МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління діяльністю автомобільного дилера прифронтових зонах»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-ба
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Поліщук А.В.
Керівник:доц.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, к.держ.упр. доц.
Мостовий В.О.
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор
Маркова С.В.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Поліщук Анастасія Володимирівна

1. Тема роботи «Управління діяльністю автомобільного дилера прифронтових зонах»

керівник роботи: Мостовий В.О., доц. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.е.н., доц.
затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2025 року № 500-с
2. Строк подання студентом роботи 25.11.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА-ДИЛЕРА
2. СУЧАСНИЙ СТАН ДІЯЛЬНОСТІ НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДИЛЕРА НА АВТОМОБІЛЬНОМУ РИНКУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
7 таблиць
2 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мостовий В.О.		
2	Мостовий В.О.		
3	Мостовий В.О.		

7. Дата видачі завдання 18.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.25-06.04.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.25-01.05.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.25-01.06.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.25-25.07.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.25-29.08.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.25-06.09.25	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.25-14.09.25	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.25-29.10.25	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.25-02.11.25	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2025	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.25-22.11.25	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2025	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2025	

Студент _____ А.В. Поліщук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ В.О. Мостовий
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Управління діяльністю автомобільного дилера у прифронтових зонах».

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах воєнного стану та тривалих бойових дій діяльність автомобільних дилерів у прифронтових регіонах України відбувається в середовищі підвищених ризиків, нестабільного попиту, логістичних обмежень і зниження платоспроможності населення. Разом із цим автомобільний транспорт залишається критично важливим для потреб населення, бізнесу, гуманітарних організацій та оборонного сектору. Це зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління дилерськими підприємствами, адаптації збутової політики, сервісної діяльності та маркетингових стратегій до умов підвищеної небезпеки й економічної нестабільності. Саме тому дослідження управління діяльністю автомобільного дилера у прифронтових зонах є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей управління діяльністю автомобільного дилера в умовах воєнного часу та розробці напрямів підвищення ефективності його функціонування у прифронтових регіонах України.

Об’єкт дослідження – діяльність підприємств автомобільного дилерського бізнесу в Україні в умовах воєнного стану.

Предмет дослідження – управлінські, організаційні та збутові процеси автомобільного дилера в прифронтових зонах.

Ключові слова: автомобільний дилер, прифронтові зони, управління підприємством, авторинок України, збутова діяльність, логістика імпорту авто, воєнний стан, ризики бізнесу, адаптація управління.

ABSTRACT

Ehe paper: «Management of an automobile dealer’s activity in frontline areas».

Relevance of the topic rnder martial law and prolonged hostilities, the activity of automobile dealers in frontline regions of Ukraine takes place in an environment of increased risks, unstable demand, logistical constraints, and declining purchasing power of the population. At the same time, motor transport remains critically important for the needs of civilians, businesses, humanitarian organizations, and the defense sector. This determines the necessity of rethinking management approaches for dealer enterprises, adapting sales policies, service activities, and marketing strategies to conditions of heightened danger and economic instability. Therefore, the study of automobile dealer management in frontline areas is relevant both from scientific and practical perspectives.

The purpose of the study is to examine the specifics of managing the activity of an automobile dealer under wartime conditions and to develop directions for improving the efficiency of its operation in frontline regions of Ukraine.

Object of the study – the activity of automobile dealer enterprises in Ukraine under martial law.

Subject of the study – managerial, organizational, and sales processes of an automobile dealer in frontline areas.

The paper considers the theoretical foundations of the functioning of the automobile market and the specifics of market conditions under wartime circumstances.

Keywords: automobile dealer, frontline areas, enterprise management, Ukrainian automobile market, sales activity, vehicle import logistics, martial law, business risks, management adaptation.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОДИЛЕРА…….....10
1.1. Основні поняття кон’юнктури ринку машин……..……10
1.2. Специфіка ринку авто у період війни..……..……16
1.3. Управління підприємством дилером……...18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПРОДАЖ АВТО В УКРАЇНІ……....21
2.1. Стан авторинку та фактори ризику в Україні…….…….....21
2.2. Збутова діяльність на ринку авто для підприємств України……..28
2.3. Логістика та проблеми імпорту авто в Україні…….……...33
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ…..…….37
3.1. Організація збуту нових авто для громадян України……..…37
3.2. Нові сегменти та напрямки просування товару…….....……...45
3.3. Формування нових каналів збуту……..……..……...50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств автомобільного ринку в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено воєнним станом, руйнуванням логістичної інфраструктури, скороченням платоспроможного попиту населення та зростанням ризиків ведення бізнесу. Особливо складною є ситуація для автомобільних дилерів у прифронтових зонах, де до економічних чинників додаються безпекові загрози, нестабільність постачання та обмеження операційної діяльності. У цих умовах проблема ефективного управління діяльністю дилерських підприємств набуває не лише теоретичного, а й безпосереднього практичного значення.

Питання управління підприємствами, зокрема в умовах криз та нестабільного зовнішнього середовища, широко розглядаються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретичні основи менеджменту та стратегічного управління висвітлені у роботах М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, І. Ансоффа, М. Портера. Проблеми адаптації бізнесу до змін зовнішнього середовища досліджували П. Друкер, Г. Мінцберг, Р. Каплан і Д. Нортон. Особливості управління збутовою діяльністю та маркетингом підприємств розкриті у працях Ф. Котлера, Л. Балабанової, В. Герасимчука, Ю. Козака. Питання логістики та управління ланцюгами постачання в умовах ризику розглядають Є. Крикавський, В. Сергєєв, Д. Бауерсокс.

Разом із тим, попри значну кількість наукових напрацювань, проблематика управління діяльністю автомобільних дилерів саме у прифронтових зонах залишається недостатньо дослідженою. Більшість існуючих робіт зосереджені на загальних аспектах функціонування авторинку або на управлінні підприємствами в умовах економічних криз,

тоді як поєднання воєнних ризиків, логістичних обмежень та трансформації споживчої поведінки потребує окремого комплексного аналізу.

У зв’язку з цим обрана тема є актуальною та своєчасною, оскільки дозволяє розглянути специфіку управлінських рішень автомобільного дилера в умовах підвищеної небезпеки, оцінити ефективність існуючих підходів до організації збуту, сервісного обслуговування та логістики, а також сформувати практичні рекомендації щодо підвищення стійкості підприємства у прифронтових регіонах.

Метою роботи є дослідження особливостей управління діяльністю автомобільного дилера у прифронтових зонах та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління в умовах воєнного часу.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

– узагальнити теоретичні підходи до управління діяльністю підприємств у кризових умовах;

– проаналізувати стан автомобільного ринку України та основні ризики діяльності дилерів;

– дослідити особливості збутової, логістичної та маркетингової діяльності дилерських підприємств у прифронтових зонах;

– обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління автомобільним дилером в умовах воєнного стану.

Об’єктом дослідження є діяльність підприємств автомобільного дилерського бізнесу в Україні.

Предметом дослідження є управлінські, організаційні та збутові процеси автомобільного дилера у прифронтових зонах.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які застосовувалися відповідно до логіки побудови розділів.

У першому розділі при дослідженні теоретико-методологічних основ діяльності автодилера використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, узагальнення й систематизації. Застосування цих методів дозволило уточнити понятійний апарат дослідження, розкрити сутність кон’юнктури ринку автомобілів та визначити особливості функціонування дилерських підприємств у сучасних умовах. Також використано порівняльний метод для зіставлення підходів різних науковців до проблем управління підприємством у кризових ситуаціях.

У другому розділі, присвяченому аналізу сучасного стану продажів автомобілів в Україні, застосовано економіко-статистичні методи, зокрема аналіз динаміки, структурний та факторний аналіз. Для оцінки впливу ризиків на діяльність автодилерів використано метод експертних оцінок, а також елементи SWOT-аналізу, що дало змогу виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємств, а також можливості й загрози зовнішнього середовища.

У третьому розділі, в якому розглядаються питання управління діяльністю автомобільного дилера у період воєнного часу, використано методи стратегічного аналізу та моделювання управлінських рішень. Застосування методу сценарного аналізу дозволило оцінити можливі варіанти розвитку діяльності дилера у прифронтових зонах, а метод узагальнення практичного досвіду — сформулювати рекомендації щодо вдосконалення системи збуту, логістики та просування автомобілів в умовах підвищених ризиків.

Таким чином, поєднання теоретичних, аналітичних та прикладних методів дослідження забезпечило комплексний підхід до вивчення проблеми управління діяльністю автомобільного дилера у прифронтових регіонах, що дозволило отримати обґрунтовані висновки та практично значущі рекомендації.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОДИЛЕРА

1.1. Основні поняття кон’юнктури ринку машин

Ринок автомобілів є складною соціально-економічною системою, у якій взаємодіють виробники, дилери, споживачі, фінансові установи та державні регулятори. Ефективність діяльності автомобільного дилера безпосередньо залежить від розуміння кон’юнктури ринку, тобто сукупності економічних умов, що визначають співвідношення попиту і пропозиції, рівень цін, ділову активність та перспективи розвитку галузі.

У науковій літературі кон’юнктура ринку трактується як поточний стан ринку, що формується під впливом макро- та мікроекономічних факторів і відображає реальні можливості здійснення купівлі-продажу товарів. Як зазначає Ф. Котлер, ринкова кон’юнктура є результатом дії економічних, соціальних, технологічних і політичних чинників, які спільно визначають поведінку споживачів та виробників. В українських дослідженнях (Л. Балабанова, В. Герасимчук) наголошується, що для підприємств сфери торгівлі та сервісу саме аналіз кон’юнктури є основою формування ефективної збутової стратегії.

У контексті ринку автомобілів ключовими елементами кон’юнктури виступають попит, пропозиція та ціна. Попит на автомобілі формується під впливом рівня доходів населення, доступності кредитних ресурсів, вартості пального, стану дорожньої інфраструктури, а також психологічних факторів - очікувань споживачів щодо стабільності та безпеки. В умовах воєнного стану до цих чинників додаються безпекові ризики, міграційні процеси та зміна структури потреб, коли автомобіль дедалі частіше розглядається не як елемент комфорту, а як засіб мобільності та виживання.

Пропозиція на ринку автомобілів визначається можливостями виробників та імпортерів, станом логістичних ланцюгів, валютними коливаннями та митно-податковою політикою держави. Для українського ринку характерною є висока залежність від імпорту, що робить його особливо чутливим до змін у міжнародних перевезеннях, роботі портів і прикордонних переходів, а також до курсових коливань. У таких умовах дилерські підприємства змушені працювати в режимі постійної адаптації, швидко коригуючи асортимент і умови продажу.

Ціна автомобіля виступає не лише економічною, а й маркетинговою категорією, оскільки вона формується під впливом собівартості, митних платежів, логістичних витрат, рівня конкуренції та позиціонування бренду.

На сучасному етапі ціноутворення на ринку машин дедалі більше залежить від зовнішніх факторів - глобальних ланцюгів постачання, вартості енергоносіїв та загальносвітових тенденцій інфляції, що істотно обмежує можливості дилерів впливати на кінцеву ціну для споживача.

Важливою складовою кон’юнктури ринку є також конкурентне середовище. На автомобільному ринку України конкурують офіційні дилери, незалежні імпортери, компанії з продажу вживаних авто та численні онлайн-платформи. Така структура посилює тиск на традиційні дилерські центри, змушуючи їх переходити від простої моделі продажу до комплексного сервісного підходу, який поєднує фінансові програми, післяпродажне обслуговування, трейд-ін та індивідуальні рішення для клієнтів.

Особливу роль у формуванні кон’юнктури ринку машин відіграє державне регулювання. Податкова політика, мита на імпорт, екологічні вимоги до транспортних засобів, правила сертифікації та реєстрації безпосередньо впливають на обсяги продажів і структуру попиту. В умовах воєнного часу державні рішення щодо пільг на ввезення автомобілів,

підтримки окремих категорій споживачів та гуманітарних програм можуть суттєво змінювати ринкову ситуацію навіть у короткостроковій перспективі.

Таким чином, кон’юнктура ринку машин є багатофакторним явищем, яке формується під впливом економічних, соціальних, логістичних та політичних чинників. Для автомобільного дилера, особливо у прифронтових зонах, розуміння цих процесів має стратегічне значення, оскільки дозволяє своєчасно адаптувати асортимент, цінову політику та моделі збуту до мінливих умов зовнішнього середовища. Саме аналіз кон’юнктури ринку стає основою прийняття управлінських рішень, спрямованих на збереження стійкості підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах воєнної та економічної нестабільності.

У сучасних умовах функціонування автомобільного ринку особливої уваги потребує механізм взаємодії між виробником, постачальником та дилером, оскільки саме в цій системі формуються ключові управлінські та комерційні рішення, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності дилерського підприємства. На відміну від класичної моделі ринку, де виробник зосереджується на випуску продукції, а дилер — на її реалізації, сучасна практика демонструє високий рівень взаємозалежності всіх учасників ланцюга постачання.

Виробник у цій системі виконує не лише функцію створення продукту, а й фактично задає стратегічні рамки діяльності дилерської мережі. Через політику дистрибуції, вимоги до стандартів сервісу, корпоративні правила продажу та маркетингові програми він формує модель поведінки дилера на ринку. У свою чергу, постачальник або офіційний імпортер виступає як ключова ланка координації, що поєднує інтереси виробника з реаліями національного ринку, відповідає за логістику, митне оформлення, сертифікацію та адаптацію продукції до місцевих умов.

Автомобільний дилер у цій системі перебуває в подвійній позиції. З одного боку, він є залежним від рішень виробника та імпортера щодо асортименту, обсягів постачання і цінової політики. З іншого боку, саме дилер несе основні комерційні ризики, пов’язані з коливанням попиту, зниженням платоспроможності клієнтів та загостренням конкуренції. У прифронтових регіонах ця залежність посилюється, оскільки нестабільність логістики та безпекові загрози часто призводять до розриву синхронності між поставками та реальними можливостями продажу.

Складність взаємовідносин у ланцюгу «виробник – постачальник – дилер» проявляється насамперед у розбіжності стратегічних цілей. Виробник орієнтується на глобальні показники збуту та завантаження виробничих потужностей, імпортер - на оптимізацію логістики й фінансових потоків, тоді як дилер зосереджується на виживанні в конкретному регіоні, підтриманні ліквідності та збереженні клієнтської бази. У воєнний час ці відмінності загострюються, оскільки централізовані рішення не завжди враховують специфіку локальних ринків, особливо прифронтових.

Важливим елементом цього механізму є також договірні відносини, які регламентують умови співпраці між учасниками ланцюга. У мирний час вони будуються на принципах стабільності та довгострокового партнерства, однак у період війни дедалі частіше виникає потреба в їх перегляді - зменшенні мінімальних обсягів закупівель, гнучкішому підході до планів продажів, відтермінуванні платежів. Для дилера в прифронтовій зоні такі умови стають не просто елементом комерційної політики, а фактором виживання бізнесу.

Окремої уваги заслуговує і інформаційний аспект взаємодії. Ефективність управління дилерським підприємством значною мірою залежить від того, наскільки оперативно та прозоро відбувається обмін

інформацією між виробником, імпортером і дилером — щодо прогнозів попиту, змін у логістиці, доступності моделей, маркетингових кампаній. У кризових умовах затримки або викривлення інформації призводять до управлінських помилок, перевищення складських запасів або, навпаки, дефіциту популярних моделей.

Таким чином, механізм взаємодії між виробником, постачальником та дилером у сучасному автомобільному бізнесі слід розглядати як динамічну систему узгодження інтересів, у якій ефективність кожного учасника залежить від здатності до гнучкої координації дій. Для автомобільного дилера у прифронтових зонах ключовим чинником успішної діяльності стає не лише дотримання корпоративних стандартів, а й уміння адаптувати централізовані управлінські рішення до локальних умов, вибудовуючи партнерські відносини з постачальниками та виробниками на основі взаємної підтримки в умовах підвищеної нестабільності.

1.2. Специфіка ринку авто у період війни

Воєнний стан кардинально змінив умови функціонування автомобільного ринку в Україні, перетворивши його з відносно стабільного споживчого сегмента на ринок виживання та адаптації. Якщо у мирний час попит на автомобілі формувався переважно під впливом рівня доходів населення, споживчих очікувань та кредитної доступності, то в умовах війни ключовими детермінантами стають безпекові чинники, мобільність населення та функціональні потреби економіки.

Першою характерною рисою ринку авто у воєнний період є різка трансформація структури попиту. Зниження платоспроможності населення та зростання невизначеності призвели до скорочення сегмента нових легкових автомобілів, водночас істотно зріс попит на вживані транспортні засоби, комерційний транспорт, пікапи, мікроавтобуси та спеціалізовану

техніку. Для значної частини споживачів автомобіль перестає бути елементом престижу і перетворюється на інструмент безпеки, евакуації та забезпечення життєдіяльності, що принципово змінює логіку прийняття рішення про покупку.

Другою важливою особливістю є нерівномірність регіонального розвитку авторинку. У тилових областях спостерігається відносна стабілізація попиту, тоді як у прифронтових зонах ринок функціонує в умовах постійних ризиків, зниження ділової активності та скорочення клієнтської бази. Тут діяльність дилерів ускладнюється не лише економічними факторами, а й прямими загрозами безпеці персоналу та клієнтів, що змушує підприємства скорочувати години роботи, переводити частину операцій в онлайн-формат або навіть тимчасово припиняти діяльність.

Третьою характерною рисою ринку авто у період війни є порушення логістичних ланцюгів. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження роботи морських портів та перевантаженість західних кордонів істотно ускладнили імпорт автомобілів і комплектуючих. Це призвело до зростання строків поставок, подорожчання логістики та зменшення доступності окремих моделей на ринку. Для дилерів це означає необхідність працювати в умовах обмеженого асортименту та підвищених витрат, що безпосередньо впливає на кінцеву ціну для споживача.

Четвертим важливим аспектом є зміна фінансових умов придбання автомобілів. Банківський сектор в умовах війни суттєво скоротив програми автокредитування, підвищив вимоги до позичальників та збільшив вартість кредитних ресурсів. У результаті частка продажів за власні кошти зросла, а можливості стимулювання попиту через фінансові інструменти істотно звузилися. Для дилерських підприємств це означає втрату одного з ключових механізмів активізації збуту, який у мирний час відігравав важливу роль.

Окремою рисою сучасного авторинку є посилення ролі держави та міжнародних організацій у формуванні попиту. Програми закупівлі транспортних засобів для потреб оборони, медицини, гуманітарних місій та місцевих громад створюють специфічний сегмент ринку, у якому діють інші правила конкуренції та ціноутворення. Для дилерів це відкриває нові можливості, але водночас вимагає адаптації до процедур публічних закупівель, тендерних механізмів та особливих вимог до постачальників.

Не менш важливою особливістю є зміна поведінки споживачів. В умовах постійного стресу та невизначеності клієнти стають більш обережними у витратах, довше приймають рішення про купівлю та приділяють більше уваги не іміджевим характеристикам автомобіля, а його надійності, витратам на утримання та можливості швидкого сервісного обслуговування. Це змушує дилерів переглядати маркетингові стратегії, зміщуючи акцент з емоційної складової реклами на практичну цінність продукту.

Таким чином, специфіка ринку авто у період війни визначається поєднанням економічних, безпекових та логістичних факторів, які формують нову модель попиту та пропозиції. Для автомобільних дилерів, особливо у прифронтових зонах, це означає необхідність переходу від стандартних бізнес-моделей до адаптивного управління, що передбачає гнучке планування, диверсифікацію каналів збуту та орієнтацію на реальні потреби споживачів у кризових умовах. Саме здатність швидко реагувати на зміни ринкової ситуації стає ключовим чинником збереження конкурентоспроможності дилерських підприємств у період воєнної нестабільності.

Сучасний автомобільний ринок України поступово відновлюється після різкого спаду, спричиненого початком повномасштабної війни, однак продовжує функціонувати в умовах підвищеної нестабільності та

структурних дисбалансів. За останні роки спостерігається поступове зростання продажів нових легкових автомобілів, що свідчить про часткове відновлення споживчої активності та адаптацію бізнесу до воєнних реалій. У 2024–2025 роках обсяг реалізації нових авто в Україні становив близько 80–85 тис. одиниць на рік, що майже на 15–17 % більше порівняно з попереднім періодом, однак усе ще значно поступається довоєнним показникам.

Водночас структура ринку залишається вкрай імпортозалежною: близько 95–98 % нових автомобілів, що продаються в Україні, є ввезеними з-за кордону [8]. Власне виробництво легкових авто практично не впливає на формування пропозиції, що робить ринок чутливим до змін у міжнародній логістиці, валютних коливань та митно-податкової політики. У воєнний період ця залежність посилилася через ускладнення транспортних маршрутів і зростання витрат на доставку автомобілів до країни.

Набагато більшими за обсягами залишаються операції на вторинному ринку. Щороку в Україні реєструється близько 850–900 тис. угод купівлі-продажу вживаних легкових автомобілів, що у понад десять разів перевищує обсяги первинного ринку. Така ситуація зумовлена обмеженими фінансовими можливостями більшості споживачів, скороченням програм автокредитування та зростанням вартості нових автомобілів. У результаті середній вік автопарку в Україні залишається високим і перевищує 16 років, що свідчить про хронічне старіння транспортних засобів і відкладений попит на оновлення.

Важливою тенденцією останніх років є зміна структури попиту за брендами та країнами походження. Поряд із традиційними європейськими та японськими марками дедалі активніше зростає частка китайських виробників, які пропонують конкурентоспроможні моделі у середньому ціновому сегменті. Це поступово змінює конкурентне середовище на ринку

та створює нові виклики для офіційних дилерів європейських брендів, змушуючи їх переглядати цінову політику, комплектації та сервісні пропозиції.

Регіональна структура ринку також зазнала істотних змін. У відносно безпечних центральних і західних областях спостерігається стабільніший попит на нові автомобілі, тоді як у прифронтових регіонах продажі значно скоротилися або мають епізодичний характер. Тут ринок орієнтується переважно на практичні сегменти - комерційний транспорт, пікапи, мікроавтобуси та автомобілі для службових і гуманітарних потреб. Це формує специфічну модель попиту, де головну роль відіграють не статусні характеристики, а функціональність, надійність і доступність сервісу.



Рис.1.2. Динаміка продаж авто на ринку України [9]

Графік відображає наступну динаміку продаж:

- різкий провал у 2022 році через початок повномасштабної війни;
- поступове відновлення у 2023–2025 роках;
- те, що ринок ще не повернувся до довоєнного піку 2021 року, але стабільно росте.

Фінансові умови придбання автомобілів також істотно трансформувалися. Частка продажів у кредит різко зменшилася через посилення вимог банків та зростання вартості фінансових ресурсів. У результаті більшість угод укладається за рахунок власних коштів покупців, що обмежує платоспроможний попит і звужує потенційну клієнтську базу дилерів. Для підприємств це означає необхідність активнішого використання альтернативних інструментів стимулювання продажів — програм трейд-ін, гнучких схем знижок, сервісних пакетів та післяпродажної підтримки.

Таким чином, сучасний автомобільний ринок України характеризується поєднанням відновлювальних тенденцій і глибоких структурних проблем. З одного боку, спостерігається поступове зростання продажів і адаптація бізнесу до умов воєнного часу, з іншого - зберігається висока імпортозалежність, старіння автопарку та регіональна нерівномірність розвитку. Для автомобільних дилерів, особливо у прифронтових зонах, ці тенденції означають необхідність працювати в умовах обмеженого попиту, високих логістичних витрат і підвищених ризиків, що робить гнучкість управління та здатність до швидкої адаптації ключовими чинниками збереження конкурентоспроможності.

1.3. Управління підприємством дилером

Управління діяльністю автомобільного дилера є складним багаторівневим процесом, що поєднує стратегічні, тактичні та оперативні рішення, спрямовані на забезпечення стабільної роботи підприємства в

умовах динамічного ринкового середовища. На відміну від класичних торговельних підприємств, автодилер функціонує одночасно як продавець товару, постачальник сервісних послуг і фінансовий посередник, що істотно ускладнює систему управління та підвищує вимоги до якості менеджменту.

У науковій літературі управління дилерським підприємством розглядається як цілісна система взаємопов'язаних функцій — планування, організації, мотивації, контролю та координації, спрямованих на досягнення комерційних і соціально-економічних цілей. Як зазначають П. Друкер і Г. Мінцберг, ефективний менеджмент у сфері послуг і торгівлі ґрунтується не лише на раціональному використанні ресурсів, а й на здатності керівництва формувати адаптивну організаційну культуру, орієнтовану на клієнта та результат [4].

Однією з ключових особливостей управління автодилером є залежність від виробника та імпортера, що визначає рамки стратегічних рішень підприємства. Асортимент, стандарти сервісу, маркетингові програми та цінова політика значною мірою формуються централізовано, тоді як дилер відповідає за їх реалізацію на локальному ринку. У такій системі менеджмент підприємства має виконувати роль посередника між корпоративними вимогами та реальними умовами регіонального ринку, забезпечуючи баланс між виконанням стандартів бренду та економічною доцільністю діяльності.

У структурі управління дилерським підприємством важливе місце посідає планування діяльності, яке охоплює прогнозування обсягів продажів, формування товарних запасів, визначення фінансових потреб і планування маркетингових заходів. В умовах нестабільності, особливо у прифронтових регіонах, традиційне довгострокове планування поступається місцем гнучким короткостроковим планам, що регулярно

коригуються з урахуванням змін попиту, логістичних можливостей і безпекової ситуації.

Організаційний аспект управління передбачає побудову такої структури підприємства, яка забезпечує оперативність прийняття рішень і ефективну взаємодію підрозділів. Для автодилера це означає чітке розмежування функцій між відділом продажів, сервісною службою, фінансовим підрозділом та логістикою. Водночас у кризових умовах зростає значення кросфункціональної взаємодії, коли працівники змушені поєднувати кілька ролей, а керівництво — делегувати повноваження на нижчі рівні управління.

Особливу роль у системі управління відіграє кадрова політика. Успіх дилерського підприємства значною мірою залежить від професіоналізму менеджерів з продажу, сервісних інженерів та адміністраторів. В умовах війни проблема утримання персоналу набуває стратегічного значення через міграційні процеси, мобілізацію та психологічне навантаження на працівників. Це вимагає від керівництва застосування не лише матеріальних стимулів, а й нематеріальних методів мотивації — гнучкого графіка роботи, підтримки психологічного добробуту, створення атмосфери стабільності та довіри.

Фінансове управління автодилером характеризується підвищеною складністю через високу капіталомісткість бізнесу. Формування складських запасів, утримання сервісної інфраструктури та інвестиції у бренд-стандарти потребують значних фінансових ресурсів. У період воєнної нестабільності особливого значення набуває управління ліквідністю, контроль витрат і диверсифікація джерел доходів, зокрема за рахунок розвитку післяпродажного сервісу, корпоративних клієнтів і спеціалізованих програм для організацій.

Важливим елементом сучасного управління дилерським підприємством є також цифровізація бізнес-процесів. Використання CRM-

систем, онлайн-каналів продажів, електронного документообігу та цифрового маркетингу дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, скоротити витрати часу на операційні процеси та зберегти контакт із клієнтами навіть за умов фізичних обмежень роботи автосалонів. У прифронтових регіонах цифрові інструменти нерідко стають ключовим фактором збереження безперервності бізнесу.

Таким чином, управління підприємством-дилером у сучасних умовах слід розглядати як адаптивну систему, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні виклики. Для автодилерів, що працюють у прифронтових зонах, ефективний менеджмент означає не лише досягнення фінансових результатів, а й забезпечення стійкості підприємства, збереження трудового потенціалу та підтримання довіри клієнтів у ситуації підвищеної невизначеності.

Саме здатність поєднувати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю стає визначальним чинником успішного функціонування дилерських підприємств у період воєнного часу.

Управління діяльністю автомобільного дилера доцільно розглядати як єдину систему взаємопов’язаних підрозділів, кожен з яких виконує окрему функцію, але працює на спільний результат - ефективні продажі, якісний сервіс і фінансову стійкість підприємства.

1. Керівництво підприємства (директор / генеральний менеджер)

Виконує функції стратегічного управління тобто визначає цілі розвитку, затверджує фінансові плани, координує роботу всіх підрозділів, приймає ключові рішення щодо співпраці з імпортером, банками, страховими компаніями та великими корпоративними клієнтами. Саме на цьому рівні формується загальна політика підприємства.

2. Відділ продажів.

Основна їх функція - формування доходів підприємства.

Відповідає за наступні функції:

- продаж нових та вживаних авто;
- роботу з корпоративними клієнтами;
- трейд-ін;
- взаємодію з банками та страховими компаніями щодо фінансових продуктів.

Тісно пов’язаний із:

- маркетингом - отримує ліди та аналітику попиту;
- сервісом який передає клієнтів на післяпродажне обслуговування;
- бухгалтерією - узгоджує оплату, договори, комісії.

Сервісний підрозділ (СТО), який надає сервісні послуги та виконує операційно-репутаційну функцію - формує довіру клієнтів до бренду.

Відповідає за:

- технічне обслуговування;
- гарантійний ремонт;
- встановлення додаткового обладнання;
- роботу з рекламаціями.

Сервіс безпосередньо пов’язаний:

- з відділом запчастин та логістики;
- з бухгалтерією - облік робіт і запасів;
- з керівництвом - контроль стандартів якості.

Бухгалтерія та фінансовий відділ, який забезпечує фінансову стабільність і прозорість діяльності.

Функції даного підрозділу:

- облік доходів і витрат;
- податковий облік;
- контроль грошових потоків;
- розрахунки з постачальниками, банками, страховими компаніями.

Фінансовий блок є центром координації між усіма підрозділами, оскільки кожна операція — продаж, сервіс, логістика — має фінансовий вимір.

Логістика та відділ постачання що виконує забезпечувальну функцію:

- організує поставки автомобілів та запчастин;
- взаємодіє з імпортером, митними брокерами, транспортними компаніями;
- контролює строки доставки та складські залишки.

Безперервність роботи дилера напряму залежить від ефективності цього підрозділу, особливо в умовах війни та нестабільної логістики.

Маркетинг та клієнтський сервіс формує попит і лояльність клієнтів.

Відповідає за:

- рекламу та digital-канали;
- роботу з соціальними мережами;
- CRM-систему;
- зворотний зв’язок і післяпродажні комунікації.

Маркетинг тісно пов’язаний із продажами, а клієнтський сервіс — із сервісною службою, утворюючи єдиний контур взаємодії з клієнтом.

Адміністративно-кадровий блок забезпечує стабільність внутрішнього середовища підприємства:

- підбір і навчання персоналу;
- охорона праці;
- юридичний супровід;
- організація безпеки та режиму роботи, що особливо важливо у прифронтових регіонах.

Логіка взаємозв’язків полягає в тому, що систему управління автодилером можна подати як єдиний управлінський контур:

Керівництво → стратегія → підрозділи → операційна діяльність → фінансовий результат → зворотний зв’язок → корекція стратегії.

Продажі генерують дохід, сервіс формує репутацію, логістика забезпечує ресурсами, бухгалтерія контролює фінансові потоки, маркетинг створює попит, адміністрація підтримує стабільність системи.



Рис. 1.2. Структура управління автодилером

Усі ці елементи пов'язані між собою горизонтальними та вертикальними управлінськими зв'язками, що дозволяє розглядати дилерське підприємство не як набір відділів, а як цілісний організм, де збій у будь-якому підрозділі автоматично впливає на результати всієї компанії.

було розглянуто теоретико-методологічні засади діяльності автомобільного дилера та особливості формування ринкового середовища в сучасних умовах. У результаті проведеного аналізу встановлено, що кон'юнктура автомобільного ринку формується під впливом комплексу економічних, соціальних, логістичних і політичних чинників, а в період воєнного часу ключового значення набувають фактори безпеки, мобільності населення та стабільності постачань.

Дослідження специфіки ринку авто в умовах війни показало, що відбувається суттєва трансформація структури попиту — зменшення сегмента нових легкових автомобілів і зростання ролі практичних транспортних засобів для бізнесу, гуманітарних і службових потреб. Порушення логістичних ланцюгів, зниження доступності фінансових ресурсів і регіональна нерівномірність розвитку ринку формують нову модель функціонування дилерських підприємств, у якій пріоритет надається не масштабуванню, а збереженню стійкості та адаптивності.

Окрему увагу приділено аналізу механізму взаємодії між виробником, постачальником та дилером, який у сучасних умовах набуває характеру складної системи узгодження інтересів. Встановлено, що ефективність діяльності автодилера значною мірою залежить від здатності адаптувати централізовані управлінські рішення до реалій локального ринку, особливо у прифронтових зонах, де економічні ризики поєднуються з безпековими загрозами.

Розглянута схема управління підприємством-дилером дозволила обґрунтувати, що автодилер слід розглядати не як сукупність окремих підрозділів, а як цілісну управлінську систему, у якій взаємодіють керівництво, відділ продажів, сервісна служба, фінансовий блок, логістика, маркетинг та адміністративно-кадровий підрозділ. Ефективність такої системи визначається рівнем координації між підрозділами, якістю управлінських рішень та здатністю керівництва забезпечувати оперативний зворотний зв’язок і корекцію стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретичну основу подальших досліджень, що дозволяє перейти до аналізу сучасного стану автомобільного ринку України та практичних аспектів діяльності дилерських підприємств.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ПРОДАЖ АВТО В УКРАЇНІ

2.1. Стан авторинку та фактори ризику в Україні

Сучасний автомобільний ринок України формується в умовах воєнного часу та характеризується поєднанням відновлювальних тенденцій і глибоких структурних змін. Після різкого падіння у 2022 році ринок поступово адаптувався до нових реалій, однак його розвиток відбувається нерівномірно та супроводжується підвищеними ризиками для всіх учасників - від імпортерів до кінцевих дилерів.

За структурою український авторинок поділяється на три ключові сегменти:

- ринок нових автомобілів,
- ринок вживаних автомобілів,
- ринок комерційного транспорту та спецтехніки.

Найменшим за обсягом залишається сегмент нових легкових авто, на який припадає близько 8-10 % усіх угод. Основну масу операцій формує вторинний ринок, що у понад десять разів перевищує первинний за кількістю реєстрацій. Така структура зумовлена обмеженою платоспроможністю населення, скороченням програм автокредитування та зростанням вартості нових автомобілів.

Окреме місце займає сегмент комерційного транспорту — пікапи, мікроавтобуси, вантажні авто, який у період війни набув стратегічного значення через потреби бізнесу, гуманітарних організацій і державних структур.

Серед основних тенденцій сучасного авторинку України доцільно виокремити деякі з них.

По-перше, поступове відновлення попиту на нові автомобілі після шоку 2022 року. Хоча обсяги продажів ще не досягли довоєнного рівня, ринок демонструє стабільне зростання, що свідчить про адаптацію споживачів і бізнесу до воєнних умов.

По-друге, посилення імпортозалежності. Понад 95 % нових автомобілів на українському ринку - це імпорт, що робить галузь надзвичайно чутливою до логістичних збоїв, валютних коливань і змін митної політики.

По-третє, старіння автопарку. Середній вік легкових автомобілів перевищує 16 років, що свідчить про відкладений попит на оновлення та структурну кризу первинного ринку.

По-четверте, зміна споживчих пріоритетів. У воєнний період клієнти дедалі більше орієнтуються не на статусні характеристики авто, а на його практичність, економічність, ремонтопридатність та доступність сервісу.

По-п’яте, зростання ролі цифрових каналів продажів. Онлайн-платформи, маркетплейси та CRM-системи стали важливими інструментами залучення клієнтів, особливо у регіонах із підвищеними безпековими ризиками.

Функціонування авторинку України забезпечується кількома групами ключових операторів.

Першу групу становлять офіційні імпортери та дистриб’ютори, які представляють інтереси міжнародних автовиробників і формують дилерські мережі на території країни. Саме вони визначають політику асортименту, стандарти сервісу та маркетингові підходи.

Другу групу утворюють автомобільні дилери - як великі мережеві компанії, так і регіональні підприємства, що безпосередньо працюють із кінцевими споживачами. У прифронтових регіонах саме дилери несуть основний тягар операційних і безпекових ризиків.

Третю групу складають незалежні імпортери та компанії з продажу вживаних авто, які активно працюють у сегменті вторинного ринку та часто формують альтернативу офіційним дилерським каналам.

Окреме місце займають фінансові установи та страхові компанії, які через програми кредитування, лізингу та страхування впливають на доступність автомобілів для кінцевих споживачів.

На українському ринку традиційно сильні позиції зберігають японські та європейські бренди - Toyota, Volkswagen, Renault, Skoda, Hyundai, які асоціюються у споживачів із надійністю та доступною вартістю обслуговування. Водночас упродовж останніх років спостерігається активне зростання частки китайських виробників, зокрема брендів, що пропонують електромобілі та кросовери у середньому ціновому сегменті.

Це змінює конкурентну ситуацію на ринку тобто традиційні бренди стикаються з тиском з боку нових гравців, які використовують агресивні цінові стратегії, розширені комплектації та сучасні цифрові сервіси. Для офіційних дилерів це означає необхідність не лише продавати автомобіль, а й конкурувати на рівні сервісу, гарантійної підтримки та післяпродажних програм.

Серед ключових ризиків розвитку авторинку України у сучасних умовах доцільно виокремити:

- безпекову нестабільність у прифронтових регіонах;
- порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості доставки;
- валютні коливання, що безпосередньо впливають на ціни імпортних авто;
- обмеженість фінансових ресурсів населення;
- невизначеність державної політики щодо митних та податкових умов.

Таким чином, автомобільний ринок України перебуває у стані структурної трансформації, де відновлення попиту поєднується з високою імпортозалежністю, старінням автопарку та посиленням конкуренції з боку нових брендів. Для автомобільних дилерів, особливо у прифронтових зонах, це означає необхідність працювати в умовах підвищених ризиків та зміненої логіки споживчого вибору, що вимагає гнучкого управління, переорієнтації на практичні сегменти ринку та посилення ролі сервісу як ключового чинника конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1.

Класифікація брендів на ринку України

Група брендів	Основні марки	Позиція на ринку	Ціновий сегмент	Ключові конкурентні переваги	Типовий споживач
Японські	Toyota, Nissan, Mazda, Mitsubishi	Лідери за довірою та стабільністю продажів	Середній, середній+	Надійність, доступність сервісу, висока ліквідність на вторинному ринку	Приватні клієнти, МСБ, корпоративні автопарки
Європейські (мас-маркет)	Volkswagen, Skoda, Renault, Peugeot, Opel	Сильні позиції у міських та регіональних дилерських мережах	Середній	Баланс ціни та якості, широкий модельний ряд, економічність	Міські жителі, сімейні покупці
Преміум-бренди	BMW, Mercedes-Benz, Audi, Lexus	Нішевий сегмент із збереженим попитом	Високий	Імідж, технологічність, комфорт	Бізнес-клієнти, керівники компаній
Корейські	Hyundai, Kia	Стабільно зростаючий сегмент	Середній	Сучасний дизайн, розширена гарантія, доступна ціна володіння	Молоді сім’ї, перша покупка авто
Китайські	BYD, Chery, Geely, Great Wall	Найдинамічніший сегмент	Середній, середній−	Агресивна ціна, багата комплектація, електромобілі	Раціональні покупці, корпоративні клієнти
Американські	Ford, Chevrolet, Tesla	Обмежена, але стабільна присутність	Середній+, високий	Потужність, електромобілі, імідж інновацій	Ентузіасти, IT-сектор

Група брендів	Основні марки	Позиція на ринку	Ціновий сегмент	Ключові конкурентні переваги	Типовий споживач
Комерційні бренди	Renault, Ford, Volkswagen, Peugeot	Ключові для бізнесу та гуманітарних потреб	Середній	Практичність, ремонтопридатність, універсальність	

Представлена структура брендів свідчить про те, що автомобільний ринок України характеризується високою диверсифікацією пропозиції, де кожна група виробників займає власну нішу та орієнтується на специфічні сегменти споживачів.

Традиційні японські та європейські марки зберігають лідерські позиції завдяки довірі клієнтів і розвиненій сервісній інфраструктурі, тоді як китайські бренди формують нову конкурентну реальність, пропонуючи сучасні технології та привабливі цінові рішення. У результаті конкуренція на українському авторинку дедалі більше зміщується з рівня бренду на рівень сервісу, фінансових умов та післяпродажної підтримки, що суттєво змінює роль автомобільного дилера у формуванні споживчої цінності продукту.

2.2. Збутова діяльність на ринку авто для підприємств України

Збутова діяльність автомобільних дилерів в Україні у воєнний період зазнала суттєвих трансформацій, що пов’язані не лише зі зміною ринкової кон’юнктури, а й із переглядом самих принципів організації продажів. Якщо до 2022 року основний акцент робився на розширення дилерських мереж, агресивний маркетинг і фінансові програми стимулювання попиту, то сьогодні пріоритетом стає утримання операційної стійкості та збереження клієнтської бази.

Загальна ситуація у дилерському середовищі така, що більшість офіційних автодилерів працюють у режимі адаптаційної моделі збуту, що передбачає:

- скорочення витрат на утримання великих шоурумів;
- зменшення складських запасів;
- переорієнтацію на попередні замовлення;
- активне використання онлайн-каналів комунікації з клієнтами.

У прифронтових регіонах частина дилерських центрів вимушено припинила роботу або перевела її у обмежений формат, зосередившись на сервісному обслуговуванні, корпоративних клієнтах та гуманітарних проєктах. Це призвело до того, що класична модель «салон – склад – активні продажі» дедалі частіше змінюється на модель «сервіс – замовлення – точкові поставки».

Практика та кейси окремих дилерських підприємств доволі різноманітна.

Великі мережеві дилери суттєво скоротили обсяги торгівлі в центрі та регіонах..

До цієї групи належать такі компанії, як Winner Automotive, Автогрупа Богдан, НІКО, УкрАвто, VIDI та інші. Їхня збутова політика у воєнний час характеризується:

- збереженням ключових брендів (Toyota, Renault, Volkswagen, Skoda, Ford);
- фокусом на корпоративних клієнтів — логістичні компанії, служби доставки, аграрний бізнес;
- активною участю у державних та муніципальних закупівлях транспорту для потреб оборони, медицини та громад.

Такі дилери мають змогу перерозподіляти ресурси між регіонами, що дозволяє компенсувати втрати у прифронтових зонах за рахунок більш стабільних областей.

Регіональні дилери у прифронтових зонах тримають мінімальний запас товару, адже для підприємств у Запорізькій, Харківській, Дніпропетровській областях характерною є модель виживання, у межах якої:

- продажі нових авто мають епізодичний характер;
- основний дохід формується за рахунок сервісу, запчастин та післяпродажного обслуговування;
- активно розвивається сегмент вживаних автомобілів та імпорту “під клієнта”.

Прикладом такої адаптації є регіональні дилери брендів Renault, Hyundai, Skoda, які скоротили витрати на рекламу, але зберегли якість сервісу як ключовий елемент конкурентоспроможності. У прифронтових умовах саме сервісна функція часто стає головним каналом утримання клієнтів.

Нові формати дилерської діяльності та окрему групу формують підприємства, що працюють у гібридному форматі: поєднують функції офіційного дилера, незалежного імпортера та онлайн-платформи. Такі компанії:

- продають автомобілі за попереднім замовленням;
- мінімізують витрати на інфраструктуру;
- активно використовують соціальні мережі та маркетплейси;
- пропонують гнучкі схеми доставки авто з ЄС та США.

Цей формат особливо поширився серед малих підприємств, які не можуть конкурувати з великими мережами за масштабами, але виграють у швидкості прийняття рішень і гнучкості.

Ключові проблеми збутової діяльності дилерів та аналіз практики діяльності автомобільних дилерів дозволяє виокремити низку системних проблем:

Зниження платоспроможного попиту, що обмежує можливості масштабування продажів. Логістичні труднощі - зростання строків постачання та вартості доставки. Скорочення фінансових інструментів стимулювання - менше кредитів, дорожчі лізингові програми.

Регіональна асиметрія ринку, коли частина дилерів працює у відносно стабільних умовах, а інші - у зоні підвищених ризиків.

Підвищені витрати на безпеку та страхування у прифронтових регіонах.

Зміна підходів до збуту у відповідь на ці виклики дилери активно трансформують свої моделі продажів. Основними напрямами змін є:

- перехід від масових продажів до індивідуалізованих рішень для клієнтів;
- розвиток корпоративного та проєктного збуту;
- акцент на сервіс як основне джерело стабільних доходів;
- використання цифрових каналів як базового інструменту комунікації з ринком.

Таким чином, збутова діяльність автомобільних дилерів України у воєнний період характеризується переходом від моделі зростання до моделі стійкості. Великі мережеві компанії зберігають позиції за рахунок масштабів і диверсифікації регіонів, тоді як регіональні дилери, особливо у прифронтових зонах, вимушені шукати гнучкі формати роботи, орієнтовані на сервіс, індивідуальні замовлення та корпоративних клієнтів.

У результаті ринок поступово формує нову парадигму дилерської діяльності, де успіх визначається не кількістю проданих автомобілів, а здатністю підприємства адаптуватися до нестабільного середовища та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами.

2.3. Логістика та проблеми імпорту авто в Україні

Логістика імпорту автомобілів у воєнний період перетворилася з технічної функції на стратегічний фактор виживання дилерського бізнесу. Якщо раніше доставка авто розглядалася як стандартна операційна процедура, то сьогодні вона є одним із ключових джерел ризиків, витрат і управлінських рішень для підприємств автомобільної галузі.

До 2022 року основними каналами імпорту автомобілів в Україну були морські порти Чорного моря з подальшим внутрішнім розподілом автотранспортом і залізницею. Повномасштабна війна фактично зруйнувала цю модель, змусивши ринок перейти на західні сухопутні коридори через Польщу, Словаччину, Угорщину та Румунію. У результаті логістичні маршрути подовжилися, кількість перевалок зросла, а строки доставки автомобілів збільшилися в середньому у 1,5–2 рази.

Особливо складною стала ситуація для дилерів, що працюють у прифронтових регіонах. Для них автомобіль проходить подвійну логістичну дистанцію: спочатку складні міжнародні маршрути до західних хабів, а потім - внутрішнє транспортування територією України з підвищеними безпековими ризиками.

Однією з ключових проблем залишається перевантаженість пунктів пропуску на західному кордоні. Черги на митному оформленні, обмежені пропускні спроможності та зміни у правилах перетину кордону призводять до затримок постачань, що унеможливлює точне планування продажів та ускладнює виконання контрактних зобов’язань перед клієнтами.

Другою серйозною проблемою є зростання вартості логістики. Подорожчання пального, дефіцит автовозів, підвищення тарифів на страхування та охорону вантажів призвели до суттєвого збільшення собівартості імпортованих автомобілів. У кінцевому підсумку це

перекладається на споживача у вигляді зростання цін і зменшення доступності нових авто для широких верств населення.

Третьою проблемою є ризики безпеки перевезень. Обстріли інфраструктури, загроза ракетних ударів, мінна небезпека на окремих маршрутах змушують логістичні компанії змінювати традиційні шляхи доставки, що ще більше ускладнює та здорожчує процес імпорту.

Окремого значення набуває питання перевалки автомобілів у логістичних хабах і портових терміналах ЄС. На сучасному етапі значна частина авто потрапляє в Україну через логістичні центри у Польщі, Румунії та країнах Балтії, де здійснюється:

- розвантаження з морського або залізничного транспорту;
- тимчасове зберігання на терміналах;
- митне та документальне оформлення;
- формування партій для подальшого автоперевезення в Україну.

Основними проблемами на етапі перевалки залишаються обмежені площі терміналів, нестача спеціалізованої техніки (автовозів, портальних кранів), дефіцит персоналу та зростання тарифів на складські послуги. Для дилерів це означає додаткові витрати та втрату контролю над строками поставок.

Документальні та митні бар’єри складність імпорту авто в Україні посилюється також митними та регуляторними факторами. Зміни у правилах сертифікації, екологічних вимогах, процедурах розмитнення та валютному регулюванні створюють ситуацію правової невизначеності для бізнесу. Для невеликих дилерських підприємств це стає серйозним бар’єром, оскільки вони не завжди мають достатні адміністративні ресурси для швидкої адаптації до нових вимог.

Адаптаційні стратегії дилерів є виходом із ситуації.

У відповідь на логістичні виклики дилери змушені трансформувати свої підходи до імпорту автомобілів.

Найпоширенішими стратегіями є:

- диверсифікація маршрутів постачання, використання кількох логістичних коридорів;
- перехід на поставки під конкретне замовлення, замість формування великих складських запасів;
- співпраця з міжнародними логістичними операторами, які мають досвід роботи в кризових умовах;
- концентрація на локальних складах у західних регіонах України з подальшим розподілом по країні.

Для дилерів у прифронтових зонах особливо важливою стає оптимізація внутрішньої логістики, мінімізація часу перебування авто в дорозі та використання гнучких схем доставки клієнтам.



Рис.2.1. Схема логістики автомобілів

Логістика та імпорт автомобілів в Україні у воєнний період перетворилися на один із найуразливіших елементів дилерського бізнесу.

Зростання строків і вартості доставки, безпекові ризики, перевантаженість прикордонної інфраструктури та регуляторна невизначеність істотно ускладнюють діяльність підприємств автомобільної галузі. У цих умовах конкурентною перевагою стають не лише ціна чи бренд автомобіля, а й здатність дилера забезпечити стабільність постачань, прозорість логістичних процесів та надійність виконання зобов'язань перед клієнтами.

Саме ефективне управління логістикою дедалі більше визначає перспективи розвитку автомобільних дилерів, особливо у прифронтових регіонах України.

У сучасних умовах воєнного часу та підвищеної ринкової невизначеності автомобільні дилери України вимушені відходити від класичних моделей роботи й формувати адаптивні управлінські підходи, спрямовані не стільки на зростання, скільки на збереження стійкості бізнесу. Основною рисою цих підходів є гнучкість, швидкість прийняття рішень і орієнтація на реальні можливості ринку.

Першим поширеним підходом є перехід від складської моделі до моделі продажів "під замовлення". Якщо раніше дилери формували значні товарні запаси для оперативного задоволення попиту, то сьогодні в умовах дорогих кредитних ресурсів і логістичних ризиків акцент зміщується на індивідуальні поставки під конкретного клієнта. Це дозволяє зменшити фінансове навантаження, мінімізувати ризики залежування товару та підвищити керованість грошових потоків.

Другим важливим підходом є посилення ролі сервісної складової в структурі доходів дилерського підприємства. У багатьох регіонах, особливо прифронтових, саме сервісне обслуговування, продаж запчастин і післягарантійні роботи стають основним джерелом стабільних надходжень. Дилери дедалі частіше розглядають сервіс не як допоміжну функцію, а як

стратегічний бізнес-напрям, що формує лояльність клієнтів і забезпечує довгострокову присутність на ринку.

Третім підходом є диверсифікація каналів збуту. Поряд із традиційними автосалонами активно розвиваються онлайн-продажі, консультації через месенджери, відеопрезентації автомобілів, дистанційне оформлення угод. Це дозволяє зберігати контакт із клієнтами навіть у ситуаціях, коли фізична присутність у дилерському центрі є ускладненою або небезпечною. У прифронтових регіонах цифрові канали часто стають основним інструментом підтримки продажів.

Четвертим важливим підходом є переорієнтація на корпоративних та інституційних клієнтів. Багато дилерів активно працюють із бізнесом, органами місцевого самоврядування, гуманітарними організаціями, пропонуючи комплексні рішення - від підбору транспорту до сервісного супроводу. Такий формат збуту забезпечує більш прогнозовані обсяги продажів і зменшує залежність від нестабільного роздрібного попиту.

П’ятим напрямом адаптації є оптимізація витрат і організаційної структури. Дилери скорочують неефективні підрозділи, переходять на гнучкі графіки роботи, поєднують функції персоналу та активно впроваджують цифрові інструменти управління. Це дозволяє зменшити постійні витрати та підвищити операційну ефективність без втрати якості обслуговування клієнтів.

Окремої уваги заслуговує підхід до управління ризиками. У сучасних умовах дилери все частіше використовують сценарне планування, страхування логістичних операцій, резервування альтернативних маршрутів постачання та формування фінансових “подушок безпеки”. Управління ризиками поступово переходить із реактивної моделі у проактивну, коли підприємства намагаються не лише реагувати на проблеми, а й передбачати їх.

Таким чином, сучасні підходи автомобільних дилерів до організації діяльності характеризуються зміщенням акценту з масштабування на стійкість, із агресивного зростання - на збалансований розвиток. У центрі уваги опиняється не кількість проданих автомобілів, а здатність підприємства забезпечити стабільність операцій, зберегти довіру клієнтів і підтримувати ефективну взаємодію з постачальниками та партнерами. Саме така модель управління створює основу для відновлення та подальшого розвитку дилерського бізнесу в післявоєнний період.

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз сучасного стану автомобільного ринку України та практичних аспектів діяльності автомобільних дилерів у період воєнної нестабільності. Проведене дослідження дозволило встановити, що функціонування авторинку відбувається в умовах структурної трансформації, де поступове відновлення попиту поєднується з високим рівнем ризиків, імпортозалежністю та нерівномірністю регіонального розвитку.

Аналіз структури ринку показав, що домінуючим сегментом залишається вторинний ринок автомобілів, тоді як первинний ринок характеризується обмеженими обсягами продажів і високою чутливістю до фінансових та логістичних факторів. Зміна споживчих пріоритетів у бік практичності, економічності та ремонтопридатності транспортних засобів зумовлює необхідність перегляду дилерами традиційних підходів до формування асортименту та маркетингових стратегій.

Дослідження діяльності конкретних дилерських підприємств дало змогу виявити, що у воєнний період збутова політика трансформується з моделі активного зростання у модель підтримання операційної стійкості. Великі мережеві компанії зберігають конкурентні позиції завдяки диверсифікації регіонів і роботі з корпоративними клієнтами, тоді як регіональні дилери, особливо у прифронтових зонах, змушені робити акцент на сервісній

складовій, індивідуальних замовленнях та післяпродажному обслуговуванні як основних джерелах стабільних доходів.

Окрему увагу приділено логістичним аспектам імпорту автомобілів, які в умовах війни набули стратегічного значення. Встановлено, що порушення традиційних маршрутів постачання, зростання вартості перевезень, перевантаженість прикордонної інфраструктури та підвищені безпекові ризики істотно ускладнюють діяльність дилерських підприємств і знижують прогнозованість бізнес-процесів. У цих умовах ефективність логістики перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності.

Аналіз підходів дилерів до організації діяльності показав, що найбільш життєздатними виявляються ті підприємства, які застосовують адаптивні управлінські моделі, орієнтовані на гнучке планування, диверсифікацію каналів збуту, розвиток сервісної складової та активне використання цифрових інструментів. Саме такі підходи дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх ризиків і забезпечувати відносну стабільність функціонування бізнесу навіть у складних умовах прифронтових регіонів.

Таким чином, у другому розділі доведено, що автомобільний ринок України у період воєнного часу функціонує за новою логікою, де пріоритет надається не темпам зростання, а стійкості, адаптивності та ефективності управління. Отримані висновки створюють підґрунтя для переходу до третього розділу роботи, у якому буде обґрунтовано практичні напрями удосконалення управління діяльністю автомобільних дилерів у прифронтових зонах та визначено механізми підвищення їх конкурентоспроможності в умовах підвищеної невизначеності.

РОЗДІЛ 3
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

3.1. Організація збуту нових авто для громадян України

3.1. Організація збуту нових авто для громадян України в умовах воєнного часу

Організація збуту нових автомобілів у період воєнного часу набуває принципово іншого змісту порівняно з мирним періодом. Якщо раніше основною метою дилерських підприємств було нарощування обсягів продажів і розширення частки ринку, то сьогодні пріоритетом стає забезпечення доступності транспорту для населення та підтримання стійкості бізнесу в умовах підвищених ризиків. Особливо це актуально для дилерів, що працюють у прифронтових зонах, де попит формується не лише економічними, а й безпековими та соціальними чинниками.

Зміна логіки збуту відбувається в умовах війни та ризиків.

У сучасних умовах збут нових авто дедалі більше орієнтується не на масового споживача, а на цільові групи населення, для яких транспорт є елементом життєвої необхідності.

До таких груп належать:

- працівники критичної інфраструктури;
- підприємці малого та середнього бізнесу;
- волонтери та громадські організації;
- внутрішньо переміщені особи, які відновлюють мобільність;
- мешканці прифронтових територій, для яких автомобіль виконує функцію засобу безпеки та евакуації.

Це зумовлює зміну підходів дилерів до формування асортименту: на перший план виходять економічні та практичні моделі, автомобілі з невисокою вартістю володіння, доступні в обслуговуванні та придатні до експлуатації у складних умовах.

Організаційні моделі збуту визначають характер доступу дилера до цільового сегменту. У воєнний період найбільш поширеними стають три моделі організації збуту нових авто.

Перша модель - збут “під замовлення”.

Дилери мінімізують складські запаси та працюють за схемою індивідуальних контрактів із клієнтами.

Такий підхід дозволяє:

- зменшити фінансові ризики;
- уникнути перевитрат на зберігання;
- адаптувати асортимент до реального попиту.

Друга модель - гібридний формат продажів що є поєднання фізичного автосалону з онлайн-каналами збуту, дистанційними консультаціями, електронним документообігом і попереднім бронюванням автомобілів. Це особливо важливо для регіонів із нестабільною безпековою ситуацією.

Третя модель — проєктний збут.

Передбачає реалізацію автомобілів через програми для громад, підприємств, гуманітарних організацій та служб. У цьому випадку дилер працює не з одиничними покупцями, а з групами клієнтів, забезпечуючи комплексні рішення: від підбору транспорту до сервісного супроводу.

Інструменти стимулювання попиту під час війни є абсолютно іншими, аніж у період мирного існування.

В умовах обмеженого кредитування класичні фінансові інструменти поступаються місцем альтернативним механізмам підтримки збуту. Серед них:

- програми трейд-ін, які дозволяють громадянам обмінювати вживані авто на нові з мінімальною доплатою;
- гнучкі системи знижок і бонусів для соціально важливих категорій клієнтів;
- спрощені процедури оформлення документів;
- партнерські програми з банками та страховими компаніями для мінімізації початкових витрат покупця.

Для дилерів у прифронтових регіонах особливо важливим є створення максимально простого та безпечного клієнтського шляху, що зменшує бар'єри для ухвалення рішення про купівлю.

Безпековий аспект організації збуту є пріоритетним для підприємця.

У період воєнного часу організація збуту нових авто неможлива без урахування факторів безпеки.

Дилерські підприємства вимушені:

- змінювати графіки роботи відповідно до комендантської години;
- забезпечувати укриття для персоналу та клієнтів;
- мінімізувати масові заходи й офлайн-презентації;
- переводити частину процесів у дистанційний формат.

У прифронтових зонах питання безпеки стає не допоміжним, а визначальним елементом управління збутом, що безпосередньо впливає на довіру клієнтів і репутацію підприємства.

Соціальна складова збутової діяльності є елементом репутаційного менеджменту підприємства. Важливою рисою сучасного етапу є посилення соціальної відповідальності дилерів. Багато підприємств долучаються до програм підтримки військових, медичних служб, волонтерських організацій, надаючи транспортні засоби на пільгових умовах або у

тимчасове користування. Така діяльність не лише виконує гуманітарну функцію, а й формує довгостроковий імідж соціально відповідального бізнесу, що в перспективі підвищує лояльність клієнтів.

Отже, організація збуту нових автомобілів для громадян України у воєнний період ґрунтується на поєднанні економічної доцільності, соціальної відповідальності та безпекової логіки управління. Для дилерів, особливо у прифронтових зонах, ключовим завданням стає не максимізація короткострокового прибутку, а формування стійкої моделі взаємодії з клієнтами, яка враховує реальні потреби населення та обмеження воєнного часу. Саме такий підхід створює передумови для стабілізації ринку та поступового відновлення попиту в післявоєнний період.

3.2. Нові сегменти та напрямки просування товару

Воєнний стан суттєво трансформував не лише структуру автомобільного ринку, а й підходи до сегментації споживачів та просування продукції. Якщо у мирний період маркетингова діяльність дилерів будувалася переважно навколо масового споживача, іміджевих кампаній і брендових подій, то в сучасних умовах акценти зміщуються у бік практичних потреб, соціальної значущості та адресної роботи з цільовими групами.

Формування нових сегментів попиту відбувається дуже швидко та нерівномірно. У період війни на автомобільному ринку України сформувалися кілька нових або суттєво трансформованих сегментів споживачів, які визначають логіку збуту та комунікацій дилерських підприємств.

Першим важливим сегментом стали користувачі критичної інфраструктури - працівники енергетики, медицини, комунальних служб, логістичних компаній. Для цієї групи автомобіль є не елементом комфорту,

а інструментом виконання професійних функцій, що формує попит на надійні, економічні та прості в обслуговуванні моделі.

Таблиця 3.2.

Сегментування ринку авто

Сегмент ринку	Частка попиту, %*	Основні потреби	Типові моделі	Особливості поведінки покупців
Приватні покупці	~45 %	Мобільність, безпека, економічність	Кросовери, бюджетні седани	Орієнтація на ціну, витрати на утримання, ліквідність
Малий і середній бізнес	~25 %	Надійність, універсальність, сервіс	Пікапи, мінівени, універсали	Купують як інструмент бізнесу, важлива швидка доставка
Корпоративні клієнти	~15 %	Стандартизація парку, сервіс	Комерційні авто, фургони	Контрактні продажі, довгострокові угоди
Волонтерські та гуманітарні організації	~8 %	Прохідність, ремонтопридатність	Позашляховики, буси	Купують партіями, важлива репутація дилера
Державні та муніципальні структури	~7 %	Надійність, гарантії	Службові авто, спецтехніка	Закупівлі через тендери, формалізовані процедури

Другим сегментом є малий і середній бізнес, який у складних умовах війни зберігає потребу в мобільності для підтримки операційної діяльності. Підприємці дедалі частіше орієнтуються на автомобілі як на виробничий ресурс, а не споживчий товар, що стимулює попит на комерційний транспорт, пікапи та універсальні кросовери.

Третім сегментом виступають внутрішньо переміщені особи, які відновлюють соціальну й економічну активність у нових регіонах. Для них автомобіль часто є засобом інтеграції у нове середовище, пошуку роботи та

забезпечення сімейних потреб, що формує попит на доступні та економічні моделі.

Четвертим важливим сегментом стали волонтерські та громадські організації, для яких транспорт виконує гуманітарну функцію. Хоча обсяги таких закупівель не є масовими, вони відіграють значну роль у формуванні іміджу дилерів і створюють додаткові канали збуту.

Таким чином, сучасна сегментація автомобільного ринку дедалі більше ґрунтується не на рівні доходів чи соціальному статусі, а на функціональному призначенні автомобіля у житті споживача.



Рис.3.1 Сегменти структури ринку

Зміна структури попиту закономірно зумовила перегляд маркетингових стратегій дилерських підприємств. Масові рекламні кампанії поступаються місцем адресним комунікаціям, спрямованим на конкретні групи клієнтів.

Одним із ключових напрямів стає цифрове просування. Соціальні мережі, месенджери, онлайн-консультації та відеопрезентації автомобілів перетворилися на основні канали взаємодії з клієнтами. У прифронтових регіонах цифрові інструменти нерідко стають єдиною безпечною формою

комунікації, що дозволяє дилерам підтримувати контакт із ринком навіть за умов фізичних обмежень роботи автосалонів.

Другим важливим напрямом є партнерський маркетинг. Дилери активно співпрацюють із бізнес-асоціаціями, банками, страховими компаніями, волонтерськими фондами, створюючи спільні програми підтримки клієнтів. Такі формати дозволяють поєднувати комерційні цілі з соціальною місією, що підвищує рівень довіри до бренду дилерського підприємства.

Третім напрямом стає локалізація комунікацій. У прифронтових регіонах універсальні національні кампанії часто виявляються неефективними, тоді як локальні ініціативи, орієнтовані на конкретні громади та їхні потреби, формують значно вищий рівень залучення клієнтів.

Нові канали та формати збутової комунікації виникають як виклики часу.

У практиці дилерів дедалі ширше застосовуються альтернативні формати просування товару:

- онлайн-вітрини автомобілів із можливістю бронювання;
- відеоконсультації з менеджерами з продажу;
- дистанційне оформлення документів;
- мобільні шоуруми та виїзні презентації у відносно безпечних регіонах;
- участь у регіональних бізнес-форумах, ярмарках, заходах для підприємців.

Ці формати дозволяють мінімізувати витрати на традиційну рекламу та водночас зберігати присутність бренду в інформаційному просторі.

Репутаційний фактор і соціальний маркетинг важливі та обов’язковідля дилера.

У воєнний період істотно зростає значення репутаційної складової збутової діяльності. Клієнти дедалі частіше звертають увагу не лише на ціну чи технічні характеристики автомобіля, а й на позицію компанії щодо соціальної відповідальності, підтримки громади та участі в гуманітарних ініціативах. Для дилерів це означає, що просування товару дедалі більше перетворюється на комунікацію цінностей, а не лише продукту.

Сегмент ринку	Частка попиту (орієнтовно)	Основні потреби клієнтів	Пріоритетні канали збуту	Інструменти просування	Що це означає для дилера
Приватні покупці	~45 %	Доступна ціна, економічність, безпека	Автосалон, онлайн-консультації	Соцмережі, сайти, трейд-ін, акції	Треба мінімізувати бар'єри купівлі та спростити процес
Малий і середній бізнес	~25 %	Надійність, універсальність, швидка поставка	Прямі продажі, B2B-контакти	Пакетні пропозиції, сервісні бонуси	Продаж не авто, а **рішення для бізнесу**
Корпоративні клієнти	~15 %	Стандартизація автопарку, сервіс	Контрактні продажі	Індивідуальні умови, лізинг	Стабільні обсяги, менше ризику
Волонтерські та гуманітарні організації	~8 %	Прохідність, ремонтопридатність	Партнерські програми	Соціальні знижки, публічна комунікація	Формується **репутаційний капітал**
Державні та муніципальні структури	~7 %	Надійність, гарантії, стандарти	Тендери, держзакупівлі	Участь у програмах, прозорість	Довгі цикли, але великі контракти

Представлена таблиця свідчить, що сучасний автомобільний ринок України характеризується зміною центру попиту - від індивідуального споживання до інституційного та функціонального використання транспорту. Для автомобільних дилерів це означає необхідність переходу від універсальної моделі продажів до сегментованої стратегії збуту, де для кожної групи клієнтів формуються окремі канали комунікації, інструменти просування та сервісні пропозиції. У таких умовах

конкурентоспроможність дилерського підприємства визначається не кількістю рекламних кампаній, а здатністю точно працювати з кожним сегментом, пропонуючи не просто автомобіль, а комплексне рішення відповідно до реальних потреб клієнта.

Таблиця 3.4.

Інструменти основні сегментування

Сегмент ринку	Частка попиту	Основні мотиви купівлі	Типові моделі авто	Ключові вимоги до дилера	Основні канали збуту	Інструменти просування	Фінансові інструменти	Логістичні особливості	Рівень ризику	Потенціал розвитку
Приватні покупці (міста)	~30 %	Мобільність, комфорт, безпека	Кросовери, седани B–C	Прозора ціна, швидке оформлення	Автосалон, сайт	Акції, трейд-ін	Розстрочка, страхові пакети	Стандартна доставка	Середній	Стабільний
Приватні покупці (прифронтові зони)	~15 %	Евакуація, безпека	Кросовери, універсали	Безпечний сервіс	Онлайн, телефон	Персональні пропозиції	Мінімальні аванси	Ускладнена доставка	Високий	Обмежений
Малий бізнес	~20 %	Робочий інструмент	Пікапи, мінівени	Швидка поставка, сервіс	Прямі продажі	Пакетні пропозиції	Лізинг, відстрочка	Поставка під замовлення	Середній	Високий
Середній бізнес	~10 %	Оптимізація процесів	Фургони, універсали	Гарантійний сервіс	B2B-контракти	Персональні менеджери	Лізинг	Централізовані склади	Низький	Високий
Корпоративні автопарки	~10 %	Стандартизація	Комерційні авто	Контрактний сервіс	Контрактні продажі	Переговори, тендери	Фінансовий лізинг	Планові поставки	Низький	Дуже високий
Волонтерські організації	~5 %	Мобільність у зоні ризику	Позашляховики, буси	Швидкість, гнучкість	Партнерства	Соціальні програми	Пільгові умови	Складні маршрути	Середній	Середній
Гуманітарні фонди	~3 %	Доставка допомоги	Фургони, пікапи	Надійність	Контрактні продажі	Репутаційні кампанії	Гранти	Міжнародна логістика	Низький	Стабільний
Державні	~5 %	Службова	Седани,	Відповідність	Тендери	Формальні	Бюджет	Централізована	Низький	Стабільний

структури		мобільність	спецавто	стандартам		процедури		доставка		
Муніципалітети	~2%	Комунальні потреби	Фургони, спецтехніка	Надійність сервісу	Держзакупівлі	Участь у програмах	Бюджет	Планові поставки	Низький	Стабільний
Аграрний сектор	~5%	Прохідність, витривалість	Пікапи, SUV	Сервіс у регіонах	Прямі продажі	Виїзні презентації	Лізинг	Регіональна доставка	Середній	Високий
Логістичні компанії	~5%	Ефективність парку	Фургони	Швидкий сервіс	Контракти	B2B-кампанії	Оперативний лізинг	Централізована логістика	Низький	Дуже високий
IT та креативний сектор	~3%	Комфорт, імідж	Електромобілі	Digital-сервіси	Онлайн-продажі	Digital-маркетинг	Кредитні програми	Стандартна доставка	Низький	Високий

Подана розширена сегментація демонструє, що автомобільний ринок України у воєнний період функціонує не як єдиний масивний простір попиту, а як система багаторівневих мікроринків, кожен з яких має власну логіку споживчої поведінки, фінансових можливостей та логістичних обмежень. Для автомобільних дилерів це означає необхідність переходу від універсальної моделі продажів до диференційованої стратегії управління збутом, у межах якої кожен сегмент потребує окремих каналів комунікації, інструментів просування та форматів сервісної підтримки. У таких умовах конкурентоспроможність дилерського підприємства дедалі більше визначається не масштабами рекламних бюджетів, а здатністю тонко налаштовувати бізнес-модель під реальні потреби кожної групи клієнтів, що є особливо важливим для роботи у прифронтових регіонах із підвищеним рівнем ризику та нестабільності.

3.3. Формування нових каналів збуту

Воєнний стан суттєво змінив не лише структуру попиту на автомобілі, а й канали збуту, через які дилерські підприємства взаємодіють із клієнтами. Традиційна модель продажів, що ґрунтувалася переважно на

роботі стаціонарного автосалону, у сучасних умовах виявилася недостатньо гнучкою. Для підприємств, особливо тих, що працюють у прифронтових регіонах, формування нових каналів збуту стало ключовою умовою виживання та збереження конкурентоспроможності.

До початку повномасштабної війни домінуючим каналом збуту залишався фізичний дилерський центр, у межах якого клієнт проходив увесь шлях — від знайомства з автомобілем до підписання договору. Сьогодні ця модель дедалі більше доповнюється або заміщується багатоканальною системою продажів, що поєднує офлайн- і онлайн-формати.

Основною причиною трансформації є зростання безпекових, логістичних та фінансових обмежень. Перебування клієнтів у салонах стає менш стабільним, частіше змінюються регіони проживання, зростає потреба у дистанційній комунікації. У таких умовах дилери вимушені переосмислювати саму логіку збуту, перетворюючи його з простого процесу реалізації товару на сервісну систему супроводу клієнта.

Одним із найважливіших напрямів стає онлайн-продаж та дистанційне обслуговування. Сайти дилерських центрів, соціальні мережі, месенджери та відеоконсультації формують нову інфраструктуру продажів, у межах якої клієнт може:

- отримати повну інформацію про автомобіль;
- забронювати модель;
- погодити умови придбання;
- розпочати процедуру оформлення документів без фізичної присутності в салоні.

Другим перспективним каналом є мобільні формати збуту. Виїзні шоуруми, презентації у відносно безпечних регіонах, демонстраційні автомобілі для тестування у громадах дозволяють дилерам зберігати

контакт із ринком навіть за умов обмеженої роботи стаціонарних точок продажу.

Третім важливим напрямом стає B2B-канал збуту, орієнтований на корпоративних клієнтів, бізнес та організації. У цьому сегменті дедалі більше значення мають не одиничні угоди, а довгострокові партнерські відносини, що включають сервісне обслуговування, лізингові програми та комплексні рішення з формування автопарків.

Роль цифровізації у формуванні каналів збуту – велика.

Цифрові технології у воєнний період перетворилися з допоміжного інструменту на базову інфраструктуру збуту. Електронний документообіг, CRM-системи, онлайн-оплати та інтеграція з банківськими сервісами дозволяють:

- скоротити час угоди;
- мінімізувати контактні ризики;
- підвищити прозорість операцій;
- зменшити витрати на утримання торговельної інфраструктури.

Для дилерів у прифронтових регіонах цифрові канали часто стають єдиною стабільною формою присутності на ринку, що забезпечує безперервність комунікації з клієнтами навіть у кризових ситуаціях.

Проблеми та обмеження нових каналів існують.

Разом із можливостями формування нових каналів збуту супроводжується низкою проблем. Серед основних варто виділити:

- недостатній рівень цифрової грамотності частини клієнтів;
- обмежений доступ до стабільного інтернет-зв’язку в окремих регіонах;
- складність організації безпечної логістики доставки автомобілів;
- підвищені ризики фінансових неплатежів та скасування угод.

Ці фактори змушують дилерів поєднувати інноваційні підходи з елементами класичної моделі збуту, формуючи гібридні канали, які враховують як технологічні, так і соціальні особливості споживачів.

Стратегічне значення формування нових каналів полягає у реалізації нових продуктів через створену мережу.

Формування нових каналів збуту в умовах воєнного часу має не лише тактичне, а й стратегічне значення. Досвід, отриманий дилерськими підприємствами у кризових умовах, закладає основу для післявоєнної трансформації ринку. Ті компанії, які сьогодні інвестують у цифровізацію, партнерські моделі продажів і мобільні формати роботи, у майбутньому отримають стійкі конкурентні переваги.

Отже, формування нових каналів збуту в діяльності автомобільних дилерів у воєнний період є відповіддю на глибокі структурні зміни ринку, спричинені безпековими, економічними та соціальними чинниками. Перехід від моноканальної моделі продажів до багатоканальної системи дозволяє підприємствам зменшувати ризики, зберігати контакт із клієнтами та адаптуватися до нестабільних умов середовища. Для дилерів у прифронтових зонах це не просто інструмент розвитку, а умова збереження бізнесу, що формує передумови для стабільного функціонування як у період війни, так і в процесі післявоєнного відновлення автомобільного ринку України.

Кейс 1. Онлайн-збут і дистанційні угоди (офіційні дилери Toyota, Renault, Skoda)

Після 2022 року більшість офіційних дилерів у прифронтових та прифронтово-наближених регіонах фактично втратили стабільний потік клієнтів у салонах. Відповіддю стало перенесення частини продажів у цифровий формат.

Дилери Toyota у Дніпрі та Запоріжжі запровадили модель, за якої клієнт проходить 80–90% шляху купівлі онлайн: вибір авто, консультація через

відеозв’язок, бронювання, погодження ціни та пакету сервісу. Фізична присутність потрібна лише для фінального підписання документів і передачі автомобіля.

Результат: скорочення терміну угоди з 10–14 днів до 3–5 днів та збереження обсягів продажів навіть у періоди загострення безпекової ситуації.

Кейс 2. Виїзні формати продажів у Західній Україні

Частина дилерів із Харківської, Запорізької та Донецької областей тимчасово перенесла активну фазу збуту у більш безпечні регіони - Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ.

Замість відкриття повноцінних салонів вони використали формат мобільних шоурумів: демонстраційні авто, тимчасові майданчики, виїзні тест-драйви для корпоративних клієнтів і бізнесу.

Результат: дилери зберегли клієнтську базу, а також отримали нові сегменти попиту серед ВПО та релокованого бізнесу.

Кейс 3. B2B-збут через партнерства з волонтерськими фондами

Офіційні дилери Mitsubishi та Nissan у 2022–2024 роках активно працювали з гуманітарними фондами та волонтерськими організаціями. Формат співпраці включав:

- продаж авто за спеціальними цінами;
- прискорене оформлення документів;
- безкоштовне первинне сервісне обслуговування.

Результат формування окремого каналу збуту, який хоч і не дає масових обсягів, але забезпечує стабільний потік контрактів і сильний репутаційний ефект для дилера.

Кейс 4. Контрактні продажі для бізнесу та логістичних компаній

У 2023–2024 роках зросла роль контрактних продажів для малого й середнього бізнесу. Дилери Ford, Peugeot та Citroën активно працювали з компаніями доставки, аграрними підприємствами та сервісними фірмами.

Модель: не просто продаж авто, а комплексний пакет — транспорт + сервіс + лізинг + страхування.

Результат такий, що дилери отримали стабільні партії замовлень, що компенсували падіння індивідуального попиту.

Кейс 5. Діджиталізація та CRM у прифронтових регіонах.

Деякі дилери у Запоріжжі, Краматорську та Сумах інвестували не в розширення шоурумів, а в CRM-системи та онлайн-аналітику клієнтів.

Менеджери працюють з базою клієнтів дистанційно:

- нагадування про сервіс;
- персональні пропозиції;
- швидкі угоди без фізичного контакту.

Результат - збереження лояльності клієнтів і повторні продажі навіть за умов нестабільної роботи салону.

Наведені приклади свідчать, що формування нових каналів збуту автомобільними дилерами в Україні відбувається не за єдиним сценарієм, а через множинність адаптивних моделей, які залежать від безпекової ситуації, структури попиту та ресурсних можливостей підприємства.

Найбільш ефективними виявилися ті стратегії, що поєднують:

- цифровізацію продажів;
- мобільність торговельної інфраструктури;
- орієнтацію на B2B та соціально значущі сегменти;
- побудову партнерських мереж.

Для дилерів у прифронтових зонах такі кейси демонструють, що успіх у збуті залежить не від масштабу салону чи рекламного бюджету, а від швидкості управлінських рішень і здатності трансформувати канали збуту під реальні умови війни. Саме ці практики формують нову модель автомобільного бізнесу в Україні - більш гнучку, цифрову та стійку до кризових викликів.

Таблиця 3.5.

Узагальнення управлінських рішень

№	Дилер / бренд	Регіон реалізації кейсу	Новий канал збуту	Суть управлінського рішення	Результат для збуту	Стратегічний ефект
1	Toyota, Renault, Škoda (офіційні дилери)	Дніпро, Запоріжжя	Онлайн-продажі, відеоконсультації	Перенесення більшої частини процесу продажу в цифровий формат	Скорочення терміну угоди, збереження продажів	Формування стійкої digital-моделі збуту
2	Мережа регіональних дилерів	Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ	Мобільні шоуруми	Виїзні презентації авто замість стаціонарних салонів	Залучення ВПО та релокованого бізнесу	Географічна диверсифікація ринку
3	Mitsubishi, Nissan	Київ, Дніпро	Партнерський B2B-канал	Контракти з волонтерськими та гуманітарними організаціями	Стабільні замовлення невеликими партіями	Репутаційний капітал і соціальна легітимність
4	Ford, Peugeot, Citroën	Центральна та Західна Україна	Контрактні продажі для бізнесу	Пакетні рішення: авто + сервіс + лізинг	Компенсація падіння роздрібного попиту	Формування довгострокових партнерств
5	Регіональні дилери	Запоріжжя, Суми, Краматорськ	CRM та дистанційний супровід	Акцент на утримання клієнтів через цифрові канали	Підвищення повторних продажів	Стійкість бізнесу в кризових умовах
6	Офіційні дилери європейських брендів	Захід України	Онлайн-бронювання авто	Попередній продаж до фактичної доставки	Зменшення складських витрат	Оптимізація оборотного капіталу
7	Комерційні дилери	Центральна Україна	Корпоративні автопарки	Прямі переговори з логістичними компаніями	Великі контрактні поставки	Закріплення позицій у B2B-сегменті
8	Регіональні дилери	Прифронтові області	Виїзні сервісно-збутові команди	Продаж через сервісні центри та мобільні бригади		

Наведені кейси підтверджують, що формування нових каналів збуту автомобільними дилерами в Україні відбувається в умовах постійного адаптаційного управління, де ключову роль відіграють не стандартні маркетингові інструменти, а здатність швидко змінювати формат роботи з клієнтами. Найбільш ефективними виявилися рішення, що поєднують цифровізацію процесів продажу, мобільність торговельної інфраструктури та орієнтацію на B2B- і соціально значущі сегменти. Для дилерських підприємств у прифронтових регіонах такі практики стають не лише способом збереження обсягів реалізації, а й основою довгострокової стратегії стійкого розвитку в умовах невизначеності та підвищених ризиків.

У третьому розділі досліджено особливості управління діяльністю автомобільних дилерів у період воєнного часу, з акцентом на умови роботи в прифронтових регіонах. Проведений аналіз показав, що сучасне середовище функціонування дилерських підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, підвищеними безпековими ризиками та трансформацією споживчої поведінки, що зумовлює необхідність глибокого перегляду традиційних підходів до збуту, маркетингу та організації бізнес-процесів, встановлено, що організація збуту нових автомобілів у воєнний період дедалі більше ґрунтується на функціональній логіці попиту, де автомобіль сприймається не як елемент престижу, а як інструмент безпеки, мобільності та підтримки професійної діяльності.

Для дилерів це означає перехід від орієнтації на масового споживача до роботи з чітко визначеними цільовими групами - бізнесом, корпоративними клієнтами, волонтерськими та державними структурами та доведено, що зміна структури ринку зумовила формування нових сегментів попиту та трансформацію підходів до просування товару. Ефективність збутової діяльності сьогодні залежить не від масштабів рекламних кампаній, а від здатності дилерських підприємств використовувати цифрові канали комунікації, партнерські моделі маркетингу та локалізовані стратегії.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи досліджено особливості управління діяльністю автомобільного дилера в умовах воєнного стану з акцентом на специфіку функціонування підприємств у прифронтових регіонах. Отримані результати дають підстави стверджувати, що сучасний автомобільний ринок України перебуває у стані структурної трансформації, де класичні ринкові механізми дедалі більше доповнюються безпековими, соціальними та інституційними чинниками.

У теоретичній частині роботи узагальнено підходи до розуміння кон'юнктури автомобільного ринку та управління дилерським підприємством. Встановлено, що в умовах війни ринкова кон'юнктура формується не лише економічними показниками, а й факторами міграції населення, зміни структури зайнятості, зростання ролі держави та волонтерського сектору, що суттєво змінює логіку попиту на автомобілі та вимоги до організації збутової діяльності.

Аналіз сучасного стану авторинку України показав, що основними викликами для дилерських підприємств є падіння платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів та підвищені операційні ризики. Водночас встановлено, що саме в умовах кризи відбувається активне формування нових моделей ведення бізнесу, зокрема через розвиток B2B-сегменту, орієнтацію на корпоративних клієнтів, гуманітарні організації та державні структури.

У практичній частині роботи доведено, що ефективне управління діяльністю автомобільного дилера у прифронтових зонах ґрунтується на адаптивній моделі менеджменту, яка передбачає гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, диверсифікацію каналів збуту та активне використання цифрових інструментів. Особливої ваги набуває перехід від традиційної салонної моделі продажів до багатоканальної системи збуту,

що поєднує онлайн-продажі, мобільні формати роботи та контрактні B2B-канали.

Встановлено, що трансформація сегментації ринку є однією з ключових тенденцій сучасного етапу розвитку автомобільного бізнесу. Домінування функціональних мотивів купівлі автомобіля — безпека, мобільність, забезпечення професійної діяльності — зумовлює необхідність для дилерів переходити від масового маркетингу до адресної роботи з конкретними групами споживачів, такими як малий і середній бізнес, корпоративні клієнти, волонтерські організації та органи місцевого самоврядування.

Дослідження практичних кейсів українських дилерських підприємств підтвердило, що найбільш стійкими в умовах війни виявляються ті компанії, які своєчасно інвестують у цифровізацію бізнес-процесів, CRM-системи, дистанційні канали комунікації та партнерські моделі збуту. Такі рішення дозволяють не лише підтримувати обсяги реалізації, а й формувати довгострокові конкурентні переваги в умовах нестабільного ринкового середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що управління діяльністю автомобільного дилера в прифронтових зонах набуває рис кризово-адаптивної моделі управління, у якій стратегічні пріоритети зміщуються від максимізації короткострокового прибутку до забезпечення стійкості бізнесу, безпеки персоналу та клієнтів, соціальної відповідальності та довгострокової присутності на ринку. Саме така модель є найбільш адекватною сучасним викликам і створює підґрунтя для післявоєнного відновлення автомобільного ринку України та розвитку дилерських підприємств у нових економічних реаліях.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — К. : Хімджест, 2019. — 816 с.
2. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. — К. : Наш формат, 2020. — 224 с.
3. Ансофф І. Стратегічне управління. — К. : Економіка, 2018. — 344 с.
4. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. — К. : Основи, 2019. — 404 с.
5. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства. — К. : Центр учбової літератури, 2020. — 512 с.
6. Савчук В. П. Управління збутом. — К. : КНЕУ, 2018. — 296 с.
7. Шегда А. В. Менеджмент. — К. : Знання, 2021. — 496 с.
8. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток підприємств. — К. : КНЕУ, 2019. — 384 с.
9. Державна служба статистики України. Автомобільний ринок України: статистичний щорічник. — К., 2023.
10. Міністерство економіки України. Стан та перспективи розвитку автомобільного ринку в умовах воєнного стану. — К., 2024.
11. Європейська Бізнес Асоціація. Огляд автомобільного ринку України. — К., 2023.
12. Українська асоціація автовиробників «Укравтопром». Аналітичний звіт про стан авторинку України. — К., 2024.
13. OECD. Automotive Industry in Times of Crisis. — Paris : OECD Publishing, 2022.
14. World Bank. Ukraine Economic Update: Transport and Mobility. — Washington, DC, 2023.
15. McKinsey & Company. The future of automotive retail. — New York, 2022.
16. Deloitte. Global Automotive Consumer Study. — London, 2023.