МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління дилерською мережею підприємства в умовах кризи попиту»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0733-зед
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент ЗЕД
Сокол С.В.
Керівник:зав.кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту ЗЕД, д.держ.упр., проф.
Бікулов Д.Т.
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

Сокол Станіслав Віталійович

1. Тема роботи «Управління дилерською мережею підприємства в умовах кризи попиту»

керівник роботи: Бікулов Дамір Тагірович, зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, д.наук держ. управління, професор

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 ДИЛЕРСЬКОЇ МЕРЕЖИ
2. СУЧАСНИЙ СТАН АВТОМОБІЛЬНИХ ДИЛЕРІВ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МЕРЕЖЕЮ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
6 таблиць
5 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

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 _____ С.В. Сокол
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

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

РЕФЕРАТ

У роботі досліджено особливості управління дилерською мережею, зокрема на автомобільному ринку в умовах воєнного часу і кризи споживчого попиту, що пов’язаний з нарощуванням ризиків, зменшенням доходів населення та проблемою у виробничій сфері.

Метою дослідження є формування концепції управління дилерською мережею в умовах війни на прикладі автомобільних дилерів, які працюють на українському ринку.

В результаті дослідження сформовано концептуальні основи менеджменту дилерською мережею автомобільних компаній в умовах воєнного ризику та із забезпеченням досягнення розуитку.

Практичний зміст роботи проявляється в можливості застосування розробленої концепції менеджменту дилерської мережі для підвищення стійкості, зниження трансакційних витрат і мінімізації ризиків втрат та утримання позиції на ринку.

Ключові слова: дилерська мережа, промислове підприємство, імпорт, війна, ринок, диверсифікація, схема.

ABSTRACT

The paper examines the features of managing a dealer network, in particular in the automotive market in wartime and a crisis of consumer demand, which is associated with increased risks, a decrease in incomes and problems in the production sector.

The purpose of the study is to form a concept of managing a dealer network in wartime using the example of automobile dealers operating in the Ukrainian market.

As a result of the study, conceptual foundations for managing a dealer network of automobile companies in wartime and ensuring the achievement of growth have been formed.

The practical content of the paper is manifested in the possibility of applying the developed concept of dealer network management to increase stability, reduce transaction costs and minimize the risks of losses and maintain a position in the market.

Keywords: dealer network, industrial enterprise, import, war, market, diversification, scheme.

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..8
РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИЛЕРСЬКОЮ МЕРЕЖЕЮ……..1
1.1. Поняття про організацію дилерської мережи……..10
1.2. Функції та механізми роботи дилерів……..……..16
1.3. Галузеві аспекти дилерства……..18
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДІЯЛЬНІСТЬ АВТОМОБІЛЬНИХ ДИЛЕРІВ В УКРАЇНІ..…….21
2.1. Стан та перспективи автомобільного ринку в Україні…..…….....21
2.2. Діяльність автомобільного ринку під час війни……..…28
2.3. Проблеми автомобільного ринку в Україні.……...……...33
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АВТОДИЛЕРІВ…..……...……37
3.1. Ключові аспекти розвитку дилерської мережи……..37
3.2. Дилерські угоди та напрямки розвитку мережи…….…...45
3.3. Просування нових продуктів……..……...…….50
ВИСНОВКИ……..56
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ……60

ВСТУП

В умовах сучасної економіки підприємства дедалі частіше стикаються з кризами попиту, зумовленими економічною нестабільністю, зниженням платоспроможності споживачів, змінами структури ринків та зовнішніми шоками, зокрема воєнними діями та глобальними кризовими явищами. За таких умов особливої актуальності набуває проблема ефективного управління дилерською мережею як ключовим елементом системи збуту підприємства.

Дилерська мережа відіграє важливу роль у забезпеченні доступу продукції до кінцевого споживача, формуванні ринкової присутності бренду та підтриманні стабільних обсягів продажів. У періоди кризи попиту дилери першими відчувають скорочення продажів, зростання витрат і зниження мотивації до співпраці, що може призвести до розриву партнерських відносин, втрати ринкових позицій та погіршення фінансового стану підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до управління дилерськими мережами в умовах зниження попиту, переходу від екстенсивних моделей розвитку до гнучких, адаптивних та партнерсько-орієнтованих стратегій. Особливої уваги потребують питання підтримки дилерів, перегляду систем мотивації, оптимізації каналів комунікації та перерозподілу функцій у системі збуту.

Об’єктом дослідження є процес управління дилерською мережею підприємства в умовах кризи попиту.

Предметом дослідження є сукупність організаційних, економічних та управлінських механізмів формування і розвитку дилерської мережі в кризових умовах.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління дилерською мережею підприємства з метою підвищення її стійкості та ефективності в умовах кризи попиту.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до управління дилерськими мережами;
- визначити особливості функціонування дилерських мереж в умовах кризи попиту;
- проаналізувати основні проблеми взаємодії підприємства з дилерами в кризових умовах;
- розробити напрями удосконалення управління дилерською мережею з урахуванням зниження попиту.

В дослідженні використано низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Результати презентовано на науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку регіону 2025 рік» (Запоріжжя).

Матеріали можуть бути використані при написанні статей, монографій в навчальній діяльності та як практичні поради дилеру.

РОЗДІЛ 1
ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИЛЕРСЬКОЮ МЕРЕЖЕЮ

1.1. Поняття про організацію дилерської мережи

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки дилерська мережа є одним із ключових інструментів збутової політики підприємства, особливо у галузях із високою вартістю продукції, тривалим циклом прийняття рішення споживачем та значною конкуренцією, до яких належить автомобільна промисловість. Дилерська мережа забезпечує фізичну присутність виробника або імпортера на регіональних ринках, формує канали комунікації зі споживачами та виконує функції просування, продажу й післяпродажного обслуговування продукції.

У науковій літературі дилерська мережа розглядається як сукупність юридично та організаційно самостійних суб'єктів господарювання, які на підставі дилерських договорів здійснюють реалізацію продукції виробника або дистриб'ютора на визначеній території, дотримуючись встановлених стандартів бренду, сервісу та маркетингової політики. Водночас дилери несуть підприємницькі ризики та самостійно організовують свою операційну діяльність.

Дилерська мережа є важливим елементом системи збуту підприємства, особливо в галузях з високою конкуренцією та складною структурою попиту, зокрема на автомобільному ринку. У наукових дослідженнях дилерська мережа розглядається як сукупність незалежних або частково залежних суб'єктів господарювання, які на підставі дилерських угод здійснюють продаж, сервісне обслуговування та просування продукції виробника або імпортера на визначеній території.

Українські науковці, зокрема Л. Л. Антонюк, М. Ю. Григорак, А. А. Мазаракі, розглядають дилерську мережу як інструмент адаптації

підприємства до ринкових змін, що дозволяє знизити трансакційні витрати та підвищити доступність товару для кінцевого споживача. У працях вітчизняних дослідників наголошується, що в умовах кризи попиту дилерська мережа перетворюється з простого каналу збуту на повноцінний елемент антикризового управління.

Організація дилерської мережі передбачає формування системи відносин між головною компанією (виробником, імпортером або національним дистриб'ютором) та дилерами, що ґрунтується на таких ключових елементах:

- розподіл територій і ринків збуту;
- визначення статусу дилера (ексклюзивний, авторизований, субдилер);
- регламентація асортименту продукції;
- встановлення стандартів продажу, сервісу та корпоративної ідентичності;
- фінансові умови співпраці та система мотивації.

У сфері автомобільного бізнесу дилерська мережа має особливу специфіку, оскільки дилер виконує не лише функцію продавця, а й роль повноцінного сервісного партнера, що включає гарантійне та післягарантійне обслуговування, продаж запасних частин, фінансові та страхові послуги. Таким чином, дилерська мережа в автомобільній галузі є складною багаторівневою системою, інтегрованою у ланцюг створення споживчої цінності.

З точки зору управління, дилерська мережа може бути організована за різними моделями - від жорстко централізованої, де ключові рішення ухвалюються головною компанією, до децентралізованої, у якій дилери мають значну автономію. Вибір моделі залежить від стратегії бренду, стану ринку, рівня конкуренції та платоспроможності попиту.

Таблиця 1.1.

Типи дилерських мереж

Тип дилерської мережі	Характеристика	Переваги	Недоліки
Централізована дилерська мережа	Управління дилерами здійснюється безпосередньо головною компанією (виробником або імпортером); жорсткі стандарти продажу, сервісу та маркетингу	Єдність бренду; високий рівень контролю; стабільна якість сервісу	Високі витрати на управління; низька гнучкість у регіонах
Децентралізована дилерська мережа	Дилери мають значну автономію у формуванні асортименту, цінової та маркетингової політики	Висока адаптивність до локального попиту; швидкість прийняття рішень	Ризик втрати контролю над брендом; різна якість обслуговування
Ексклюзивна дилерська мережа	На певній території працює один офіційний дилер бренду	Мотивація дилера; зменшення внутрішньої конкуренції; стабільні обсяги продажу	Залежність від одного партнера; ризики у разі його фінансових проблем
Мультидилерська мережа	На одній території функціонує декілька дилерів одного бренду	Конкуренція між дилерами; зростання обсягів продажу	Цінові війни; зниження маржинальності
Гібридна модель дилерської мережі	Поєднання централізованого управління з автономією дилерів	Баланс між контролем і гнучкістю; ефективність у кризових умовах	Складність координації та адміністрування

В умовах кризи попиту, що характерна для українського автомобільного ринку останніх років, ефективність організації дилерської мережі набуває критичного значення. Скорочення обсягів продажу, зниження купівельної спроможності населення, логістичні обмеження та зростання операційних витрат змушують підприємства переглядати підходи до управління дилерськими структурами, оптимізувати мережу, змінювати умови співпраці та посилювати контроль за результативністю дилерів.

Отже, дилерська мережа є не лише каналом реалізації продукції, а стратегічним активом підприємства, від ефективності організації та управління яким залежить конкурентоспроможність компанії, її здатність адаптуватися до кризових умов та забезпечувати стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

1.2. Функції та механізми роботи дилерів

Функціонування дилерської мережі підприємства ґрунтується на чітко визначених функціях та механізмах взаємодії між виробником (імпортером) і дилерами. У сучасних умовах кризового попиту дилер перестає бути лише каналом збуту і виконує комплексну роль партнера, що поєднує комерційні, сервісні, фінансові та маркетингові функції.

До основних функцій дилерів належать організація продажів продукції кінцевим споживачам, формування регіонального попиту, надання сервісного та гарантійного обслуговування, проведення локальних маркетингових заходів, а також збір інформації про ринок і поведінку споживачів. В умовах кризи ці функції ускладнюються необхідністю утримання клієнтів, гнучкого ціноутворення та адаптації асортименту.

Механізми роботи дилерів реалізуються через дилерські договори, систему планування та контролю продажів, фінансову мотивацію, стандарти обслуговування та цифрові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи). Виробник або імпортер встановлює ключові показники ефективності (KPI), що включають обсяг продажів, рівень сервісу, задоволеність клієнтів і фінансову дисципліну.

Українські науковці, зокрема Л. Л. Антонюк та М. Ю. Григорак, підкреслюють, що ефективність дилерської мережі значною мірою залежить від збалансованого поєднання контролю з боку виробника та автономії дилера. Надмірна централізація знижує гнучкість реагування на

регіональні особливості попиту, тоді як надмірна самостійність дилерів призводить до втрати єдиних стандартів бренду.

Таблиця 1.2

Функції дилерів в маркетингу

Функція	Зміст	Механізми реалізації
Збутова	Продаж продукції кінцевим споживачам	Плани продажів, KPI, бонуси
Маркетингова	Формування попиту на регіональному рівні	Реклама, тест-драйви, акції
Сервісна	Гарантійне та післягарантійне обслуговування	Стандарти сервісу, навчання персоналу
Фінансова	Управління розрахунками та запасами	Кредитні лінії, лізинг, фінансовий контроль
Інформаційна	Збір ринкової інформації	CRM-системи, звітність

В умовах кризового попиту особливого значення набувають антикризові механізми роботи дилерів, як то - перегляд планів продажів, впровадження тимчасових бонусних програм, розстрочки для клієнтів, спільні маркетингові кампанії та оптимізація витрат дилерських центрів кризових умовах саме поєднання збутових, сервісних і фінансових механізмів дозволяє дилерській мережі зберігати стійкість та підтримувати довгострокові відносини з клієнтами.

1.3. Галузеві аспекти дилерства

Галузеві аспекти дилерської діяльності визначають специфіку організації, управління та розвитку дилерських мереж залежно від виду економічної діяльності, характеру продукції, рівня конкуренції та чутливості ринку до коливань попиту. В умовах кризового зниження попиту ці аспекти набувають особливої ваги, оскільки саме галузева специфіка визначає гнучкість дилерської мережі та її здатність адаптуватися до нестабільного бізнес-середовища.

У наукових дослідженнях українських учених, зокрема: Л. Л. Антонюк, М. Ю. Григорак, А. А. Мазаракі) дилерські мережі розглядаються як елемент системи збуту, який поєднує виробника з кінцевим споживачем і забезпечує не лише продаж, а й післяпродажне обслуговування, формування лояльності та зворотний зв’язок з ринком. При цьому підкреслюється, що галузеві відмінності суттєво впливають на механізми взаємодії між виробником і дилером.

Найбільш показовою з точки зору управління дилерською мережею є автомобільна галузь. Автомобільне дилерство характеризується високою капіталомісткістю, залежністю від імпортних поставок, валютних коливань та платоспроможності населення. На відміну від ринків товарів повсякденного попиту, попит на автомобілі є відкладеним, що в умовах економічної кризи та війни призводить до різкого скорочення обсягів продажу та підвищення конкуренції між дилерами.

Водночас у кризових умовах змінюється роль дилера: від простого каналу збуту до повноцінного партнера виробника, який бере участь у маркетингових кампаніях, кредитних програмах, сервісних пакетах та розвитку альтернативних каналів продажу. Дилери вимушені диверсифікувати діяльність, посилювати сервісну складову, розвивати продажі вживаних автомобілів та фінансових послуг.

Галузева специфіка також проявляється у рівні регламентації дилерських відносин. В автомобільному секторі дилерські угоди зазвичай є жорстко стандартизованими, встановлюють вимоги до брендингу, сервісу, обсягів продажу та інвестицій у інфраструктуру. У період кризи такі умови часто стають фактором додаткового тиску на дилерів, що потребує перегляду моделей співпраці з боку виробників.

Таблиця 1.3

Галузеві особливості дилерської діяльності

Галузь	Ключові особливості дилерства	Реакція на кризу попиту
Автомобільна	Висока вартість товару, сервісна орієнтація, імпортна залежність	Скорочення продажів, фокус на сервісі та фінансових продуктах
Побутова техніка	Широка мережа, середній чек, конкуренція брендів	Акції, знижки, розширення онлайн-каналів
Сільгосптехніка	B2B-орієнтація, сезонність, довгострокові контракти	Відтермінування платежів, сервісна підтримка
FMCG	Масовий попит, швидкий обіг товарів, низька маржа	Оптимізація логістики, утримання обсягів продажу

Отже, галузеві аспекти дилерства визначають інструменти управління дилерською мережею, ступінь її стійкості до кризових явищ та можливості адаптації до падіння попиту. Для автомобільної галузі ключовими стають гнучкість дилерських угод, диверсифікація доходів та трансформація дилера з торгового посередника у комплексного сервісного оператора.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було сформовано теоретико-методологічну основу дослідження управління дилерською мережею підприємства в умовах кризи попиту. Узагальнення наукових підходів дозволило систематизувати ключові категорії, функції та галузеві особливості дилерської діяльності, що є необхідним для подальшого прикладного аналізу.

У підрозділі 1.1 розкрито сутність дилерської мережі як особливої організаційно-економічної форми збуту, що поєднує інтереси виробника та кінцевого споживача. Визначено, що дилерська мережа виконує не лише

функцію реалізації продукції, але й забезпечує маркетингову, сервісну, інформаційну та комунікаційну підтримку бренду. В умовах нестабільного попиту дилерська мережа набуває стратегічного значення як інструмент адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

У підрозділі 1.2 досліджено основні функції та механізми роботи дилерів, зокрема збутову, сервісну, фінансову, інформаційно-аналітичну та комунікаційну. Обґрунтовано, що ефективність дилерської мережі значною мірою залежить від якості договірних відносин, системи мотивації дилерів, логістичного забезпечення, цифрових каналів взаємодії та рівня контролю з боку виробника. Встановлено, що в умовах кризи попиту ключовими механізмами управління стають гнучкі умови співпраці, перегляд планів продажу, підтримка ліквідності дилерів і розвиток сервісних напрямів діяльності.

У підрозділі 1.3 розглянуто галузеві аспекти дилерства, що дозволило виявити специфіку функціонування дилерських мереж у різних секторах економіки. Доведено, що автомобільне дилерство характеризується високою капіталомісткістю, залежністю від імпорту, валютних коливань і купівельної спроможності населення. У порівнянні з іншими галузями, автодилерська мережа є більш вразливою до криз попиту, але водночас має значний потенціал адаптації за рахунок розвитку сервісу, фінансових інструментів та цифрових каналів продажу.

Таким чином, теоретичний аналіз підтвердив, що управління дилерською мережею в умовах кризи попиту потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне планування, гнучкі організаційні рішення та галузеву специфіку. Отримані теоретичні висновки створюють підґрунтя для аналізу сучасного стану автомобільного дилерського ринку в Україні та оцінки практики управління дилерськими мережами, що буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДІЯЛЬНІСТЬ АВТОМОБІЛЬНИХ ДИЛЕРІВ В УКРАЇНІ

2.1. Стан та перспективи автомобільного ринку в Україні

Автомобільний ринок України є важливою складовою національної економіки, оскільки він безпосередньо пов’язаний із розвитком транспорту, торгівлі, логістики, фінансового сектору та сфери послуг. У мирний період автомобільний ринок виконував функцію мультиплікатора економічного зростання, забезпечуючи робочі місця в дилерських мережах, сервісних центрах, страхових та кредитних установах. Проте в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності автомобільний ринок України зазнав суттєвих структурних змін.

До 2022 року український автомобільний ринок характеризувався поступовим зростанням обсягів продажу нових автомобілів, домінуванням імпортної продукції та значною роллю офіційних дилерських мереж.

Основними чинниками попиту виступали зростання доходів населення, доступність автокредитування та розвиток корпоративного сегмента. Водночас ринок уже тоді залишався вразливим до валютних коливань, змін податкового законодавства та загальноекономічної кон’юнктури.

Починаючи з 2022 року, повномасштабна війна стала ключовим фактором різкого падіння попиту на нові автомобілі. Суттєве скорочення платоспроможного попиту населення, міграція значної частини громадян за кордон, зростання безробіття та невизначеність майбутніх доходів призвели до звуження ринку. Особливо постраждав сегмент нових легкових автомобілів, який традиційно орієнтований на середній клас і корпоративних клієнтів.

У структурі автомобільного ринку відбулися помітні зрушення. По-перше, значно зросла частка вживаних автомобілів, зокрема імпортованих з країн Європейського Союзу. Це пояснюється нижчою ціною таких транспортних засобів та прагненням споживачів мінімізувати витрати в умовах економічної невизначеності. По-друге, змістився попит у бік більш доступних моделей і брендів, що негативно позначилося на позиціях преміального сегмента.

Для дилерських мереж кризовий стан ринку означав необхідність перегляду бізнес-моделей. Скорочення обсягів продажу нових автомобілів змусило дилерів активніше розвивати сервісне обслуговування, торгівлю запасними частинами, програми трейд-ін, а також фінансові та страхові продукти. Таким чином, автомобільний дилер дедалі більше трансформується з продавця автомобілів у комплексного постачальника мобільних і сервісних рішень.

Водночас автомобільний ринок України зберігає потенціал для відновлення у середньо- та довгостроковій перспективі. Ключовими факторами майбутнього зростання можуть стати післявоєнна відбудова країни, оновлення автопарку підприємств, зростання попиту на комерційний транспорт, а також відновлення програм автокредитування. Окрему роль відіграватиме інтеграція України до європейського економічного простору, що стимулюватиме гармонізацію стандартів, розвиток електромобільності та підвищення вимог до екологічності транспорту.

Перспективним напрямом розвитку ринку є сегмент електромобілів і гібридних автомобілів, який навіть у кризових умовах демонструє відносну стійкість. Пільгове оподаткування, зростання цін на традиційні енергоносії та поступове формування відповідної інфраструктури створюють передумови для подальшого розширення цього сегмента. Для

дилерських мереж це означає необхідність адаптації сервісної бази, навчання персоналу та оновлення маркетингових стратегій.

Отже, сучасний стан автомобільного ринку України характеризується глибокою кризою попиту, структурними змінами та високим рівнем невизначеності. Водночас ринок зберігає потенціал для відновлення за умови стабілізації економічної ситуації та завершення воєнних дій. У таких умовах ефективне управління дилерською мережею стає ключовим чинником виживання та конкурентоспроможності автомобільних підприємств, що зумовлює актуальність подальшого аналізу діяльності автодилерів у період війни.

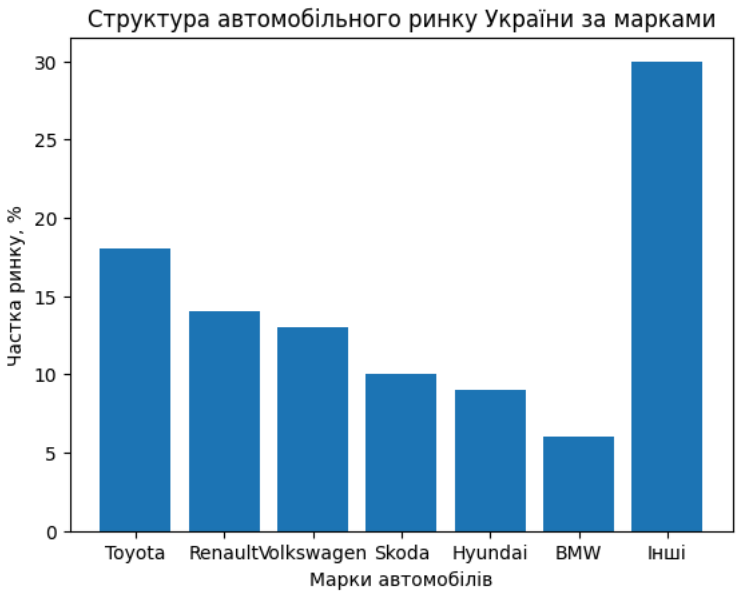


Рис.2.1. Структура ринку автомобілів в Україні

У сучасній структурі автомобільного ринку України спостерігається домінування кількох ключових брендів, що пояснюється поєднанням цінової доступності, розвиненої дилерської мережі та адаптації до умов воєнного часу. Лідируючі позиції займають Toyota, Renault та Volkswagen, сумарна частка яких перевищує третину ринку.

Сегмент масового попиту формують також бренди Skoda та Hyundai, які активно представлені як у корпоративних продажах, так і в сегменті приватних споживачів. Преміальний сегмент, представлений зокрема маркою BMW, зберігає відносну стабільність, незважаючи на загальне скорочення попиту, що свідчить про наявність платоспроможної ніші навіть у кризових умовах.

Значну частку займає категорія «інші марки», до якої входять китайські виробники, бренди з вторинного ринку імпорту та окремі нішеві моделі. Зростання цієї частки обумовлене переорієнтацією споживачів на альтернативні пропозиції в умовах обмеженого асортименту та зростання цін.

Механізм купівлі-продажу автомобілів у межах дилерської мережі базується на договірних відносинах між виробником (або офіційним імпортером) та дилером і передбачає чіткий розподіл функцій, ризиків та відповідальності сторін. В умовах кризового попиту та воєнного стану зазначений механізм зазнав трансформації, проте його базова логіка зберігається.

На першому етапі виробник або національний імпортер надає дилеру право реалізації продукції на визначеній території. Це право закріплюється дилерською угодою, у якій визначаються:

- обсяги поставок;
- модельний ряд;
- стандарти бренду;
- умови маркетингової та рекламної підтримки;
- вимоги до сервісної інфраструктури та персоналу.

Виробник, як правило, забезпечує дилера централізованою рекламною підтримкою, що включає національні маркетингові кампанії, бренд-матеріали, цифрові платформи, а також програми стимулювання

продажів. Частина витрат на локальну рекламу може компенсуватися імпортером за умови виконання планів продажу.

На другому етапі здійснюється передача автомобілів дилеру. Залежно від умов контракту це може відбуватися:

- за схемою прямого продажу (dealer buy);
- на умовах консигнації;
- із використанням складських програм імпортера.

У більшості випадків право власності на автомобіль переходить до дилера до моменту реалізації кінцевому споживачу, що означає прийняття дилером фінансових ризиків, пов’язаних зі зберіганням та реалізацією товару.

Митне очищення транспортних засобів здійснюється на етапі імпорту автомобілів на територію України. У сучасній практиці можливі два основні варіанти:

- митне оформлення здійснює імпортер, після чого автомобілі передаються дилерам уже як товар у вільному обігу.
- митне оформлення здійснює безпосередньо дилер, якщо він виступає імпортером або має відповідні повноваження.

У воєнний період більшість дилерських мереж перейшли до першої моделі, оскільки централізація митних процедур дозволяє:

- зменшити операційні витрати;
- скоротити строки поставки;
- мінімізувати ризики затримок на кордоні.

Роль дилера у ланцюгу продажу полягає в основному в тому, що:
після митного оформлення дилер забезпечує:

- зберігання автомобілів на власних або орендованих майданчиках;
- підготовку автомобілів до продажу (PDI);
- утримання автосалону та сервісної інфраструктури;
- організацію тест-драйвів.

- оформлення договорів купівлі-продажу з кінцевими споживачами;
- післяпродажне сервісне обслуговування.

Дилер несе витрати на:

- утримання персоналу;
- оренду або утримання приміщень;
- локальний маркетинг;
- фінансування складських запасів.

Фінансові розрахунки між виробником (імпортером) і дилером здійснюються за попередньо погодженими цінами, з урахуванням бонусних програм, знижок та компенсацій. Умови кризи попиту призводять до зростання ролі:

- відстрочок платежів;
- фінансового лізингу;
- спільних програм стимулювання попиту.

Таким чином, дилерська мережа виступає ключовою ланкою між виробником і кінцевим споживачем, поєднуючи функції логістичного оператора, торгового посередника та сервісного партнера. В умовах кризи ефективність механізму купівлі-продажу залежить від гнучкості договірних відносин, рівня підтримки з боку виробника та здатності дилера адаптуватися до змін ринкового середовища.

Таблиця 2.2.

Розподіл функцій між виробником та дилером

Етап / функція	Виробник / офіційний імпортер	Автомобільний дилер
Право реалізації	Надає дилерські права на визначеній території; формує дилерську політику	Реалізує автомобілі в межах визначеної території
Формування модельного ряду	Визначає доступні моделі, комплектації, квоти постачання	Обирає модельний асортимент у межах наданих квот
Ціноутворення	Встановлює рекомендовані роздрібні ціни, знижки, бонусні програми	Може коригувати кінцеву ціну в межах політики бренду

Етап / функція	Виробник / офіційний імпортер	Автомобільний дилер
Маркетинг і реклама	Забезпечує національні рекламні кампанії, бренд-стандарти	Реалізує локальні маркетингові заходи, просування салону
Постачання автомобілів	Організує виробництво та міжнародну логістику	Приймає автомобілі, формує складські запаси
Митне оформлення	Часто здійснює централізоване митне очищення	У разі необхідності здійснює митне оформлення самостійно
Право власності на авто	Передає право власності дилеру або зберігає його до продажу	Несе відповідальність за товар після переходу права власності
Зберігання та підготовка авто	Не бере участі	Забезпечує зберігання, передпродажну підготовку (PDI)
Продаж кінцевому споживачу	Не здійснює прямих продажів (окрім онлайн-платформ)	Укладає договори купівлі-продажу з клієнтами
Сервісне обслуговування	Встановлює стандарти сервісу та гарантій	Надає гарантійне та післягарантійне обслуговування
Фінансові ризики	Ризики виробництва та логістики	Ризики зберігання, реалізації та падіння попиту
Умови кризи попиту	Запроваджує підтримку дилерів (відстрочки, бонуси)	Адаптує продажі, оптимізує витрати, змінює модель роботи

Наведена таблиця демонструє чіткий розподіл функцій і відповідальності між виробником (або офіційним імпортером) та автомобільним дилером. Умови кризового попиту та воєнного стану посилили фінансове навантаження саме на дилерів, оскільки вони несуть основні ризики, пов’язані зі зберіганням товару, утриманням інфраструктури та зниженням платоспроможного попиту.

Водночас виробники та імпортери змушені переглядати традиційні моделі співпраці, запроваджуючи гнучкіші фінансові та логістичні інструменти підтримки дилерських мереж.

Найбільш суттєвим фактором, що зумовлює виникнення та подолання проблем є військові дії, які кардинально змінили ринок.

2.2. Діяльність автомобільного ринку під час війни

Воєнний стан суттєво трансформував діяльність автомобільних дилерів в Україні, змінивши як ринкові умови функціонування, так і внутрішні механізми управління дилерськими мережами. Починаючи з 2022 року, автомобільний ринок опинився під впливом комплексу негативних факторів, серед яких ключовими стали падіння платоспроможного попиту, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання, зростання витрат на імпорт та підвищені ризики ведення бізнесу.

Насамперед діяльність дилерів зазнала скорочення обсягів реалізації. У перші місяці повномасштабної війни більшість автосалонів тимчасово припинили роботу, що призвело до фактичної зупинки продажів. Надалі ринок почав поступово відновлюватися, однак уже в нових умовах, де основний попит формувався не за рахунок масового споживача, а за рахунок корпоративних клієнтів, волонтерських організацій та споживачів із відкладеним попитом.

Суттєвих змін зазнала структура продажів. В умовах економічної нестабільності споживачі почали надавати перевагу автомобілям середнього та бюджетного сегментів, а також вживаним транспортним засобам. Це змусило дилерів переглянути асортимент, скоротити кількість дорогих моделей та активніше розвивати напрями trade-in і продажу автомобілів з пробігом. Для багатьох дилерських центрів саме цей сегмент став ключовим джерелом виживання в період кризи.

Воєнний стан також суттєво вплинув на логістичну складову діяльності дилерів. Закриття морських портів та ускладнення традиційних маршрутів імпорту призвели до подовження термінів постачання автомобілів і зростання їхньої собівартості. Дилери були змушені адаптуватися до нових маршрутів постачання через країни Європейського

Союзу, що збільшило залежність від автомобільного та залізничного транспорту і підвищило витрати на митне оформлення та транспортування.

Фінансова модель дилерського бізнесу в умовах війни зазнала істотних змін. Зростання витрат на утримання салонів, енергоресурси, безпеку та персонал поєднувалося зі зниженням маржинальності продажів. У відповідь на це дилери почали активно оптимізувати витрати, скорочувати персонал, переходити на гнучкі графіки роботи та зменшувати площі експозиційних залів. Значного поширення набула практика роботи за попередніми замовленнями, що дозволяло мінімізувати складські запаси та фінансові ризики.

Окремим викликом для дилерів стала кадрова проблема. Мобілізація, міграція населення та психологічне навантаження призвели до дефіциту кваліфікованих працівників, особливо у сфері продажів і сервісного обслуговування. У відповідь дилери були змушені переглядати підходи до мотивації персоналу, посилювати нефінансові стимули та впроваджувати елементи антикризового управління людськими ресурсами.

Водночас воєнний стан став каталізатором цифрової трансформації діяльності автомобільних дилерів. Значного розвитку набули онлайн-консультації, дистанційне бронювання автомобілів, електронний документообіг та використання CRM-систем для управління клієнтськими відносинами. Це дозволило дилерам частково компенсувати зниження фізичного трафіку в автосалонах та зберегти контакт із клієнтами навіть у періоди загострення безпекової ситуації.

Таким чином, діяльність автомобільних дилерів в Україні в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем адаптивності, переорієнтацією бізнес-моделей та переходом до більш гнучких форм організації роботи. Незважаючи на суттєві втрати та обмеження, дилерські мережі зберегли функціональність і створили основу для поступового відновлення ринку в післявоєнний період.

Діяльність автодилерів значною та достатньою мірою характеризується в таблиці 2.2, де вказані ключові зміни у характері та структурі відносин між учасниками процесу.

Таблиця 2.2

Ключові зміни в діяльності автомобільних дилерів України в умовах воєнного стану

Сфера діяльності	Довоєнний період	Період воєнного стану	Наслідки для дилера
Обсяги продажів	Стабільне зростання	Падіння у 2022 р., часткове відновлення	Зниження доходів
Структура попиту	Нові авто	Авто з пробігом, бюджетний сегмент	Зміна асортименту
Логістика	Стабільні поставки	Ускладнені маршрути через ЄС	Зростання собівартості
Фінанси	Висока маржа	Зростання витрат, зниження маржі	Оптимізація витрат
Персонал	Низька текучість	Дефіцит кадрів	Підвищення мотивації
Продажі	Офлайн-салони	Онлайн-канали	Цифровізація
Ризики	Ринкові	Безпекові та валютні	Антикризове управління

Діяльність автомобільних дилерів у період воєнного стану зазнала суттєвих трансформацій, що проявляється у зміні структури попиту, логістичних ланцюгів, фінансових показників та кадрового забезпечення.

Діяльність автомобільних дилерів в Україні у період повномасштабної війни зазнала суттєвих трансформацій, що охоплюють усі ключові елементи бізнес-моделі: попит, логістику, фінансові механізми, кадрове забезпечення та маркетингові інструменти. Воєнний стан спричинив різке скорочення купівельної спроможності населення, зміну споживчих пріоритетів та підвищення рівня невизначеності на ринку, що безпосередньо вплинуло на обсяги продажів автомобілів.

Як свідчить аналіз, представлений у таблиці 2.2, у перші роки війни спостерігалося значне падіння продажів нових автомобілів, особливо у сегменті масових легкових авто. Водночас попит частково

перерозподілився у бік комерційного транспорту, пікапів, автомобілів з підвищеною прохідністю, а також уживаних транспортних засобів, що пояснюється потребами бізнесу, волонтерських організацій та сил безпеки. Таким чином, структура ринку стала більш функціонально орієнтованою, а не споживчо-статусною.

Суттєвих змін зазнали логістичні процеси. Руйнування традиційних транспортних маршрутів, блокування морських портів та ускладнення автомобільних перевезень змусили дилерів переорієнтовуватися на західні логістичні коридори. Це призвело до зростання строків поставок автомобілів, подорожчання логістичних витрат та підвищення кінцевої ціни для споживача. У зв'язку з цим дилерські компанії були змушені оптимізувати складські запаси, скорочувати модельний ряд та працювати за принципом попередніх замовлень.

Фінансова діяльність дилерів у воєнний період характеризується зростанням валютних ризиків, обмеженим доступом до кредитних ресурсів та зниженням обсягів банківського автокредитування. Значна частина угод перейшла у формат повної передоплати або розстрочок за участю внутрішніх фінансових програм дилерських мереж. Водночас державні ініціативи та програми підтримки бізнесу мали обмежений вплив саме на автомобільний сектор, що посилило навантаження на внутрішні резерви компаній.

Окремої уваги потребує кадровий аспект. Мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція населення призвели до дефіциту кваліфікованого персоналу, зокрема у сфері продажів та сервісного обслуговування. У відповідь дилери почали активніше впроваджувати багатофункціональні ролі, цифрові канали комунікації з клієнтами та дистанційні форми роботи, що частково компенсувало кадрові втрати.

Зміни торкнулися й маркетингової політики дилерських мереж. Умови війни зумовили відмову від агресивної рекламної стратегії на

користь більш стриманої, раціональної комунікації, орієнтованої на надійність, сервісну підтримку та соціальну відповідальність бізнесу. Зросла роль онлайн-каналів продажу, цифрових шоурумів та попереднього бронювання автомобілів.

Таким чином, діяльність автомобільних дилерів в умовах воєнного стану характеризується високим рівнем адаптивності, проте водночас залишається вразливою до макроекономічних, логістичних та соціальних ризиків. Поточна модель функціонування дилерських мереж є радше антикризовою, ніж орієнтованою на довгостроковий розвиток, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління дилерською мережею, які будуть розглянуті у наступних підрозділах роботи.

2.3. Проблеми автомобільного ринку в Україні

Автомобільний ринок України в умовах воєнного стану функціонує в середовищі системних та ситуативних кризових чинників, які істотно обмежують можливості його розвитку та стабільної діяльності дилерських мереж. Сукупність економічних, логістичних, інституційних і соціальних проблем формує високий рівень ризиків як для операторів ринку, так і для кінцевих споживачів.

Однією з ключових проблем є різке зниження платоспроможного попиту населення. В умовах інфляції, скорочення доходів домогосподарств та зростання рівня безробіття автомобіль перестає бути товаром повсякденного попиту і розглядається переважно як відкладена або вимушена покупка. Це особливо негативно впливає на сегмент нових автомобілів, де ціна безпосередньо залежить від валютного курсу та імпортних логістичних витрат.

Суттєвим обмеженням розвитку ринку є висока залежність від імпорту. Практично весь обсяг нових легкових автомобілів в Україні має імпортне походження, що робить дилерів вразливими до коливань валютного курсу, митної політики та змін у міжнародних логістичних ланцюгах. Умови війни призвели до подовження термінів поставок, зростання вартості транспортування та ускладнення митного оформлення, що негативно позначається на оборотності капіталу дилерів.

Окрему групу проблем становлять логістичні та інфраструктурні обмеження. Руйнування транспортної інфраструктури, обмеження руху окремими напрямками, дефіцит автовозів та зростання вартості страхування перевезень істотно підвищують собівартість доставки автомобілів. Крім того, дилери змушені працювати з обмеженими складськими запасами, що знижує гнучкість асортиментної політики та подовжує цикл обслуговування клієнтів.

Не менш важливою є проблема податкового та регуляторного навантаження. Часті зміни законодавства, складні процедури митного оформлення, а також неоднозначність трактування окремих норм створюють додаткові адміністративні бар’єри для діяльності дилерських компаній. В умовах кризи це знижує інвестиційну привабливість ринку та стримує вихід нових гравців.

Кадрова проблема також набула системного характеру. Мобілізація, трудова міграція та загальне скорочення працездатного населення призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів у сфері продажів, сервісного обслуговування та управління дилерськими центрами. Водночас зростають витрати на утримання персоналу та його навчання, що додатково навантажує фінансову модель бізнесу.

Суттєвим викликом для офіційних дилерів є конкуренція з вторинним та “сірим” ринком автомобілів. У період кризи зростає імпорт уживаних автомобілів з ЄС та США, що пропонуються за нижчими цінами та часто

без належного сервісного супроводу. Це послаблює позиції офіційних дилерів, які змушені дотримуватися стандартів виробників і не можуть конкурувати виключно ціною.

У перспективі післявоєнного відновлення до наявних проблем можуть додатися ризики відкладеного попиту, нерівномірного регіонального розвитку та необхідність масштабних інвестицій у відновлення інфраструктури. Водночас без системної державної політики підтримки автомобільного ринку та дилерських мереж ці проблеми можуть набути хронічного характеру.

Отже, автомобільний ринок України перебуває у стані багатовимірної кризи, де поєднуються макроекономічні, логістичні, інституційні та соціальні фактори. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу до управління дилерською мережею, впровадження антикризових управлінських рішень та адаптації бізнес-моделей до умов нестабільного попиту, що зумовлює актуальність подальших досліджень у межах третього розділу роботи.

В умовах скорочення попиту на традиційні автомобілі з двигунами внутрішнього згоряння електромобільний сегмент поступово набуває стратегічного значення для автомобільного ринку України. Незважаючи на загальну кризу галузі, електромобілі демонструють відносну стійкість попиту, що зумовлено як економічними, так і структурними чинниками.

Передусім, електромобілі виступають альтернативою традиційному транспорту в умовах енергетичної нестабільності та зростання вартості пального. Коливання цін на бензин і дизельне паливо, а також залежність України від імпортних енергоресурсів стимулюють споживачів розглядати електротранспорт як довгостроково економічно вигідніше рішення. Сукупна вартість володіння електромобілем (ТСО) у середньостроковій перспективі є нижчою порівняно з автомобілями з ДВЗ за рахунок менших витрат на енергію та технічне обслуговування.

Важливим фактором розвитку електромобільного сегмента є державна податкова підтримка, зокрема звільнення електромобілів від ПДВ та митних платежів. У кризових умовах ці пільги частково компенсують загальне падіння купівельної спроможності населення та роблять електромобілі доступнішими для середнього класу. Для дилерів це створює можливість диверсифікації асортименту без суттєвого збільшення фінансового навантаження.

Разом із тим, розвиток електромобільного ринку супроводжується низкою структурних проблем, які стримують його масштабування. Основною з них залишається недостатній рівень зарядної інфраструктури, особливо за межами великих міст та міжнародних транспортних коридорів. В умовах війни відновлення та розширення мережі зарядних станцій ускладнюється дефіцитом інвестицій та ризиками пошкодження інфраструктури.

Для дилерських мереж електромобілі формують нову модель взаємодії з клієнтом, яка відрізняється від традиційного продажу автомобілів. Значення набувають консультаційні функції дилера, післяпродажний супровід, програмне оновлення транспортних засобів та сервіс зарядної інфраструктури. Це вимагає підготовки персоналу, інвестицій у сервісні зони та адаптації дилерських угод із виробниками.

Особливістю українського ринку є домінування імпорту вживаних електромобілів, переважно з країн ЄС, США та Китаю. З одного боку, це сприяє швидкому зростанню кількості електротранспорту, з іншого — обмежує роль офіційних дилерів і знижує рівень стандартизації сервісного обслуговування. У таких умовах офіційні дилери змушені шукати конкурентні переваги не лише в ціні, а й у гарантійному обслуговуванні, програмному супроводі та довгострокових сервісних контрактах.

У стратегічній перспективі електромобільний сегмент розглядається як один із ключових напрямів відновлення та модернізації автомобільного

ринку України. Після завершення воєнних дій очікується зростання інвестицій у «зелену» інфраструктуру, інтеграція України до європейських транспортних та енергетичних мереж, що посилить роль електромобілів у структурі попиту.

Таким чином, електромобілі в умовах кризи виступають не лише альтернативним товаром, а й інструментом стратегічної трансформації дилерських мереж. Їх розвиток потребує адаптації управлінських підходів, інвестицій у інфраструктуру та переосмислення ролі дилера як комплексного постачальника мобільних рішень, що має бути враховано при формуванні антикризових стратегій управління дилерською мережею.

В умовах кризи попиту та структурних змін на автомобільному ринку України суттєвого значення набуває активізація китайських автовиробників, які дедалі активніше впливають на формування конкурентного середовища та трансформацію дилерських мереж. Китайські бренди розглядаються як один із ключових факторів оновлення модельного ряду, цінової політики та логіки розвитку дилерських мереж у посткризовий період.

Основною конкурентною перевагою китайських виробників є поєднання відносно доступної ціни з високим рівнем технологічного оснащення, особливо у сегменті електромобілів та гібридних транспортних засобів.

Такі компанії, як BYD, Chery, Geely, Great Wall, SAIC, а також нові бренди (Zeekr, NIO, XPeng), пропонують моделі, які за рівнем комплектації часто перевищують аналоги традиційних європейських та японських марок за нижчої вартості.

Для українських дилерських мереж китайські бренди створюють альтернативну модель розвитку в умовах обмеженого попиту. Якщо класичні бренди скорочують присутність, зменшують квоти постачання або переглядають дилерські угоди через високі ризики, то китайські виробники,

навпаки, демонструють готовність до розширення, гнучких умов співпраці та швидкого входження на нові ринки.

Важливим аспектом є спрощена модель дилерських контрактів, яку часто пропонують китайські виробники.

Вона передбачає:

- нижчі вимоги до розміру дилерських центрів;
- спрощені стандарти бренд-оформлення;
- гнучкі умови формування складських запасів;
- ширші можливості для локальної адаптації маркетингової політики.

Це особливо актуально в умовах війни, коли дилери обмежені у фінансових ресурсах і не готові інвестувати у масштабні шоуруми за жорсткими корпоративними стандартами.

Разом із тим, експансія китайських брендів супроводжується низкою ризиків для дилерських мереж. Серед них - недостатньо сформована репутація окремих марок, обмежена сервісна історія, нестабільність залишкової вартості автомобілів та залежність від імпортних логістичних маршрутів, які в умовах глобальної нестабільності можуть порушуватися.

Крім того, значна частина китайських автомобілів потрапляє на український ринок через неофіційні канали імпорту, що знижує конкурентні позиції офіційних дилерів.

Особливе місце займає китайський електромобільний сегмент, який фактично формує нову конфігурацію ринку. Китайські виробники контролюють значну частину глобального виробництва акумуляторів і компонентів, що дозволяє їм утримувати цінову перевагу навіть у кризових умовах. Для дилерів це означає необхідність адаптації сервісних моделей, навчання персоналу та інтеграції цифрових рішень у післяпродажне обслуговування.

У стратегічній перспективі роль китайських брендів на українському ринку буде зростати, особливо в сегментах електромобілів, кросоверів та

комерційного транспорту. Для дилерських мереж це створює як можливості диверсифікації бізнесу, так і виклики, пов’язані з необхідністю балансування між традиційними брендами та новими виробниками.

Таким чином, китайські автовиробники виступають одним із ключових драйверів трансформації дилерських мереж в умовах кризи попиту. Їх присутність змушує дилерів переглядати стратегії розвитку, структуру асортименту, підходи до сервісу та маркетингу, що має бути враховано при формуванні удосконалених моделей управління дилерською мережею в сучасних умовах.

В умовах скорочення офіційних поставок нових автомобілів, зниження платоспроможного попиту та зростання цін на первинному ринку, українські автодилери дедалі активніше використовують альтернативні джерела формування товарної пропозиції. Одним із таких джерел є автомобілі, придбані на страхових та дилерських аукціонах США (Copart, IAAI, Manheim та ін.).

Аукціонні автомобілі зі США займають суттєву частку українського вторинного ринку, особливо у сегментах середнього та бізнес-класу, кросоверів і електромобілів. Основною причиною популярності цього каналу є значна різниця в ціні між американським та європейським ринками, що зберігається навіть з урахуванням логістичних витрат, митного оформлення та відновлювального ремонту.

Механізм формування пропозиції через аукціони США включає кілька етапів:

- придбання автомобіля дилером або імпортером на аукціоні (часто зі страховим пошкодженням);
- морське перевезення до європейських або чорноморських портів;
- митне оформлення в Україні або країнах ЄС;
- відновлювальний ремонт і сертифікація;
- реалізація через дилерську мережу або автосалон.

Для дилерів такий підхід дозволяє гнучко реагувати на кризу попиту, формуючи асортимент у більш доступному ціновому діапазоні порівняно з новими автомобілями. Особливо актуальним це стало під час війни, коли споживачі переорієнтувалися з покупки нових авто на більш доступні альтернативи.

Разом із тим, використання автомобілів з аукціонів США має низку суттєвих управлінських і репутаційних ризиків. Серед ключових проблем:

- складність об’єктивної оцінки ступеня пошкоджень автомобіля;
- ризик прихованих дефектів, які проявляються вже після продажу;
- неоднорідна якість відновлювального ремонту;
- обмежена гарантійна підтримка;
- зниження довіри клієнтів до дилера у разі непрозорого інформування про історію автомобіля.

З точки зору управління дилерською мережею, робота з аукціонними автомобілями потребує посилення контролю якості, стандартизації процесів ремонту та прозорої комунікації з кінцевим споживачем. У практиці успішних дилерів дедалі частіше застосовується:

- повне розкриття інформації про пошкодження та ремонт;
- фото- та відеофіксація відновлення;
- внутрішні технічні регламенти приймання автомобілів;
- обмежені гарантійні програми або сервісні пакети.

Окрему нішу займають електромобілі з аукціонів США, які через податкові пільги та нижчу початкову вартість стали масовим продуктом на українському ринку. Проте їх використання в дилерській моделі потребує спеціалізованих знань щодо стану батарей, програмного забезпечення та сумісності з європейською інфраструктурою.

Таким чином, автомобілі з аукціонів США виступають важливим інструментом адаптації дилерських мереж до кризових умов попиту.

Водночас ефективність цього інструменту напряму залежить від рівня управлінської зрілості дилера, здатності контролювати якість продукту та будувати довгострокові довірчі відносини з клієнтами.

У другому розділі дипломної роботи здійснено комплексний аналіз сучасного стану та особливостей функціонування автомобільного дилерського ринку України в умовах воєнного стану та кризового скорочення попиту. Проведене дослідження засвідчило, що автомобільний ринок перебуває у фазі структурної трансформації, спричиненої поєднанням макроекономічних, воєнних та інституційних чинників.

Встановлено, що повномасштабна війна істотно вплинула на обсяги продажів, структуру попиту та механізми діяльності автомобільних дилерів. Основними тенденціями стали зниження частки нових автомобілів у загальному обсязі реалізації, зростання ролі вторинного ринку, підвищення цінової чутливості споживачів та переорієнтація дилерських мереж на більш гнучкі моделі ведення бізнесу. Водночас було зафіксовано поступове відновлення ринку в окремих сегментах, зокрема у сфері електромобілів та вживаних автомобілів імпортного походження.

Аналіз діяльності дилерів в умовах війни показав, що ключовими чинниками виживання та відносної стабільності стали диверсифікація джерел постачання, оптимізація витрат, перегляд дилерських угод із виробниками, а також активне використання альтернативних каналів формування асортименту, зокрема імпорту автомобілів із аукціонів США та Китаю. Зазначені підходи дозволили дилерам частково компенсувати дефіцит офіційних поставок і адаптувати пропозицію до зниженого платоспроможного попиту.

У ході дослідження проблем автомобільного ринку України визначено системні бар’єри його розвитку, серед яких, зокрема: нестабільність логістичних ланцюгів, зростання митних і транспортних витрат, дефіцит фінансових ресурсів, кадрові втрати, а також регуляторна

невизначеність. Додатковими викликами стали ризики якості автомобілів з альтернативних каналів імпорту, необхідність посилення контролю за технічним станом та збереження довіри споживачів.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що сучасна модель діяльності автомобільних дилерів в Україні потребує переходу від традиційних схем реалізації до адаптивних антикризових підходів управління дилерською мережею. Виявлені тенденції та проблеми формують об’єктивну необхідність розробки практичних заходів щодо удосконалення менеджменту автодилерів, що і буде предметом дослідження третього розділу дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АВТОДИЛЕРІВ

3.1. Ключові аспекти розвитку дилерської мережи

В умовах кризи попиту, спричиненої воєнним станом, зниженням платоспроможності населення та високою невизначеністю ринку, розвиток дилерської мережі набуває стратегічного характеру. Для підприємств автомобільної галузі дилерська мережа перестає бути виключно каналом збуту й трансформується у комплексний інструмент адаптації до змін зовнішнього середовища.

Ключовим аспектом розвитку дилерської мережі є переорієнтація з екстенсивного зростання на інтенсивний розвиток. У кризових умовах відкриття нових дилерських центрів є економічно недоцільним, тому акцент зміщується на підвищення ефективності вже існуючих дилерів, оптимізацію витрат, удосконалення сервісу та зростання лояльності клієнтів.

Важливим напрямом є диференціація дилерів за рівнем функціонального навантаження. Частина дилерів може зосереджуватися на продажах нових автомобілів, інші — на сервісному обслуговуванні, трейд-ін, продажу автомобілів з пробігом або електромобілів. Такий підхід дозволяє виробнику або імпортеру більш гнучко керувати мережею та зменшувати ризики простою.

Суттєвого значення набуває цифровізація дилерської мережі. В умовах обмеженої фізичної присутності клієнтів зростає роль онлайн-продажів, цифрових шоурумів, попереднього бронювання автомобілів, дистанційного оформлення договорів та кредитних продуктів. Для дилерів це означає необхідність інтеграції CRM-систем, аналітики поведінки клієнтів та омніканальних моделей комунікації.

Окремим аспектом розвитку є перегляд стандартів дилерської підтримки з боку виробника або імпортера.

У кризових умовах актуальними стають:

- гнучкі умови поставок;
- відтермінування платежів;
- зменшення обов’язкових складських запасів;
- спільні маркетингові програми;
- підтримка сервісних напрямів як стабільного джерела доходів.

Не менш важливим є розвиток людського капіталу дилерської мережі. Зниження попиту та скорочення продажів підвищують вимоги до кваліфікації персоналу: менеджери з продажу мають володіти навичками консалтингового продажу, роботи з фінансовими продуктами, електромобілями та автомобілями з пробігом.

У цьому контексті навчальні програми, дистанційні тренінги та мотиваційні механізми стають елементом антикризової стратегії.

Таким чином, розвиток дилерської мережі в умовах кризи попиту ґрунтується на принципах гнучкості, цифровізації, функціональної спеціалізації та посилення партнерських відносин між виробником і дилером. Реалізація цих аспектів дозволяє не лише зберегти мережу в період нестабільності, а й сформувати основу для її стійкого розвитку після відновлення ринку.

Поняття «криза попиту» в умовах воєнного стану потребує уточнення та не може трактуватися виключно як відсутність у населення фінансових ресурсів. Навпаки, сучасна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується нерівномірним розподілом доходів, що формує структурну, а не абсолютну кризу попиту.

Вимоги до діяльності автомобільного дилера в умовах кризи попиту

Ефективність функціонування дилерської мережі в умовах нестабільного попиту значною мірою залежить не лише від ринкової кон’юнктури, але й від вимог до самого дилера як суб’єкта господарювання. У сучасних умовах виробники, імпортери та фінансові установи висувають до дилерів підвищені стандарти організаційної, фінансової та етичної поведінки.

Автомобільний дилер розглядається виробником не як незалежний продавець, а як представник бренду, що безпосередньо впливає на його репутацію.

У зв’язку з цим у дилерських угодах фіксуються вимоги щодо:

- дотримання корпоративних стандартів поведінки персоналу;
- заборони вживання алкоголю та тютюнових виробів у робочий час і на території автосалону;
- дотримання ділового дрес-коду та стандартів комунікації з клієнтами;
- недопущення конфліктів інтересів та неформальних схем продажу.

Такі вимоги спрямовані на формування довіри з боку споживача, що є критично важливим в умовах скорочення попиту.

Організаційні та операційні вимоги є основним правилом.

Дилер зобов’язаний забезпечувати:

- постійну присутність кваліфікованого управлінського персоналу;
- чітку регламентацію робочих процесів (продаж, сервіс, гарантійне обслуговування);
- ведення повного та прозорого обліку операцій;
- відповідність приміщень та сервісної інфраструктури стандартам бренду.

В умовах війни до цих вимог додаються:

- резервні плани роботи у разі повітряних тривог;
- забезпечення безпеки персоналу та клієнтів;
- гнучкі графіки роботи.

Однією з ключових вимог до дилера є фінансова доброчесність. Дилерська діяльність передбачає:

- дотримання вимог фінансового моніторингу;
- прозорі джерела походження коштів;
- своєчасну сплату податків і зборів;
- виконання зобов’язань перед виробником, банками та лізинговими компаніями.

У період кризи попиту фінансова нестабільність дилера безпосередньо загрожує розривом дилерського контракту, що стимулює компанії посилювати внутрішній контроль.

У сучасних дилерських мережах дедалі частіше впроваджуються внутрішні політики, які регламентують:

- недопущення неформального стилю управління;
- відмову від «ручного» прийняття рішень без аналітичного обґрунтування;
- заборону неофіційних домовленостей із клієнтами;
- обов’язкове проходження навчання та сертифікації персоналу.

Фактично дилеру висувається вимога вести бізнес у режимі постійної професійної відповідальності, де «пив-курив-продав» більше не працює.

Таким чином, у період кризи попиту автомобільний дилер має відповідати не лише фінансовим і технічним критеріям, але й підвищеним етичним та поведінковим стандартам. Жорстка регламентація діяльності дилерів з боку виробників та держави спрямована на підвищення довіри споживачів і стабілізацію ринку, проте одночасно підвищує бар’єри входу та ускладнює адаптацію малих дилерських підприємств.

З одного боку, за даними Державної служби статистики України та відкритих аналітичних джерел, у 2023–2024 рр. відбулося зростання доходів окремих соціальних груп, зокрема:

- військовослужбовців та осіб, задіяних у секторі безпеки й оборони;
- працівників ІТ-сфери та міжнародних компаній;
- підприємців, інтегрованих у воєнну економіку.

Це підтверджується зростанням попиту на нові автомобілі середнього та преміального сегментів, а також на електромобілі та кросовери. Часто споживчі рішення в цій групі мають демонстративний або компенсаторний характер, зумовлений прагненням стабільності, статусності та безпеки сім'ї.

З іншого боку, масовий споживчий попит суттєво скоротився, що і є ключовою ознакою кризи. Основними причинами цього явища є:

- зниження реальних доходів цивільного населення;
- високий рівень невизначеності щодо майбутнього;
- зростання витрат на базові потреби (житло, енергія, безпека);
- обмежений доступ до кредитування та лізингу.

Таким чином, спостерігається поляризація споживчої поведінки - ринок не «впав», але звузився до окремих платоспроможних сегментів, що призвело до скорочення обсягів продажів у масовому сегменті.

Таблиця 3.1.

Порівняння попиту до війни та стану в ній

Показник	**До 2022 р.**	**2023–2025 рр.**
Домінуючий сегмент	Масовий (B, C)	Середній + преміум
Роль кредиту	Висока	Низька
Цінова чутливість	Помірна	Висока
Мотив купівлі	Комфорт, оновлення	Безпека, статус, емоційна компенсація
Поведінка клієнта	Раціональна	Обережна, відкладена

Це означає, що криза попиту має якісний, а не кількісний характер: попит не зник, але став вибірковим, сегментованим і нестійким.

Вплив кризи попиту на дилерську мережу

Для дилерських підприємств така трансформація попиту створює низку викликів:

- зменшення оборотності складських запасів;
- падіння продажів у бюджетному сегменті;
- зростання ролі сервісу, трейд-ін та продажу авто з пробігом;
- необхідність переорієнтації маркетингу з «масового» на «точковий».

Податкові та регуляторні нюанси купівлі нового автомобіля в Україні в умовах кризи попиту

Процес придбання нового автомобіля в Україні супроводжується низкою фіскальних, банківських та адміністративних процедур, які безпосередньо впливають на споживчу поведінку та формування попиту на автомобільному ринку. В умовах воєнного стану ці фактори набули додаткової складності, що частково пояснює зниження активності масового споживача.

Податкове навантаження при купівлі нового автомобіля є доволі високим. При придбанні нового автомобіля кінцевий споживач фактично сплачує комплекс непрямих податків, закладених у вартість транспортного засобу.

Таблиця 3.2

Оподаткування автомобілів

Вид платежу	Сутність
ПДВ (20%)	Включений у роздрібну ціну нового автомобіля
Мито	Застосовується до імпортованих авто (0–10% залежно від походження)
Акцизний податок	Залежить від типу двигуна, об’єму та року випуску

Вид платежу	Сутність
Пенсійний збір	3–5% при першій реєстрації залежно від вартості авто
Реєстраційні збори	Оплата послуг МВС

Однією з ключових неформальних перешкод для купівлі нового автомобіля є фінансовий моніторинг банківських операцій, посилений у 2022–2025 рр.

Покупець зобов’язаний:

- здійснювати оплату виключно безготівково;
- у разі великої суми (зазвичай понад еквівалент 400 тис. грн) — підтвердити джерело походження коштів;
- за вимогою банку надати:
- довідку про доходи;
- податкову декларацію;
- договір купівлі-продажу іншого майна;
- підтвердження військових виплат або підприємницької діяльності.

Для значної частини потенційних покупців, особливо фізичних осіб-підприємців та осіб з неофіційними доходами, ці вимоги стають стримуючим фактором, що відкладає або скасовує рішення про купівлю нового автомобіля.

У довоєнний період значна частина автомобілів реалізовувалася з використанням:

- автокредитів;
- фінансового лізингу;
- програм з низьким авансом.

У період воєнного стану на ринку автомобілів спостерігається:

- підвищення відсоткових ставок;
- скорочення програм з державною підтримкою;
- жорсткіші вимоги до платоспроможності клієнта.

Це призводить до зміщення попиту у бік одноразових покупок за власні кошти, що знову ж таки звужує коло споживачів.

Адміністративні та психологічні бар'єри јкрім фінансових чинників, важливу роль відіграють теж:

- невизначеність щодо майбутнього (мобілізаційні ризики);
- страх великих одноразових витрат;
- зміна споживчих пріоритетів на користь заощаджень або інвестицій у безпеку.

У сукупності ці фактори формують відкладений попит, коли потенційний покупець має фінансову можливість, але утримується від купівлі.

Таблиця 3.3

Співвідношення між формальними та реальними вимогами

Вимоги виробника / імпортера	Нормативна / декларована модель	Фактична реальність українського дилера
Корпоративна етика	Повна відповідність бренд-стандартам, заборона алкоголю, тютюну, неформальної поведінки	Формально дотримується; фактично – залежить від регіону, власника та контролю
Прозорість фінансових операцій	Повністю «білі» схеми, фінмоніторинг, підтвердження джерел коштів клієнта	Дотримання зростає, але часто ускладнює продажі та відлякує клієнтів
Дотримання стандартів сервісу	Сертифікований персонал, стандартизовані процеси продажу та сервісу	Кадровий дефіцит → один менеджер «за всіх», формальна сертифікація
Виконання планів продажу	Чіткі KPI, квартальні та річні плани	Плани часто не відповідають платоспроможному попиту
Інвестиції в шоурум	Сучасний салон, фірмовий дизайн, оновлення інтер'єру	Відкладені інвестиції через війну та падіння маржі
Асортиментна повнота	Постійна наявність модельного ряду	Обмежені поставки, дефіцит окремих моделей
Маркетинг та реклама	Активні кампанії, локальний маркетинг, цифрові канали	Скорочення бюджетів, ставка на імпортера

Вимоги виробника / імпортера	Нормативна / декларована модель	Фактична реальність українського дилера
Комплаєнс та аудит	Регулярні перевірки, внутрішній контроль	Формальні аудити, реальний контроль – вибірковий
Лояльність до бренду	Відсутність паралельних продажів	Часто поєднання офіційного та неофіційного імпорту
Управлінська культура	Стратегічне планування, аналітика, CRM	Тактичне виживання «від місяця до місяця»
Робота з персоналом	Мотиваційні програми, навчання, стабільність	Висока текучість, кадрова втома, вигорання
Дотримання регуляторних вимог	Повна відповідність податковому та митному законодавству	

Отже, кризу попиту на нові автомобілі в Україні доцільно пояснювати не лише рівнем доходів населення, а й комплексом податкових, банківських та регуляторних обмежень, які ускладнюють процес придбання та знижують споживчу активність. Для дилерських мереж це означає необхідність адаптації бізнес-моделей, розвитку альтернативних фінансових інструментів та підвищення прозорості взаємодії з клієнтами.

Порівняння вимог виробників із реальною практикою діяльності дилерів в Україні свідчить про структурний розрив між нормативною моделлю дилерства та фактичними умовами функціонування ринку. В умовах воєнного стану дилери змушені балансувати між формальним дотриманням стандартів та економічною доцільністю, що часто призводить до часткового або вибіркового виконання вимог.

Зазначений дисбаланс є одним із ключових чинників кризових явищ у дилерських мережах, оскільки підвищені вимоги не супроводжуються відповідною підтримкою з боку виробників або держави.

3.2. Дилерські угоди та напрямки розвитку мережи

У сучасних умовах нестабільного бізнес-середовища та кризових коливань попиту дилерська угода виступає ключовим інструментом регулювання відносин між виробником (або офіційним імпортером) та дилером. Саме через договір визначаються економічні, організаційні та фінансові межі діяльності дилерської мережі.

Дилерська угода - це цивільно-правовий договір, відповідно до якого виробник або імпортер надає дилеру право на продаж продукції під визначеною торговою маркою на конкретній території за умови дотримання встановлених стандартів.

На відміну від класичного договору поставки, дилерська угода має довгостроковий, комплексний характер і охоплює не лише продаж товару, а й сервіс, маркетинг, фінансування та бренд-менеджмент.

Основні елементи дилерської угоди є типовими для більшості дилерів.

Предметом дилерської угоди є:

- надання права реалізації продукції (автомобілів);
- використання торговельної марки виробника;
- доступ до дилерських програм, інформаційних систем та сервісної документації.

Обов’язки виробника / імпортера:

- забезпечення постачання продукції;
- надання маркетингової та рекламної підтримки;
- навчання персоналу дилера;
- формування рекомендованої цінової політики;
- технічна та інформаційна підтримка.

Обов’язки дилера:

- утримання автосалону та сервісного центру відповідно до стандартів бренду;

- фінансування закупівлі автомобілів;
- виконання планів продажу;
- забезпечення сервісного обслуговування;
- дотримання вимог комплаєнсу та фінансового моніторингу.

Таблиця 3.3

Структура дилерської угоди

Елемент угоди	Зміст
Предмет договору	Право продажу автомобілів та використання бренду
Територія	Закріплений регіон або ексклюзивна зона
Фінансові умови	Закупівельна ціна, бонуси, знижки, маркетингові компенсації
План продажів	Річні та квартальні KPI
Логістика	Поставка автомобілів, відповідальність за транспортування
Митні процедури	Митне очищення (зазвичай після переходу права власності до дилера)
Маркетинг	Спільні рекламні кампанії
Контроль	Аудити, сертифікація персоналу
Термін дії	1–5 років з можливістю пролонгації
Відповідальність	Штрафи, розірвання угоди

У фінансовому аспекті дилерська угода ґрунтується на принципі високих авансових витрат дилера:

- дилер фінансує закупівлю автомобілів;
- несе витрати на митне оформлення;
- утримує інфраструктуру (салон, персонал, сервіс).

При цьому прибутковість дилера формується з:

- торгової маржі;
- бонусів за виконання планів;
- сервісного обслуговування;
- додаткових послуг (кредитування, страхування, трейд-ін).

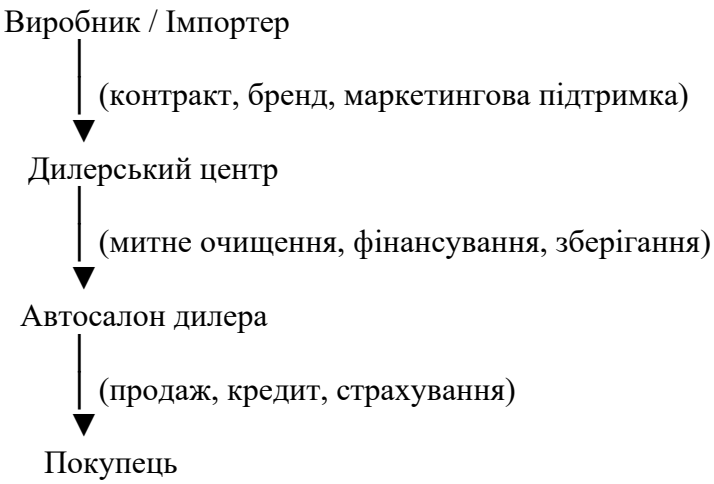


Рис.3.1. Схема руху фінансових потоків

Фінансові потоки розподіляються наступним чином:

Покупець → Дилер → Імпортер / Виробник

Отже, схема ілюструє класичну модель дилерської взаємодії, де дилер виступає центральною ланкою між виробником та кінцевим споживачем, несучи основні фінансові та операційні ризики.

У період кризи попиту дана модель стає вразливою, оскільки фінансові ризики практично повністю покладаються на дилера.

В умовах війни та нестабільного попиту спостерігаються такі тенденції:

- скорочення ексклюзивних територій;
- перехід до гнучких планів продажу;
- зменшення складських запасів;
- зростання ролі цифрових продажів;
- перегляд умов фінансування та бонусних програм.

Таким чином, дилерська угода в сучасних умовах трансформується з інструмента стабільного розвитку у механізм перерозподілу ризиків, де основне навантаження припадає на дилера. Це потребує перегляду традиційних моделей співпраці та формування більш гнучких контрактних умов, адаптованих до кризових реалій попиту.

3.3. Просування нових продуктів

В умовах нестабільного попиту та трансформації споживчої поведінки особливого значення набуває система просування нових продуктів у дилерській мережі. Для автомобільного ринку України ця проблема є актуальною через поєднання воєнних ризиків, зміну структури доходів населення, податкові та митні обмеження, а також зростання конкуренції з боку імпортованих уживаних автомобілів і китайських брендів.

Просування нових моделей автомобілів у кризових умовах суттєво відрізняється від класичних маркетингових підходів. Якщо в докризовий період основний акцент робився на іміджеву рекламу та розширення модельного ряду, то в умовах кризи попиту ключовими стають цінність продукту, економічна доцільність та мінімізація ризиків для споживача.

Основними напрямами просування нових продуктів у дилерській мережі є:

- адаптація продукту до платоспроможного попиту – комплектації з базовим функціоналом, зменшення вартості за рахунок спрощення опцій, акцент на економічність та витрати володіння.
- фінансові інструменти стимулювання попиту – кредитні програми з мінімальним авансовим внеском, лізинг, відтермінування платежів, програми trade-in.
- цифровізація каналів просування – онлайн-продажі, віртуальні шоуруми, персоналізовані пропозиції через CRM-системи.
- зміщення акценту з бренду на вигоду – експлуатаційні витрати, гарантійні умови, сервісна підтримка, доступність запчастин.
- сегментація клієнтів – окремі пропозиції для військовослужбовців, корпоративних клієнтів, малого бізнесу, служб доставки.

У кризових умовах змінюється і роль дилера: він перестає бути лише посередником між виробником і споживачем та перетворюється на активного менеджера попиту, який формує індивідуальні рішення для клієнта.

Особливо це характерно для просування електромобілів і автомобілів китайського виробництва, де ключовими аргументами стають доступна ціна, швидка поставка та мінімальні логістичні витрати.

Важливим елементом просування нових продуктів є інформаційна підтримка. В умовах невизначеності споживач схильний відкладати рішення про купівлю, тому дилери активно використовують консультаційний підхід, тест-драйви, демонстрацію реальної вартості володіння автомобілем протягом життєвого циклу.

Таблиця 3.3

Напрями просування нових напрямів

Напрям просування	Інструмент	Очікуваний ефект
Цінове стимулювання	Знижки, акційні комплектації	Зменшення бар’єру входу
Фінансові програми	Кредит, лізинг, trade-in	Розширення кола покупців
Цифрові канали	Онлайн-шоуруми, CRM	Підвищення конверсії
Сервісна підтримка	Розширена гарантія, сервісні пакети	Зростання довіри
Сегментні пропозиції	Програми для військових, бізнесу	Точкове стимулювання попиту

У 2023–2024 рр. українські автомобільні дилери активно застосовували адаптовані стратегії просування нових моделей. Так, просування китайських брендів (BYD, Chery, Geely) здійснювалося через поєднання цінової доступності, швидкої логістики та мінімального пакета опцій, що відповідало реальному попиту. Водночас офіційні дилери європейських брендів зосередилися на фінансових інструментах та

сервісній підтримці, компенсуючи високу ціну доданою цінністю володіння.

Таким чином, у кризових умовах просування нових продуктів у дилерській мережі трансформується з класичної маркетингової моделі в адаптивну систему управління попитом, орієнтовану на економічну доцільність, гнучкість та персоналізацію. Ефективність просування визначається здатністю дилера швидко реагувати на зміну споживчої поведінки та поєднувати продукт, фінансові інструменти й сервіс у єдину ціннісну пропозицію.

Окремим напрямом просування нових продуктів у дилерській мережі в умовах кризи попиту є електромобілі. Попри загальну нестабільність автомобільного ринку, сегмент електротранспорту в Україні демонструє відносну стійкість та навіть зростання, що зумовлено поєднанням економічних, фіскальних та поведінкових чинників.

По-перше, електромобілі мають податкові та митні переваги, зокрема звільнення від сплати ПДВ та акцизного податку, що істотно знижує кінцеву вартість для споживача порівняно з автомобілями з двигунами внутрішнього згоряння. В умовах кризи попиту це стає ключовим аргументом на користь вибору електромобіля, особливо для ціново чутливих сегментів ринку.

По-друге, змінюється мотивація споживача. Якщо раніше електромобіль сприймався як інноваційний або іміджевий продукт, то в умовах війни та економічної нестабільності акцент зміщується на економію експлуатаційних витрат. Низька вартість заряджання порівняно з пальним, мінімальні витрати на технічне обслуговування та простіша конструкція електромобіля формують довгострокову фінансову вигоду.

По-третє, специфіка просування електромобілів у дилерській мережі полягає у необхідності інформаційно-консультаційної підтримки клієнтів. Дилери змушені пояснювати питання автономності, реального запасу ходу,

деградації батареї, можливостей зарядної інфраструктури та вартості володіння протягом життєвого циклу. Таким чином, процес продажу електромобіля набуває характеру експертного консалтингу.

В умовах кризи попиту ефективними інструментами просування електромобілів стають:

- акцент на економічних перевагах володіння;
- демонстрація реальних кейсів експлуатації в українських умовах;
- програми гарантій на батареї;
- партнерство з операторами зарядної інфраструктури;
- пропозиції для корпоративних клієнтів і служб доставки.

Водночас існують і обмеження: нерівномірний розвиток зарядної інфраструктури, обмежена довіра до окремих брендів (передусім китайських), а також ризики, пов’язані з перепродажем та залишковою вартістю електромобілів. Це зумовлює необхідність гнучкої дилерської політики та активної післяпродажної підтримки.

Таблиця 3.4

Особливості просування в дилерській мережі

Критерій	**Характеристика**
Цінова політика	Податкові пільги, нижча стартова ціна
Основний мотив купівлі	Економія експлуатаційних витрат
Ключовий інструмент продажу	Консультації та розрахунок ТСО
Ризики	Інфраструктура, довіра до брендів
Потенціал розвитку	Високий у середньо- та довгостроковій перспективі

Таким чином, електромобілі в умовах кризи попиту виступають не лише альтернативним, а в окремих сегментах - базовим продуктом дилерської мережі, що поєднує економічну доцільність, адаптацію до змін споживчої поведінки та стратегічний потенціал розвитку ринку після завершення воєнних дій.

В умовах кризи попиту важливим інструментом активізації збуту в дилерській мережі стає використання фінансових механізмів стимулювання попиту, зокрема програм автокредитування, лізингу, а також спеціалізованих програм для окремих соціальних груп, насамперед ветеранів війни. Такі інструменти дозволяють частково нівелювати обмеження платоспроможного попиту та розширити коло потенційних споживачів.

Автокредитування в Україні зазнало суттєвих трансформацій у період воєнного стану. Банки скоротили ризикові операції, підвищили вимоги до позичальників та зменшили максимальні строки кредитування. Водночас дилерські центри у співпраці з банківськими установами запроваджують партнерські кредитні програми, що передбачають:

- зниження авансового платежу;
- фіксовані або субсидовані відсоткові ставки;
- спрощені процедури підтвердження доходів;
- відстрочку першого платежу.

Окреме значення мають державні та квазідержавні програми підтримки ветеранів, які формують новий сегмент споживчого попиту. Ветерани бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, а також члени їхніх родин розглядаються як цільова аудиторія для дилерських мереж. У межах таких програм застосовуються:

- пільгові умови кредитування;
- компенсація частини вартості автомобіля;
- спеціальні умови страхування;
- адаптація транспортних засобів під потреби осіб з інвалідністю.

Для дилерів це означає необхідність перегляду продуктової лінійки та розвитку компетенцій у сфері продажу спеціалізованого транспорту.

Особливу роль у післявоєнний період відіграватиме спеціалізований транспорт, до якого належать:

- автомобілі для осіб з інвалідністю;
- пікапи та позашляховики для служб безпеки й волонтерських організацій;
- комерційні автомобілі для малого бізнесу та відновлювальних робіт;
- спецтранспорт для громад та муніципалітетів.

Просування такого транспорту має іншу логіку, ніж масові продажі. Основний акцент зміщується з емоційної складової на функціональність, надійність, витрати життєвого циклу та сервісне обслуговування. У цьому контексті дилер виконує не лише роль продавця, а й роль інтегратора рішень, що включають фінансування, сервіс, дообладнання та післяпродажну підтримку.

Таблиця 3.5

Залучення партнерських програм

Напрям	**Характеристика**	**Ефект**
Автокредитування	Партнерські програми з банками	Розширення попиту
Програми для ветеранів	Пільги, компенсації, адаптація авто	Соціально орієнтований ринок
Спецтранспорт	Комерційні та функціональні авто	Стабільні B2B-продажі
Лізинг	Для бізнесу та громад	Довгострокова співпраця

Таким чином, поєднання кредитних інструментів, програм підтримки ветеранів та розвитку сегменту спеціалізованого транспорту дозволяє дилерським мережам диверсифікувати попит, зменшити залежність від класичного роздрібного ринку та сформувати основу для стійкого розвитку в умовах тривалої нестабільності.

У сучасних умовах розвитку автомобільного ринку екологічна складова та корпоративна соціальна відповідальність (CSR) стають важливими чинниками формування конкурентних переваг дилерської мережі, особливо в період кризи попиту. Зростання вимог щодо скорочення викидів CO_2, адаптація до європейських екологічних стандартів та

суспільний запит на відповідальне споживання зумовлюють необхідність переорієнтації дилерських стратегій.

Екологічний вимір діяльності автодилерів проявляється передусім через структуру реалізованого модельного ряду. В умовах інтеграції України до європейського економічного простору дилери змушені враховувати:

- норми щодо середнього рівня викидів CO_2;
- посилення екологічного оподаткування транспортних засобів;
- зростання попиту на гібридні та електричні автомобілі;
- обмеження на імпорт і реєстрацію транспортних засобів з високими екологічними класами.

У цьому контексті дилерська мережа виконує функцію посередника між екологічною політикою держави, виробником та кінцевим споживачем, формуючи екологічно орієнтовану поведінку покупців через інформаційні та маркетингові інструменти.

Скорочення викидів CO_2 досягається не лише шляхом продажу електромобілів, але й за рахунок:

- оптимізації логістики постачання автомобілів;
- впровадження цифрових каналів продажу (зменшення фізичних переміщень);
- енергоефективної експлуатації дилерських центрів;
- екологічно відповідального сервісного обслуговування (утилізація мастил, акумуляторів, шин).

Важливою складовою є соціальна відповідальність дилерських мереж, яка в умовах війни та післявоєнного відновлення набуває особливого значення.

Соціально відповідальна діяльність дилерів включає:

- участь у програмах підтримки ветеранів та осіб з інвалідністю;
- забезпечення доступності сервісних центрів;

- прозору кадрову політику та дотримання трудових стандартів;
- підтримку локальних громад і гуманітарних ініціатив.

Для споживачів екологічна та соціальна складові дедалі частіше стають додатковим аргументом при виборі бренду та дилера, що особливо характерно для молодших вікових груп і корпоративних клієнтів.

У перспективі післявоєнного розвитку очікується посилення регуляторного тиску щодо екологічних стандартів, що вимагатиме від дилерських мереж:

- адаптації бізнес-моделей;
- інвестицій у інфраструктуру зарядних станцій;
- розширення сервісних компетенцій у сфері електротранспорту;
- інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у стратегію розвитку.

Таблиця 3.6

Екологічні наслідки діяльності автоділерів

Напрям	Зміст	Очікуваний ефект
Скорочення CO_2	Продаж EV та гібридів	Відповідність євростандартам
Екологічний сервіс	Утилізація відходів	Зниження екологічних ризиків
CSR	Підтримка ветеранів, громад	Лояльність споживачів
ESG-стратегія	Інтеграція екології в управління	Довгострокова стійкість

Таким чином, екологічна відповідальність і соціальна орієнтація перестають бути другорядними елементами діяльності дилерської мережі та трансформуються у стратегічний інструмент управління попитом, особливо в умовах нестабільного економічного середовища.

У третьому розділі дипломної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення управління дилерською мережею підприємства в умовах кризи попиту та структурних змін на автомобільному ринку України. Проведений аналіз показав, що сучасна криза попиту має не стільки абсолютний, скільки структурний характер, зумовлений трансформацією

споживчої поведінки, зміною фінансових можливостей окремих груп населення, податковими та регуляторними чинниками, а також воєнними ризиками.

У підрозділі 3.1 доведено, що ключовими напрямами розвитку дилерської мережі в умовах нестабільного попиту є диверсифікація продуктового портфеля, адаптація до нових сегментів споживачів (зокрема військовослужбовців, ветеранів, корпоративних клієнтів), а також гнучке ціноутворення з урахуванням змін у податковому та кредитному середовищі. Встановлено, що наявність платоспроможного попиту не заперечує кризових явищ, а свідчить про зміну пріоритетів та критеріїв вибору автомобіля.

У підрозділі 3.2 проаналізовано механізм дилерських угод як основу функціонування дилерської мережі. Визначено, що ефективність дилерських відносин у кризових умовах залежить від чіткого розподілу прав і обов’язків між виробником та дилером, прозорості фінансових розрахунків, логістичних умов постачання, а також рівня маркетингової та сервісної підтримки. Доведено, що модернізація дилерських договорів із урахуванням ризиків воєнного часу дозволяє знизити фінансове навантаження на дилерів та підвищити стійкість мережі.

У підрозділі 3.3 обґрунтовано значення просування нових продуктів і форматів продажу як інструменту стимулювання попиту. Особливу увагу приділено розвитку електромобілів, імпорту транспортних засобів з альтернативних ринків, використанню аукціонних каналів постачання, а також впровадженню кредитних і лізингових програм, у тому числі спеціалізованих пропозицій для ветеранів та корпоративних клієнтів. Визначено, що екологічна складова та соціальна відповідальність дилерських мереж поступово трансформуються у фактори конкурентоспроможності та довгострокової лояльності споживачів.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі розглянуто проблематику управління дилерською мережею підприємства в умовах кризи попиту, що формується під впливом економічної нестабільності, трансформації споживчої поведінки та наслідків воєнного стану в Україні. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації дилерських мереж до нових ринкових умов, збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкості бізнесу в ситуації структурних змін попиту.

У першому розділі роботи було досліджено теоретичні основи управління дилерською мережею, уточнено сутність та зміст поняття дилерської мережі, її функції та механізми функціонування. Узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних учених дало змогу систематизувати ключові елементи управління дилерськими структурами, а також визначити галузеві особливості дилерства в автомобільному бізнесі. Встановлено, що ефективність дилерської мережі залежить від рівня координації між виробником та дилерами, якості договірних відносин і здатності мережі адаптуватися до змін ринкового середовища.

У другому розділі проаналізовано сучасний стан автомобільного ринку України та діяльність дилерських компаній в умовах воєнного часу. Доведено, що, попри скорочення загальних обсягів ринку, попит на автомобілі не зник повністю, а зазнав якісних і структурних змін. Виявлено вплив воєнних, фінансових та регуляторних чинників на діяльність дилерів, зокрема зміну каналів постачання, зростання ролі імпорту з альтернативних ринків, розвиток кредитних і лізингових програм, а також посилення значення сервісної складової. Визначено основні проблеми автомобільного ринку, серед яких нестабільність логістики, податкове навантаження, дефіцит окремих моделей та зниження прогнозованості попиту.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління дилерською мережею в умовах кризи попиту. Доведено, що сучасна криза має переважно структурний характер і пов’язана зі зміною споживчих пріоритетів, фінансових інструментів придбання автомобілів та зростанням ролі нових сегментів ринку, зокрема електромобілів і спеціалізованого транспорту. Обґрунтовано доцільність модернізації дилерських угод, розвитку програм кредитування та державної підтримки, розширення продуктового портфеля, а також інтеграції екологічних і соціальних принципів у стратегію розвитку дилерських мереж.

У результаті проведеного дослідження досягнуто поставленої мети та виконано основні завдання дипломної роботи. Отримані результати можуть бути використані в практичній діяльності підприємств автомобільного ринку для вдосконалення управління дилерськими мережами, підвищення їх адаптивності до кризових умов та формування довгострокових конкурентних переваг.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк Л. Л. Маркетинг і дилерські мережі підприємств : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2021. – 298 с.

2. Бланк І. А. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. – Київ : Ніка-Центр, 2020. – 312 с.

3. Григорак М. Ю. Логістика та дистрибуція в ринковій економіці : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2022. – 420 с.

4. Ковальчук С. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств : навч. посіб. – Львів : Новий Світ–2000, 2021. – 320 с.

5. Мазаракі А. А., Багрова І. В. Управління збутовою діяльністю підприємства. – Київ : КНТЕУ, 2020. – 276 с.

6. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. – Київ : Наш Формат, 2020. – 448 с.

7. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент / пер. з англ. – Київ : Віват, 2022. – 720 с.

8. Савчук І. В. Управління дилерськими мережами в умовах нестабільності ринку // Бізнес Інформ. – 2023. – № 6. – С. 112–118.

9. Грищенко М. О., Сагайдак Н. М. Особливості функціонування дилерських мереж на автомобільному ринку України // Економіка та суспільство. – 2024. – № 51.

10. Державна служба статистики України. Автомобільний ринок України у 2023–2024 рр. – Київ, 2024. – URL: https://ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.12.2025).

11. Міністерство економіки України. Огляд стану внутрішнього споживчого ринку. – Київ, 2024. – URL: https://me.gov.ua.

12. European Commission. Automotive Market Developments in Eastern Europe. – Brussels, 2024. – URL: https://ec.europa.eu.

13. OECD. Consumer Demand Trends in Crisis Economies. – Paris : OECD Publishing, 2024.

14. World Bank. Ukraine Economic Update. Automotive and Consumer Markets. – Washington, 2025.

15. UNCTAD. World Investment Report 2024: Supply Chains and Distribution. – Geneva : United Nations, 2024.

16. Deloitte. Global Automotive Consumer Study 2024. – London, 2024. – URL: https://www.deloitte.com.

17. AUTO-Consulting. Ринок нових автомобілів в Україні: підсумки та перспективи. – Київ, 2024. – URL: https://autoconsulting.ua.