатом є впорядкований список факторів, представлений у табличній формі для наочності.

Шостий етап – складання зведеної матриці PEST(EL)-аналізу. На цьому етапі підсумовуються результати всіх попередніх етапів і формулюється матриця, яка включає опис кожного фактора, його вплив на галузь і організацію, напрям впливу, середню оцінку, зважену оцінку та рекомендації щодо дій. Для кожного фактора прописуються конкретні заходи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу або максимізацію позитивного. Наприклад, для фактора «Посилення екологічних норм» можуть бути запропоновані інвестиції в енергоефективні технології, а для «Зростання попиту на екологічні продукти» – маркетингові кампанії для екосвідомих споживачів. Матриця має чітку структуру, що полегшує її використання в стратегічному плануванні. Для ілюстрації наведено таблицю 1.4 фрагмент зведеної матриці.

Таблиця 1.4 Фрагмент зведеної матриці PEST(EL)-аналізу

| Фактор | Зміни в галузі | Зміни в компанії | Дії |
|-------------------------------------|---|--|---|
| Політичні | | | |
| Імовірність розвитку військових дій | Негативний вплив на інвестиційну привабливість галузі | Зниження купівельної спроможності, скорочення попиту | Посилити експортну діяльність, оптимізувати виробничі стандарти |
| Стійкість політичної влади та уряду | Вплив на економічну стабільність і інвестиції | Втрата прибутку через політичну нестабільність | Прогнозувати політичні зміни, розробити запасні плани |

Джерело: адаптовано автором за даними [28]

Ця методологія є універсальною та підходить для організацій будь-якої галузі чи розміру. Її простота забезпечується чіткою структурою та доступними інструментами, такими як експертні опитування та бальні шкали, тоді як точність досягається завдяки кількісним розрахункам і врахуванню ваг факторів. Застосування PEST(EL)-аналізу дозволяє організаціям не лише реагувати на зовнішні зміни, але й проактивно формувати стратегії, що сприяють їхньому довгостроковому розвитку та конкурентоспроможності.

PEST(EL)-аналіз має численні переваги, які роблять його широко застосовним у стратегічному управлінні. По-перше, метод вирізняється простотою й універсальністю, що дозволяє організаціям будь-якого розміру використовувати його без необхідності складних аналітичних інструментів чи значних ресурсів. По-друге, PESTEL забезпечує широке охоплення факторів, включаючи екологічні та юридичні аспекти, що робить його особливо актуальним у сучасному контексті сталого розвитку та посиленого регулювання. По-третє, метод має високу прогностичну здатність, допомагаючи передбачати зміни, такі як регуляторні реформи, економічні коливання чи технологічні прориви, що сприяє довгостроковому плануванню. По-четверте, PEST(EL)-аналіз є гнучким і може адаптуватися до різних секторів, від промисловості до сфери послуг, завдяки своїй

модульній структурі. Незважаючи на переваги, PEST(EL)-аналіз має певні обмеження, які необхідно враховувати. По-перше, результати аналізу значною мірою залежать від якості даних і суб'єктивності експертних оцінок, що може призводити до упереджень чи неточностей. Наприклад, різні експерти можуть по-різному оцінювати ймовірність політичних змін, що впливає на кінцеві висновки. По-друге, метод зосереджується виключно на зовнішніх факторах, ігноруючи внутрішні ресурси, такі як організаційна культура чи фінансові можливості, що вимагає комбінації з іншими інструментами, наприклад, SWOT-аналізом. По-третє, швидка мінливість зовнішнього середовища потребує регулярного оновлення аналізу, що може бути ресурсоємним для організацій із обмеженими можливостями. По-четверте, у умовах високої невизначеності, як-от під час економічних чи геополітичних криз, точність прогнозів PEST(EL)-аналізу може знижуватися, оскільки передбачити зміни в таких умовах надзвичайно складно.

PEST(EL)-аналіз знаходить широке застосування в стратегічному плануванні в різних галузях. У промисловому секторі він допомагає оцінити вплив нових екологічних норм на витрати виробництва чи прогнозувати вплив політичної нестабільності на ланцюги постачання. У ритейлі PEST(EL)-аналіз використовується для аналізу змін у споживчих уподобаннях, таких як зростання попиту на онлайн-покупки, чи вплив економічних спадів на купівельну спроможність. У технологічному секторі метод дозволяє оцінити вплив інновацій, таких як штучний інтелект, на бізнес-моделі та конкурентне середовище. Для міжнародних компаній PESTEL-аналіз є незамінним для оцінки ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, політичною нестабільністю чи новими регуляторними вимогами, а також для виявлення можливостей, таких як вихід на ринки, що розвиваються, чи використання нових технологій. Результати PEST(EL)-аналізу часто стають основою для стратегічних рішень, таких як інвестиції в нові технології, розробка маркетингових кампаній чи оптимізація ланцюгів постачання. Дистриб'юторські компанії можуть використовувати аналіз для прогнозування впливу нових екологічних стандартів на логістику [22] чи змін у митному законодавстві на імпорт та ін..

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ТОВ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»

2.1. Загальна характеристика фірми «Автодистриб'юшн Карго Партс» та її задачі щодо вдосконалення організації аналітичної діяльності

Об'єктом дослідження КБР є Товариство з обмеженою відповідальністю «Автодистриб'юшн Карго Партс» (далі – ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс»). Компанія ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» - одна з провідних компаній на ринку дистрибуції запасних частин для вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, а також будівельної, сільськогосподарської та спеціальної техніки в Україні. Компанія спеціалізується на оптовій та роздрібній реалізації деталей від провідних світових виробників, багато з яких є постачальниками оригінальних комплектуючих для автомобільних заводів. Компанія пропонує сотні тисяч найменувань у 21 товарній групі від понад 120 брендів, включаючи провідних постачальників на конвеєри світових автовиробників. Основна мета її діяльності, як зазначено в Статуті компанії, — задоволення потреб клієнтів та зміцнення лідерських позицій на українському ринку забезпечення запасними частинами і комплектуючими для комерційної техніки. На офіційній WEB-сторінці фірми зазначено, що завдяки широкій мережі філій, швидкій доставці, кваліфікованому персоналу та зручному сервісу, «Автодистриб'юшн Карго Партс» забезпечує українських власників комерційної техніки якісними запчастинами, сприяючи безперебійному функціонуванню їхнього бізнесу [29].

ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» було засноване у 2005 році на основі відділу продажу запчастин компанії «Автотехнікс», що дозволило підприємству швидко інтегруватися у ринок, використовуючи налагоджені зв'язки з виробниками та постачальниками. Офіційна реєстрація підприємства відбулася у 2010 році, що стало новим етапом у розвитку компанії.

За перші роки діяльності компанія істотно розширила свій асортимент та географію дистрибуції, уклавши партнерські угоди з ключовими міжнародними виробниками автозапчастин. Сьогодні фірма співпрацює з понад 30 світовими

виробниками, багато з яких виробляють комплектуючі для заводів MAN, DAF, Volvo, Mercedes-Benz, Scania та інших світових виробників.

Компанія ставить перед собою завдання не лише реалізовувати продукцію, а й впроваджувати сучасні стандарти сервісу, забезпечуючи швидке постачання, професійний супровід клієнтів та технічні консультації. Основна мета компанії — забезпечення українського ринку якісними та надійними запасними частинами, що відповідають міжнародним стандартам. «Автодистриб'юшн Карго Партс» продовжує зміцнювати свої позиції на ринку, розширюючи асортимент продукції та вдосконалюючи якість обслуговування клієнтів.

Основним видом діяльності компанії є оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів. Компанія також займається комплексним логістичним обслуговуванням, консультаційним та сервісним супроводом, використовує інноваційні цифрові рішення. Інші різновиди її діяльності подані в табл. 2.1

Таблиця 2.1 – Різновиди діяльності ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» [30]

| Код діяльності за КВЕД | Найменування діяльності |
|------------------------|--|
| 45.31 | Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів |
| 45.20 | Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів |
| 45.32 | Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів |
| 46.71 | Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами |
| 47.30 | Роздрібна торгівля паливом |
| 49.41 | Вантажний автомобільний транспорт |
| 52.29 | Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту |
| 68.20 | Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна |
| 70.22 | Консультавання з питань комерційної діяльності й керування |
| 73.11 | Рекламні агентства |
| 73.20 | Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки |
| 47.41 | Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах |
| 47.91 | Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет |
| 62.09 | Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем |
| 82.30 | Організування конгресів і торговельних виставок |

Основним видом діяльності підприємства, як вже зазначалось, є роздрібна та оптова дистрибуція запчастин для вантажних автомобілів та спецтехніки. Компанія пропонує своїм клієнтам широкий асортимент продукції, що включає:

- деталі ходової частини;
- компоненти двигуна;
- запчастини для систем зчеплення та гальмування;
- фільтри та мастильні матеріали;
- електрообладнання та аксесуари;
- кузовні запчастини та елементи кріплення.

Діяльність компанії має доволі широкі географічні межі. Компанія працює з клієнтами по всій території України, забезпечуючи швидкі поставки та вигідні умови співпраці. Крім того, фірма здійснює консультаційну підтримку та надає клієнтам допомогу у виборі необхідних запчастин, що є важливою складовою сервісу. Завдяки використанню сучасних логістичних рішень підприємство може забезпечувати оперативну доставку продукції безпосередньо до клієнтів та 27 регіональних філій, які розташовані по всій території України, окрім тимчасово окупованих територій.

Компанія спеціалізується на комплексному постачанні запчастин для вантажного транспорту та спецтехніки, орієнтуючись як на великих комерційних клієнтів, так і на роздрібних покупців.

Важливим напрямом діяльності компанії є дистрибуція запасних частин для вантажівок та спецтехніки, яка включає оригінальні та ліцензійні аналоги деталей для вантажних автомобілів (DAF, MAN, Volvo, Scania, Mercedes-Benz, Renault, Iveco), запасні частини для причепів та напівпричепів, запчастини до сільськогосподарської та будівельної техніки. До комплексного логістичного обслуговування можна віднести прямі поставки запчастин клієнтам, оптимізація логістичних процесів для прискорення доставки, автоматизована система управління запасами. Компанія також здійснює Консультаційний та сервісний супровід, а саме: підбір запчастин за VIN-кодом, підтримку клієнтів у виборі оптимальних рішень, арантійне та післягарантійне обслуговування.

Компанія проводить також інноваційні цифрові рішення: впровадження онлайн-каталогів запчастин, CRM-системи для персоналізованого обслуговування клієнтів, розробку програм лояльності для постійних покупців.

Завдяки цим напрямкам діяльності компанія останнім часом не лише зміцнила свої позиції в Україні, а й активно виходить на міжнародний ринок, співпрацюючи з постачальниками з Європи та Азії.

Головний офіс компанії розташований у м. Києві.

Статутний капітал ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» становить 218 847 805 грн. Розподіл часток між учасниками компанії виглядає наступним чином: [25]

- Учасник 1: 32,5% (71 125 537 грн)
- Учасник 2: 32,5% (71 125 537 грн)
- ТОВ «Компанія з управління активами „Альфа Ессет Менеджмент“»: 15% (32 827 171 грн)
- Учасник 3: 10% (21 884 781 грн)
- Учасник 4: 10% (21 884 781 грн)

Такий розподіл забезпечує контроль та управління компанією між основними учасниками, сприяючи ефективному прийняттю рішень та розвитку бізнесу.

Фінансовий стан ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" у 2020-2023 роках є доволі стабільним. Так, дохід зріс із 1 396 599 тис. грн у 2020 році до 2 638 735 тис. грн у 2023 році, демонструючи значне зростання. Чистий прибуток також збільшився з 117 976 тис. грн у 2020 році до 458 806 тис. грн у 2023 році, що свідчить про підвищення прибутковості. Впродовж цього ж періоду активи компанії динамічно зростали — з 876 994 тис. грн у 2020 році до 1 741 862 тис. грн у 2023 році. Зобов'язання коливалися, але загалом зросли з 480 775 тис. грн у 2020 році до 520 680 тис. грн у 2023 році, хоча у 2021 році спостерігався пік на рівні 540 312 тис. грн [31].

Основні фінансові показники ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» в 2020-2023 роках подані в табл. 2.2

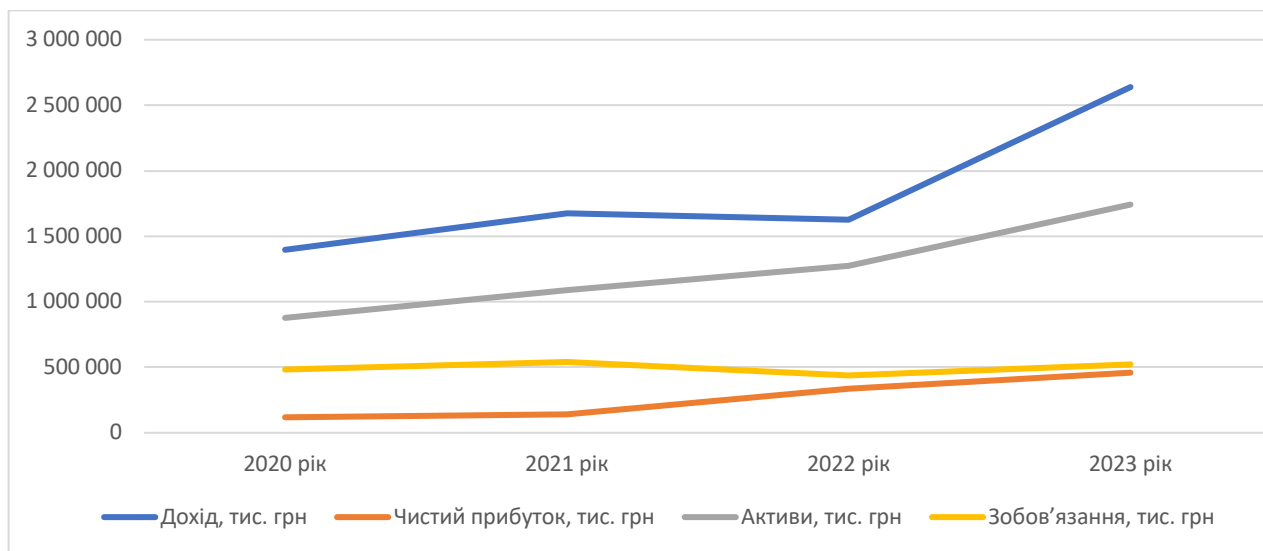
Таблиця 2.2. – Основні фінансові показники ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» в 2020-2023 роках, тис.грн*^{або 1)}

| Показник | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | 2023 рік |
|---------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Дохід, тис. грн | 1 396 599 | 1 675 037 | 1 626 999 | 2 638 735 |
| Чистий прибуток, тис. грн | 117 976 | 142 634 | 334 681 | 458 806 |
| Активи, тис. грн | 876 994 | 1 086 679 | 1 272 400 | 1 741 862 |
| Зобов'язання, тис. грн | 480 775 | 540 312 | 437 593 | 520 680 |

Джерело: *підготовлено автором за даними фінансової звітності компанії[31]

Динаміка основних фінансових показників відображена на рис. 2.1.

Рисунок 2.1 – Фінансові показники ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» в 2020-2023 роках, тис.грн.*



Джерело: *підготовлено автором за даними фінансової звітності [31]

Організаційна структура ТОВ «Карго Партс» є лінійно-функціональною, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між підрозділами та підвищити ефективність управління.

Управління компанією здійснюється генеральним директором.

Основними структурними підрозділами компанії є:

- Аналітичний відділ, який займається закупівлею продукції;
- Логістичний відділ, що відповідає за зберігання товарів та організацію поставок;

- Відділ продажів, який працює з клієнтами та обробляє замовлення;
- Фінансово-економічний відділ, що займається управлінням фінансовими ресурсами компанії;
- Відділ маркетингу та розвитку, відповідальний за формування стратегії просування продукції;
- Сервісний відділ, що забезпечує консультаційну підтримку клієнтів.

Кількість працівників ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" у період з 2021 по 2023 роки демонструє певні коливання. У 2021 році в компанії працювало 547 осіб. У 2022 році кількість працівників зменшилася до 503, що свідчить про скорочення штату на 44 особи порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році чисельність працівників знову зростає до 550, перевищивши показник 2022 року на 47 осіб і майже досягнувши рівня 2021 року [31].

З огляду на динамічні зміни у сфері автодистрибуції, ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» реалізує стратегію розвитку, що спрямована на розширення ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності.

Основні стратегічні напрями розвитку зазначені у внутрішніх документах фірми. З-поміж них особливе місце відведене збільшенню ринкової частки шляхом розширення асортименту продукції і налагодження співпраці з новими постачальниками та заводами-виробниками. Важливим напрямом є вдосконалення логістики, що передбачає автоматизацію складських процесів і впровадження системи відстеження поставок у режимі реального часу. Ще одним пріоритетом є діджиталізація бізнесу, яка включає розвиток онлайн-магазину та оптимізацію ІТ-систем для обробки замовлень. Компанія також зосереджується на підвищенні рівня сервісу через розвиток центрів технічної підтримки клієнтів і програм лояльності та спеціальних пропозицій. Крім того, ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" планує розширення міжнародного співробітництва шляхом участі у міжнародних виставках і галузевих форумах.

Додатково компанія має намір впроваджувати інноваційні підходи у бізнес-процеси, зокрема автоматизацію складського обліку, удосконалення використання

CRM-систем для ефективної взаємодії з клієнтами та аналітичних платформ для прогнозування попиту на продукцію.

Організація аналітичної діяльності в ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" загалом спрямована на забезпечення ефективного управління компанією та підвищення її конкурентоспроможності. Основними завданнями в цій сфері є регулярний моніторинг ринку для своєчасного виявлення змін у попиті, поведінці конкурентів і цінових тенденціях, аналітичне обґрунтування управлінських рішень, зокрема щодо закупівель, ціноутворення та розширення асортименту, а також забезпечення стійкого розвитку компанії шляхом оцінки фінансових і операційних ризиків. Проте в умовах війни в Україні, що триває, компанія зіткнулася з новими викликами. Відчутними стали перебої в ланцюгах поставок через закриття кордонів і логістичних маршрутів, зростання цін на імпорتنі запчастини через девальвацію гривні, а також коливання попиту внаслідок скорочення активності деяких клієнтів. У відповідь на ці виклики економічна аналітика на фірмі має зосереджуватись на прогнозуванні ринкових трендів, оцінці фінансових ризиків, оптимізації витрат шляхом перегляду логістичних маршрутів і пошуку альтернативних постачальників. Для забезпечення стабільності бізнесу в умовах воєнного часу, що супроводжується економічною нестабільністю, високими ризиками та невизначеністю, аналітична діяльність компанії має базуватись на активному впровадженні методів стратегічного аналізу, зокрема таких, які здатні оцінювати поліфакторні динамічні зміни у зовнішньому середовищі.

2.2. Аналіз ринкової ситуації та оцінювання внутрішніх можливостей зміцнення конкурентних позицій компанії

Ринок автозапчастин для вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, будівельної та сільськогосподарської техніки є значним сегментом економічної діяльності в Україні. Він охоплює широкий спектр клієнтів, включаючи транспортні компанії, які забезпечують логістику вантажів, аграрні підприємства, що використовують техніку для сільськогосподарських робіт, та будівельні фірми, які застосовують спеціалізовану техніку для інфраструктурних проєктів. Обсяг

продажів ключових гравців свідчить про високу активність у цьому сегменті. Основними показниками, що характеризують цей ринок, є доходи дистриб'юторів, асортимент пропонованої продукції та рівень конкуренції між учасниками.

ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" займає помітне місце на ринку автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки. На основі наданих даних про доходи ключових гравців, частка компанії ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" серед перелічених конкурентів у даному сегменті становить 19%. Це свідчить про сильну позицію компанії на ринку, хоча вона поступається лідеру — ТОВ "КПП Центр", який має частку 24%.

Структура ринку дистриб'юторів автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки в Україні за станом на 2025 рік подана в табл. 2.3

Таблиця 2.3 Структура ринку дистриб'юторів автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки в Україні за станом на 2025 рік

| Назва компанії | Частка ринку, % |
|-----------------------------------|-----------------|
| ТОВ "КПП Центр" | 24,0 % |
| ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" | 19,0 % |
| ТОВ "Inter Cars Ukrain" | 15,9 % |
| ТОВ "Омега" | 14,1 % |
| ТОВ "Еліт-Україна" | 8,2 % |
| ТОВ "Техноторг-Дон" | 5,8 % |
| ПП Фірма "Владислав" | 5,0 % |
| Інші компанії | 8,0 % |

Джерело: розроблено автором на основі [32]

Структуру ринку ілюструє секторна діаграма, зображена на рис. 2.2

Рисунок 2.2 Структура ринку дистриб'юторів автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки в Україні за станом на 2025 рік [32]



Джерело: розроблено автором на основі [27]

Нами було проведене аналітичне оцінювання рівня концентрації ринку дистриб'юторів автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки в Україні із використанням індексів концентрації CR_4 та Херфіндаля-Хіршмана (ННІ).

Індекс концентрації CR_4 відображає сукупну частку ринку чотирьох найбільших компаній і розраховується за формулою [33]:

$$CR = \sum Y_i, \quad i = 1, \dots, k, \quad (2.1)$$

де Y_i – розмір фірми (наприклад, ринкова частка);

k – кількість фірм, для яких розраховується показник, у нашому прикладі ($k=4$).

Цей показник підкреслює домінування провідних гравців і їхній потенційний вплив на ринкові умови, такі як цінова чи асортиментна політика. Використовуючи дані про частки ринку — ТОВ "КПП Центр" (24,0%), ТОВ

"Автодистриб'юшн Карго Партс" (19,0%), ТОВ "Inter Cars Ukrain" (15,9%) та ТОВ "Омега" (14,1%) — обчислимо суму:

$$CR_4 = Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4 = 24,0 + 19,0 + 15,9 + 14,1 = 73,0\%.$$

Отже, індекс CR_4 становить 73%, що свідчить про високий рівень концентрації, оскільки чотири компанії контролюють майже три чверті ринку. Такий результат вказує на значний вплив лідерів галузі та можливість їхньої координації у формуванні ринкових умов.

Для більш точної оцінки використано індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), який враховує чисельність компаній і нерівність їхнього становища, обчислюється за формулою [33]:

$$ННІ = p_1^2 + p_2^2 + \dots + p_k^2, \quad k=1, 2, \dots, n \quad (2.2)$$

де (p_k) — частка ринку k -ої компанії у відсотках,

а (n) — загальна кількість компаній.

Зі зростанням концентрації капіталу ННІ збільшується. Ринок класифікується як слабкоконцентрований при $ННІ < 1000$, середньоконцентрований при $1000 < ННІ < 1800$ і висококонцентрований при $ННІ > 1800$. Для розрахунку використано частки всіх компаній: ТОВ "КПП Центр" (24,0%), ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" (19,0%), ТОВ "Inter Cars Ukrain" (15,9%), ТОВ "Омега" (14,1%), ТОВ "Еліт-Україна" (8,2%), ТОВ "Техноторг-Дон" (5,8%), ПП Фірма "Владислав" (5,0%) та інші компанії (8,0%).

$$ННІ = 576 + 361 + 252,81 + 198,81 + 67,24 + 33,64 + 25 + 64 = 1578,5.$$

Таким чином, ННІ становить приблизно 1578,5, що відповідає середньоконцентрованому ринку ($1000 < ННІ < 1800$). Це вказує на помірну концентрацію, де великі компанії мають значний вплив, але менші гравці зберігають конкурентну присутність.

На основі розрахунків CR_4 (73%) і ННІ (1578,5) ринок дистриб'юторів автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки в Україні демонструє структуру асиметричної олігополії. Високий CR_4 підкреслює домінування

чотирьох найбільших компаній, тоді як середнє значення ННІ свідчить про збереження конкурентного середовища завдяки участі менших компаній. Для ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" це створює необхідність стратегічного маневрування, зокрема через диференціацію пропозицій і оптимізацію операційних процесів, щоб зміцнити позиції в умовах обмеженої конкуренції.

Категорія "Інші компанії" включає менших гравців, таких як ТОВ "Профіпартс Україна", ТОВ "Автофастера ЛТД", ТОВ "Авто Трейд Компані", ТОВ "Іберсон Компонентс" та інших дрібних дистриб'юторів, які разом займають 8% ринку.

ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" має розвинену мережу дистрибуції, співпрацюючи з логістичними центрами в усіх регіонах України, що дозволяє забезпечувати швидку доставку запчастин клієнтам. Компанія пропонує широкий асортимент запасних частин для вантажних автомобілів (зокрема, гальмівні системи, підвіски, двигуни), причепів, напівпричепів, а також будівельної та сільськогосподарської техніки (наприклад, комплектуючі для тракторів, комбайнів, екскаваторів). Це допомагає їй задовольняти потреби різних клієнтів, включаючи великі транспортні компанії, аграрні підприємства та будівельні фірми. Співпраця з відомими міжнародними брендами, такими як BPW, WABCO, SAF-Holland, Knorr-Bremse, ZF, Bosch, Mann-Filter, Lemförder, TRW, Febi Bilstein, Mahle, SKF, Dauso, забезпечує високу якість продукції та зміцнює довіру клієнтів до компанії.

На ринку автозапчастин для вантажних автомобілів та спеціальної техніки ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" конкурує з низкою великих гравців, які мають значний вплив на ринок. Основні конкуренти включають:

- ТОВ "КПП Центр" (частка 24%), який є лідером за обсягом продажів серед перелічених компаній. Компанія має сильні позиції завдяки широкій мережі дистрибуції та великому асортименту запчастин для різних типів техніки.
- ТОВ "Inter Cars Ukrain" (частка 15,9%), що входить до міжнародної мережі Inter Cars і має перевагу завдяки доступу до європейських постачальників та широкому асортименту, який включає як оригінальні, так і неоригінальні запчастини.

- ТОВ "Омега" (частка 14,1%), відомий своєю розвинуеною мережею складів по всій Україні, що дозволяє швидко доставляти продукцію клієнтам.
- ТОВ "Еліт-Україна" (частка 8,2%) та Техноторг-Дон, ТЗОВ (частка 5,8%), які мають сильну регіональну присутність і орієнтуються на різні сегменти ринку.
- "ПП ФІРМА "ВЛАДИСЛАВ" (частка 5%), що спеціалізується на постачанні запчастин для вантажівок і має стабільну клієнтську базу в окремих регіонах України.
- Інші компанії (частка 8%), до яких входять менші дистриб'ютори, такі як ТОВ "Профіпартс Україна", ТОВ "Автофастера ЛТД", ТОВ "Авто Трейд Компані", ТОВ "Іберсон Компонентс" та інші дрібні гравці. Ці компанії, як правило, працюють у вузьких сегментах ринку або мають обмежену регіональну присутність, але разом вони формують помітну частку ринку.

Рівень концентрації на ринку є високим: п'ять найбільших компаній (ТОВ "КПП Центр", ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс", ТОВ "Inter Cars Ukrain", ТОВ "Омега", ТОВ "Еліт-Україна") контролюють понад 80% доходів серед перелічених гравців. Це свідчить про те, що ринок є конкурентним, але домінується великими гравцями з розвинуеною інфраструктурою та налагодженими каналами постачання.

Лідерами ринку залишаються компанії з розвинуеною логістикою, широким асортиментом і сильними партнерськими зв'язками. ТОВ "КПП Центр" утримує першу позицію завдяки масштабам своєї діяльності та орієнтації на різні сегменти ринку. ТОВ "Inter Cars Ukrain" та ТОВ "Омега" також зберігають стабільні позиції, використовуючи свої конкурентні переваги, такі як міжнародні зв'язки та широка мережа складів. ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" займає другу позицію з часткою 19%, що є позитивним результатом, враховуючи її спеціалізацію на вантажній техніці та фокус на якісних запчастинах від відомих брендів. Динаміка ринку характеризується стабільністю позицій лідерів, хоча компанії, які активно розширюють асортимент і покращують логістику, мають потенціал для зростання своєї частки. Менші компанії, які входять до категорії "Інші компанії" (8%),

зазвичай конкурують за рахунок нижчих цін або спеціалізації на окремих видах запчастин, але їхній вплив на ринок залишається обмеженим.

Важливою характеристикою всякого ринку є вхідні бар'єри. Бар'єри входу на ринок автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки є високими через низку факторів. Серед економічних факторів високими є початкові інвестиції в складські потужності, логістику та закупівлю асортименту. Новим гравцям потрібно мати значний стартовий капітал для створення конкурентоспроможного запасу запчастин і забезпечення швидкої доставки. Щодо конкурентних - домінування великих гравців із розвинутою мережею та партнерствами з міжнародними брендами. Як вже зазначалось вище, ТОВ "Inter Cars Ukrain" має перевагу завдяки підтримці міжнародної мережі, а ТОВ "Омега" — через розвинену інфраструктуру складів по всій Україні. Логістичні фактори - необхідність налагодження ефективних ланцюжків поставок, що включають імпорт запчастин від іноземних постачальників і швидку доставку клієнтам. Це вимагає значних витрат на транспорт і складське господарство. Та репутаційні фактори - новим учасникам потрібно завоювати довіру клієнтів, що є складним завданням у конкурентному середовищі. Встановлення партнерських відносин із великими транспортними чи аграрними компаніями вимагає часу та значних зусиль у маркетингу.

Оцінка ефективності діяльності підприємства є важливим інструментом для аналізу його фінансового стану та здатності досягати поставлених цілей. Цей процес передбачає аналіз ключових фінансових показників, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність та ділова активність, що дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, генерує прибуток та підтримує фінансову стабільність.

Таблиця 2.4 Вихідна таблиця даних для аналізу фінансових показників ТОВ

"Автодистриб'юшн Карго Парс"

| Назва рядка | Код рядка | 2021 р., тис. грн | 2022 р., тис. грн | 2023 р., тис. грн |
|---|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції | 2000 | 1 675 037 | 1 626 999 | 2 638 735 |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 137 671 | 334 681 | 458 806 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | 2190 | 221 831 | 439 303 | 586 334 |
| Усього оборотні активи | 1195 | 1 053 662 | 1 249 464 | 1 697 822 |
| Запаси | 1100 | 924 976 | 1 113 863 | 1 459 625 |
| Усього поточні зобов'язання | 1695 | 540 312 | 437 593 | 520 680 |
| Баланс (загальні активи) | 1300 | 1 086 679 | 1 272 400 | 1 741 862 |
| Усього власний капітал | 1495 | 538 853 | 833 534 | 1 220 586 |

Джерело: *підготовлено автором за даними фінансової звітності компанії[31]

Проаналізували фінансові показники підприємства за 2021–2023 роки [17].

Нами проведено аналіз прибутковості підприємства за 2021–2023 роки:

Чистий прибуток (збиток) склав:

- 2021 рік: 137 671 тис. грн
- 2022 рік: 334 681 тис. грн
- 2023 рік: 458 806 тис. грн

Фінансовий результат від операційної діяльності:

- 2021 рік: 221 831 тис. грн
- 2022 рік: 439 303 тис. грн
- 2023 рік: 586 334 тис. грн

Прибутковість підприємства стабільно зростає протягом 2021–2023 років.

Чистий прибуток збільшився з 137 671 тис. грн у 2021 році до 458 806 тис. грн у 2023 році (зростання у 3,33 раза). Фінансовий результат від операційної діяльності також демонструє позитивну динаміку – зростання з 221 831 тис. грн у 2021 році до 586 334 тис. грн у 2023 році (зростання у 2,64 раза). Це свідчить про підвищення ефективності основної діяльності підприємства та зростання доходів від реалізації.

Ця тенденція вказує на посилення конкурентних позицій підприємства на ринку автодистрибуції, оскільки зростання прибутковості дозволяє інвестувати в розширення асортименту та підвищення якості обслуговування. Потенціал для підтримання високих конкурентних позицій забезпечується стабільним фінансовим зростанням, що дає змогу ефективно конкурувати з іншими гравцями галузі.

У процесі дослідження проведено аналіз ліквідності підприємства за 2021–2023 роки. Нами було розраховано коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт швидкої ліквідності, розраховуються за такими формулами :

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.3)$$

- 2021 рік: $1\,053\,662 / 540\,312 = 1,95$
- 2022 рік: $1\,249\,464 / 437\,593 = 2,85$
- 2023 рік: $1\,697\,822 / 520\,680 = 3,26$

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності} = \frac{\text{Сума оборотних активів} - \text{Сума запасів}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.4)$$

- 2021 рік: $(1\,053\,662 - 924\,976) / 540\,312 = 128\,686 / 540\,312 = 0,24$
- 2022 рік: $(1\,249\,464 - 1\,113\,863) / 437\,593 = 135\,601 / 437\,593 = 0,31$
- 2023 рік: $(1\,697\,822 - 1\,459\,625) / 520\,680 = 238\,197 / 520\,680 = 0,46$

Коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 1,95 у 2021 році до 3,26 у 2023 році, що значно перевищує нормативне значення 1. Це свідчить про високу здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зростає (з 0,24 до 0,46), але залишається нижче 1, що вказує на значну залежність ліквідності від запасів. Підприємство має достатньо ліквідних активів для своєчасного виконання зобов'язань, але їхня структура могла б бути більш збалансованою. Високий рівень ліквідності зміцнює конкурентну позицію підприємства, забезпечуючи фінансову стійкість і здатність оперативно реагувати на ринкові виклики. Це створює потенціал для підтримання довіри партнерів і клієнтів, а також для швидкого масштабування операцій у конкурентному середовищі.

У процесі дослідження рентабельності за 2022–2023 роки середньорічні значення склали:

- Середньорічні активи:
 - 2022 рік: $(1\,086\,679 + 1\,272\,400) / 2 = 1\,179\,539,5$ тис. грн
 - 2023 рік: $(1\,272\,400 + 1\,741\,862) / 2 = 1\,507\,131$ тис. грн
- Середньорічний власний капітал:
 - 2022 рік: $(538\,853 + 833\,534) / 2 = 686\,193,5$ тис. грн
 - 2023 рік: $(833\,534 + 1\,220\,586) / 2 = 1\,027\,060$ тис. грн

Розраховали рентабельність активів (ROA) за формулою:

$$\text{Рентабельність активів} = \frac{\text{Чистий прибуток(Чистий збиток)}}{\text{Середньорічна сума активів}} * 100\% \quad (2.5)$$

- 2022 рік: $334\,681 / 1\,179\,539,5 \times 100\% = 28,37\%$
- 2023 рік: $458\,806 / 1\,507\,131 \times 100\% = 30,44\%$

Також розраховано рентабельність власного капіталу (ROE) за формулою:

$$\text{Рентабельність власного капіталу} = \frac{\text{Чистий прибуток(збиток)}}{\text{Середньорічна сума власного капіталу}} * 100\% \quad (2.6)$$

- 2022 рік: $334\,681 / 686\,193,5 \times 100\% = 48,77\%$
- 2023 рік: $458\,806 / 1\,027\,060 \times 100\% = 44,67\%$

ROA зросла з 28,37% у 2022 році до 30,44% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів для генерації прибутку. Це вказує на стабільне покращення управління ресурсами.

ROE знизилася з 48,77% у 2022 році до 44,67% у 2023 році через швидше зростання середньорічного власного капіталу (з 686 193,5 тис. грн до 1 027 060 тис. грн) порівняно з приростом прибутку. Високий рівень ROE підтверджує ефективне використання капіталу. Зростання рентабельності активів підкреслює конкурентну перевагу підприємства у сфері ефективного управління ресурсами, що дозволяє генерувати вищий прибуток порівняно з конкурентами. Потенціал для підтримання високих конкурентних позицій забезпечується стабільною прибутковістю, що дає змогу інвестувати в інновації та ринкову експансію.

У процесі дослідження ділової активності за 2022–2023 роки показник склав:

Коефіцієнт оборотності активів склав за формулою:

$$\text{Оборотність активів (за рік)} = \frac{\text{Виручка (Чистий дохід)}}{\text{Середньорічний обсяг активів}} \quad (2.7)$$

- 2022 рік: $1\,626\,999 / 1\,179\,539,5 = 1,38$
- 2023 рік: $2\,638\,735 / 1\,507\,131 = 1,75$

Коефіцієнт оборотності активів зріс із 1,38 у 2022 році до 1,75 у 2023 році. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання активів для генерації доходу. У 2023 році на кожну гривню середньорічних активів підприємство отримало 1,75 грн доходу, що є позитивним показником ділової активності та відображає зростання обсягів реалізації. Підвищення ділової активності свідчить про конкурентну силу підприємства в швидкому обороті ресурсів, що забезпечує гнучкість у відповідь на ринкові зміни. Цей потенціал дозволяє підтримувати високі конкурентні позиції шляхом швидкого реагування на попит і оптимізації операційних процесів.

З огляду на динамічні зміни у сфері автодистрибуції, ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" реалізує стратегію розвитку, що спрямована на розширення ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Оцінювання аналітичної роботи в ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс»

Аналітична робота є основою ефективного функціонування та стратегічного розвитку компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс». Вона охоплює аналіз товарного ринку, закупівлі, логістику, складський облік, продажі, фінансове планування та маркетингові дослідження, забезпечуючи стабільність бізнес-процесів і конкурентоспроможність компанії. Зокрема, аналітична діяльність включає моніторинг змін на ринку автозапчастин, таких як цінові коливання, попит і пропозиція, оцінку активності конкурентів та їхніх маркетингових стратегій, а також вивчення впливу економічних факторів, наприклад, інфляції та валютних коливань, на попит.

Компанія використовує аналітичні платформи для прогнозування попиту, моделювання сезонних коливань, аналізу динаміки продажів, визначення перспективних груп товарів і оптимізації складських залишків. Важливим напрямом є оцінка ефективності маркетингових кампаній, що передбачає аналіз результатів рекламних заходів і акцій, вимірювання їхнього впливу на обсяги продажів, оцінку програм лояльності та визначення найефективніших каналів просування.

Фінансовий аналіз зосереджується на оцінці рентабельності різних груп товарів і аналізі ключових фінансових показників, таких як дохід, чистий прибуток, активи та зобов'язання, для обґрунтування стратегічних рішень.

Для оптимізації логістичних процесів проводиться аналіз ефективності операцій, зокрема швидкості доставки, витрат на зберігання й транспортування, впроваджуються автоматизовані системи управління запасами та оптимізуються маршрути доставки для зниження витрат.

Компанія також приділяє увагу вдосконаленню обслуговування клієнтів шляхом аналізу зворотного зв'язку, моніторингу задоволеності клієнтів і оцінки ефективності CRM-систем для персоналізованого підходу. Крім того, ТОВ "Автодистриб'юшн Карго Партс" впроваджує інноваційні рішення, такі як використання великих даних (Big Data) для аналітики продажів і поведінки клієнтів, застосування штучного інтелекту для прогнозування попиту й оптимізації логістики, а також автоматизацію звітності та аналітичних процесів.

Отже, аналітична діяльність компанії є різноманітною і різноспрямованою. Ця важлива обставина зумовлює пошук комплексних рішень щодо оцінювання її результатів. Таким рішенням стало використання ключових критеріїв оцінювання аналітичної діяльності, а саме:

- Ключові показники ефективності (KPI): кількісна та якісна оцінка внеску аналітиків у стратегічні й операційні результати компанії.
- Точність прогнозування: порівняння прогнозних даних із фактичними показниками для перевірки надійності аналітичних висновків.

- Вплив аналітичних рішень: оцінка того, як рекомендації аналітиків впливають на фінансові, операційні та стратегічні аспекти діяльності.
- Зворотний зв'язок від підрозділів: аналіз думок співробітників про своєчасність, точність і корисність аналітичної інформації.
- Порівняльний аналіз із конкурентами: дослідження ринкової позиції компанії та її конкурентних переваг.
- Моніторинг впровадження рішень: оцінка реалізації аналітичних рекомендацій та їхнього ефекту на бізнес-процеси.

Основними сферами аналітичної діяльності компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс», в яких відбувається виокремлене оцінювання ефективності роботи відповідних аналітиків, є такі:

- ✓ закупівлі та управління запасами;
- ✓ логістика;
- ✓ продажі та маркетинг;
- ✓ аналіз ринку та конкурентів.

У сфері закупівлі та управління запасами аналітики самостійно аналізують ринок запасних частин за закріпленими напрямками чи брендами, розраховують обсяги продажів і прогнозують їхню динаміку на місяць, квартал, півріччя та рік. Вони визначають нормативи залишків запасних частин для складів головного офісу та регіональних філій, аналізують прайс-листи постачальників і готують аналітичні матеріали для обґрунтування цін, формують замовлення на закупівлю, направляють запити на зниження вартості та розширення асортименту. Аналітики також несуть матеріальну відповідальність за надлишки запасів, що перевищують планові показники, і забезпечують періодичність замовлень відповідно до встановлених керівництвом цілей.

У сфері закупівель та управління запасами основними метриками для оцінки ефективності є точність прогнозування попиту, яка відображає співвідношення між прогнозованими та фактичними продажами й свідчить про якість розрахунків, рівень запасів, що показує оптимальність складських залишків і ефективність управління, оборотність товару, яка демонструє швидкість реалізації

запасних частин і раціональність роботи з оборотним капіталом, а також якість постачальників, що оцінюється через надійність, терміни поставок і економічну вигоду від співпраці.

Оцінюючи ефективність аналітики в цій сфері, варто зазначити, що, на наш погляд, аналітика закупівель є сильною стороною компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» завдяки детальному аналізу ринку, самостійному управлінню запасами та чітким нормативам. Проте великий обсяг завдань, таких як щоденний аналіз пропозицій постачальників і формування замовлень, може призводити до помилок чи перевантаження виконавців без належної автоматизації їхньої праці. Матеріальна відповідальність за надлишки додає тиску, але мотивує точність.

У сфері логістики аналітики аналізують парк вантажних автомобілів, причепів і напівпричепів в Україні та регіонах, враховуючи бренд, модель, дату виробництва, об'єм двигуна, середній річний пробіг і перелік використаних запасних частин, щоб визначити потребу компанії в товарах. Вони співпрацюють із відділом логістики, надаючи інформацію про заплановані надходження запасних частин і отримуючи дані про терміни постачання та витрати. Це сприяє оптимізації маршрутів, скороченню транспортних витрат і підвищенню точності виконання замовлень.

У сфері логістики основними метриками для оцінки ефективності є середній час доставки, який відображає швидкість логістичних операцій, витрати на логістику, що показують економічну доцільність транспортних рішень, процент виконаних у строк замовлень, який свідчить про дотримання термінів поставок, а також витрати на повернення товару, що дозволяють оцінити проблеми з доставкою чи якістю.

Оцінюючи ефективність логістичної аналітики, слід визнати, що, на наш погляд, вона доволі ефективна завдяки детальному аналізу автопарку та взаємодії з підрозділами, але її результативність залежить від своєчасності інформації від постачальників і точності внутрішніх даних, що іноді може ускладнювати процеси.

У сфері продажів і маркетингу аналітики зосереджені на розробці стратегій розвитку для окремих напрямів і брендів, визначаючи їхню кількість із

урахуванням комерційної доцільності. Вони ретельно вивчають поведінку клієнтів, створюють презентаційні матеріали для торговельних представників і регулярно повідомляють їх про оновлення асортименту, зміни цін чи нові пропозиції. Щоденний аналіз прайс-листів конкурентів дозволяє коригувати ціноутворення, щоб підтримувати привабливість пропозицій. Аналітики також сприяють інформуванню клієнтів через торговельний персонал і формують запити до представників, щоб глибше зрозуміти ринкові потреби й очікування.

Основними метриками для оцінки ефективності є конверсія потенційних клієнтів, яка відображає результативність маркетингових ініціатив, середній чек покупця, що показує рівень купівельної активності, а також рівень повернень товару, який свідчить про задоволеність клієнтів продукцією та сервісом.

На наш погляд, аналітика продажів і маркетингу має високу стратегічну цінність завдяки активній підтримці торговельних представників і гнучкому коригуванню стратегій на основі ринкових даних. Однак глибша інтеграція з CRM-системами могла б підвищити точність аналізу клієнтської бази, що посилює конверсію та конкурентні позиції компанії. Потенціал для лідерства на ринку забезпечується здатністю швидко адаптувати пропозиції до потреб клієнтів.

У сфері аналізу ринку й конкурентів аналітики щоденно моніторять прайс-листи конкурентів, оцінюють частку компанії на ринку за окремими напрямками чи брендами й працюють над її збільшенням. Вони досліджують автопарк України, аналізуючи бренди, моделі, об'єми двигунів і потреби в ремонті, щоб визначити попит на запасні частини. Аналітики також порівнюють позиції компанії та конкурентів, враховуючи контракти з постачальниками, і визначають частку в загальному обсязі реалізації постачальників. На основі цих даних вони вносять корективи до стратегії, щоб зміцнити ринкову позицію компанії.

Ключовими показниками ефективності є частка ринку, яка відображає конкурентну силу компанії, точність аналізу конкурентів, що впливає на стратегічні рішення, і рівень використання ринкових можливостей, який показує здатність компанії адаптуватися до змін.

На наш погляд, аналіз ринку й конкурентів є ключовою перевагою компанії завдяки регулярному моніторингу та детальному стратегічному фокусу. Проте рутинні операції, такі як щоденний аналіз прайс-листів, потребують автоматизації, щоб підвищити продуктивність і зменшити навантаження на аналітиків. Цей потенціал дозволяє компанії підтримувати високі конкурентні позиції, ефективно реагуючи на дії конкурентів і ринкові зміни.

Аналітична робота у компанії ведеться, але вона здебільшого носить тактичний характер і спрямована на оперативні дії, що здатні усунути загрози і негативні поліфакторні впливи. Зважаючи на те, що зовнішнє середовище компанії дуже мінливе й непередбачуване, особливо впродовж війни, їй потрібно використовувати адекватний аналітичний інструментарій. Свою дієвість для розв'язання проблем підприємств, які працюють в подібних обставинах, довели, як зазначено нами в розділі 1, інструменти стратегічного аналізу. Їх впровадження в практику аналітичної роботи в компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс», на наш погляд, має стати невідкладною задачею керівництва компанії.

Завдання та обов'язки аналітика викладені в посадовій інструкції. Аналітики самостійно аналізують ринок запасних частин України, прогнозують продажі на різні періоди, визначають частку компанії на ринку та розробляють стратегії розвитку напрямів і брендів, корегуючи їх залежно від маркетингової ситуації. Вони розраховують нормативи залишків запасних частин, забезпечують оборотність складів і маржинальну прибутковість відповідно до щомісячних, щоквартальних, піврічних і річних планів, установлених керівництвом. Аналітики аналізують парк вантажних автомобілів і причепів, розширюють асортимент протягом місяця при появі нового рухомого складу, своєчасно інформують керівництво про необхідність змін у роботі напрямів із наданням розрахунків і доказів. Вони також аналізують прайс-листи постачальників і конкурентів, ведуть переговори з постачальниками, контролюють взаєморозрахунки за відстрочення платежів, передплати, гарантійні та бонусні зобов'язання, готують презентаційні матеріали для торговельних представників і постачальників, акумулюють інформацію від торговельного персоналу для коригування цін і стратегій, а також

виконують завдання керівництва у встановлені терміни або пояснюють причини затримок.

На фірмі робота аналітика регламентована посадовою інструкцією, в якій зазначені правила роботи, права, відповідальності та обов'язки аналітика. Основними правами аналітика згідно з інструкцією є доступ до інформації, внесення пропозицій, запити підрозділів, отримання даних та інші. Повний перелік зазначений у таблиці 2.5

Таблиця 2.5 - Права аналітика

| Право | Опис |
|---------------------------|--|
| Доступ до інформації | Ознайомлення з проектами рішень керівництва щодо діяльності компанії чи відділу |
| Внесення пропозицій | Пропозиції щодо покращення роботи компанії чи підрозділу |
| Запити до підрозділів | Надсилання запитів до інших відділів для отримання необхідної інформації |
| Отримання даних | Отримання інформації від структурних підрозділів для виконання завдань |
| Використання техніки | Використання оргтехніки, обчислювальної техніки та засобів зв'язку |
| Обладнання робочого місця | Вимога забезпечення робочого місця необхідними засобами та канцелярським приладдям |
| Підписання документів | Підписання та візування документів у межах компетенції |
| Повідомлення про недоліки | Повідомлення керівнику про виявлені недоліки з пропозиціями щодо їх усунення |
| Участь у нарадах | Представництво підрозділу на нарадах з питань, що стосуються обов'язків |
| Сприяння від керівника | Звернення до керівника за допомогою у виконанні завдань і обов'язків |

Джерело: розроблено автором на основі посадової інструкції компанії

В посадовій інструкції також чітко визначені правила роботи: дотримання законодавства, виконання наказів та правил трудовго розпорядку та інші. Повний перелік згідно з інструкцією визначений у таблиці 2.6

Таблиця 2.6 - Правила роботи аналітика

| Правило | Опис |
|--------------------------|---|
| Дотримання законодавства | Керування чинним законодавством України та внутрішніми нормативними документами |
| Виконання наказів | Виконання письмових наказів і розпоряджень керівництва |
| Трудовий розпорядок | Дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку |
| Самостійність | Виконання роботи самостійно без передоручення іншим без згоди начальника |
| Погодження дій | Погодження дій із керівником для уникнення економічних збитків |
| Безпека та санітарія | Дотримання норм протипожежної безпеки, охорони праці, виробничої санітарії та особистої гігієни |
| Виконання термінів | Своєчасне виконання завдань у встановлені керівництвом строки |
| Заміщення обов'язків | Повноцінне виконання обов'язків інших посадових осіб під час їхньої відсутності |

Джерело: розроблено автором на основі посадової інструкції компанії

Відповідальність аналітика полягає в забезпеченні належного виконання професійних обов'язків, спрямованих на підтримку ефективності компанії, а також у готовності нести наслідки за будь-які відхилення чи упущення в роботі. Усі ключові аспекти цієї відповідальності, разом із детальним поясненням їхньої сутності, представлено в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 - Відповідальність аналітика

| Аспект відповідальності | Опис |
|-------------------------------|--|
| Невиконання обов'язків | Відповідальність за неналежне виконання чи невиконання завдань |
| Матеріальна шкода | Відповідальність за надлишки запасів і прями збитки компанії |
| Порушення правил | Відповідальність за порушення законодавства, трудового розпорядку чи норм безпеки |
| Виконання планових показників | Відповідальність за плани продажів, маржинального доходу, закупівель і складських залишків |
| Якість інформації | Відповідальність за надання недостовірних даних про асортимент, конкурентів і постачальників |
| Консультації | Моральна відповідальність за якість консультацій торговельним представникам |
| Оперативність | Відповідальність за своєчасне забезпечення запасними частинами клієнтів із договорами |
| Виконання завдань | Відповідальність за несвоєчасне виконання завдань керівництва |

Джерело: розроблено автором на основі посадової інструкції компанії

Аналітики у компанії мають використовувати сучасні аналітичні інструменти. Для обробки даних застосовуються навички роботи з ПК, зокрема з програмами MS Office (Word, Excel, Access), Internet, E-Mail, які забезпечують оперативне створення документів, обчислення, управління базами даних і комунікацію. Аналітики також використовують BI-системи, такі як Power BI, разом із Power Query, для візуалізації даних, побудови інтерактивних звітів і поглибленого аналізу великих масивів інформації, що значно підвищує якість прогнозів і стратегічних рішень.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ АНАЛІТИКИ В КОМПАНІЇ «АВТОДИСТРИБ'ЮШН КАРГО ПАРТС»

3.1. Апробація PEST-аналізу для посередницьких ринків

PEST-аналіз, як вже зазначалось нами в розділі 1, є стратегічним інструментом, який дозволяє оцінити зовнішнє середовище фірми. Це універсальний інструмент, і його використання в умовах конкретного галузевого ринку потребує введення певних методичних адаптацій. Нами розглянуто можливості апробації PEST-аналізу для посередницьких ринків, де проводиться дистрибуція запасних частин для вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, а також будівельної, сільськогосподарської та спеціальної техніки в Україні. Зазвичай аналіз охоплює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Проте дистриб'юторський ринок, на якому працює компанія «Автодистриб'юшн Карго ПарТС», перебуває у зоні істотного впливу екологічних чинників. Так, співпраця з постачальниками, чия продукція дозволяє забезпечувати відповідність транспортних засобів екологічним стандартам, таким як Євро-6, вимагає використання спеціалізованих деталей (наприклад, фільтрів із низьким опором), що сприяє зниженню викидів, але водночас збільшує витрати для компанії, відповідаючи при цьому запитам клієнтів, орієнтованих на екологічність. В галузі також посилюються норми екологічно безпечної утилізації відпрацьованих деталей (акумуляторів, шин тощо), дотримання яких підвищує витрати компанії і водночас підвищує її позитивний імідж. Проведений нами аналіз галузі, викладений у розділі 2.3, виявив ознаки підвищення впливу норм захисту прав споживачів (повернення, гарантії), що може ускладнити роботу з дешевими аналогами для вантажівок і техніки. Спостерігається доволі значне ослаблення кадрового забезпечення галузі через зміни в трудовому законодавстві, пов'язані з мобілізаційними заходами, які ускладнюють найм і утримання працівників, особливо чоловіків працездатного віку. Зважаючи на виявлені та проаналізовані нами обставини, для аналітичного оцінювання зовнішнього середовища компанії

«Автодистриб'юшн Карго Партс», нами використано розширений формат PESTEL, що включає екологічні та правові аспекти.

Згідно з загальною методологією проведення PESTEL-аналізу та прикладними розробками вітчизняних науковців у цій області, нами уточнено зміст основних етапів та послідовність їх проведення [23]. Виділені і проведені 6 основних етапів аналізу, а саме:

1. Сформований розширений перелік факторів: складено перелік зовнішніх чинників, що впливають на діяльність дистриб'юторів запасних частин, поділених на шість категорій: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові; чинники відображають специфіку ринку, який залежить від імпорту, логістики, регуляторного середовища та попиту в різних секторах (вантажний транспорт, будівництво, сільське господарство).

2. Визначені значущість та ступінь впливу: кожен фактор оцінено за трибальною шкалою:

- 1 бал – слабкий вплив (мінімальний ефект на діяльність);
- 2 бали – середній вплив (помітний, але не критичний);
- 3 бали – сильний вплив (значно змінює умови роботи).

Напрямок впливу: позитивний («+») або негативний («-»).

3. Проведена оцінка ймовірності змін: ймовірність змін оцінена за п'ятибальною шкалою на основі експертного опитування:

- 1 – дуже низька; 2 – низька; 3 – середня; 4 – висока; 5 – дуже висока.

Оцінки базуються на поточних тенденціях і прогнозах.

4. Оцінена реальна значущість факторів: зважена оцінка розрахована як добуток середньої оцінки ймовірності змін на вагу фактора (сума ваг у категорії = 1,00).

5. Проведене ранжування факторів: фактори впорядковані за спаданням їхньої реальної значущості для визначення пріоритетів.

6. Складена зведена таблиця: узагальнений вплив факторів на галузь і описаний характер змін.

Результати виконання етапів подані в таблицях. За результатами проведених нами етапів 1-4 сформована табл. 3.1.

Таблиця 3.1. –Аналітичне оцінювання впливу факторів за методикою PESTEL-аналізу для компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс»

| Фактор | Сила впливу | Напрямок впливу | Оцінка ймовірності змін (1-5) | Середня оцінка | Вага | Оцінка з поправкою на вагу |
|-------------------------------------|--------------------|------------------------|--------------------------------------|-----------------------|-------------|-----------------------------------|
| Політичні | | | | | | |
| Геополітична нестабільність (війна) | 3 | – | 5, 5, 5, 5 | 5,00 | 0,40 | 2,00 |
| Регулювання імпорту | 3 | – | 4, 5, 4, 5 | 4,50 | 0,30 | 1,35 |
| Зміни в митній політиці | 2 | – | 3, 3, 3, 2 | 2,75 | 0,20 | 0,55 |
| Корупція та бюрократія | 2 | – | 3, 4, 3, 3 | 3,25 | 0,10 | 0,33 |
| Економічні | | | | | | |
| Коливання валютного курсу | 3 | – | 5, 5, 5, 4 | 4,75 | 0,30 | 1,43 |
| Економічна ситуація | 3 | – | 4, 4, 4, 5 | 4,25 | 0,25 | 1,06 |
| Зростання логістичних витрат | 2 | – | 4, 4, 4, 3 | 3,75 | 0,25 | 0,94 |
| Інфляція та купівельна спроможність | 2 | – | 4, 3, 4, 3 | 3,50 | 0,20 | 0,70 |
| Соціальні | | | | | | |
| Попит на якісні деталі | 2 | + | 3, 3, 4, 3 | 3,25 | 0,30 | 0,98 |
| Доступність кваліфікованих кадрів | 2 | – | 3, 3, 2, 3 | 2,75 | 0,25 | 0,69 |
| Міграційні процеси | 2 | – | 3, 3, 3, 2 | 2,75 | 0,20 | 0,55 |

| Фактор | Сила впливу | Напрямок впливу | Оцінка ймовірності змін (1-5) | Середня оцінка | Вага | Оцінка з поправкою на вагу |
|----------------------------------|-------------|-----------------|-------------------------------|----------------|------|----------------------------|
| Зростання екологічної свідомості | 2 | + | 3, 2, 3, 2 | 2,50 | 0,25 | 0,63 |
| Технологічні | | | | | | |
| Впровадження цифрових рішень | 3 | + | 4, 4, 3, 4 | 3,75 | 0,30 | 1,13 |
| Розвиток онлайн-торгівлі | 2 | + | 4, 4, 3, 3 | 3,50 | 0,25 | 0,88 |
| Прогрес у виробництві запчастин | 2 | + | 3, 3, 2, 3 | 2,75 | 0,25 | 0,69 |
| Впровадження ІТ у логістику | 2 | + | 3, 3, 3, 4 | 3,25 | 0,20 | 0,65 |
| Екологічні | | | | | | |
| Екологічні стандарти (Євро-6) | 2 | – | 3, 4, 3, 3 | 3,25 | 0,60 | 1,95 |
| Утилізація відходів | 1 | – | 2, 2, 3, 2 | 2,25 | 0,40 | 0,90 |
| Правові | | | | | | |
| Захист прав споживачів | 2 | – | 3, 3, 3, 2 | 2,75 | 0,40 | 1,10 |
| Законодавство про працю | 2 | – | 2, 3, 2, 3 | 2,50 | 0,30 | 0,75 |
| Сертифікація та стандарти якості | 2 | – | 3, 3, 2, 3 | 2,75 | 0,30 | 0,83 |

Нами проведена перевірка розрахунків:

- Середня оцінка: Наприклад, "Геополітична нестабільність": $(5+5+5+5)/4 = 5,00$; "Коливання валютного курсу": $(5+5+5+4)/4 = 4,75$. Усі значення вірні.

- Вага: Сума в кожній категорії = 1,00 (політичні: $0,40+0,30+0,20+0,10=1,00$; економічні: $0,30+0,25+0,25+0,20=1,00$ тощо).

- Оцінка з поправкою: Наприклад, "Геополітична нестабільність": $5,00 \times 0,40 = 2,00$; "Екологічні стандарти": $3,25 \times 0,60 = 1,95$. Усі значення округлені до сотих.

Результати ранжування за спаданням оцінки з поправкою на вагу для визначення пріоритетів подані в табл.3.2.

Таблиця 3.2. – Ранжування факторів у межах PESTEL-аналізу для компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс»

| Група | Фактор | Оцінка з поправкою на вагу | Вага |
|---------------------|-------------------------------------|----------------------------|------|
| Політичні | Геополітична нестабільність (війна) | 2,00 | 0,40 |
| | Регулювання імпорту | 1,35 | 0,30 |
| | Зміни в митній політиці | 0,55 | 0,20 |
| | Корупція та бюрократія | 0,33 | 0,10 |
| Економічні | Коливання валютного курсу | 1,43 | 0,30 |
| | Економічна ситуація | 1,06 | 0,25 |
| | Зростання логістичних витрат | 0,94 | 0,25 |
| | Інфляція та купівельна спроможність | 0,70 | 0,20 |
| Соціальні | Попит на якісні деталі | 0,98 | 0,30 |
| | Доступність кваліфікованих кадрів | 0,69 | 0,25 |
| | Зростання екологічної свідомості | 0,63 | 0,25 |
| | Міграційні процеси | 0,55 | 0,20 |
| Технологічні | Впровадження цифрових рішень | 1,13 | 0,30 |
| | Розвиток онлайн-торгівлі | 0,88 | 0,25 |
| | Прогрес у виробництві запчастин | 0,69 | 0,25 |
| | Впровадження ІТ у логістику | 0,65 | 0,20 |
| Екологічні | Екологічні стандарти (Євро-6) | 1,95 | 0,60 |
| | Утилізація відходів | 0,90 | 0,40 |
| Правові | Захист прав споживачів | 1,10 | 0,40 |
| | Сертифікація та стандарти якості | 0,83 | 0,30 |
| | Законодавство про працю | 0,75 | 0,30 |

Підсумкова таблиця проведеного нами PESTEL-аналізу (табл.3.1) містить висновки щодо змін у галузі та відповідних прогнозованих змін для працюючих там усіх учасників, не лише компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс».

Таблиця 3.3. Зведена таблиця PESTEL-аналізу для дистриб'юторів запасних частин в Україні (розширена)

| Група | Фактор | Зміни в галузі | Зміни для дистриб'юторів |
|------------------|-------------------------------------|---|---|
| Політичні | Геополітична нестабільність (війна) | Геополітична нестабільність, спричинена війною, призводить до змін у регіональних економічних зв'язках, ускладнюючи доступ до традиційних ринків постачання (наприклад, через закриття портів), а також створює внутрішні проблеми, такі як затримки на кордонах, нестабільна ситуація в деяких регіонах і постійний ризик великих втрат. Це обмежує імпорт деталей для вантажівок, причепів і спецтехніки. | Перебої в поставках через закриття морських портів, затримки на сухопутних кордонах (до 2-3 тижнів) і нестабільність у регіонах, зростання витрат на альтернативні маршрути через країни ЄС, можливе скорочення асортименту через обмеження доступу до постачальників і ризик втрат запасів у окремих регіонах. |
| | Регулювання імпорту | Посилення вимог до сертифікації деталей для вантажівок, причепів і спецтехніки, які повинні відповідати екологічним стандартам транспортних засобів (зокрема, автомобілів стандарту Євро-6), ускладнює імпорт із країн поза ЄС, таких як Китай і Туреччина. Це підвищує бар'єри для входу на ринок і збільшує витрати на забезпечення відповідності нормам. | Як наслідок, зростають витрати на сертифіковані деталі (на 10-15%), що змушує компанії або скорочувати асортимент несертифікованих товарів, або підвищувати ціни, що може відлякати клієнтів із низькою купівельною спроможністю. |
| | Зміни в митній політиці | Через економічні потреби держави можливе введення нових мит (до 10%) на імпортні товари, що впливає на собівартість деталей, які становлять 70-80% асортименту галузі. Це підвищує ціни на ринку та | Зростання закупівельних цін скорочує маржу, змушуючи дистриб'юторів підвищувати ціни або шукати дешевші джерела, що може вплинути на якість. У бюджетному сегменті |

| Група | Фактор | Зміни в галузі | Зміни для дистриб'юторів |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|
| | | знижує конкурентоспроможність імпортних деталей. | це може призвести до втрати клієнтів. |
| | Корупція та бюрократія | Високий рівень корупції та бюрократії ускладнює оформлення імпорту, сертифікацію деталей і логістичні процеси, що призводить до додаткових витрат і затримок у галузі. | Зростання операційних витрат через неофіційні платежі, затримки в сертифікації та митному оформленні, що ускладнює планування поставок і знижує конкурентоспроможність. |
| Економічні | Коливання валютного курсу | Курс долара зріс із 36,6 грн у 2023 до 42 грн у 2025 (прогноз НБУ), що суттєво здорожчує імпорт деталей, які становлять основну частину ринку (як вже зазначалось раніше близько 70-80%). Це підвищує ціни на ринку та знижує конкурентоспроможність галузі. | Підвищення цін на продукцію через валютні коливання знижує попит, особливо серед малих компаній у сільському господарстві та будівництві. Дистриб'юторам складно планувати закупівлі та продажі через нестабільність курсу. |
| | Економічна ситуація | Скорочення економічної активності через кризу зменшує обсяги вантажоперевезень, будівельних і сільськогосподарських робіт, що знижує попит на нові деталі. Водночас старіння техніки (середній вік вантажівок і тракторів – 15-20 років) підтримує попит на ремонтні комплекти, особливо в стабільних регіонах. | Зниження продажів у певних регіонах (схід і південь) контрастує зі стабільним попитом на заході. Клієнти переходять на бюджетні деталі для підтримки старої техніки, що змінює структуру попиту. |
| | Зростання логістичних витрат | Зростання цін на паливо (до 60 грн/л у 2025) та ускладнення маршрутів через воєнні дії підвищують логістичні витрати, що впливає на кінцеву ціну деталей і знижує конкурентоспроможність порівняно з локальними постачальниками. | Збільшення витрат на доставку (до 12-15% собівартості) скорочує рентабельність, змушуючи дистриб'юторів підвищувати ціни або оптимізувати логістику. Перебої в транспорті ускладнюють планування. |
| | Інфляція та купівельна спроможність | Інфляція знижує купівельну спроможність клієнтів, особливо в сільському господарстві та малому бізнесі, скорочуючи попит на дорогі | Зниження середнього чека через перехід клієнтів на дешевші товари, зростання попиту на ремонтні комплекти |

| Група | Фактор | Зміни в галузі | Зміни для дистриб'юторів |
|---------------------|-----------------------------------|--|--|
| | | деталі та стимулюючи пошук економічних рішень. | для старих вантажівок і техніки, що може зменшити маржу. |
| Соціальні | Попит на якісні деталі | У період економічної нестабільності клієнти обирають довговічні деталі для вантажівок, причепів і техніки, щоб зменшити частоту ремонтів і витрати. Це підвищує стандарти якості в галузі та попит на продукцію відомих брендів. | Зростання витрат на закупівлю преміум-деталей (наприклад, від Bosch, MAN), але можливість залучити стабільних клієнтів. Потреба балансувати з бюджетним сегментом для сільгосптехніки. |
| | Доступність кваліфікованих кадрів | Міграція та мобілізація ускладнюють залучення кваліфікованих працівників, особливо технічних спеціалістів і менеджерів із продажів, що знижує рівень підготовки кадрів у галузі. | Недостатня кваліфікація персоналу ускладнює надання технічних консультацій, що важливо для продажу складних деталей для спецтехніки, і може призвести до втрати клієнтів. |
| | Міграційні процеси | Переміщення населення на захід і за кордон змінює географію попиту. Західні області стають центром активності для вантажоперевезень, будівництва та сільського господарства, тоді як схід втрачає значення. | Зміщення попиту на захід підвищує витрати на логістику та потребу в нових точках дистрибуції. У східних регіонах продажі падають через відтік клієнтів. |
| | Зростання екологічної свідомості | Клієнти в будівельному та сільськогосподарському секторах дедалі частіше цікавляться екологічними деталями (енергоефективні шини, системи рециркуляції), що відповідає глобальним трендам. | Можливість залучити екологічно свідомих клієнтів, але потреба в оновленні асортименту та додаткових витратах на закупівлю таких деталей. |
| Технологічні | Впровадження цифрових рішень | Автоматизація складських і логістичних процесів скорочує час обробки замовлень і підвищує ефективність галузі, що особливо важливо в умовах нестабільності. | Зниження операційних витрат і покращення прогнозування попиту, що дозволяє оптимізувати запаси та зменшити надлишки на складах. |
| | Розвиток онлайн-торгівлі | Зростання популярності онлайн-покупок розширює доступ до клієнтів | Збільшення продажів через онлайн-канали (до 20-25%), |

| Група | Фактор | Зміни в галузі | Зміни для дистриб'юторів |
|-------------------|---------------------------------|---|--|
| | | у віддалених регіонах, особливо для сільгосптехніки, де фізичні склади недоступні через логістичні труднощі. | але потреба в інвестиціях у платформи та інтеграцію з логістикою. |
| | Прогрес у виробництві запчастин | Нові технології виробництва (легші матеріали, енергоефективні деталі) підвищують якість і довговічність запчастин, що відповідає попиту на економію ресурсів у вантажному та сільськогосподарському секторах. | Можливість пропонувати сучасні продукти підвищує конкурентоспроможність, але потребує оновлення асортименту та додаткових витрат на закупівлю інноваційних деталей. |
| | Впровадження ІТ у логістику | Використання ІТ-систем для оптимізації маршрутів і відстеження вантажів підвищує ефективність логістики, зменшуючи простой та втрати в умовах перебоїв із транспортом. | Скорочення витрат на доставку, підвищення точності термінів постачання, що зміцнює довіру клієнтів. |
| Екологічні | Екологічні стандарти (Євро-6) | Зростання вимог до екологічності вантажних автомобілів і спецтехніки, зокрема зниження викидів CO ₂ відповідно до європейських норм, таких як стандарт Євро-6, впливає на виробництво та імпорту транспортних засобів й деталей до них, встановлюючи вищі стандарти для їхньої експлуатації. | Для забезпечення відповідності автомобілів цим стандартам дистриб'юторам необхідно закуповувати спеціалізовані деталі, наприклад, фільтри з низьким опором, що підвищує витрати, але відповідає запитам клієнтів, які прагнуть дотримуватися екологічних вимог. Ускладнення імпорту з країн із нижчими стандартами. |
| | Утилізація відходів | Посилення норм утилізації відпрацьованих деталей (аккумулятори, шини) підвищує відповідальність галузі за екологічний вплив, але в Україні це впроваджується повільно. | Додаткові витрати на утилізацію або співпрацю з переробними компаніями незначно впливають на собівартість, але створюють позитивний імідж серед клієнтів. |
| Правові | Захист прав споживачів | Посилення норм захисту прав споживачів (повернення, гарантії) підвищує вимоги до якості та | Зростання кількості повернень чи скарг через невідповідність якості може підвищити |

| Група | Фактор | Зміни в галузі | Зміни для дистриб'юторів |
|-------|----------------------------------|--|---|
| | | прозорості продажів, що може ускладнити роботу з дешевими аналогами для вантажівок і техніки. | витрати на гарантійне обслуговування та вплинути на репутацію дистриб'юторів. |
| | Законодавство про працю | Зміни в трудовому законодавстві через мобілізаційні заходи ускладнюють найм і утримання працівників, особливо чоловіків працездатного віку, що впливає на кадрове забезпечення галузі. | Обмеження доступу до кадрів підвищує витрати на оплату праці або знижує якість роботи через брак досвіду, що може вплинути на операційну ефективність. |
| | Сертифікація та стандарти якості | Жорсткіші вимоги до сертифікації деталей (національні та європейські стандарти) підвищують бар'єри для імпорту та потребу в тестуванні якості, що впливає на собівартість. | Зростання витрат на сертифікацію та перевірку якості, ризик затримок у постачанні через невідповідність стандартам, необхідність оновлення асортименту. |

Резюмуючий опис впливу ключових факторів:

1. Політичні фактори:

Геополітична нестабільність (війна) (2,00): Війна блокує східні маршрути, перевантажуючи західні кордони.

Регулювання імпорту (1,35): Вимоги Євро-6 ускладнюють доступ до дешевих ринків.

Зміни в митній політиці (0,55): Можливе підвищення мит через дефіцит бюджету.

Корупція та бюрократія (0,33): Затримки в митному оформленні та сертифікації.

2. Економічні фактори:

Коливання валютного курсу (1,43): Курс 42 грн/USD (прогноз НБУ) здорожчує імпорт.

Економічна ситуація (1,06): Скорочення перевезень, але попит на ремонтні деталі тримається.

Зростання логістичних витрат (0,94): Паливо до 60 грн/л (2025) підвищує витрати.

Інфляція та купівельна спроможність (0,70): Інфляція знижує попит.

3. Соціальні фактори:

Попит на якісні деталі (0,98): Клієнти обирають надійність для економії.

Доступність кваліфікованих кадрів (0,69): Міграція ускладнює найм.

Міграційні процеси (0,55): Переміщення на захід змінює попит.

Зростання екологічної свідомості (0,63): Клієнти цікавляться екологічними деталями.

4. Технологічні фактори:

Впровадження цифрових рішень (1,13): Автоматизація підвищує ефективність.

Розвиток онлайн-торгівлі (0,88): Онлайн-продажі розширюють охоплення.

Прогрес у виробництві запчастин (0,69): Нові деталі економлять ресурси.

Впровадження ІТ у логістику (0,65): Оптимізація маршрутів знижує витрати.

5. Екологічні фактори:

Екологічні стандарти (Євро-6) (1,95): Вимоги до викидів впливають на асортимент.

Утилізація відходів (0,90): Норми мають обмежений ефект.

6. Правові фактори:

Захист прав споживачів (1,10): Посилення норм підвищує вимоги до якості.

Сертифікація та стандарти якості (0,83): Жорсткіші вимоги до деталей.

Законодавство про працю (0,75): Мобілізація ускладнює найм.

Введення інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики фірми.

3.2. Введення інструментів стратегічного аналізу в систему економічної аналітики фірми

Аналітична робота в ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс», як свідчать результати проведеного нами дослідження, викладені в п.2.3, є доволі чітко організованою, комплексною та багатогранною, зосередженою на самостійному аналізі ринку запасних частин, прогнозуванні продажів, управлінні запасами, розробці стратегій і підтримці фінансових показників. Аналітики відповідають за аналіз автопарку, щоденний моніторинг конкурентів, ведення переговорів із постачальниками, контроль взаєморозрахунків, підготовку презентаційних матеріалів для торговельних представників і постачальників, а також інформування

клієнтів через торговельний персонал. Вони співпрацюють із відділами продажів, фінансів, логістики та складування, надаючи консультації щодо асортименту, цін, нормативних залишків і конкурентних переваг, а також отримуючи дані про ціни конкурентів, автопарк, терміни постачання та стан взаєморозрахунків. Висока автономність дозволяє оперативно реагувати на зміни, але великий обсяг завдань, суворі відповідальність і залежність від зовнішньої інформації створюють виклики. Вона має істотні переваги, які сприяють розвитку компанії. Аналітична діяльність вирізняється глибоким аналізом ринку, автопарку та конкурентів, що забезпечує точність прогнозів і дозволяє приймати виважені стратегічні рішення, зміцнюючи ринкову частку компанії. Самостійність аналітиків і їхня стратегічна роль, підкріплена високою відповідальністю, мотивують до досягнення планових показників оборотності та прибутковості, а тісна взаємодія з іншими підрозділами та доступ до інформації дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. Детальні знання постачальників і номенклатури також стають важливим активом під час переговорів, що додатково зміцнює позиції компанії.

Проте аналіз виявив і певні недоліки в організації аналітичної діяльності, які можуть стримувати її ефективність. Перевантаження аналітиків рутинними завданнями, такими як щоденний моніторинг прайс-листів і підготовка звітів, значно знижує їхню продуктивність, а залежність від якості та своєчасності даних, що надаються іншими підрозділами, може негативно позначатися на точності прогнозів. Високі вимоги до знань будови автомобілів, іноземних мов і спеціалізованих програм ускладнюють підбір і підготовку кадрів, а велика кількість обов'язків без чіткої пріоритизації разом із матеріальною та моральною відповідальністю за надлишки чи невиконання планів створюють додатковий тиск на аналітиків, що може призводити до перевантаження.

Для підвищення ефективності аналітичної роботи рекомендується впровадити автоматизацію рутинних процесів, таких як моніторинг прайс-листів, прогнозування продажів і формування замовлень, що дозволить аналітикам зосередитися на стратегічних завданнях. Організація регулярних тренінгів із технічних аспектів, роботи з каталогами постачальників і вивчення іноземних мов

сприятиме підвищенню кваліфікації кадрів, а встановлення чітких процедур обміну інформацією з іншими підрозділами покращить якість даних. Також варто спростити вимоги до звітності та презентаційних матеріалів для економії часу аналітиків і розробити систему пріоритизації завдань, щоб уникнути перевантаження та підвищити загальну продуктивність роботи.

Аналітична робота компанії як представлено у п.2.3 вона комплексна, глибока, але недостатньо системна, що свідчить про нестачу складової стратегічного аналізу. Тому пропонуємо впровадити інструменти стратегічного аналізу, передовсім, PESTEL-аналіз.

Результати проведеного нами PESTEL-аналізу, викладені в п. 3.1, дозволили дійти висновку про складне зовнішнє середовище дистриб'юції запасних частин для вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, будівельної, сільськогосподарської та спеціальної техніки в Україні станом на березень 2025 року. Основними загрозами, на нашу думку, є геополітична нестабільність (з оцінкою 2,00), яка руйнує логістику через війну, коливання валютного курсу (1,43), що здорожчує імпорт, екологічні стандарти (1,95), які підвищують витрати через нові норми, а також регулювання імпорту (1,35), що ускладнює доступ до дешевих деталей.

Разом із тим, виявлені зміни надають нові можливості для розвитку учасників галузі, зокрема для компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс». Зокрема, впровадження цифрових рішень (1,13) сприяє зниженню витрат через автоматизацію, розвиток онлайн-торгівлі (0,88) розширює межі ринку, попит на якісні деталі (0,98) дозволяє залучити стабільних клієнтів, а зростання екологічної свідомості (0,63) відкриває нішу для енергоефективних продуктів.

Отже, запровадження в аналітичну практику компанії методу PESTEL-аналізу дає змогу мінімізувати загрози шляхом створення резервних логістичних шляхів, хеджування валютних ризиків, адаптації до нових норм через співпрацю з постачальниками та оптимізації кадрових процесів. Водночас це дозволяє використовувати можливості, такі як розширення онлайн-продажів, впровадження автоматизації та просування якісних і екологічних продуктів.

На підставі висновків, отриманих в результаті проведеного PESTEL-аналізу, нами розроблені рекомендації щодо дій, виконання яких підвищить стратегічну стійкість компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс», допомагаючи їй адаптуватися до кризових умов і знаходити точки зростання.

Зміст розроблених рекомендацій структурований нами відповідно до груп факторів, вплив яких оцінений в межах проведеного PESTEL-аналізу.

В групі впливу політичних факторів компанії варто, на наш погляд, активізувати співпрацю з постачальниками з країн ЄС із стабільними торговельними зв'язками. Є потреба організувати альтернативні логістичні маршрути. Потрібно також створити буферні запаси в стабільних регіонах, таких як Львів та Ужгород та розробити плани страхування від втрат у нестабільних зонах. Важливо постійно відстежувати зміни в митному законодавстві через офіційні джерела, наприклад Державну митну службу. Варто постійно вести переговори з постачальниками про компенсацію митних витрат і активно шукати локальних виробників.

В групі впливу економічних факторів необхідно, на нашу думку, посилити співпрацю з європейськими постачальниками, які відповідають стандартам. Разом з тим слід дослідити можливості співпраці з українськими виробниками для часткової заміни імпорту. Важливо провести аналіз рентабельності асортименту, активізувати використання фінансових інструментів, такі, як форвардні контракти, для хеджування валютних ризиків. Варто розширити асортимент бюджетних деталей від локальних виробників, проаналізувати чутливість клієнтів до цін. Є потреба оптимізувати маршрути доставки через консолідацію вантажів, укласти угоди з локальними перевізниками та інвестувати в енергоефективні транспортні засоби, наприклад гібридні вантажівки.

В групі впливу соціальних факторів компанії варто, на наш погляд, поповнювати асортимент бюджетними запчастинами для старих моделей вантажівок і техніки, щоб задовольнити потреби клієнтів. Дієвими заходами, на нашу думку, буде продовжувати пропонувати гнучкі умови оплати, такі як розстрочка, впроваджувати програми лояльності для постійних клієнтів,

збільшувати акційні пропозиції для стимулювання продажів у період інфляційного тиску, розширювати асортимент брендovаних деталей, підкреслюючи їхню довговічність у маркетингу. Важливо організувати навчання персоналу для консультацій щодо переваг якісних запчастин, зберігаючи при цьому бюджетні аналоги для чутливих до ціни клієнтів.

В групі впливу технологічних факторів доцільно, на нашу думку, автоматизувати складські й логістичні процеси. Разом із тим слід удосконалити онлайн-платформи з каталогами, інтегрувавши їх із CRM-системами для персоналізованих пропозицій. Важливо оптимізувати доставку через співпрацю з кур'єрськими службами, такими як Нова Пошта, налагодити співпрацю з виробниками інноваційних деталей, наприклад гальмівних систем із керамічними вставками. Необхідно організувати тренінги з технічних знань і навичок продажів із залученням іноземних спеціалістів. Також пропонуємо розглянути аутсорсинг технічної підтримки для складних запитів, інтегрувати логістичні платформи, оптимізувати маршрути та навчити логістів роботі з IT-інструментами.

В групі впливу екологічних факторів компанії слід, на наш погляд, включити до асортименту екологічні товари, такі як енергоефективні шини та системи рециркуляції. Слід співпрацювати з постачальниками, які відповідають стандартам ЄС, інформувати клієнтів про переваги таких деталей. Важливо укласти угоди з переробними компаніями, впровадити програму повернення старих деталей зі знижками на нові, адже потрібно просувати екологічну відповідальність як частину бренду та моніторити зміни в законодавстві.

В групі впливу правових факторів варто, на нашу думку, обов'язково перевіряти якість товарів перед закупівлею. Разом із тим слід приділяти більше уваги навчанню персоналу щодо роботи зі скаргами. Важливо співпрацювати з сертифікованими постачальниками, відстежувати зміни в стандартах через галузеві асоціації. Потрібно оптимізувати асортимент відповідно до вимог, також залучати жінок, старших працівників або чоловіків до 25 років до операційних процесів і оптимізувати робочі процеси через автоматизацію.

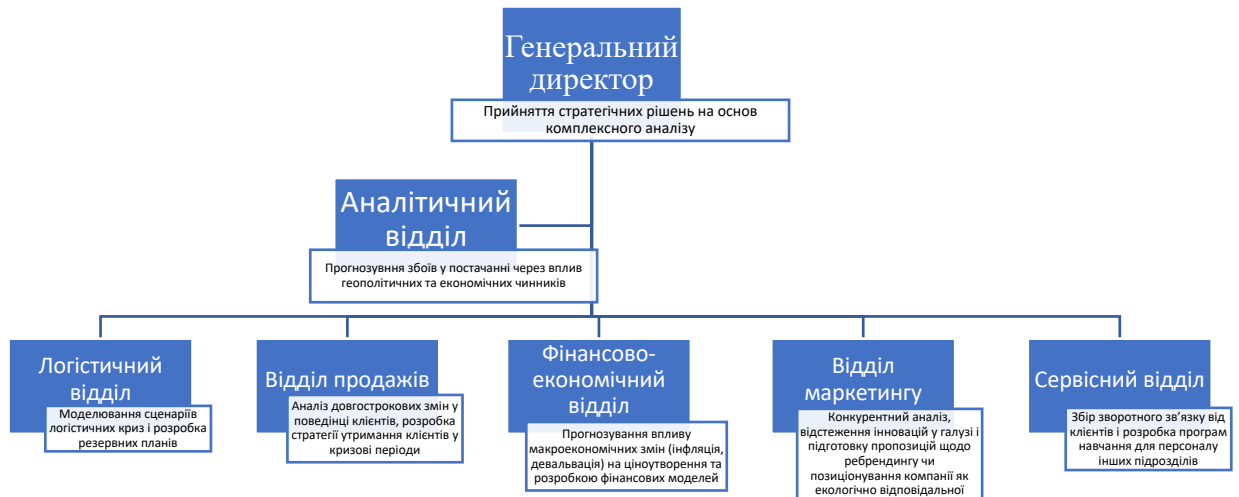
Кращі практики зарубіжних і вітчизняних компаній, а також проведена нами апробація використання PESTEL-аналізу та виведені на його основі-рекомендації, доводять потребу вдосконалити систему економічної аналітики в компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» шляхом впровадження інструментів стратегічного аналізу, розпочавши з PESTEL-аналізу. Результати проведеного нами аналізу організаційної структури компанії, які наведені у п. 2.1, дозволили дійти висновку про те, що проведення удосконалень можна провести, спираючись на наявну організаційну структуру. Так, в компанії вже діють ключові підрозділи, підпорядковані генеральному директору: аналітичний відділ, логістичний відділ, відділ продажів, фінансово-економічний відділ, відділ маркетингу та розвитку, а також сервісний відділ. Кожен із цих підрозділів очолює керівник, який регулярно звітує генеральному директору про поточний стан справ у своїй сфері. Щоб інтегрувати стратегічний аналіз у діяльність компанії, пропонується не створювати нову робочу групу, а розширити обов'язки існуючих менеджерів, додавши їм нові функції, які раніше не входили до їхньої компетенції, але є необхідними для системного моніторингу зовнішнього середовища та розробки стратегічних рішень. Такий підхід дозволить оптимізувати ресурси, уникнути дублювання завдань і забезпечити структуроване управління стратегічними процесами. Для цього буде розроблено інструкцію, яка чітко визначить додаткові обов'язки кожного керівника в контексті PESTEL-аналізу та координуватиме їхню взаємодію через регулярні наради під керівництвом генерального директора.

Організаційна структура компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс», на нашу думку, нині включає всі необхідні підрозділи, які можуть ефективно брати участь у стратегічному аналізі, а їхні керівники мають достатній досвід і доступ до інформації для виконання нових завдань.

Аналітичний відділ, який традиційно займається співпрацею з постачальниками, тепер відповідатиме не лише за аналіз ринкових тенденцій, а й за прогнозування потенційних збоїв у постачанні через геополітичні чи економічні фактори, а також за розробку планів диверсифікації джерел закупівель, наприклад, через пошук нових партнерів у країнах із стабільними торговельними зв'язками.

Логістичний відділ, окрім оцінки впливу зовнішніх факторів на ланцюги постачання, візьме на себе обов'язок моделювати сценарії логістичних криз (наприклад, закриття кордонів чи підвищення тарифів) і розробляти резервні плани, включаючи створення складів у стабільних регіонах, таких як Львів чи Ужгород. Відділ продажів, який раніше фокусувався на операційних продажах, тепер аналізуватиме не лише поточний попит, а й довгострокові зміни в поведінці клієнтів, розроблятиме стратегії утримання клієнтів у кризові періоди. Фінансово-економічний відділ, крім традиційного аналізу витрат і доходів, займатиметься прогнозуванням впливу макроекономічних змін (інфляція, девальвація) на ціноутворення та розробкою фінансових моделей для оцінки доцільності інвестицій у нові напрямки, наприклад, онлайн-торгівлю. Відділ маркетингу та розвитку, який раніше зосереджувався на рекламі, тепер відповідатиме за конкурентний аналіз, відстеження інновацій у галузі (наприклад, нові технології в запчастинах) і підготовку пропозицій щодо ребрендингу чи позиціонування компанії як екологічно відповідальної. Сервісний відділ, окрім технічної підтримки, займатиметься збором зворотного зв'язку від клієнтів про якість товарів і розробкою програм навчання для персоналу інших підрозділів, щоб підвищити їхню компетентність у консультаціях. Генеральний директор координуватиме ці зусилля, отримуючи від кожного керівника розширені звіти та ухвалюючи стратегічні рішення на основі комплексного аналізу.

Рис. 3.1. – Рекомендації щодо розширення аналітичних функцій підрозділів компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» задля введення інструментів стратегічного аналізу



Для реалізації рекомендованого підходу необхідно розробити інструкцію, яка чітко окреслить нові обов'язки керівників підрозділів і порядок їхньої взаємодії в межах стратегічного аналізу. Керівник аналітичного відділу щомісяця готуватиме прогноз ризиків у постачанні, аналізуватиме стабільність партнерів (особливо із парнерами, із якими нещодавно було розпочато співпрацю) і пропонуватиме плани диверсифікації, наприклад, співпрацю з українськими виробниками чи постачальниками з ЄС. Менеджер логістичного відділу відстежуватиме геополітичні зміни, моделюватиме кризові сценарії, пропонуватиме оптимізацію маршрутів і створення буферних запасів, а також координуватиме ці ініціативи з перевізниками. Керівник відділу продажів аналізуватиме отриману інформацію із проведених регулярних опитувань клієнтів, аналізуючи їхні довгострокові потреби, пропонуватиме акційні програми, а також розроблятиме стратегії для залучення нових сегментів ринку. Фінансово-економічний відділ щоквартально готуватиме прогнози економічних ризиків, розроблятиме моделі хеджування валютних коливань, оцінюватиме доцільність інвестицій у цифрові рішення чи

енергоєфективний транспорт. Відділ маркетингу та розвитку аналізуватиме дії конкурентів, відстежуватиме інновації в галузі, готуватиме плани розвитку онлайн-платформ. Сервісний відділ збиратиме зворотний зв'язок від клієнтів через анкетування чи прямі звернення, аналізуватиме скарги для вдосконалення асортименту та проводитиме тренінги для працівників інших підрозділів із технічних аспектів і роботи з клієнтами. Усі ці керівники звітуватимуть на щомісячних стратегічних нарадах під керівництвом генерального директора, де обговорюватимуться ключові загрози й можливості, формуватимуться плани дій. У разі кризових ситуацій, таких як нові регуляторні обмеження чи логістичні збої, наради скликатимуться позапланово. Генеральний директор затверджуватиме рекомендації, які потім реалізовуватимуться підрозділами, а контроль за виконанням здійснюватиметься через щомісячні звіти та піврічний аудит стратегічного процесу.

Особливу увагу в стратегії компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» слід приділити розвитку онлайн-торгівлі та впровадженню цифрових рішень, адже PESTEL-аналіз визначив цю сферу як одну з найперспективніших можливостей для зростання в умовах сучасних викликів. У період геополітичної нестабільності, коли фізична логістика зазнає значних труднощів через війну, а клієнти дедалі більше цінують швидкість, зручність і доступність покупок, онлайн-платформи стають не просто конкурентною перевагою, а критично важливим каналом збуту. Компанія має інвестувати в модернізацію своєї онлайн-платформи, зробивши її максимально функціональною та привабливою для користувачів. Це може включати створення зручного інтерфейсу з інтерактивними каталогами, де клієнти зможуть легко знайти потрібні запчастини за маркою техніки, типом, ціною чи технічними характеристиками, а також порівняти різні варіанти. Інтеграція платформи з CRM-системами дозволить компанії аналізувати поведінку клієнтів, пропонувати персоналізовані знижки чи нагадувати про необхідність заміни деталей на основі їхньої історії покупок. Маркетингова стратегія має бути зосереджена на активному просуванні онлайн-каналу через соціальні мережі, контекстну рекламу, SEO-оптимізацію та email-розсилки, підкреслюючи переваги дистанційних покупок —

економію часу, широкий вибір. Для підтримки цього напрямку необхідно організувати навчання персоналу — менеджерів із продажів, логістів і технічних спеціалістів — роботі з цифровими інструментами, а також розглянути залучення зовнішніх IT-фахівців для розробки та підтримки платформи. Такий комплексний підхід до розвитку онлайн-торгівлі не лише розширить географію продажів і залучить нових клієнтів, а й зробить компанію більш стійкою до зовнішніх потрясінь, забезпечивши стабільний дохід навіть у кризові часи.

Такий перегляд ролі керівників підрозділів і структуризація їхньої роботи в межах стратегічного аналізу принесе компанії низку переваг. Структуроване уявлення нововведень та очікуваних результатів подане на рис. 3.2.

Рис. 3.2. Очікувані результати введення інструментів стратегічного аналізу в компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс».



По-перше, це дозволить системно відстежувати зовнішнє середовище й прогнозувати зміни, що дасть змогу діяти проактивно, а не лише реагувати на проблеми. По-друге, чітко визначені обов'язки та регулярна звітність забезпечать кращу координацію між підрозділами, уникаючи хаотичності в ухваленні рішень. По-третє, інтеграція стратегічного аналізу в повсякденну діяльність керівників оптимізує використання наявних ресурсів, не вимагаючи створення додаткових структур. Завдяки цьому компанія «Автодистриб'юшн Карго Партс» зможе

ефективно адаптуватися до складних умов, таких як геополітична нестабільність чи посилення екологічних норм, а також максимально використати можливості, зокрема розвиток онлайн-торгівлі та попит на якісні продукти, зміцнюючи свою позицію на ринку та забезпечуючи стійке зростання в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У результаті проведених досліджень можна зробити такі висновки і рекомендації:

1. Дистрибуція є унікальною системою, що поєднує логістичні, маркетингові та управлінські процеси для забезпечення не лише фізичного переміщення товарів від виробника до гуртових покупців чи точок продажу, але й створення додаткової цінності через швидке реагування на ринкові потреби, інтеграцію цифрових інструментів, таких як автоматизовані системи управління, і надання персоналізованих рішень для споживачів.
2. Ринок автозапчастин для вантажних автомобілів, причепів, напівпричепів, будівельної та сільськогосподарської техніки є значним сегментом економічної діяльності в Україні. Основними показниками, що характеризують цей ринок, є доходи дистриб'юторів, асортимент пропонованої продукції та рівень конкуренції між учасниками.
3. ТОВ "Автодистрибушн Карго Партс" займає помітне місце на ринку автозапчастин для вантажної та спеціальної техніки. З огляду на динамічні зміни у сфері автодистрибуції, ТОВ «Автодистрибушн Карго Партс» реалізує стратегію розвитку, що спрямована на розширення ринкових можливостей та підвищення конкурентоспроможності.
4. Економічна аналітика є наріжним каменем ефективного функціонування дистрибуційних компаній. Вона забезпечує комплексну оцінку всіх аспектів діяльності компанії, від фінансових показників до операційних процесів, сприяючи оптимізації логістичних ланцюгів, прогнозуванню ринкового попиту та підвищенню конкурентоспроможності в умовах мінливого ринкового середовища. Аналітика дозволяє дистрибуційним фірмам не лише оцінювати поточну ефективність, але й розробляти стратегії для довгострокового розвитку, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. В Україні дистрибуційна діяльність стикається з численними викликами, які роблять економічну аналітику незамінним інструментом для виживання та зростання компаній.

5. Аналітична робота у компанії ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» є комплексною, глибокою, але вона здебільшого носить тактичний характер і спрямована на оперативні дії, що здатні усунути загрози і негативні поліфікторні впливи. Зважаючи на те, що зовнішнє середовище компанії дуже мінливе й непередбачуване, особливо впродовж війни, компанії потрібно використовувати адекватний аналітичний інструментарій і ввести складову стратегічного аналізу.
6. Вдосконалення системи економічної аналітики в компанії «Автодистриб'юшн Карго Партс» рекомендовано шляхом впровадження інструментів стратегічного аналізу, розпочавши з PESTEL-аналізу. Його ефективність за умов мінливого зовнішнього середовища з елементами непередбачуваності доведена кращими практиками зарубіжних і вітчизняних компаній.
7. Проведена нами апробація використання PESTEL-аналізу та виведені на його основі—рекомендації, підтверджують дієвість цього методу щодо підвищення адаптивності компанії до кризових умов і знаходження точок економічного зростання.
8. PESTEL-аналіз виявив, що найбільшого впливу зазнає компанія «Автодистриб'юшн Карго Партс» з боку політичних (геополітична нестабільність – 2,00) та екологічних (стандарти Євро-6 – 1,95) факторів, що створює значні виклики. Економічні (коливання валютного курсу – 1,43) і технологічні (цифрові рішення – 1,13) чинники відкривають можливості для розвитку. Для кращої адаптації варто диверсифікувати постачання, впроваджувати цифрові технології та розширювати асортимент екологічних деталей.
9. В процесі проведення PESTEL-аналізу виявлений значний потенціал компанії щодо технологічного розвитку, зокрема, через онлайн-торгівлю та цифрові рішення, які можуть компенсувати логістичні труднощі та залучити нових клієнтів. Рекомендується зосередитися на модернізації онлайн-платформи, інтеграції з CRM-системами та навчанні персоналу, щоб забезпечити стійкість і зростання в умовах мінливого ринку автозапчастин станом на травень 2025 року.

Такий підхід сприятиме не лише вирішенню поточних проблем, а й формуванню довгострокової конкурентної стратегії.

10. Результати проведеного нами аналізу організаційної структури компанії дозволили дійти висновку про те, що проведення удосконалень можна провести, спираючись уже на наявну організаційну структуру, лише розширюючи обов'язки існуючих менеджерів, додаючи їм нові функції, які раніше не входили до їхньої компетенції, але є необхідними для системного моніторингу зовнішнього середовища та розробки стратегічних рішень. Такий підхід дозволить оптимізувати ресурси, уникнути дублювання завдань і забезпечити структуроване управління стратегічними процесами.
11. Дослідження аналітичної діяльності ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» засвідчили високу автономність і глибокий рівень роботи аналітичного відділу, який забезпечує точні прогнози та дієві управлінські рішення, що зміцнюють ринкову позицію компанії. Проте перевантаження аналітиків рутинними завданнями та залежність від зовнішньої інформації створюють ризики зниження ефективності, що потребує автоматизації процесів та вдосконалення координації з іншими підрозділами. Інтеграція PESTEL-аналізу та розширення функцій менеджерів, як-от моніторинг зовнішнього середовища та розробка резервних планів, дозволить оптимізувати ресурси та підвищити адаптивність компанії до викликів, таких як війна чи економічна нестабільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голуб О. В., Мельник І. С. Інформаційно-аналітична діяльність: особливості, виклики та інструменти. – Львів: Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника, 2018. – 182 с.
2. Грекул А. О. Прогностична економічна аналітика вдосконалення ІТ-консалтингу підприємств: звіт про проходження практики. Київ, 2024. 38 с.
3. Kenichi Ohmae. The Mind of The Strategist: The Art of Japanese Business: McGraw-Hill, 1991.- 216 p.
4. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійника та Р. Скільського. —К.: Основи, 1998. — 390 с.
5. Стратегування діяльності підприємства: економічна аналітика та економіко-математичне моделювання / С.С. Турлакова, Б.С. Бондар // Економічний вісник Донбасу. — 2024. — № 3 (77). — С. 140-148.
6. Chopra S., Meindl P. Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. 8th ed. London: Pearson Education, 2021. 528 p.
7. Drucker, P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1974. – 839 p.
8. Комерційна діяльність: підручник / [Апопій В.В., Бабенко С.Г., Гончарук Я.А. та ін.]; за ред. В.В. Апопія. – Вид. 2-ге, переробл., допов. – К.: Знання, 2008. – 632 с.
9. Крикавський Є.В. Логістичні системи дистрибуції і штрихове кодування / Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Васелевський М.О. // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. з проблем торгівлі і громадського харчування. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2000. – Вип. 11, т. 2. – С. 310–315.
10. Никишкин В.В., Мельниченко Л.Н. Словарь основных терминов по дистрибуции и мерчендайзингу. – М.: Гребенников Бизнес Букс, 2010. – 208 с.
11. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
12. Шимановська-Діанич Л.М., Іщейкін Т.Є. Дистриб'юторський підхід до управління розвитком підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2015. №2. С. 99-105.
13. Valuch A. 38 E-Commerce Statistics Of 2023. 2023.
14. Швед В. В., Омельченко О. В., Дробаха С. В. Збутова політика підприємства та її елементи. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2. С. 76–82.
15. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії та практики. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*: зб. наук. пр. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2010. № 690. С. 95–103.
16. Kotler, P. Marketing Management. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2012. 816 p.
17. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / Я. Б. Дропа. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2023. - 234 с.
18. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р. М. Управління витратами: навчальний посібник. – Харків: Харківський державний університет харчування та торгівлі, 2017. – 166 с.

19. Штефаніч Д. А., Братко О. С., Дячун О. Д., Лагоцька Н. З., Окрепкий Р. Б. Маркетинговий аналіз: навчальний посібник / За ред. Д. А. Штефаніча. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 267 с.
20. Бублик М. І., Хім'як М. М., Лібер М. В. Бенчмаркінг як спосіб одержання конкурентних переваг / М. І. Бублик, М. М. Хім'як, М. В. Лібер // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2009. – Вип. 19.5. – С. 136–139.
21. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування / В. С. Артюшок // *Економіка та суспільство*. – 2022. – Вип. 44.
22. Наливайко А.П. Стратегія підприємства: навч. посіб. / А.П. Наливайко, Н.М. Гаращенко, Є.В. Прохорова; за заг. та наук. ред. д.е.н., засл. діяча науки і техніки України А.П. Наливайка. — К.: КНЕУ, 2016. — 485 с.
23. Дикань В. Л., Токмакова І. В., Овчиннікова В. О. та ін. Економічна діагностика: підручник. – Харків: Український державний університет залізничного транспорту, 2022. – 284 с.
24. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., Peteraf, M.A., Janes, A., & Sutton, C. (2020). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases* (22nd ed.). New York: McGraw-Hill Education.
25. Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.
26. Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
27. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (10th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
28. Духновський І. М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства // *Бізнес-навігатор*. – 2021. – Вип. 2 (63). – С. 71-76.
29. Офіційна сторінка ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» URL: <https://cargo-parts.ua/>
30. ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/37141112/
31. Фінансова звітність ТОВ «Автодистриб'юшн Карго Партс» URL: <https://opendatabot.ua/c/37141112>
32. ТОВ «КПП Центр» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38169102/
33. Даниліна С.О. Система показників концентрації економіки / С. О. Даниліна // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2010. – №39.



Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Цимбалюк І.С._Економічна аналітика дистриб'юторської компанії

Автор

Науковий керівник / Експерт

Цимбалюк І.С.Євдокимова Н.М.

підрозділ

кафедра економічної теорії

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

17449

Кількість слів



КЦ

137914

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

| | | |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв | | 0 |
| Інтервали | | 0 |
| Мікропробіли | | 0 |
| Білі знаки | | 1 |
| Парафрази (SmartMarks) | | 20 |

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

| ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР | НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ) | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---------------------|---|---|
| 1 | https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5cab32d5-4d86-4d23-b4db-6097f4571b31/content | 29 0.17 % |
| 2 | https://i.factor.ua/contractor-search/public/34392042/ | 21 0.12 % |
| 3 | https://www.poshuk.com/43908748 | 20 0.11 % |
| 4 | https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/34492/1/Orel_magistr.pdf | 20 0.11 % |
| 5 | https://www.poshuk.com/43046064 | 16 0.09 % |