

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня магістр

студента Калугіна Сергія Андрійовича

академічної групи 073м-22-1
спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика

на тему Забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Швець В.Я.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Швець В.Я.			

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ В.Я. Швець

(підпис)

«--» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня магістр

студенту Калугіну Сергію Андрійовичу академічної групи 073М-22-1
спеціальності 073 Менеджмент

за освітньо-професійною програмою Менеджмент організацій і логістика
на тему Забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою
діяльністю підприємства (за матеріалами ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»)
затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від _____ № _____

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретично-методологічний розділ	Теоретичні основи забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	25.09.2023 р. – 22.10.2023 р.
Дослідницько-аналітичний розділ	Аналіз діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» при формуванні виробничо-збутової політики	23.10.2023 р. – 19.11.2023 р.
Проектно-рекомендаційний розділ	Організація виробничо-збутової діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	20.11.2023 р. – 10.12.2023 р.

Завдання видано _____

Швець В.Я.

(підпис керівника)

(прізвище, ініціали)

Дата видачі 25 вересня 2023 рокуДата подання до екзаменаційної комісії 11 грудня 2023 року

Прийнято до виконання _____

Калугін С.А.

(підпис студента)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні основи забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	7
1.1 Теоретичні засади виробничо-збутової діяльності підприємства	7
1.2 Логістика та маркетинг, як основи виробничо-збутової діяльності підприємства	14
1.3 Забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	20
2 Аналіз діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» при формуванні виробничо-збутової політики	29
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	29
2.2 Аналіз ринку легкових автомобілів	35
2.3 Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	39
2.4 Дослідження особливостей фінансового стану підприємства	46
3 Організація виробничо-збутової діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	61
3.1 Обґрунтування проєкту вибору постачальника	61
3.2 Аналіз постачальників для оптимізації збутової діяльності	62
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів	72
Висновки	75
Перелік джерел посилання	80

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ризику, невизначеності та динамічності навколишнього середовища, вирішенню завдань з гармонізації інтересів підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища сприяє формування систем збуту підприємств у ринковому середовищі, що зумовлює необхідність наукового обґрунтування резервів та напрямів удосконалення управління збутовою діяльністю. Багато сучасних керівників вважають, що найважливішим завданням на підприємстві є виробництво продукції або послуг, а збут це проблема другорядна і малозначуща.

Враховуючи той факт, що конкурентна боротьба на ринку лише загострюється, то менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу усім аспектам управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, оскільки від цього залежить його фінансова стійкість та конкурентоспроможність. Для ефективного та конкурентного функціонування підприємства на ринку потрібно постійно вдосконалювати власну збутову діяльність та орієнтуватись на ринкову ситуацію, яка підвладна змінам.

Сучасні підприємства для ведення ефективної виробничо-збутової діяльності мають усвідомити необхідність переміщення акцентів управління з виробничою орієнтації на виробничо-збутову. Політика підприємства, що засновується на управлінні збутом, якісно відрізняється від виключно виробничої орієнтації, своєю гнучкістю, оперативністю, чутливістю до динаміки ринку, постійною оптимізацією цінової політики, зростанням комунікацій, пошуком ефективних інструментів просування товару та високою мірою економічної і соціальної відповідальності.

Практика виробничо-збутової діяльності на підприємствах абсолютно різних форм власності свідчить, що максимізація прибутку як головна ціль діяльності та розвитку підприємства не завжди сприяє реалізації його довгострокових інтересів, та інтересів власників підприємств, оскільки для результативної діяльності потрібно приділяти увагу споживачам та їх

потребам. Лише споживач може забезпечити належну виручку, відповідний імідж і репутацію фірми.

Значення виробничо-збутової діяльності для підприємства займає одне із перших місць, оскільки, за рахунок каналів зворотнього зв'язку, вона надає підприємству інформацію про потреби та переваги споживачів, структуру ринку та динаміку попиту на продукцію. Виробничо-збутова діяльність потребує прискіпливої уваги, аналізу і розвитку, для досягнення позитивних комерційних результатів, підвищення ділової активності та зміцнення фінансової самостійності підприємства

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. Для досягнення цієї мети в роботі вирішувалися наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади виробничо-збутової діяльності підприємства;
- дослідити логістику та маркетинг, як основи виробничо-збутової діяльності підприємства;
- розглянути забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»;
- провести аналіз ринку легкових автомобілів;
- надати оцінку конкурентного середовища ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»;
- дослідити особливості фінансового стану ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»;
- обґрунтування проекту вибору постачальника;
- аналіз постачальників для оптимізації збутової діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт розроблення – процес забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи

забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Методи досліджень. У роботі використано такі методи дослідження: методи групування, графічний, ілюстрації, табличний, методи вертикального та горизонтального аналізу, метод SWOT та PEST аналізу.

Практична значущість одержаних результатів для ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» полягає у тому, що завдяки вибору оптимального постачальника підвищиться якість сервісу та знизиться вартість логістичних послуг, що вплине на збільшення виручки від реалізації на 7% при зниженні собівартості на 3,5%. Збільшення виручки від реалізації позитивно відіб'ється на інших показниках ділової активності фондоддача збільшиться на 2,8%, рентабельність підприємства і продукції збільшиться на 0,018 та 0,017 відповідно.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні засади виробничо-збутової діяльності підприємства

Виробничо-збутова діяльність будь-якого підприємства визначається як ключова для отримання прибутку та забезпечення ефективності його діяльності, сучасного господарювання та основну для усіх суб'єктів бізнесу загалом. Вона охоплює такі сфери діяльності, як розробку та реалізацію комплексу заходів з формування оптимальної збутової мережі підприємства для ефективних продажів виготовленої продукції. Беручи до уваги, що успішна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з виробництвом та реалізацією його продукції або послуг, основними чинниками, що здатні впливати на ефективність його діяльності, є попит на товар або послугу та пропозиція, а також можливість забезпечення балансу між цими двома змінними [1].

Виробничо-збутова діяльність підприємства включає в себе операції, пов'язані з випуском продукції, доставкою її до споживача та наданням послуг, у таблиці 1.1 наведені різні підходи щодо характеристики виробничо-збутової діяльності на підприємстві. Виробництво та збут, як головні складові, які визначають конкурентоспроможність підприємства зображені на рисунку 1.1, мають залежність як від соціально-економічної ситуації навколо підприємства так і від безпосередніх умов ведення діяльності в певному середовищі. При цьому формування товарної складової тісно взаємопов'язано з реальними та потенційними можливостями підприємства, наявністю відповідних виробничих потужностей, кадрового потенціалу, цінової політики, організаційної структури тощо. Без урахування цих складових неможливо досягти успіху на ринку та забезпечити належні конкурентні переваги [1].

Таблиця 1.1 – Характеристика виробничо-збутової діяльності підприємства

Джерело	Характеристика
Енциклопедія TechTrend [2]	Виробничо-збутова діяльність передбачає операції, пов'язані з випуском продукції або послуг та доставкою їх до споживача. Вони відображають зміни в готівці у зв'язку з угодами і використовуються при обчисленні чистого прибутку. Оскільки на розміри чистого прибутку впливають різні чинники, застосовується непрямий метод визначення отриманої або використаної готівки для здійснення виробничо-збутової діяльності
Курильчук Б.С. [3]	Виробничо-збутова діяльність виступає комплексом дій, які допомагають в просуванні та реалізації продукції потенційним споживачам, тим самим задовольняючи їх попит за рахунок товарообміну з метою отримання прибутку. Для ведення ефективної виробничо-збутової діяльності потрібно створювати таку управлінську систему, яка б сприяла реалізації стратегічних цілей збуту та була орієнтована на споживача і його потреби
Россоха В.В. [4]	Виробничо-збутова діяльність має ключове значення для підприємства, оскільки, за рахунок каналів зворотного зв'язку, вона надає підприємству інформацію про споживчі переваги і потреби, структуру та динаміку попиту на продукцію. З метою зміцнення фінансової самостійності, досягнення позитивних комерційних результатів та підвищення ділової активності підприємства обґрунтована виробничо-збутова діяльність потребує прискіпливої уваги, аналізу і розвитку
Кротов В.С. [5]	Виробничо-збутова діяльність характеризує виконання таких операцій як - вироблення продукції, доставка продукції споживачеві та надання послуг. Чітке управління даною діяльністю підприємства здійснює такий структурний підрозділ на підприємстві як маркетингова служба
Ляденко Т.В. [6]	Поняття виробничо-збутової діяльності можна окреслити як систему пояснених з наукової точки зору дій, її налагодженість та покращення під час використання інноваційних технологічних засобів, що мають здатність найбільш повно задовольнити ринкові потреби та забезпечити прибутки для суб'єктів сфери господарства

Характеристикою сучасних умов господарювання є загострення конкурентної боротьби, мінливість та зміна макроекономічних показників, зростання вимог споживачів до якості товарів і послуг, усе це вимагає пошуку альтернативних стратегій стимулювання збуту, що забезпечать підприємствам довгострокову міцну позицію на ринку [7].

Дослідження ринкового середовища мають враховувати всі фактори, що впливають на підприємство як суб'єкт ведення господарської діяльності. Якщо це мікросередовище, то це такі фактори, як ціна продажу товару, ринки збуту, витрати на виробництво і збут, фактори виробництва, умови постачання тощо. Якщо це макросередовище, то це такі фактори, як податкове законодавство,

кредитно-фінансова політика, нормативно-правове забезпечення функціонування суб'єкта господарювання, інфляція тощо [1].

Виробничо-збутова політика передбачає собою можливість формування та організації збутових мереж, які б дозволяли більш ефективно та швидко реалізовувати потрібні обсяги виготовленої продукції, охоплювали цільові сегменти ринку та проникати на нові ринки з новою пропозицією.

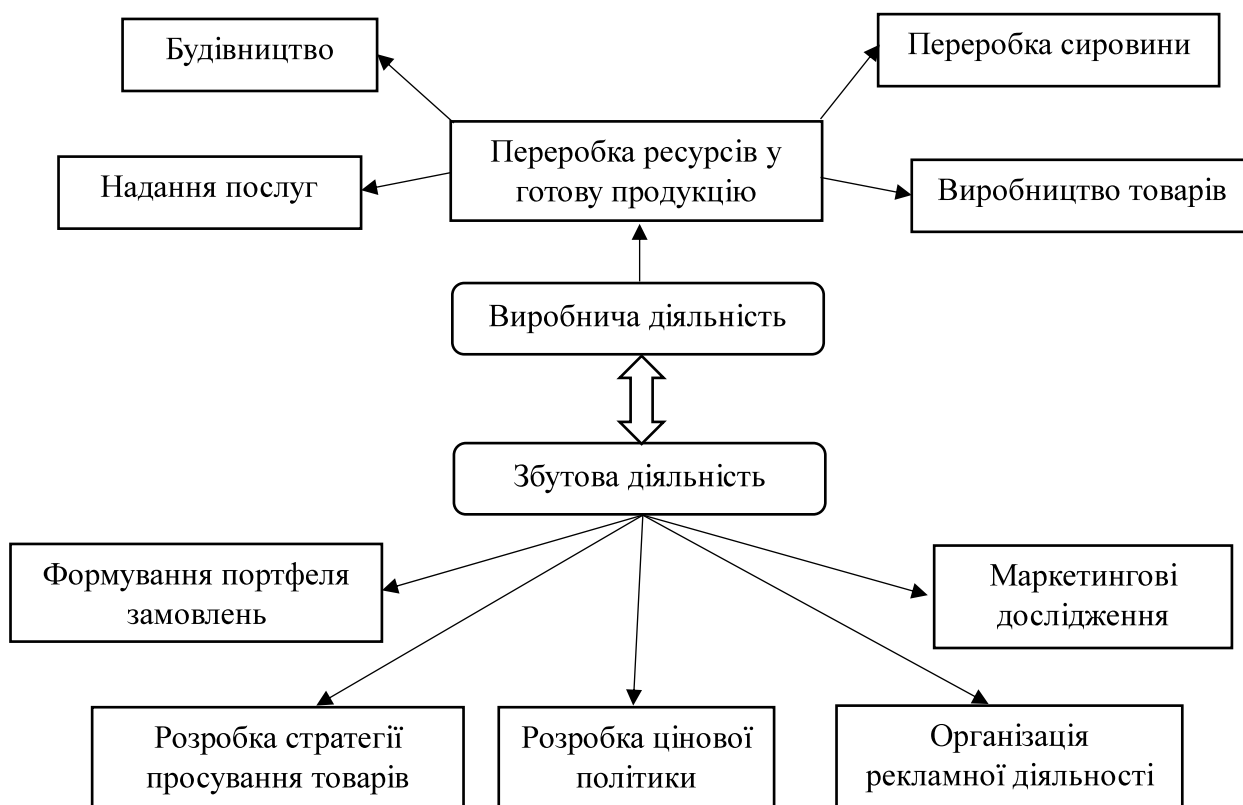


Рисунок 1.1 – Складові виробничо-збутової діяльності підприємства за [1]

Існуюча практика господарської діяльності на підприємствах різних форм власності демонструє, що максимізація прибутку як головна та основна ціль розвитку підприємства не завжди сприяє реалізації довгострокових інтересів підприємств та їх власників, оскільки для результативного ведення господарської діяльності потрібно приділяти увагу споживачам та їх потребам. Лише споживач може забезпечити належну виручку, відповідний імідж і репутацію фірми. Внаслідок цього рекомендується проводити аналіз вподобань, смаків та запитів основних сегментів споживачів шляхом

встановлення базових характеристик споживача таких, як географічне розташування, демографічних показників, соціально-економічних та психологічних, що дасть змогу сформувати ефективну маркетингову стратегію. Орієнтація на певний сегмент ринку створює можливість для забезпечення основного обсягу реалізації продукції, а величина прибутку залежить від трьох основних складових, до яких належать: собівартість продукції, обсяг реалізації та її ціна. При цьому на рівні підприємства, регулювання може здійснюватися значною мірою для обсягів реалізації та ціни, оптимальне співвідношення між якими дозволяє підприємству досягнути поставлених цілей щодо рівня рентабельності продукції і ефективності виробництва [1].

Багато сучасних керівників вважають, що найважливішим завданням на підприємстві є виробництво продукції або послуг, а збут це проблема другорядна і малозначуща. Відповідно до цих уявлень у штаті таких підприємств чисельність персоналу, що відповідає за збут, часто не перевищує 5–10 % від загальної кількості кадрового складу, в той час як у зарубіжних компаніях, що виготовляють, наприклад, продукти харчування, чисельність персоналу відповідального за збутову діяльність дорівнює, а в деяких випадках і перевищує кількість виробничих працівників [1].

Збут – це система всіх заходів, які проводяться після виходу продукції за межі підприємства і завершуються продажем, а виробнича діяльність підприємства ефективна, коли продукція, що виробляється на ній, знаходить попит та задовольняє відповідні потреби споживачів [8].

Збут являє собою вид маркетингової діяльності суб'єкта, що здійснює господарську діяльність з виробництва та реалізації споживачеві або фірмі-посереднику вироблених товарів. Він є кінцевим етапом перебування продукту на підприємстві, який настає після циклу виробництва і для підприємства є визначальним на шляху до отримання бажаного та очікуваного результату діяльності [9].

Під сучасним виглядом управління збутовою діяльністю підприємства слід розуміти певну систему економічних відносин між суб'єктами господарювання, що складаються в процесі виробництва та збуту продукції підприємств, побудова ефективних каналів розподілу, організацію раціональної системи руху товарів, систем комунікації, ефективного управління персоналом, а також такі стандартні функції, як планування, організацію, контроль та аналіз збутової діяльності підприємства з метою як найповнішого задоволення бажань та потреб покупців і отримання прибутку підприємством. Управління збутом має бути направлено на завоювання та збереження підприємством кращої частки ринку і утримання переваги над конкурентами [10].

Перед функцією управління збутовою діяльністю поставлені для вирішення такі завдання[10]:

- визначення цілей збуту в залежності від основної мети діяльності підприємства;
- постановка завдань, планування, прогнозування, розробка стратегії та тактики для досягнення результату;
- організація і координація збутової діяльності з урахуванням вирішення та реалізації оптимізаційних задач збуту;
- контроль та оцінка отриманих результатів;
- організація ефективного інформаційного та управлінського забезпечення систем збуту.

В. Нехай зазначає, що організація збуту відіграє важливу роль, тому що здійснює зворотній зв'язок виробництва з ринком, є джерелом інформації про попит та потреби споживачів [11].

Процес управління збутом передбачає організацію раціональної системи руху товарів, комунікацію і управління персоналом. Для цього необхідно постійно оцінювати і аналізувати процес продажів, виявляти і ранжувати прогалини та слабкі місця для їх поступового вдосконалення. Управління збутом являє собою безперервний процес, що носить циклічний характер, для

здійснення якого на підприємствах створюють спеціальні відділи збуту. Сучасні відділи продажів – це складний багатофункціональний механізм у структурі компанії, для ефективної роботи якого необхідно передусім підібрати висококваліфікований персонал. Процес управління збутом буде тісно пов'язаний з процесом управління роботою співробітників та їх активністю. Для управління збутовим відділом необхідно прийняти та виконати основні рішення, що представлені на рисунку 1.2 [10].

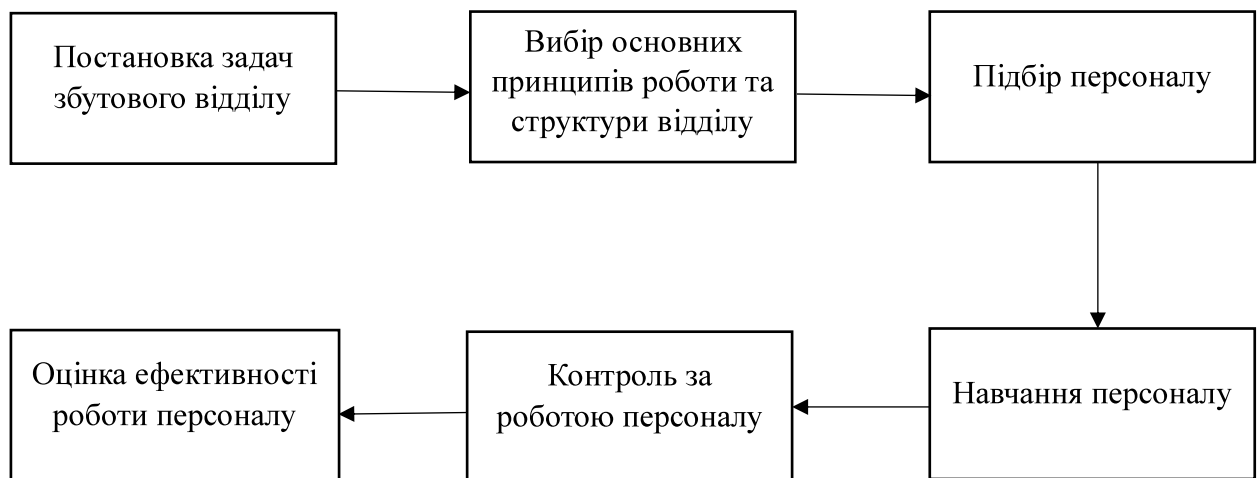


Рисунок 1.2 – Основні кроки для організації управління відділом збуту

Основним завданням діяльності відділу збуту є збільшення обсягів продажу з метою найбільш повного задоволення споживчого попиту та максимізації прибутку підприємства. Перелік функцій, що виконує збутовий відділ включає три основних напрями такі, як: планування, організацію, контроль і координацію. Планування передбачає собою вивчення зовнішніх і внутрішніх умов, визначення цілей, розробку прогнозів кон'юнктури ринку та попиту на продукцію, підготовку прогнозів реалізації товарів, складання планів постачання готової продукції, планування оптимальних господарських зв'язків, вибір каналів розподілу товару, планування введення додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій, рекламної діяльності, складання кошторису витрат на управління збутом та планування прибутковості. Організація збуту в свою чергу передбачає: збирання та аналіз інформації про

попит, вибір форм і методів реалізації продукції, способів доставки її споживачеві, підготовку продукції до відправлення споживачу, технологію руху товарів, організацію інформаційно-диспетчерської служби, звітності, правової й претензійної роботи, організацію стимулювання попиту і рекламної діяльності. Контроль і координація роботи персоналу служби збуту включає в себе такі функції: оцінку відповідності реалізації збутових функцій програмі маркетингових досліджень, аналіз діяльності збутової служби, а також розроблених заходів щодо координації збутової діяльності та підвищення її ефективності, контроль і оцінку ефективності стимулювання збуту і рекламних заходів, тактичний контроль; контроль за постачанням продукції, здійсненням зовнішньоторговельних операцій, дотриманням договірних зобов'язань, своєчасністю оплати рахунків, коригування виробничої програми відповідно до отриманих замовлень, пред'явлення споживачам претензій за порушення договірних зобов'язань і несвоєчасну оплату рахунків [12].

Система показників виробничої діяльності підприємства також характеризується такими групами: показники комплексного аналізу діяльності; організаційно-технічного рівня виробництва; виробництва та реалізації продукції; собівартості продукції; прибутку та рентабельності. Для визначення ефективності управління збутовою діяльністю підприємства використовують таку систему показників: темп зростання обсягу збуту, темп зростання прибутку від реалізації, абсолютна зміна рентабельності реалізації, абсолютна зміна товарооборотності у днях і темп зростання продуктивності праці, визначення середнього балу [13].

Прибутковість фірми свідчить про ефективність її виробничо-збутової діяльності, яка досягається шляхом мінімізації витрат на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування і максимізації доходів від результатів виробництва-випуску продукції і послуг.

Як зазначає Б.С. Курильчук управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства має вирішувати завдання які зазначені на рисунку 1.3



Рисунок 1.3 – Завдання виробничо-збутової діяльності підприємства

Враховуючи той факт, що конкурентна боротьба на ринку лише загострюється, то менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу усім аспектам управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, оскільки від цього залежить його фінансова стійкість та конкурентоспроможність. Для ефективного та конкурентного функціонування підприємства на ринку потрібно постійно вдосконалювати власну збутову діяльність та орієнтуватись на ринкову ситуацію, яка підвладна змінам.

1.2 Маркетингово-логістичний підхід до виробничо-збутової діяльності підприємства

Організаційна структура фірми і принципи управління визначаються низкою чинників, таких як: розмірами виробництва, виробничим профілем, технологією виробництва, сферою діяльності, масштабами закордонної

діяльності та іншим. Промислові фірми мають у своєму складі різні підрозділи, які можна розділити на три групи [14]:

1) виробничі відділи, що займаються питаннями, пов'язаними з випуском продукції;

2) функціональні відділи, куди входять відділи збуту, вивчення ринків, реклами, постачання, транспорту, страхування, юридичний, економічний і планування;

3) адміністративні відділи: фінансовий відділ, бухгалтерія, відділ кадрів, відділ відносин із службовцями й урядом.

Цілеспрямоване здійснення виробничо-збутової діяльності підприємством на основі вивчення ринку та пристосування до нього виробництва продукції і послуг забезпечує самостійний структурний підрозділ підприємства – служба маркетингу. Маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою діяльністю має ряд загальних функцій, властивих кожному типу управління, такі як: планування, організацію, координування, облік і контроль, тобто передбачає розробку маркетингових стратегій та програм, формування структури маркетингових служб підприємства, їх координацію з іншими підрозділами фірми, контроль маркетингової діяльності та її оцінку. Це система стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю фірми, спрямована на максимізацію прибутку за допомогою обліку та активного впливу на ринкові умови [2].

Маркетинг виробничо-збутової діяльності заснований на принципах організації виробництва тих товарів, які можливо потім продати на ринку та отримати за рахунок цього певний прибуток. Сама ж концепція маркетингу є динамічною: вона завжди зазнає змін, відповідно мінливостям та актуальним трендам на ринку [5].

Маркетинг характеризується системним підходом до виробничо-збутової діяльності з конкретним завданням, вияв і перетворення купівельної спроможності споживача в реальний попит на відповідний товар і повне задоволення попиту, забезпечення намічених підприємством прибутків [15].

Як зазначає А.Ж. Сакун – управління, що базується на маркетингу, дозволяє врахувати максимальну кількість прихованих чинників у діяльності підприємств. В умовах жорсткої конкуренції складність полягає в тому, що потрібно віднайти баланс між обсягами виробництва і можливостями реалізації продукції при сильному взаємовпливі всіх сфер діяльності підприємства, в першу чергу – маркетингу і виробництва. У таких умовах виникає низка вимог щодо формування маркетингового підходу до управління підприємством, які продемонстровані на рисунку 1.4 [16].

Передусім, ефективність збутової діяльності компанії залежить від роботи маркетингових служб і підрозділів. Управлінські підрозділи, що забезпечують розвиток системи управління збутовою діяльністю на різних підприємствах, можуть бути представлені відділом збуту, відділом маркетингу або ж групою збуту в складі інших управлінських підрозділів [17].

Маркетингова логістика – це діяльність, що передбачає управління матеріальними та інформаційними потоками при їхньому переміщенні від виробників до споживачів, орієнтована на запити та відповідність потребам споживачів. Метою логістичної системи є забезпечення своєчасної доставки товарів, належної якості, у потрібне місце, у потрібній кількості, у зазначений час, відповідно до запитів споживачів, а також запланованого рівня обслуговування з мінімальними витратами. Основне завдання маркетингової логістики це координація зусиль учасників каналу розподілу з метою забезпечення максимальної цінності товару для споживачів. Кінцевою метою маркетингової логістики є задоволення запитів і вимог покупців та одержання на цій основі прибутку [15].

Прийняття концепції маркетингу на підприємстві змінює методи, за допомогою яких досягаються цілі виробництва і збуту продукції.

Підприємства повинні забезпечити таке управління маркетинговою логістикою, за якого високий рівень задоволення клієнтів забезпечувався б прийнятними витратами. Для цього необхідно, щоб усі елементи логістики були пов'язані між собою і перебували під постійним контролем [14].



Рисунок 1.4 – Вимоги для формування маркетингового підходу до управління підприємством

Підвищенню ефективності маркетингової логістики сприяє взяття на озброєння концепція інтегрованого управління маркетинговою логістикою, яка припускає забезпечення співробітництва як між різними учасниками каналу розподілу, так і між структурними підрозділами підприємства [8].

Логістика включає в себе такі функції, як: управління транспортом, управління запасами, управління інформаційними системами та

комерційною діяльністю. Найбільш істотний взаємозв'язок спостерігається між логістикою та маркетингом. В першу чергу, це відбувається на етапі об'єкту дослідження, адже маркетинг відповідає за ринки і кон'юнктуру конкретних товарів і послуг, а логістика за матеріальні потоки, які циркулюють на цих ринках. Крім того другим фактором являється предмет дослідження: з боку логістики предметом дослідження є оптимізація процесів управління матеріальними потоками, а з боку маркетингу – оптимізація ринкової поведінки по реалізації товарів і послуг. Найсуттєвішим показником взаємозв'язку і порівняння логістики та маркетингу як двох взаємозалежних та доповнюючих дисциплін є методи дослідження: з точки зору логістики впроваджується системний підхід для створення цілей, а також загальновідомі методи, які застосовуються при плануванні і управлінні виробничими і економічними системами, а з позиції маркетингу – кон'юнктура попиту і пропозиції по конкретним товарам та послугам [18].

Таким чином, під час прийняття рішення про систему збуту товарів споживчого призначення, в питанні вибору учасника каналу розподілу і налагодження з ним подальшої ефективної співпраці, підприємство повинно врахувати такі його характеристики як [19]:

- 1) відношення посередника до товару;
- 2) обсяг збуту, який повинен бути достатнім для того, щоб покривати його витрати та забезпечити необхідний рівень якості збутової діяльності;
- 3) інформація про товар, його характеристики та кон'юнктуру ринку;
- 4) тривалість роботи на ринку;
- 5) динаміка збуту;
- 6) структура капіталу;
- 7) професійний рівень керівництва.

Канали збуту продукції, що використовуються на підприємствах різних масштабів наведені на рисунку 1.5

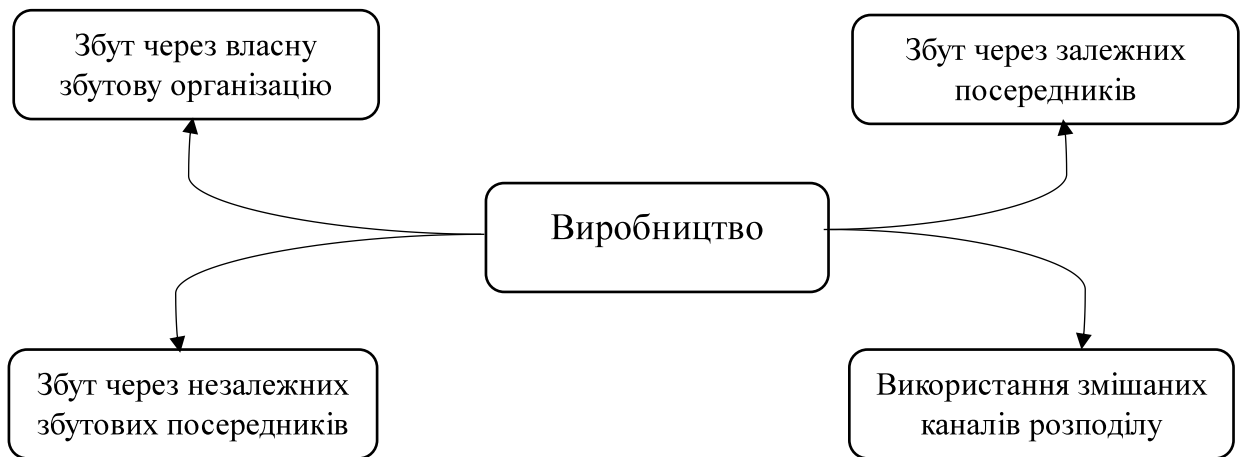


Рисунок 1.5 – Канали збуту на підприємстві

Тож, використання поєднання логістики та маркетингу дозволяє приймати більш швидкі та раціональні рішення щодо забезпечення ефективної взаємодії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, впровадження маркетинг-логістичного управління підприємством допомагає оптимізувати виробничо-збутову діяльність підприємства [15].

За підсумковими результатами можна дійти висновку, що маркетинг реалізовує рекомендації по виробничо-збутовій стратегії і тактики організації: що виробляти, в якій кількості, на які ринки і в які терміни, які можуть бути вигідні, а логістика забезпечує саме проекти систем, які відповідають цілям логістики: потрібний товар в необхідній кількості, потрібної якості, в потрібному місці, в потрібний час з мінімальними затратами [18].

Логістичні рішення відіграють вирішальну роль в оптимізації виробничо-збутової діяльності підприємств. Вони передбачають управління та координацію потоків товарів, інформації та ресурсів по всьому ланцюгу постачання.

Економічна змістовність маркетингу спрямована на встановлення системної відповідності між об'єктами й суб'єктами ринку, постійній пошук і використання можливостей для задоволення потреб споживачів згідно зі скоординованою діяльністю виробничо-збутової діяльності та активного впливу на ринкові процеси. Сучасність потребує аналітичного підходу

філософського уявлення й розуміння щодо управління маркетингом як унікальним явищем, що і стане наступним етапом дослідження [20].

1.3 Забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства

Сучасні підприємства для ведення ефективної виробничо-збутової діяльності мають усвідомити необхідність переміщення акцентів управління з виробничою орієнтації на виробничо-збутову. Політика підприємства, що засновується на управлінні збутом, якісно відрізняється від виключно виробничої орієнтації, своєю гнучкістю, оперативністю, чутливістю до динаміки ринку, постійною оптимізацією цінової політики, зростанням комунікацій, пошуком ефективних інструментів просування товару та високою мірою економічної і соціальної відповідальності [10].

Удосконалення виробничо-збутової діяльності сучасних підприємств найближчим часом потребує розв'язання певних завдань. Розробка певного механізму регулювання діяльності підприємств. Використання необхідних знарядь аналізу діяльності для певного інформаційного забезпечення регулювання, створення сприятливого середовища, що сприятиме успішній діяльності підприємств [16].

Удосконалення управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства – це постійний процес, що вимагає уваги до деталей, стратегічного підходу та гнучкості для адаптації до змін на ринку.

Процес інноваційного розвитку необхідно насамперед, розглядати з позиції конкретного суб'єкта господарської діяльності, тобто з позиції конкретного підприємства, що здійснює виробничо-збутову діяльність у взаємодії з постачальниками сировини і матеріалів, конкурентами, торговими та збутовими посередниками, споживачами у економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах Підприємство, що стало на шлях розвитку, повинне функціонувати відповідно до зазначених принципів [21]:

- адаптивності, що передбачає прагнення до підтримання балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку, а саме внутрішніх спонукальних мотивів діяльності господарюючого суб'єкта і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем;

- динамічності, що передбачає динамічне доведення власників, менеджерів, фахівців та працівників у відповідність цілей і стимулів діяльності підприємства.

- самоорганізації, а саме самостійне забезпечення умов функціонування, обміну такими ресурсами, як інформаційні, матеріальні, фінансові між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;

- саморегуляції, що передбачає коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;

- саморозвитку, що передбачає самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства відповідно до його місії і цілей.

Важливими умовами для забезпечення ефективної виробничо-збутової діяльності будь-якого підприємства є своєчасний аналіз, оцінка та прогнозування ризиків. Основна структура ризиків охоплює такі групові ризики, як політичні, соціальні, економічні, виробничі, інвестиційні, інноваційні, комерційні, фінансові, проєктні та будівельні. Суттєве значення також має знання комерційних ризиків, до яких належать збільшення податків, нестабільність попиту на продукцію, скорочення платоспроможного попиту споживачів, поява на ринку альтернативної продукції, зниження цін конкурентами, збільшення обсягів виробництва у конкурентів, зміна митної і податкової політики. При комплексному аналізі ризиків мають враховуватися усі можливі види втрат та всі можливі види доходів, пов'язані з діяльністю підприємства на ринку [1].

При аналізі портфеля напрямків виробничо-збутової діяльності вивчають і порівнюють ефективність всього комплексу напрямів виробництва

та збуту, роблять висновки про необхідність зміни портфеля в плані зміни питомої ваги існуючих напрямків, введення нових і відмови від неефективних напрямків діяльності. Визначення можливих напрямів розвитку виробничо-збутової діяльності на поточний та перспективний періоди виходячи з забезпеченості цієї діяльності необхідними фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами [2].

Одним із головних завдань підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємств є аналіз наявних ресурсів, складання і реалізація комплексного плану заходів з удосконалення управління ресурсами підприємства. До можливих напрямів підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємства можна віднести такі кроки [1]:

- підбір структури служби збуту з оптимальним поєднанням підрозділів, що займаються продажами, рекламою і маркетинговими дослідженнями;
- забезпечення раціональної моделі зв'язку і взаємодії системи збуту з іншими підрозділами;
- вирішення питань ціноутворення і довгострокового планування з урахуванням динаміки реалізації і підвищення ефективності продажів на основі рекомендацій служби збуту;
- забезпечення ефективної юридичної підтримки на етапі укладання договорів зі збуту;
- проведення анкетування в місцях продажу для покращення задоволення потреб покупців продукції;
- застосування альтернативних методів стимулювання продажів;
- доцільно збільшити фінансування маркетингової діяльності та проводити аналіз потенційних можливостей підприємства.

Разом з тим, навіть при виконанні всіх вище зазначених рекомендацій неможливо розраховувати на успіх без прийняття рішення щодо вибору секторів і сегментів ринку, асортименту пропонованої продукції, вибору регіонів продажу, а також забезпечення ефективності організації та технології виробництва. Безперечно, реалізація всіх окреслених напрямів потребує

значних матеріальних і фінансових витрат, однак, результат багаторазово окупається [1].

Л.Б. Прокопович [22] надає перелік ключових аспектів логістичних рішень для оптимізації виробничо-збутової діяльності який зводиться до такого.

По-перше управління запасами, що включає в себе складові, які наведені у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Складові управління запасами

Прогнозування попиту	передбачає собою управління запасами та починається з точного прогнозування попиту клієнтів на продукти та послуги
Розрахунок точки повторного замовлення	передбачає контроль за рівнем запасів, на якому слід розмістити нове або повторне замовлення, за для поповнення запасу, перш ніж він закінчиться
Управління безпечним запасом	передбачає створення страхового запасу, який діє як буфер для врахування невизначеності попиту та пропозиції
Аналіз ABC	це спосіб, що використовується для класифікації запасів на основі їх вартості та важливості. Запаси класифікуються за трьома категоріями: А, В та С. Категорія А передбачає вибірку з предметів високої вартості з високим обсягом продажу, тоді як категорія С передбачає вибірку з предметів низької вартості та з низьким обсягом продажів
Відстеження та моніторинг запасів	передбачає впровадження систем та процесів для обліку вхідних і вихідних запасів, оновлення рівня запасів у режимі реального часу та проведення регулярних підрахунків для узгодження записів інвентаризації з фактично наявними запасами
Виконання замовлень клієнтів	передбачає собою ефективну обробку замовлень, вибір товарів необхідної якості із запасів, їх пакування та своєчасну доставку у точку видачі
Управління застарілими або надлишковими запасами	передбачає регулярний перегляд та виявлення застарілих або надлишкових запасів, виявлення повільно обігу і впровадження стратегій ліквідації або утилізації таких запасів

По-друге оптимізація ланцюга постачання. Логістичні рішення мають бути зосередженими на оптимізації ланцюга постачання по усій його ширині та довжині, починаючи від постачання сировини і включно до доставки готової продукції у точку видачі. Це в свою чергу передбачає собою такі кроки, як оптимізацію транспортних маршрутів, вибір надійних та економічно ефективних перевізників, координацію діяльності постачальників,

виробників, дистриб'юторів та роздрібних торговців. Логістичні рішення мають бути направлені на мінімізацію часу виконання робіт і максимізацію ефективності, логістичні рішення мають підвищувати загальну продуктивність ланцюга постачання. Також це передбачає збільшення ефективності співпраці з постачальниками та оптимізацію складського обліку, розробку та заключення стратегічних партнерств з ключовими постачальниками для зниження витрат;

По-третє складування та розподіл. Ефективне складування та дистрибуція товарів і послуг мають вирішальне значення на шляху оптимізації виробництва та продажів організації. Логістичні рішення допомагають компаніям розробляти планування складів та керувати ними, впроваджувати системи відстеження запасів і оптимізувати процеси виконання замовлень. Покращуючи операції зі зберігання, комплектування і пакування замовлень, підприємства можуть мінімізувати витрати на обробку та скоротити час циклу замовлення;

Вчетверте транспортний менеджмент. Ефективне управління транспортуванням має вирішальне значення для своєчасного та економічно вигідного переміщення товарів. Для оптимізації використовують розширені алгоритми маршрутизації та планування, сучасні системи відстеження руху в реальному часі та стратегії консолідації вантажів, що підвищує ефективність транспортних операцій. Усе це допомагає підприємствам зменшити витрати на транспортування, покращити швидкість доставки та обслуговування клієнтів, забезпечуючи точні та своєчасні відправлення. Завдання транспортного менеджменту передбачають координацію та оптимізацію руху товарів з однієї точки до іншої в межах ланцюга постачання. Ці завдання забезпечують ефективно та рентабельно транспортування продукції при виконанні вимог клієнтів;

По-п'яте інтеграція інформаційних технологій. Логістичні рішення, що передбачають удосконалення виробничо-збутової діяльності мають використовувати сучасні технології та інформаційні системи для інтеграції

різних аспектів ланцюга постачання, характеристика таких систем наведена у таблиці 1.3. Маючи точну та актуальну інформацію, підприємства можуть приймати обґрунтовані рішення та швидко реагувати на мінливі вимоги ринку;

Таблиця 1.3 – Характеристика сучасних інформаційних систем

Система	Характеристика
Система планування ресурсів підприємства (ERP)	впровадження системи ERP об'єднує різні бізнес-функції та процеси в єдину централізовану систему
Програмне забезпечення для керування ланцюгом постачання (SCM)	програмне забезпечення SCM надає інструменти та функції для керування й оптимізації діяльності в ланцюзі постачання. Інтеграція програмного забезпечення SCM з іншими інформаційними системами, такими як ERP або системи управління складом (WMS), забезпечує наскрізну видимість і співпрацю в усьому ланцюжку постачання
Електронний обмін даними (EDI)	EDI забезпечує електронний обмін діловими документами, такими як замовлення на купівлю, рахунки-фактури та повідомлення про відвантаження, між торговими партнерами
Система управління складом (WMS)	програмне забезпечення WMS оптимізує складські операції шляхом автоматизації таких завдань, як відстеження запасів, керування замовленнями та планування праці
Система керування транспортуванням (TMS)	програмне забезпечення TMS оптимізує транспортні операції, надаючи інструменти для планування маршруту, вибору перевізника, оптимізації навантаження та відстеження відправлень
Хмарні рішення та підключення	використання хмарних рішень забезпечує безпечне зберігання даних, масштабованість і доступ до інформації з будь-якого місця та в будь-який час
Мобільні технології та програми	Мобільні технології, такі як смартфони та планшети, разом із мобільними програмами дозволяють збирати дані в режимі реального часу, спілкуватися та приймати рішення на ходу
Кібербезпека та захист даних	Завдання інтеграції інформаційних технологій також включають впровадження надійних заходів кібербезпеки для захисту конфіденційних даних і забезпечення дотримання правил захисту даних

По-шосте зворотна логістика. Логістичні рішення також стосуються зворотної логістики, яка передбачає управління поверненням, ремонтом і утилізацією продуктів. Ефективно керуючи процесами зворотної логістики, підприємства можуть мінімізувати витрати, пов'язані з поверненням продукції, підвищити рівень задоволеності клієнтів і оптимізувати вартість повернення повернених товарів. Використовуючи управління зворотною

логістикою, підприємства оптимізують відновлення продукту, зменшують витрати, пов'язані з поверненням і ремонтом, підвищують стійкість організації і покращують загальний досвід клієнтів. Ефективні реверсивні логістичні процеси сприяють циркулярній економіці та створюють можливості для створення цінності від повернутих або вичерпаних продуктів.

Також для досягнення ефективності виробничо-збутової діяльності підприємство може використовувати ряд стратегій та підходів, що продемонстровані на таблиці 1.4

Виробнича і збутова системи є взаємодоповнюючими одна одну, вони визначають життєздатність, конкурентоспроможність та стійкість один одного. Їх взаємозв'язок настільки сильний і багатогранний, що займаючись одним напрямком, вам неминуче доводиться враховувати і стан іншого.

Таблиця 1.4 – Стратегії та підходи для досягнення ефективності виробничо-збутової діяльності

Підхід 1	Характеристика 2
Розуміння ринку та клієнтів	- проведення ретельних досліджень ринку для розуміння потреб та вимог споживачів; - вивчення поведінки клієнтів та їхніх переваг щодо продукції чи послуг підприємства
Якісний та інноваційний підхід до продукції	- зосередження на якості продукції чи послуг, їхній безпеці та відповідності стандартам; - постійне вдосконалення та інновації у продукції для задоволення зростаючих потреб ринку
Оптимізація виробництва	- використання сучасних технологій та автоматизації виробництва для підвищення продуктивності та зниження витрат; - ефективне управління ланцюгом постачання для забезпечення достатньої кількості сировини та матеріалів
Маркетинг та продажі:	- розроблення маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів та утримання існуючих; - ефективне використання соціальних мереж та інтернет-реклами для підвищення обігу продукції чи послуг;
Обслуговування Клієнтів	- створення ефективної системи обслуговування клієнтів та вирішення їхніх проблем; - розроблення програм лояльності для підтримання вірних клієнтів та стимулювання їхніх покупок

Кінець таблиці 1.4

1	2
Аналітика та оцінка	<ul style="list-style-type: none"> - використання аналітичних інструментів для моніторингу та оцінки ефективності маркетингових та продажних кампаній; - постійний аналіз фінансових результатів та витрат для оптимізації фінансової діяльності підприємства
Розвиток персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та мотивації; - створення командної атмосфери та підтримка співпраці між відділами

Підбиваючи підсумки до першого розділу, можемо зазначити, що в якості основного підходу до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю на підприємстві, на наш погляд, потрібно використовувати саме системний підхід. Необхідність його використання обумовлена тим, що матеріальні, інформаційні та інші ресурсні потоки на підприємстві складаються в результаті спільної взаємодії та кооперації між виробничими, збутовими та іншими функціональними підрозділами підприємства. Якщо структурні підрозділи будуть узгоджувати свою діяльність з метою раціоналізації руху цих потоків, то всі разом будуть отримувати суттєвий позитивний економічний результат. Однак максимального ефекту можливо досягати, лише оптимізуючи сукупний потік по усій довжині та ширині ланцюга кругообігу від первинного джерела отримання сировини аж до кінцевого споживача або оптимізуючи окремі його важливі ділянки. При цьому всі елементи виробничо-збутової системи повинні працювати як єдиний добре налагоджений механізм.

Комплекс заходів, що передбачає поліпшення ефективності діяльності виробничо-збутової системи має бути спрямований на синхронізацію виробничих процесів зі збутовими. Головне завдання з управління виробничо-збутовою діяльністю полягає в тому, щоб синхронізувати процес використання факторів виробництва, логістики та маркетингу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи повною мірою своє функціональне призначення, одночасно сприяв

підвищенню ефективності використання інших елементів і тим самим появі сукупного синергетичного ефекту.

Таким чином, управління виробничо-збутовою діяльністю на підприємстві це складна система, що має безліч факторів та складових, вирішення якої неможливо без системного підходу, чіткого визначення об'єкта, функцій і методів управління. Виробничо-збутова діяльність, котра передбачає глибоке дослідження ринку і постійний моніторинг дій конкурентів, є основним джерелом одержуваного підприємством прибутку, що забезпечує досягнення поставлених цілей і ефективність його господарювання .

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» ПРИ ФОРМУВАННІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

З 19 жовтня 2001 р. компанія ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» є офіційним дистриб'ютором автомобілів Mercedes-Benz Group AG в Україні, що входить до групи компаній Корпорації «УкрАвто».

Основними видами діяльності підприємства є продаж нових автомобілів легкового, комерційного та вантажного сегментів, розвиток після продажного обслуговування та дилерської мережі, а також продаж автомобілів з пробігом. На жовтень 2021 р. дилерська мережа ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» налічує 21 представництво з продажу та обслуговування автомобілів у найбільших містах України. З вересня 2017 р. у столичному дилерському центрі «Автомобільний Дім Україна Мерседес-Бенц» функціонує спеціалізований центр продажу автомобілів Mercedes-AMG (AMG Performance Center). Відповідно до умов договорів існують певні умови, які повинні виконуватись товариством для збереження статусу дистриб'ютора, основні з яких це доля ринку, об'єм продажу автомобілів, об'єм продажу запасних частин і автомобільних комплектуючих, підтримка відповідного рівня послуг і технічного сервісу, розвиток відповідної дилерської мережі та інше [23].

Наразі підприємство налічує близько 600 висококваліфікованих спеціалістів. ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» приділяє велику увагу навчанню персоналу дилерських підприємств. У 2007 р. був створений навчальний центр, де проходять підготовку, навчання та ознайомлення з новітніми технологіями Mercedes-Benz консультанти дилерських підприємств та співробітники сервісу [23].

Протягом багатьох років компанія займає провідні позиції з обсягу продажів легкових автомобілів преміального сегменту на ринку України.

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» входить до рейтингу «100 найбільших приватних компаній України 2021» за версією Forbes [24].

На рисунку 2.1 наведено організаційну структуру обраного підприємства.

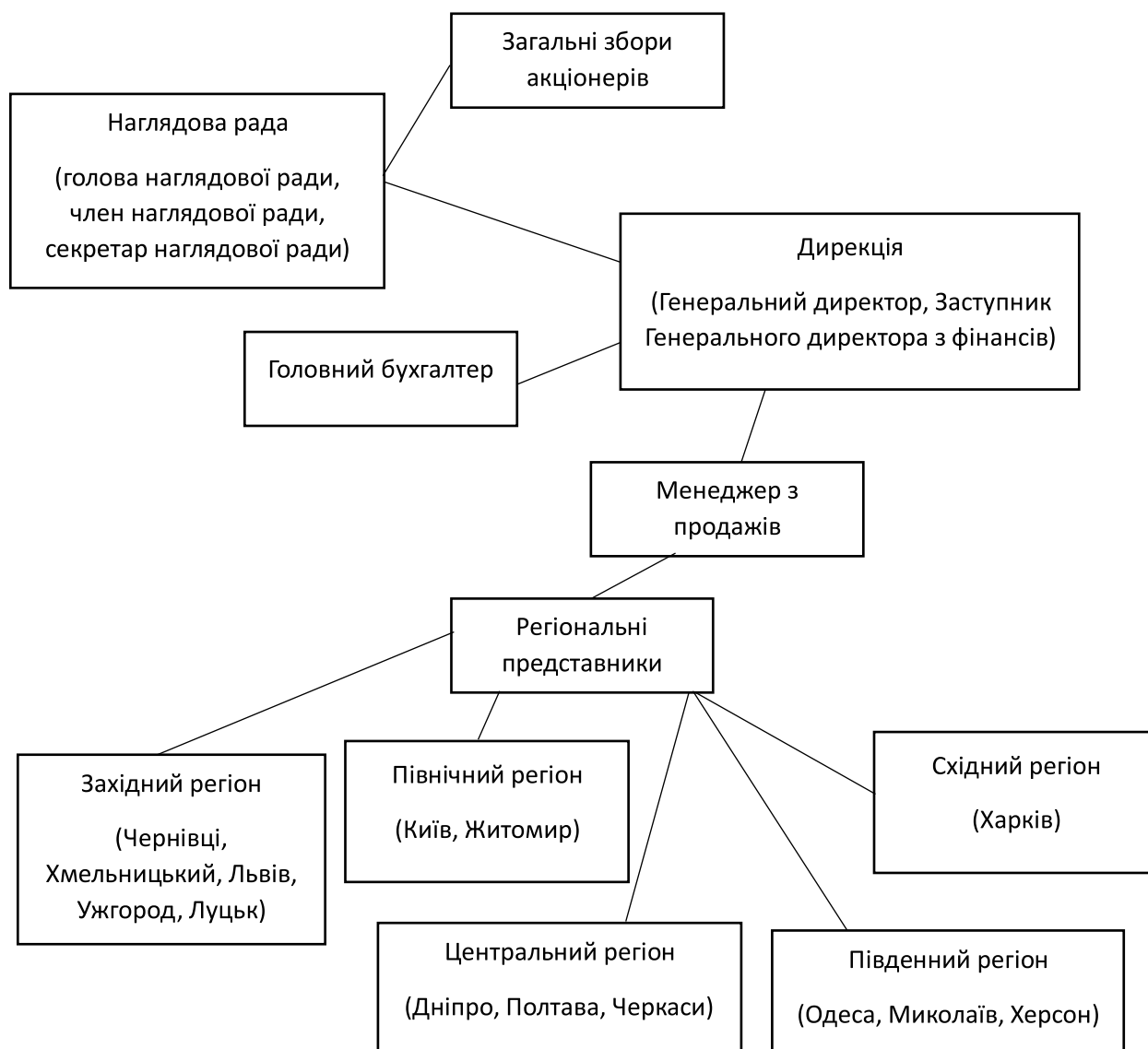


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Серед основних елементів менеджменту сталого розвитку, що використовує підприємство є забезпечення екологічної та соціально-кадрової політики підприємства.

Внаслідок здійснення господарської діяльності Товариства не утворюються обсяги відходів різного походження. Товариство не має

виробництва та джерел пов'язаного виділенням парникових газів. Товариство не здійснювало та не планує здійснювати викидів, скидів забруднених речовин, розміщення відходів та утворення радіоактивних відходів, та не має об'єкту обчислення екологічного податку.

Підприємство піклується про свій персонал, та розуміє його важливість, майже у 20% працівників стаж на підприємстві перевищує 10 років. Підприємство активно розвиває свій персонал та виплачує гідну заробітню платню. Велику увагу товариство приділяє системі мотивації своїх працівників. В першу чергу, це офіційне працевлаштування та офіційна, і що важливо, своєчасна оплата праці та визнання внеску в розвиток бізнесу та досягнення працівника на своєму рівні.

Всі програми мотивації працівників направлені на підвищення ефективності і результатів роботи, поліпшення якості послуг, які надаються клієнтам та утримання висококваліфікованих фахівців.

Важливою частиною кадрової політики є забезпечення належних умов праці персоналу та безпеці на робочих місцях. Створено підрозділ з охорони праці та організації захисту від надзвичайних ситуацій, працівниками якого в повній мірі та відповідно до вимог законодавства вирішуються питання забезпечення здорових та безпечних умов праці працюючих, попередження виробничого травматизму і професійних захворювань. На постійній основі проводяться інструктажі з охорони праці, пожежної безпеки, цивільного захисту. Крім того, приділяється увага проведенню профілактичних робіт щодо недопущення причин та попередження нещасних випадків на виробництві, проводяться обстеження всіх підрозділів та об'єктів на предмет дотримання ними вимог законів України «Про охорону праці», «Кодексу цивільного захисту України», «Правил дорожнього руху» та інших інструктивно-нормативних документів по охороні праці, пожежній безпеці та санітарії виробництва [25].

Зірка Mercedes – це значно більше, ніж просто звичайний символ або логотип. Mercedes-Benz пропонує захопливі враження, в основі яких закладені

– позачасовий дизайн, передові технології та увага до кожної деталі та гвинтика. Трикутну зірку в лавровому вінку було створено в 1925 р. Вона символізує собою народження бренду Mercedes-Benz. Захоплива історія успіху бренду бере свій початок у 1886 р. з винаходів Карла Бенца та Готліба Даймлера. Тоді повним ходом йшла розробка двигунів для використання на суші, воді та в повітрі. За першим у світі автомобілем рушили інші винаходи, які значною мірою сформували історію розвитку, що наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Історія розвитку автомобіля Mercedes

Подія	Опис
1	2
 <p data-bbox="264 1137 702 1160">1886 рік Бенц запатентує автомобіль</p>	<p data-bbox="756 842 1473 1160">Першим у світі автомобілем став патентований автомобіль Benz. Карл Бенц сконструював його у 1885 р. та 29 січня 1886 р. подав заявку на патент під назвою «транспортний засіб, що працює на двигуні внутрішнього згоряння». Таким чином, патент № 37435, виданий Імперським патентним відомством у Берліні, став своєрідним свідомством про народження автомобіля</p>
 <p data-bbox="264 1491 702 1514">1900 рік Mercedes потужністю 35 к.с.</p>	<p data-bbox="756 1178 1473 1626">У 1900 р. з подачі Еміля Єллінека компанія Daimler-Motoren-Gesellschaft розробила транспортний засіб, у якому принцип побудови ходової частини суттєво відрізнявся від того, що використовувався до того часу. Еміль Єллінек започаткував розробку абсолютно нового автомобіля з легким та потужним двигуном, довгою колісною базою та низько розташованим центром ваги. На честь доньки Єллінека, якій на той час було десять років, нова модель, що розроблялася, спершу мала назву «Mercedes»</p>
 <p data-bbox="264 1861 702 1930">1959 рік Безпечний кузов із зонами деформації: Mercedes-Benz Fintail (W 111)</p>	<p data-bbox="756 1641 1473 1930">У 1959 році Mercedes-Benz представив провідну інновацію в галузі — безпечний кузов. За задумом дизайнера Бели Барені, зони деформації знаходяться спереду і ззаду, а посередині — міцний пасажирський салон. Першим таким автомобілем став висококласний седан модельного ряду 111, який ніжно назвали «Fintail» (хвостовий плавник)</p>

Кінець таблиці 2.1

1	2
 <p data-bbox="252 555 639 638">1978 рік Система антиблокування гальм ABS в серійних легкових автомобілях: Mercedes-Benz S-Class</p>	<p data-bbox="735 293 1471 548">Інженерна мрія втілилася в життя в 1978 році: Mercedes-Benz представив антиблокувальну гальмівну систему в S-Class модельного ряду 116. Завдяки їй, автомобіль залишається маневреним навіть при повному гальмуванні, що дозволяє оминати небезпечні ділянки. На основі датчиків ABS можна було побудувати додаткові допоміжні системи</p>
 <p data-bbox="252 907 639 990">1981 рік Поява подушки безпеки в серійних легкових автомобілях: Mercedes-Benz S-Class</p>	<p data-bbox="735 645 1471 967">Першим у світі серійним автомобілем з подушкою безпеки для водія та натягувачем ременя безпеки на передньому пасажирському сидінні став Mercedes-Benz 126 модельного ряду S-Class в 1981 році. У момент зіткнення подушка безпеки розгортається від керма за мілісекунди та утворює прокладку між водієм і кермом. Вона доповнювала ремінь безпеки. Сьогодні подушками безпеки оснащений увесь автомобіль</p>
 <p data-bbox="252 1281 639 1341">2002 рік Система захисту пасажирів PRE-SAFE: Mercedes-Benz S-Class</p>	<p data-bbox="735 996 1471 1326">Система PRE-SAFE® — ще один важливий етап у розвитку технологій безпеки Mercedes-Benz. Якщо датчики виявляють загрозу зіткнення, технологія готує автомобіль до удару. Так, наприклад, вона закриває зсувний люк на даху і бічні вікна, встановлює спинки сидінь у вертикальне положення і затягує ремені безпеки на передніх сидіннях як запобіжний захід. Таким чином підвищується захисний ефект для пасажирів</p>
 <p data-bbox="252 1691 639 1715">2013 Mercedes-Benz Intelligent Drive</p>	<p data-bbox="735 1348 1471 1639">З 2013 р. під назвою Mercedes-Benz Intelligent Drive об'єднано численні допоміжні системи. Завдяки продуманому поєднанню камер, датчиків і блоків керування автомобіль стає «інтелектуальним» партнером. Допоміжні системи з їх постійно наростаючою взаємопов'язаністю стають новаторськими та водночас важливим етапом на шляху до автономного та безаварійного водіння</p>
 <p data-bbox="252 1930 639 2011">2021 рік Перший повністю електричний седан класу "люкс" від Mercedes-Benz: EQS</p>	<p data-bbox="735 1722 1471 2011">EQS – це перший повністю електричний седан класу «люкс» від Mercedes-Benz і також перша модель, побудована за модульною архітектурою для елітних електромобілів вищого класу. MBUX Hyperscreen, користувацький інтерфейс з високою роздільною здатністю, що займає всю ширину панелі приладів, також вважається першим у світі в серійних автомобілях</p>

У Mercedes-Benz представлений різноманітний модельний ряд до якого входять седани, купе, хетчбеки, мінівени, універсали, SUV, кабриолети та родстери.

Модельний ряд седанів Mercedes-Benz представлений на рисунку 2.2



C-Class



Новий E-Class



S-Class

Рисунок 2.2 – Модельний ряд седанів Mercedes-Benz

Модельний ряд SUV Mercedes-Benz представлений на рисунку 2.3



GLA



GLB



GLC SUV

Рисунок 2.3 – Модельний ряд SUV Mercedes-Benz

Модельний ряд купе Mercedes-Benz представлений на рисунку 2.4



CLA Coupé



CLS Coupé



Mercedes-AMG GT 4 Door Coupé

Рисунок 2.4 – Модельний ряд купе Mercedes-Benz

Модельний ряд хетчбеків Mercedes-Benz представлений на рисунку 2.5



A-Class



B-Class

Рисунок 2.5 – Модельний ряд хетчбеків Mercedes-Benz

Модельний ряд універсалів Mercedes-Benz представлений на рисунку 2.6



C-Class Estate



CLA Shooting Brake

Рисунок 2.6 – Модельний ряд універсалів Mercedes-Benz

2.2 Аналіз ринку легкових автомобілів в Україні

Ринок легкових автомобілів в Україні та у світі переживає скрутні часи: щойно автовиробники й автодилери почали розробляти та впроваджувати дієві заходи з нівелювання негативних наслідків деструктивного впливу пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, що призвів до зниження обсягів виробництва легкових автомобілів у світі в середньому на 16,9% та зниження обсягів продажу легкових автомобілів у світі в середньому на 18,1%, як військові дії на території нашої країни фактично паралізували бізнес, у т.ч. і продажі легкових автомобілів: так, за даними Інформаційно-аналітичної групи

«Автоконсалтинг» у 2022 р. вітчизняний ринок легкових автомобілів скоротився більш ніж на 60%.

Вітчизняний ринок пригону з-за кордону вживаних автомобілів почав стрімко розвиватись з 2018 р. Цьому передувало таке явище, як експлуатація «євроблях». Ринок щороку зростає, і за підсумками 2021 р. налічував 533 тис. імпортованих вживаних автомобілів. Статистика свідчить, що станом на 2022 рік в Україні на 1000 осіб припадає 230–240 автомобілів. Для порівняння: у країнах Євросоюзу на 1000 осіб нараховується близько 450–500 автомобілів. На рисунку 2.7 наведено графік з порівнянням кількості авто на 1000 осіб у різних країнах світу. За різними експертними оцінками, ринок вживаних автомобілів в Україні буде перспективним щонайменше ще 20-30 років.

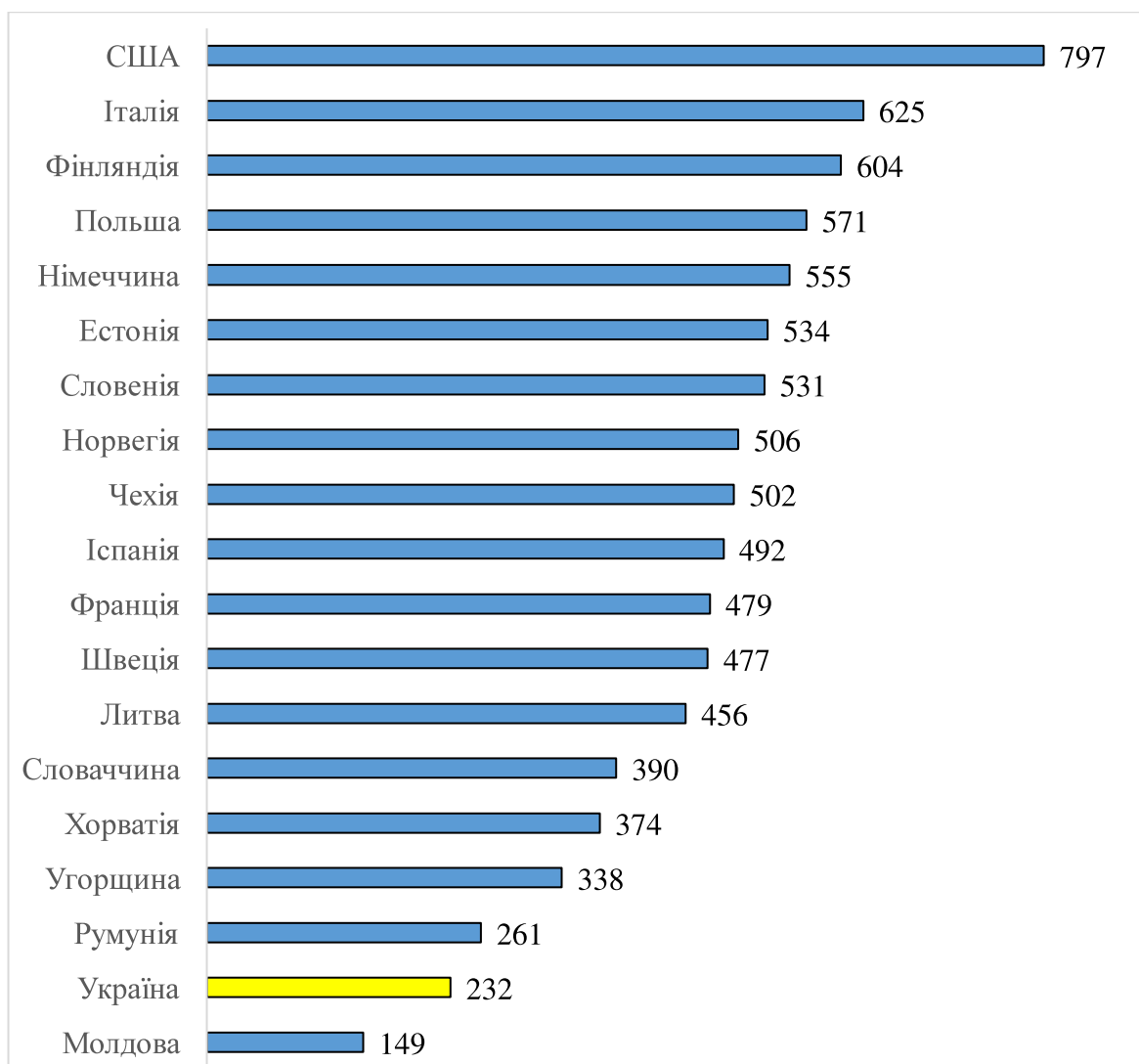


Рисунок 2.7 – Кількість авто на 1000 осіб у різних країнах світу

За даними на 2022 р., 60% з придбаних автомобілів в Україні вартують до 10000 дол. США. Реальна сума, яку пересічні українці можуть дозволити собі витратити на купівлю автомобіля складає 8000–9000 дол. США. Придбання нових автомобілів – прерогатива лише невеликої частки українського населення. Загалом, автомобілі вартістю більше 20000–25000 дол. США складають всього 5% в структурі вітчизняних продажів. Сьогодні з’являється перспектива виходу на вагомій ринковій позиції у вживаних авто з ринку Китаю, який пропонує абсолютно нові автомобілі по доступним для українців цінам. Поступово серед українських споживачів руйнується стереотип «китайця» як неякісного автомобіля. Окремої популярності наразі набирають електрокари на купівлю яких українці витратили майже 125 млн дол. США, що становить 12,6% від загальної суми витраченої на купівлю легкових автомобілів. При цьому, доля нових електромобілів в Україні становить 9,3% ринку.

Лідером українського ринку протягом 2022 р. стала Toyota. З третім місцем була несподіванка, бо Volkswagen за 2022 р. зміг обійти одразу шістьох конкурентів. Четвертий результат за Skoda і п'ятий у Hyundai виявилися не змінними, що свідчить про потужну дилерську мережу, яку не змогла сколихнути навіть війна. Потужно додали за 2022 р. BMW та Mercedes-Benz, які піднялися у рейтингу з 14 позиції на 6 та з 13 на 7 відповідно. Розподіл ринку легкових автомобілів у 2022 році наведено у таблиці 2.2.

У 2023 р. Україна продовжить зіштовхуватися з такими викликами, як війна та її наслідки також ймовірно, що 2023 р. принесе й новий складний виклик інфляцію, що вплине на собівартості автомобілей та вартості логістики. У 2023 р. ринок автомобілів буде продовжувати відчувати наслідки дефіциту мікročіпів. А також здорожчання матеріалів, енергоносіїв та логістичних послуг. Дилерські мережі всіх брендів зазнали значної руйнації, отже відбудова дилерських підприємств та відновлення їх операційної діяльності стане головним викликом 2023 р. На цьому тлі існуватимуть певні проблеми з наявністю персоналу дилерських центрів, адже багато людей виїхали з країни,

або були залучені до військової служби. Наразі вже є прогнози провідних операторів на 2023 р.

Таблиця 2.2 – Розподіл ринку легкових автомобілів в Україні

Позиція 2021	Позиція 2022	Марка авто	2021 рік	%	2022 рік	%	2022 / 2021
1	1	Toyota	15235	14,7 %	6973	17,4 %	-54,2 %
2	2	Renault	13452	13,0 %	4015	10,0 %	-70,2 %
9	3	Volkswagen	4099	4,0 %	3080	7,7 %	-24,9 %
4	4	Skoda	6178	6,0 %	2836	7,1 %	-54,1 %
5	5	Hyundai	4817	4,7 %	2355	5,9 %	-51,1 %
14	6	BMW	2962	2,9 %	1801	4,5 %	-39,2 %
13	7	Mercedes-Benz	2987	2,9 %	1772	4,4 %	-40,7 %
8	8	Mitsubishi	4251	4,1 %	1673	4,2 %	-60,6 %
7	9	Chery	4646	4,5 %	1640	4,1 %	-64,7 %
6	10	Nissan	4777	4,6 %	1193	3,0 %	-75,0 %
3	11	Kia	9134	8,8 %	1174	2,9 %	-87,2 %
11	12	Peugeot	3568	3,4 %	947	2,4 %	-73,5 %
16	13	Audi	2026	2,0 %	887	2,2 %	-56,2 %
10	14	Suzuki	3769	3,6 %	821	2,1 %	-78,2 %
18	15	Lexus	1858	1,8 %	763	1,9 %	-58,9 %
12	16	Mazda	2999	2,9 %	703	1,8 %	-76,6 %
38	17	Dong Feng	148	0,1 %	640	1,6 %	332,4 %
23	18	Haval	922	0,9 %	612	1,5 %	-33,6 %
20	19	Volvo	1196	1,2 %	582	1,5 %	-51,3 %
19	20	Citroen	1577	1,5 %	498	1,2 %	-68,4 %
-	-	Інші	13003	12,4 %	5111	12,8 %	-60,7 %
-	-	Всього	103604	100,0 %	40076	100 %	-61,3 %

Найоптимістичніший прогноз надала «АВТ Баварія Україна». В компанії вважають, що треба розглядати лише два сценарії: реалістичний та оптимістичний. У першому випадку, ринок сягне позначки 60 тис. автомобілів, за умови припинення гарячої фази до літа наступного року. У другому випадку ринок може відновитися до приблизно 80 тис. автомобілів, за умови миру з весни 2024 р.

В компанії «Ніссан Мотор Україна» вважають, що за оптимістичним сценарієм ринок нових автомобілів у 2023 р. може зрости до понад 60 тис. авто. За звичайним сценарієм 2023 р. буде на рівні 2022 р. А за песимістичним може скоротитися до 15–20 тис. автомобілів.

У Porsche Україна прогнозують, що за песимістичним сценарієм у

2023 р. в Україні буде реалізовано до 36 тисяч нових авто. За реалістичним 36–54 тис. А за оптимістичним 55–72 тис. проданих автомобілів.

Приблизно таких результатів очікують у 2023 р. і в компанії Volvo в Україні. За позитивним сценарієм ринок нових авто у 2023 р. буде на рівні 55–72 тис. За реалістичним приблизно 36–54 тис. А за песимістичним менше 36 тис. авто.

У компанії «Субару Україна» так само вірять в успіх ЗСУ, і наразі розглядають лише оптимістичний сценарій розвитку авторинку. Звісно, вони вважають, що показників 2021 р. у 2023 очікувати не варто. Але на 30–40%, порівняно із 2022 р. ринок авто в Україні має вирости. А це 52–56 тис. нових авто.

2.3 Оцінка конкурентного середовища ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Першим етапом проведемо PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це спеціальний маркетинговий інструмент, що призначений для виявлення факторів зовнішнього середовища таких, як політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) і технологічні (T – technological), що впливають на діяльність підприємства. Методика PEST аналізу часто використовується для оцінки ключових ринкових тенденцій галузі, а результати PEST аналізу можна використовувати для визначення списку загроз і можливостей при складанні SWOT аналізу компанії. Результати проведеного PEST-аналізу ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» наведені у таблиці 2.3

Проведений аналіз демонструє загальну збалансованість усіх факторів, серед яких економічний складає 6,6 балів; соціальний 6,4 бали; технологічний 6,8 балів. Винятком є лише політичний фактор, який склав лише 5,2 бали, що можна пояснити воєнним станом у країні. Графічне зображення наведено на рисунку 2.8

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства

Сфери впливу	Фактори	Вага фактору	Оцінка(1-10)	Зведена оцінка
Політичні	Зовнішньо-політична ситуація	0,4	4	1,6
	Діюче законодавство	0,6	6	3,6
Сума				5,2
Економічні	Курс валюти	0,4	6	2,4
	Рівень конкуренції	0,3	7	2,1
	Доуступність кредиту	0,3	7	2,1
Сума				6,6
Соціальні	Демографія	0,3	5	1,5
	Рівень кваліфікації населення	0,7	7	4,9
Сума				6,4
Технологічні	Інвестиції у технології	0,4	8	3,2
	Потенційні зміни в технологіях	0,3	7	2,1
	Патентне законодавство	0,3	5	1,5
Сума				6,8

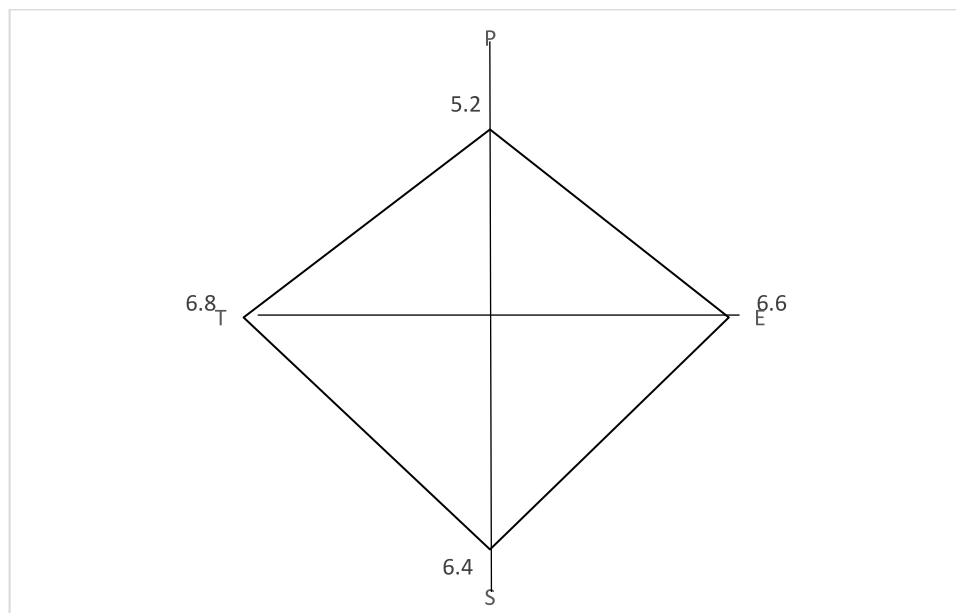


Рисунок 2.8 – PEST-аналіз факторів, що впливають на діяльність ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Наступним етапом було проведено SWOT-аналіз діяльності підприємства ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ», визначено його сильні та слабкі

сторони, а також можливості та основні загрози, що можуть впливати на стабільну діяльність підприємства. Проведений аналіз наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства

Потенційні внутрішні сильні сторони(S)	Напрямок впливу	Потенційні внутрішні слабкості(W)	Напрямок впливу
Кваліфікований персонал	-	Вузкий сегмент споживачів	-
Впізнаваність бренду	↑	Зміна логістичних маршрутів	↓
Інвестиції у нові технології	↑		
Мережа дилерських центрів	↑		
Потенційні зовнішні сприятливі можливості(O)		Потенційні зовнішні погрози(T)	
Зміцнення курсу валюти	-	Руйнація дилерських центрів	↓
Позитивний імідж у клієнтів	↑	Обмеження, що пов'язані з перетином кордону	-

У таблиці 2.5 було використано матрицю SWOT-аналізу для визначення загальних перспектив розвитку враховуючі усі фактори.

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

	Можливості Зміцнення курсу валюти Позитивний імідж у клієнтів	Погрози Руйнація дилерських центрів Обмеження, що пов'язані з перетином кордону
Сильні сторони Кваліфікований персонал Впізнаваність бренду Інвестиції у нові технології Мережа дилерських центрів	Позитивний імідж у клієнтів та впізнаваність бренду дозволяє на максимум реалізовувати свої сильні сторони та відтворювати нові ідеї і технології.	Велика мережа дилерських центрів дозволить залишитись на плаву у разі критичних наслідків від руйнації через обстріли.
Слабкі сторони Вузкий сегмент споживачів Зміна логістичних маршрутів	Зміцнення курсу валюти та позитивний імідж дозволяє стабільно працювати навіть при вузькому сегменті споживачів, а зміна логістичних маршрутів не зможе критично вплинути на фінансовий стан.	Обмеження перетину кордону та зміна логістичних маршрутів можуть критично вплинути на швидкість та частоту постачання.

Проведений SWOT-аналіз показав перспективи розвитку підприємства

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» з врахування його сильних сторін, слабкостей та визначених загроз. Можна зробити висновок, що підприємство наразі має позитивний імідж у клієнту та загально впізнаваний бренд, що додає йому певних переваг та стійкості до таких загроз та слабких сторін, як вузький сегмент споживачів та руйнація дилерських центрів. Також підприємство має репутацію надійного постачальника високоякісних товарів і опановує нові технології.

Далі проаналізуємо п'ять сил Портера. П'ять сил Портера – це методика аналізу конкурентного середовища компанії. Вона визначає та аналізує п'ять конкурентних сил, що формують кожну галузь, і допомагає визначити слабкі та сильні сторони галузі. До цих п'яти сил входять: конкуренція в галузі, потенціал нових учасників галузі, влада постачальників, влада споживачів загроза появи товарів-замінників [26].

Виконаний аналіз наведено на рисунку 2.9. За виконаним аналізом робимо висновок, що товарів замінників наразі немає, тобто лише прямі конкуренти, тому було окреслено коло основних та потенційних конкурентів підприємства, що можуть значно вплинути на розподіл частки ринку. Також було визначено основних покупців та постачальників.

Наступним етапом виконується матриця БКГ, створення матриці допомагає бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона надає можливість проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з продуктів краще інвестувати, чи варто припинити випуск певного найменування та розробити нове. Матриця складається з двох осей та 4-х сегментів. Для її застосування потрібно володіти певним асортиментом товарів чи послуг, тому цей метод більше підходить великим компаніям. Класифікація звучить трохи дивно: «зірки», «дійні корови», «дикі кішки» та «собаки». Але ці терміни вже давно увійшли до світу бізнесу і використовуються найбільшими компаніями [27].



Рисунок 2.9 – Метод конкурентних переваг Портера

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» займається продажем автомобілів та запасних частин Mercedes-Benz. У таблиці 2.6 наведено порівняння обсягів реалізації продукції нашого підприємства та основного конкурента ТОВ «АВТ Баварія Україна». Для аналізу обрані такі види продукції, як автомобілі класу EQC, GLC-Class, GLE-Class, GLS-Class, GLE-Coupe, S-Class, G-Class та інші категорії, що було сформовано у одну Others.

Таблиця 2.6 – Обсяги реалізації продукції ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» порівняно з основним конкурентом

п/п	Марка автомобіля	Обсяг реалізації за роками, тис. грн			Темпи росту ринку 2022 / 2021	Частка ринку у 2022 році у %		Відносна доля ринку
		2020 р.	2021 р.	2022 р.		ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»	ТОВ «АВТ Баварія Україна»	
1.	EQC	424000	300000	180000	0,60	29	45	0,64
2.	GLC-Class	212000	1125000	180000	0,16	36	46	0,78
3.	Others	848000	300000	1500000	5,00	40	39	1,03
4.	GLE-Class	1802000	1650000	1200000	0,73	50	37	1,35
5.	GLE-Coupe	424000	1350000	780000	0,58	34	38	0,89
6.	GLS-Class	901000	1200000	840000	0,70	37	45	0,82
7.	S-Class	212000	975000	660000	0,68	60	24	2,50
8.	G-Class	477000	600000	660000	1,10	32	54	0,59
	Всього	5300000	7500000	6000000	-	-	-	-

Використовуючи отримані данні з таблиці 2.6 оцінимо стратегічні зони господарювання та складемо матрицю БКГ для підприємства. Проведений аналіз наведений на рисунку 2.10

У результаті проведеного аналізу було надано стратегічні рекомендації, що до поводження з різними категоріями продукції. Аналіз сегментів наведений у таблиці 2.7

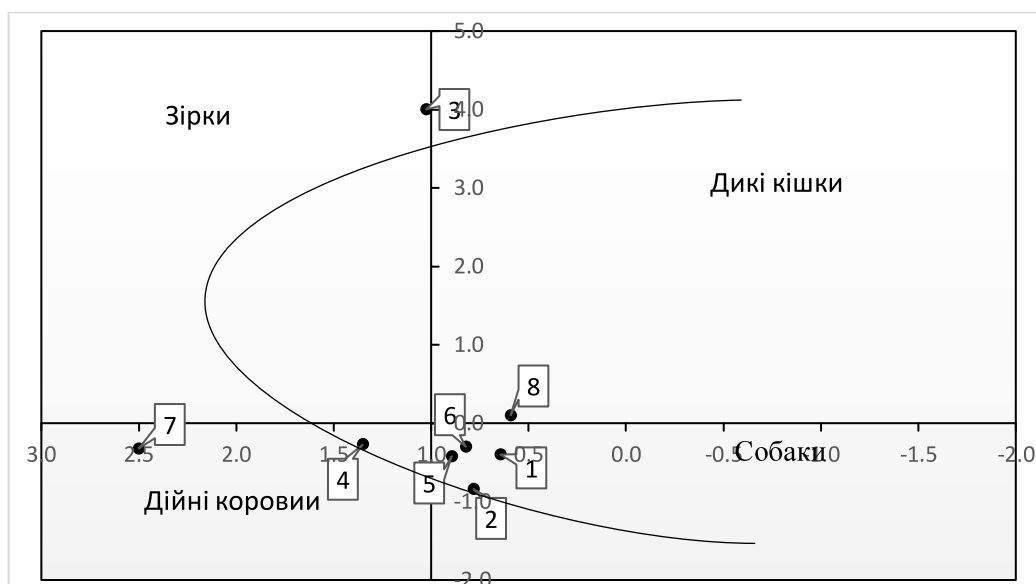


Рисунок 2.10 – Матриця БКГ

Примітка: 1 – EQC; 2 – GLC-Class; 3 – Others; 4 – GLE-Class; 5 – GLE-Coupe; 6 – GLS-Class; 7 – S-Class; 8 – G-Class

Таблиця 2.7 – Стратегічні рекомендації ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Сегмент матриці	Номер продукції	Характеристика	Рекомендована стратегія
«Дикі кішки»	8	Нові товари, невелика частка ринку, недосліджуваний попит.	Стратегія підсилювання. Ознайомча реклама, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик.
«Зірки»	3	Товари лідери, прибуток зростає, швидко мають конкурентні переваги.	Стратегія підтримування. Агресивна реклама, утримання цін на максимально високому рівні, широке розповсюдження.
«Дійні корови»	7; 4	Товар у стадії зрілості. Приносить великий прибуток, темпи росту незначні.	Стратегія підтримування. Знижки, реклама-нагадування, підтримання каналів розподілу
«Собаки»	1; 2; 5; 6;	Нежиттєздатні товари, не приносять прибуток.	Стратегія скорочування. Мінімізація витрат.

Примітка: 1 – EQC; 2 – GLC-Class; 3 – Others; 4 – GLE-Class; 5 – GLE-Coupe; 6 – GLS-Class; 7 – S-Class; 8 – G-Class

З проведеного аналізу щодо діяльності підприємства, а саме реалізації таких видів продукції, як: 1) EQC; 2) GLC-Class; 3) Others; 4) GLE-Class; 5)

GLE-Coupe; 6) GLS-Class; 7) S-Class; 8) G-Class.

Можна зробити висновок, що EQC, GLC-Class, GLE-Coupe, GLS-Class наразі майже не приносять прибуток і щодо них рекомендовано змінювати стратегію, щоб знов увійти на ринок у сегменті «дикі кішки», тим самим збільшивши ефективність підприємства. Для забезпечення ефективності виробничо-збутової діяльності на підприємстві, перш за все потрібно виконати аналіз фінансово-економічних показників.

2.4 Дослідження особливостей фінансового стану підприємства

Проаналізуємо основні показники діяльності підприємства за період 2020–2022 рр. у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за період 2020–2022 рр.

№	Назва показника	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	Темп приросту %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг) тис.грн	6612103	8857543	7303513	-1554030	-17,54
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. Грн.	5695416	7740797	6217294	-1523503	-19,68
3	Валовий прибуток, тис. Грн	916687	1116746	1086219	-30527	-2,73
4	Чисельність працюючих, чол.	76	86	84	-2	-2,33
5	Чисельність промислово-виробничого персоналу, чол	56	66	64	-2	-3,03
6	Витрати на оплату праці, тис. Грн	51217	61862	53255	-8607	-13,91
7	Середньорічна вартість активів, тис. Грн.	2985000	2887293	3686428	799135	27,68

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7
8	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	3841	3663	2690	-973	-26,56
9	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	1527006	1959597	2630283	670686	34,23
10	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	2972558	2872557	3673339	800782	27,88
11	Продуктивність тис.грн./чоловік	87001,36	102994,69	86946,58	-16048,10	-15,58
12	Продуктивність праці вироб персоналу, тис. грн. / чоловік.	118073,27	134205,20	114117,39	-20087,81	-14,97
13	Чистий прибуток, тис.грн	390035	523288	670686	147398	28,17
14	Рентабельність підприємства, %	0,1307	0,1812	0,1819	0,0007	-
15	Рентабельність продукції, %	0,0685	0,0676	0,1079	0,0403	-
16	Рентабельність продажів, %	0,0590	0,0591	0,0918	0,0328	-
17	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів	2,22	3,08	1,99	-1,09	-35,52
18	Фондовіддача, грн/грн	1721,45	2418,11	2715,06	296,95	12,28

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.8, бачимо, що більшість показників мають негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на 1554 млн грн або на 17,5%, при цьому собівартості реалізованої продукції також зменшилась на 1523 млн грн або 19,7%. В свою чергу, це досить позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 147 млн грн або на 28%. Збільшення чистого прибутку вплинуло на покращення таких показників, як рентабельність продукції (збільшення на 0,040), рентабельність продажів (збільшення на 0,033). Так як виручка від реалізації зменшилась це вплинуло на показники ділової активності, які змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 35,5% і становить

1,99, фондівдача також збільшилась на 12,3%.

На рисунку 2.11 наведено динаміку основних показників, таких, як виручка від реалізації, собівартість продукції та чистий прибуток підприємства по роках.

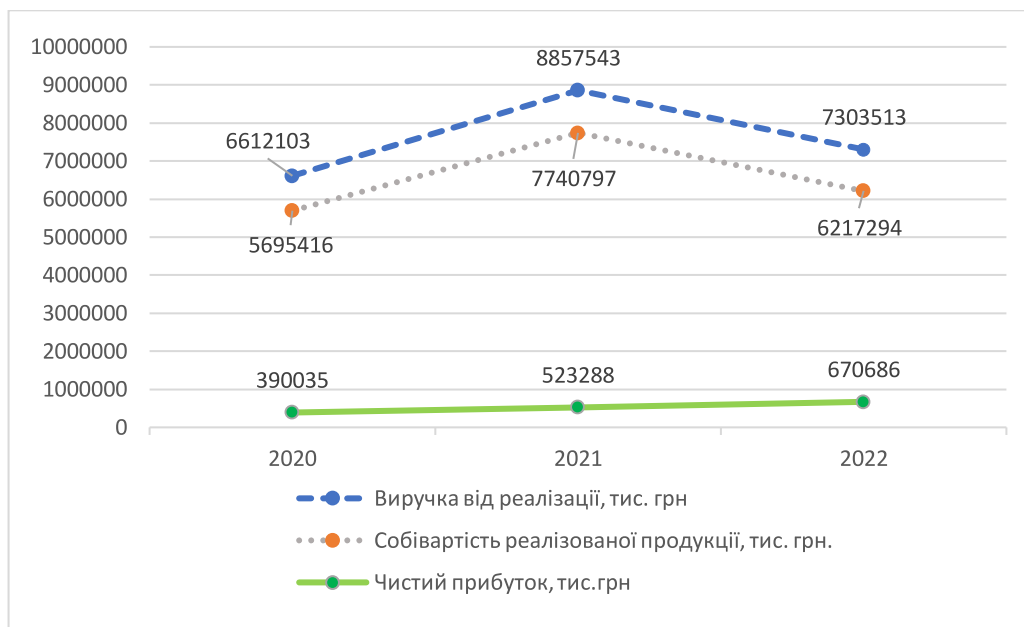


Рисунок 2.11 – Динаміка виручки від реалізації, собівартості та чистого прибутку підприємства.

Далі проаналізуємо агрегований баланс підприємства у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Агрегований баланс-нетто ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за 2020–2022 рр., тис. грн

№ п/п		Умовне позначення	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення
1	2	3	4	5	6	7
АКТИВ						
1	Необоротні активи	НА	12442	14736	13089	-1647
1,1	Основні засоби	ОЗ	3841	3663	2690	-973
2	Оборотні активи	ОА	2972558	2872557	3 673339	800782
2,1	Запаси і затрати	ЗЗ	514201	545397	615269	69872

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
2,2	Дебіторська заборгованість	ДБ	1934952	1743401	2619248	875847
2,3	Грошові кошти	ГК	427769	580336	438344	-141992
2,4	Інші оборотні активи	ІА	95213	300	370	70
	Баланс-нетто:	БН	2985000	2887293	3686428	799135
ПАСИВ						
1	Власний капітал	ВК	1527006	1959597	2630283	670686
2	Довгострокові зобов'язання	ДЗ	0	0	0	0
3	Поточні зобов'язання	ПЗ	1457994	927696	1056145	128449
	Баланс-нетто:	БН	2985000	2887293	3686428	799135

За результатами складення агрегованого балансу спостерігається збільшення валюти балансу підприємства. Далі розрахуємо показники фінансового стану підприємства. Показники фінансової стійкості ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за період 2020–2022 рр. у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за 2020–2022 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал/ Баланс-нетто	0,512	0,679	0,714	0,035	5,129
2	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Залучений капітал/ Баланс-нетто	0,488	0,321	0,286	0,161	-10,833
3	Коефіцієнт незалежності	Власний капітал/ Залучений капітал	1,047	2,112	2,490	0,378	17,901
4	Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	Залучений капітал/Власний капітал	0,955	0,473	0,402	-0,072	-15,183

Кінець таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Коефіцієнт фінансової залежності	Баланс-нетто/ Власний капітал	1,955	1,473	1,402	-0,072	-4,878
6	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал/Власний капітал	2,267	1,890	1,996	0,106	5,616
7	Коефіцієнт інвестування	Власний капітал/ Необоротні активи	122,73	132,98	200,95	67,973	51,115
8	Коефіцієнт покриття запасів і затрат власними оборотними коштами	(Власний капітал- Необоротні активи)/ Запаси і затрати	2,945	3,566	4,254	0,688	19,288
9	Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал/ Поточні зобов'язання	1,047	2,112	2,490	0,378	17,901

Фінансовий аналіз довів, що підприємство є фінансово стійким та стабільним, коефіцієнт покращився на 0,378 у 2022 р.. Власний оборотний капітал у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, і покращився на 0,106 у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство постійно нарощує швидкість і має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Має підвищення коефіцієнт покриття запасів і затрат, який зріс на 0,69. Коефіцієнт фінансової стійкості має також дуже високе значення і він стабільно зростає порівняно з 2021 р. він зріс на 0,378 у 2022 р., фінансовий стан підприємства наразі стабільний.

Далі розглянемо показники ліквідності підприємства в таблиці 2.11.

Коефіцієнт покриття загальної ліквідності підприємства збільшився на 0,382 у 2022 р. та становить 3,478, а от коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився на 0,211. На рисунку 2.12 наведено динаміку показників ліквідності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» по роках.

Таблиця 2.11 – Показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за період 2020–2022 рр.

№ з/п	Назва показника	Формула розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення 2022 до 2021	Темп приросту %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Власний оборотний капітал (ВОК), млн грн	Власний капітал+дебіторська заборгованість. - Необоротні активи	3462	3703	5249	1546	41,76
2	Коефіцієнт маневреност функціонуючого капіталу	Грошові кошти / Власний оборотний капітал	0,124	0,157	0,084	-0,073	-46,72
3	Коефіцієнт оборотності	Чистий дохід / Власний оборотний капітал	1,910	2,392	1,391	-1,001	-41,84
4	Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,039	3,096	3,478	0,382	12,32
5	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи-Запаси і затрати) / Поточні зобов'язання	1,686	2,509	2,896	0,387	15,43
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,293	0,626	0,415	-0,211	-33,65
7	Частка оборотних активів в активах п/ва	Оборотні активи / Баланс-нетто	0,996	0,995	0,996	0,002	-
8	Частка власних оборотних коштів в оборотних активах	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	1,165	1,289	1,429	0,140	-
9	Частка виробничих запасів в оборотних активах	Запаси і затрати / Оборотні активи	0,173	0,190	0,167	-0,022	-
10	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів і затрат	Власний оборотний капітал / Запаси і затрати	6,733	6,790	8,532	1,743	-

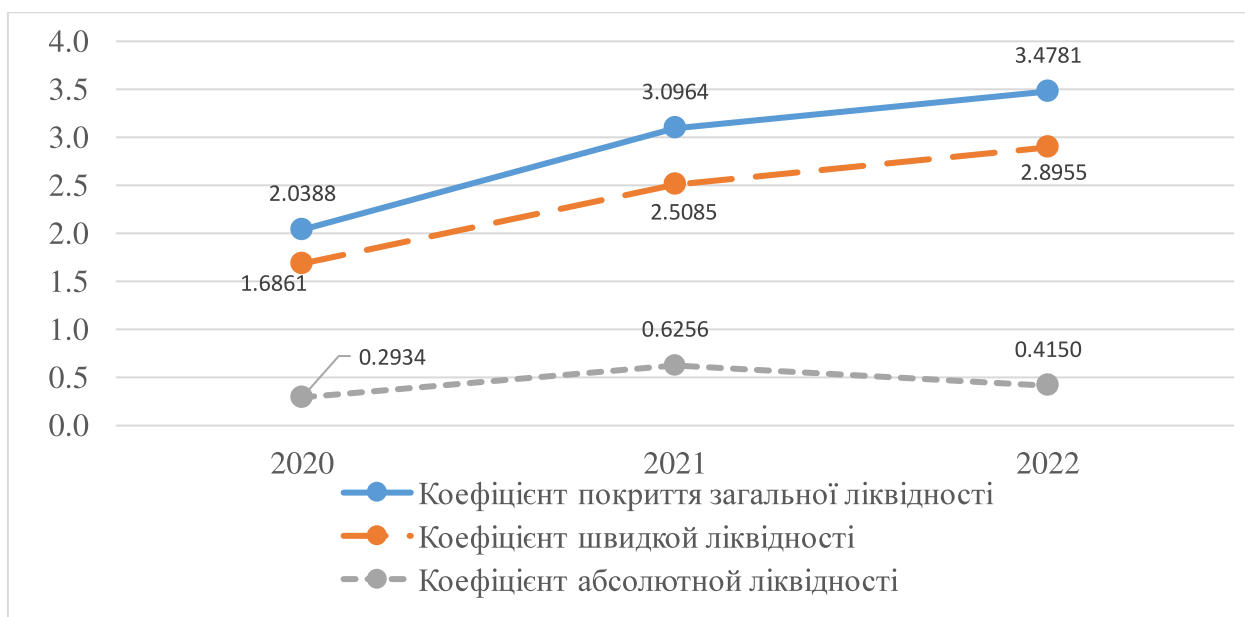


Рисунок 2.12 – Динаміка показників ліквідності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за період 2020 – 2022 рр.

Проаналізувавши рисунок 2.12 можемо зробити висновок, що показники ліквідності підприємства щорічно збільшуються та тримаються на високому рівні, що свідчить про загальну стабільність діяльності підприємства.

Якщо попередні показники рахувалися на певну дату, то наступний блок показників рахується за певний період, як показано у таблиці 2.12. Коефіцієнти ділової активності демонструють нам, ефективність використання підприємством своїх активів та власного капіталу та загалом характеризує економічну діяльність підприємства.

Обов'язковим елементом для прийняття будь-якого управлінського рішення є аналіз саме ділової активності підприємства. Серед цих показників є такі важливі, як фондвіддача, період обертання запасів, оборотність активів, оборотність дебіторської заборгованості, тривалість операційного та фінансового циклу підприємства

Відбулося зменшення виручки від реалізації, проте збільшився чистий прибуток підприємства, так деякі показники ділової активності мали позитивну динаміку, а деякі навпаки погіршились.

Таблиця 2.12 – Показники ділової активності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»
за період 2020-2022 рр.

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2020	2021	2022	Відхилення 2022-2021 рр.	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Виручка від реалізації	Виручка від реалізації	6612103	8857543	7303513	-1554030	-17,54
2	Чистий прибуток	Чистий прибуток	390035	523288	670686	147398	-28,17
3	Продуктивність праці, грн/чол.	Чистий дохід / Чисельність робітників	118073,27	102994,69	86946,58	-16048,1	-15,58
4	Фондовіддача	Чистий дохід / Вартість основних засобів	1721,45	2418,11	2715,06	296,949	12,28
5	Оборотність власного капіталу	Чистий дохід / Вартість балансу-нетто	2,22	3,07	1,98	-1,087	-35,42
6	Оборотність активів	Чистий дохід / Вартість власного капіталу	4,33	4,52	2,78	-1,743	-38,57
7	Оборотність запасів (оборотів)	Собівартість реалізованої продукції / Вартість запасів і затрат	11,08	14,19	10,11	-4,088	-28,80
8	Період обертання запасів, днів	360/ Ряд 7	32,50	25,36	35,63	10,261	40,45
9	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Вартість дебіторської заборгованості / Виручка від реалізації продукції	0,29	0,20	0,36	0,162	82,21

Кінець таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8
10	Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Виручка від реалізації продукції / Вартість дебіторської заборгованості	3,42	5,08	2,79	-2,292	-45,12
11	Період обертання дебіторської заборгованості, днів	360 / Ряд 10	105,35	70,86	129,11	58,249	82,21
12	Оборотність кредиторської заборгованості, днів	Собівартість продукції / Вартість кредиторської заборгованості	3,91	8,34	5,89	-2,457	-29,45
13	Тривалість операційного циклу, днів	Ряд 8 + Ряд 11	137,85	96,22	164,73	68,510	71,20
14	Тривалість фінансового циклу, днів	Ряд 13-Ряд 12	133,95	87,88	158,85	70,967	80,76

Так оборотність власного капіталу зменшилась на 1,087, оборотність запасів зменшилась на 4,09, що свідчить про те, що швидкість оборту, як оборотних активів, так і власного капіталу за останні роки погіршується.

Бачимо, що це призвело до зростання періоду обертання запасів на 10 днів відносно 2021 р.. Також серед показників, що погіршились є зменшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 5,08 обертів в 2021 р. має 2,79 обороти у 2022 р. Саме тому період обертання збільшився з 71 дня у 2021 р. до 129 днів у 2022 р. Оборотноість кредиторської заборгованості зменшилась на 2,5 обороти. Тривалість операційного циклу на підприємстві збільшилась з 96 днів у 2021р. до 165 днів у 2022р. Тривалість фінансового циклу також значно збільшилась на 71 день і становить 159 днів у 2022 р.

На рисунку 2.13 наведено динаміку, як змінювався період обертання таких показників, як дебіторська заборгованість, запаси та тривалість фінансового і операційного циклу на підприємстві

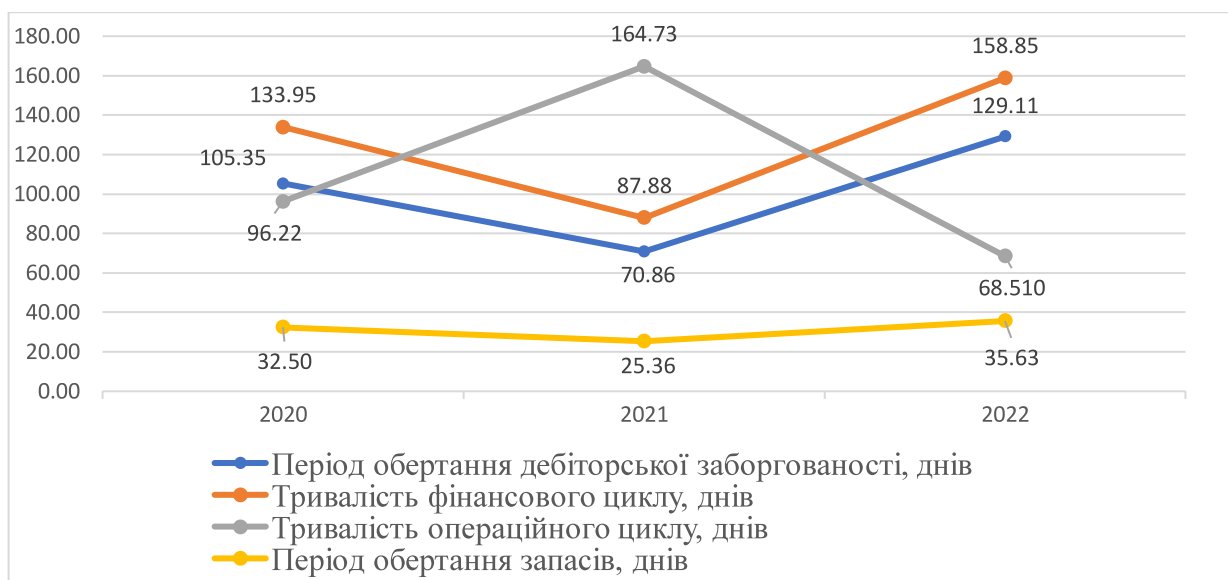


Рисунок 2.13 – Період обертання показників ділової активності

За допомогою показників рентабельності оцінимо ефективність діяльності підприємства. Тобто скільки підприємство приносить чистого прибутку. Показники рентабельності АТ «Ельворті» зображені у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники рентабельності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за 2020 – 2022 рр. %

№ з/п	Найменування показника	Формула розрахунку	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення
1	Рентабельність майна (активів)	Чистий прибуток/ Баланс-нетто*100	13,07	18,12	18,19	0,07
2	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/ Власного капіталу*100	25,54	26,70	25,50	-1,21
3	Рентабельність продукції	Чистий прибуток/ Виручка від реалізації продукції*100	5,90	5,91	9,18	3,28
4	Рентабельність основної діяльності	Чистий прибуток/Собівартість реалізації*100	6,85	6,76	10,79	4,03
5	Період окупності власного капіталу, міс.	Власний капітал/ Чистий прибуток	3,915	3,745	3,922	0,18

У 2022 р. підприємство отримало більший прибуток ніж у попередніх

роках, тому усі показники рентабельності порівняно з попередніми роками зросли і мають позитивну динаміку. Динаміку показників рентабельності наведено на рисунку 2.14.

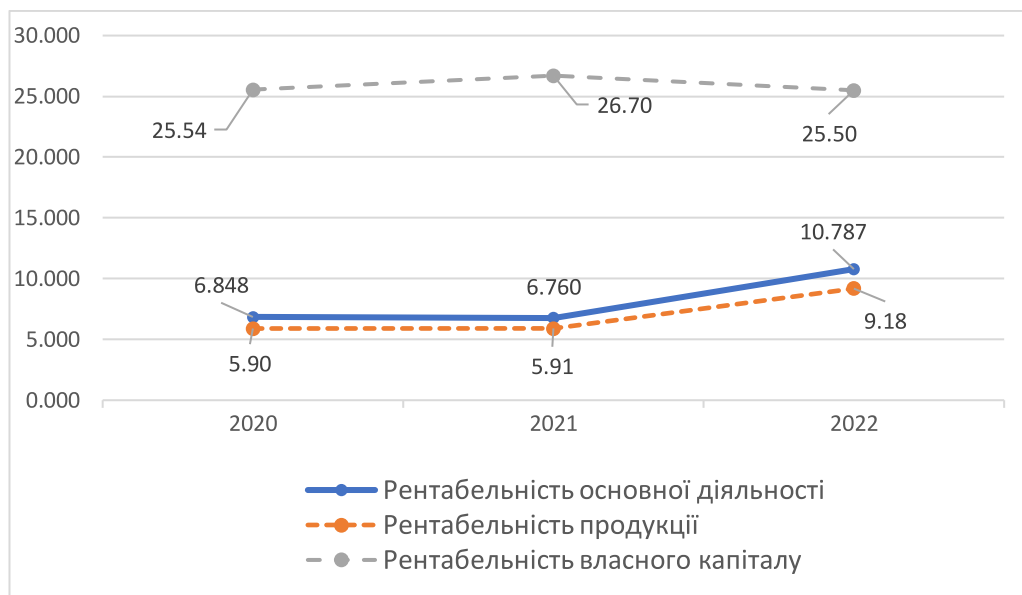


Рисунок 2.14 – Динаміка показників рентабельності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за період 2020–2022 рр.

Оскільки підприємство працює в ризикованих умовах воєнного стану, то існує ризик не платоспроможності і банкрутства, тому доцільно проаналізувати його фінансовий стан та надати бальну оцінку платоспроможності підприємства. Проведемо класифікацію підприємства за ступенем ризику виходячи з фактичного рівня показників фінансової стабільності й рейтингу кожного показника, вираженого в балах. Проведений аналіз виконаний у таблиці 2.14.

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» набрало 80 балів у базовому періоді та 83 бали у звітному періоді, що вказує на покращення фінансової результатів та загальної стабільності підприємства. Більшість показників підприємства, і у 2021 р. і у 2022 р. потрапило до 1 класу платоспроможності, за виключенням таких показників, як коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом, що потрапив до 6 класу та набрав 0 балів.

Таблиця 2.14 – Групування й характеристика за критеріями оцінки фінансового стану для ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Показник	Ін-дек-с	Формула розрахунку за фінансовою звітністю	Значення на кінець року		Границі класів відповідно до критеріїв					
			2021	2022	1 клас, бал	2 клас, бал	3 клас, бал	4 клас, бал	5 клас, бал	6 клас, бал
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ka	$\Phi.1(1160+1165) / \Phi.1.1695$	0,626	0,415	вище 0,25 20 балів	від 0,2 до 0,25 16 балів	від 0,15 до 0,2 12 балів	від 0,1 до 0,15 8 балів	від 0,05 до 0,1 4 бали	менше 0,05 0 балів
Коефіцієнт швидкої ліквідності	K _{sh}	$\Phi.1((1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155)+(1160+1165)) / \Phi.1.1695$	2,505	2,895	вище 1,0 18 балів	від 0,9 до 0,99 15 балів	від 0,8 до 0,89 12 балів	від 0,7 до 0,79 9 балів	від 0,6 до 0,69 5,5 балу	менше 0,6 0 балів
Коефіцієнт поточної ліквідності	Kp	$\Phi.1((1101+1110+1102+1103+1104)+(1120+1125+1135+1130+1140+1145+1155)+(1160+1165)) / \Phi.1.1695$	3,093	3,478	вище 2,0 16 балів	від 1,7 до 0,9 12–15 балів	від 1,4 до 1,6 7,5–10,5 балу	від 1,1 до 1,3 3–6 балів	1 1,5 балу	менше 1,0 0 балів
Коефіцієнт фінансової незалежності	Kf	$\Phi.1.1495 / \Phi.1.1900$	0,679	0,714	вище 0,6 17 балів	від 0,54 до 0,59 12–15 балів	від 0,43 до 0,53 7,4–11,4 балу	від 0,41 до 0,42 1,8–6,6 балу	0,4 1 бал	менше 0,4 0 балів
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	X ₁	$\Phi.1.(1495+1500+1510+1515-1695-1095) / \Phi.1.1300$	0,352	0,423	вище 0,5 15 балів	від 0,4 до 0,49 12 балів	від 0,3 до 0,39 9 балів	від 0,2 до 0,29 6 балів	від 0,1 до 0,19 3 бали	менше 0,1 0 балів
Коефіцієнт забезпеченості запасів власним капіталом	Kv	$\Phi.1.(1101+1110+1102+1103+1104) / \Phi.1.1495$	0,278	0,234	вище 1,0 14 балів	від 0,9 до 0,99 12 балів	від 0,8 до 0,89 9 балів	від 0,7 до 0,79 6 балів	від 0,6 до 0,69 3 бали	менше 0,6 0 балів
Кількість балів	-	-	80	83	-	-	-	-	-	-

Діапазон бальної оцінки підприємств та її характеристика наведені у таблиці 2.15

Таблиця 2.15 – Діапазон бальної оцінки та її характеристика

Оцінка	Характеристика
0	підприємство – банкрут
1-19	підприємства найвищого ризику, практично фінансово неспроможні
20–41	з високим ризиком банкрутства навіть після вживання заходів фінансового оздоровлення, ризик втрати коштів
42–63	проблемні підприємства, ризику втрати коштів не існує, але одержання відсотків сумнівне
64–85	демонструють деякий ступінь ризику по заборгованості, але ще не розглядаються як ризиковані
86–100	з високим запасом фінансової стабільності, своєчасне повернення залучених коштів

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ», що набрав 83 бали у звітному періоді розміщується у діапазоні 64–85 та характеризується як підприємство, що демонструє деякий ступінь ризику по заборгованості, але ще не розглядається як ризиковане

Підбиваючи підсумки до аналітичного розділу кваліфікаційної роботи, відмітимо що, ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» – офіційний дистриб'ютор Mercedes-Benz Group AG в Україні, що входить до групи компаній Корпорації «УкрАвто». Основними видами діяльності підприємства є продаж нових автомобілів легкового, комерційного та вантажного сегментів, розвиток після продажного обслуговування та дилерської мережі, а також продаж автомобілів з пробігом. На жовтень 2021 р. дилерська мережа ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» налічує 21 представництво з продажу та обслуговування автомобілів у найбільших містах України.

У Mercedes-Benz представлений різноманітний модельний ряд до якого входять седани, купе, хетчбеки, мінівени, універсали, SUV, кабриолети та родстери. Зірка Mercedes – це значно більше, ніж просто звичайний символ або логотип. Mercedes-Benz пропонує захопливі враження, в основі яких закладені – позачасовий дизайн, передові технології та увага до кожної деталі та гвинтика. Трикутну зірку в лавровому вінку було створено в 1925 р. Вона

символізує собою народження бренду Mercedes-Benz. Захоплива історія успіху бренду бере свій початок у 1886 р. з винаходів Карла Бенца та Готліба Даймлера. Тоді повним ходом йшла розробка двигунів для використання на суші, воді та в повітрі.

Проведений SWOT-аналіз показав перспективи розвитку підприємства ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» з врахування його сильних сторін, слабкостей та визначених загроз. Можна зробити висновок, що підприємство наразі має позитивний імідж у клієнту та загально впізнаваний бренд, що додає йому певних переваг та стійкості до таких загроз та слабких сторін, як вузький сегмент споживачів та руйнація дилерських центрів. Також підприємство має репутацію надійного постачальника високоякісних товарів і опановує нові технології.

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.8, бачимо, що більшість показників мають негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на 1554 млн грн або на 17,5%, при цьому собівартості реалізованої продукції також зменшилась на 1523 млн грн або 19,7%. В свою чергу, це досить позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 147 млн грн або на 28%. Збільшення чистого прибутку вплинуло на покращення таких показників, як рентабельність продукції (збільшення на 0,040), рентабельність продажів (збільшення на 0,033). Так як виручка від реалізації зменшилась це вплинуло на показники ділової активності, які змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 35,5% і становить 1,99, фондівдача також збільшилась на 12,3%.

Фінансовий аналіз довів, що підприємство є фінансово стійким та стабільним, коефіцієнт покращився на 0,378 у 2022 р.. Власний оборотний капітал у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, і покращився на 0,106 у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство постійно нарощує швидкість і має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Має підвищення коефіцієнт покриття запасів і затрат, який зріс на 0,69.

Коефіцієнт фінансової стійкості має також дуже високе значення і він стабільно зростає порівняно з 2021 р. він зріс на 0,378 у 2022 р., фінансовий стан підприємства наразі стабільний.

Відбулося зменшення виручки від реалізації, проте збільшився чистий прибуток підприємства, так деякі показники ділової активності мали позитивну динаміку, а деякі навпаки погіршились. Так оборотність власного капіталу зменшилась на 1,087, оборотність запасів зменшилась на 4,09, що свідчить про те, що швидкість оборту, як оборотних активів, так і власного капіталу за останні роки погіршується. Бачимо, що це призвело до зростання періоду обертання запасів на 10 днів відносно 2021 р.. Також серед показників, що погіршились є зменшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 5,08 обертів в 2021 р. має 2,79 оберти у 2022 р. Саме тому період обертання збільшився з 71 дня у 2021 р. до 129 днів у 2022 р. Оборотність кредиторської заборгованості зменшилась на 2,5 обороти. Тривалість операційного циклу на підприємстві збільшилась з 96 днів у 2021р. до 165 днів у 2022р. Тривалість фінансового циклу також значно збільшилась на 71 день і становить 159 днів у 2022 р.

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ», характеризується як підприємство, що демонструє деякий ступінь ризику по заборгованості, але не розглядається як ризиковане і загалом є фінансово стабільним та надійним.

3 ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

3.1 Обґрунтування проєкту вибору постачальника

Результати досліджень показали, що існує імовірний ризик для підприємства, що передбачає обмеження перетину кордону та зміну логістичних маршрутів, які можуть критично вплинути на швидкість та частоту постачання, тож ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» рекомендовано здійснити вибір основного постачальника автомобілів для своїх дилерських центрів, та приділити особливу увагу його стабільності та надійності.

Постачальники – важлива група партнерів для будь-якої мережі з дистрибуції або ритейлу. Взаємодія з ними напряму впливає на показники продажів та конкурентоспроможність мережі [31].

Однією із основних проблем в управлінні підприємством, що здійснює виробничо-збутову діяльність є вибір постачальника. Важливість її пояснюється не тільки тим, що на сучасному ринку функціонує велика кількість постачальників однотипних та подібних матеріальних ресурсів, але, головним чином тим, що постачальник повинен бути надійним партнером підприємства в реалізації його довготривалої логістичної стратегії [32].

Розвиток будь-якого підприємства та його рівень конкурентоспроможності значною мірою залежать від того, наскільки вдало буде організоване управління виробничими ресурсами. Останні новинки, такі як масовий випуск персоналізованої продукції за індивідуальними замовленнями та широке використання підприємствами зовнішніх джерел постачання, змушують компанії знаходити все новіші та більш гнучкі методи управління закупівлями. Управління витратами постачання є однією з ключових факторів економіки на підприємстві, оскільки витрати на закупівлю сировини, матеріалів та комплектуючих можуть становити до третини

вартості товарів. Основною метою управління закупівлями є задоволення потреб підприємства в матеріальних ресурсах із максимально можливою ефективністю. Ефективні рішення щодо вибору джерел постачання є основою створення стійкої бази постачання будь-якої компанії. Рішення про розміщення конкретного замовлення у постачальника залежить від багатьох критеріїв. Зазвичай рішення покупця залежить від його оцінки до здатності постачальника задовольняти критеріям якості, обсягу, умов поставки, ціни і обслуговування [33].

Одним із найбільш ефективних методів оцінювання постачальників матеріальних цінностей є аналітичний підхід, в основу якого покладено композиційну модель, використання якої дозволить оцінити економічний ефект від співпраці з обраним постачальником.

Усі бальні оцінки та ваги параметрів, що використовуються у запропонованому методі оцінювання постачальників, визначені експертним методом. Обраний метод відображає взаємозв'язок матеріальних, інформаційних і фінансових потоків та дозволяє розрахувати комплексний інтегральний показник (ISC) з урахуванням таких факторів:

- витрати на придбання продукції;
- якість продукції;
- рівень лояльності постачальника;
- фінансова стійкість постачальника;
- оцінювання рівня організації постачання.

3.2 Аналіз постачальників для оптимізації збутової діяльності

Першим етапом оцінювання постачальників за комплексним інтегральним показником є оцінювання рівня цін постачальника. Ключовим показником при цьому є показник бального оцінювання рівня середньозваженої ціни ТМЦ ($IS_{ц}$).

На підприємство ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» постачаються автомобілі

Mercedes-Benz Group AG з різних заводів у Європі. Легкові автомобілі постачаються з таких заводів, як Мерседес Бенц АГ, Мерседес Бенц Польща. Алгоритм визначення середньозваженого рівня цін за постачальниками подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Бальне оцінювання рівня середньозваженої ціни постачальників легкових автомобілів ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Назва ТМЦ	Одиниці вимірювання	Постачальник					
		Мерседес Бенц АГ			Мерседес Бенц Польща		
		Обсяг постачання (v_i), нат. од.	Ціна за од. (C_i), тис.грн/шт.	Питома вага ТМЦ у загальному обсязі постачання (u_i)	Обсяг постачання (v_n),	Ціна за од. (C_n), тис.грн / шт.	Питома вага ТМЦ у загальному обсязі постачання (u_n)
EQC	шт.	97	1250	0,118	93	1150	0,110
GLC-Class	шт.	159	1300	0,194	154	1200	0,182
GLE-Class	шт.	172	1800	0,210	184	1900	0,217
GLE-Coupe	шт.	89	2100	0,108	109	2000	0,129
GLS-Class	шт.	119	2000	0,145	97	2100	0,114
S-Class	шт.	103	2700	0,125	115	2800	0,136
G-Class	шт.	82	3500	0,100	96	3600	0,113
Всього	-	821	1627550	1,0	848	1730650	1,0
Кількість балів		90			80		
Загальні витрати	грн.	3358200					

За результатами таблиці 3.1 робимо висновок, що постачальник №1 Мерседес Бенц АГ є більш доречним за критерієм середньозваженої ціни який набирає 90 балів, але постачальник №2 Мерседес Бенц Польща показав теж гарний результат набравши 80 балів. Обидва підприємства постачальники знаходяться за кордоном, що надає впевненості у їх стабільності.

На другому етапі визначається показник бального оцінювання рівня якості ($IS_{я}$) сировини і матеріалів кожної визначеної групи ТМЦ за (3.1), при цьому рівень якості 100 свідчить про абсолютну відповідність ТМЦ еталону:

$$IS_{\text{Я}} = 100 - (a_{\text{вх}} + a_{\text{в}} + a_{\text{е}}), \quad (3.1)$$

де $a_{\text{вх}}$ – бали показника рівня якості класу ТМЦ на стадії вхідного контролю, од.;

$a_{\text{в}}$ – бали показника рівня якості класу ТМЦ на стадії виробництва, од.;

$a_{\text{е}}$ – бали показника рівня якості класу ТМЦ на стадії експлуатації, од.

Розрахуємо за формулою(1) загальний показник якості для кожного з постачальників; на цьому етапі перевага надається постачальнику з найбільшою сумарною кількістю балів. Визначення балів показника рівня якості групи ТМЦ на стадії вхідного контролю, виробництва й експлуатації представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бальне оцінювання рівня якості продукції, що використовується ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

№	Назва ТМЦ	Мерседес Бенц АГ		Мерседес Бенц Польша	
		% браку	бальна оцінка	% браку	бальна оцінка
1	2	3	4	5	6
Оцінювання рівня якості продукції на стадії вхідного контролю					
1	EQC	1	8	1,1	16
2	GLC-Class	0,6	8	0,65	8
3	GLE-Class	0,6	8	0,5	0
4	GLE-Coupe	1,12	16	0,9	8
5	GLS-Class	0,84	8	1	8
6	S-Class	0,97	8	0,8	8
7	G-Class	1,2	16	1	8
Середня кількість балів		10,3		8	
Оцінювання рівня якості продукції на стадії виробництва					
1	EQC	1	8	1,15	16
2	GLC-Class	0,6	8	0,65	8
3	GLE-Class	0,6	8	0,5	0
4	GLE-Coupe	1,12	16	1,1	16
5	GLS-Class	0,84	8	1,05	16
6	S-Class	0,97	8	0,8	8
7	G-Class	1,2	16	0,9	8
Середня кількість балів		10,3		10,3	

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6
Оцінювання рівня якості продукції на стадії експлуатації					
1	EQC	1	8	0,7	8
2	GLC-Class	0,6	8	0,5	0
3	GLE-Class	0,6	8	0,5	0
4	GLE-Coupe	0,8	8	0,9	8
5	GLS-Class	0,84	8	1	8
6	S-Class	0,97	8	0,8	8
7	G-Class	0,9	8	1	8
Середня кіл-ть балів		8		5,7	

Оцінивши усі данні у таблиці 3.2 та перенісши їх до таблиці 3.3 отримуємо, що Мерседес Бенц Польша набирає 76 балів, що пояснюється забезпеченням гідного рівня менеджменту якості та системи сертифікації продукції на підприємстві, проте Мерседес Бенц АГ не сильно поступається та набирає 71,4 бали, що свідчить про досить рівні стандарти якості на обох підприємствах постачальниках.

Таблиця 3.3 – Бальне оцінювання якості постачання продукції ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

№	Стадія	Мерседес Бенц АГ	Мерседес Бенц Польша
1	Вхідний контроль	10,3	8
2	Виробництво	10,3	10,3
3	Експлуатація	8	5,7
4	Кількість балів за критерієм якості	71,4	76

На третьому етапі розраховується показник бального оцінювання рівня організації постачання ТМЦ за кожним постачальником ($IS_{П}$). Цей показник є одночасно дуже важливим і доволі складним для розрахунку та включає в себе оцінку постачальників за рівнем недопостачання, дотриманням погодженого графіка постачання, відповідність пакування й умов доставлення вимогам ТУ, виконання вимог підприємства за супроводжувальною документацією. Його

загальний вигляд можна представити за (3.2):

$$IS_{II} = 100 - (a_{n1} + a_{n2} + \dots + a_{nk}), \quad (3.2)$$

де a_n – бали показників рівня організації постачання, од.;

1, 2...k – кількість показників оцінювання рівня організації постачання.

У таблиці 3.4 наведено бальне оцінювання факторів, що впливають на рівень організації постачання.

Таблиця 3.4 – Бальне оцінювання рівня організації постачання ТМЦ

№	Показник	Мерседес Бенц АГ		Мерседес Бенц Польша	
		Характеристика	Бали	Характеристика	Бали
1	Виконання обсягів постачання (непогоджений відсоток недопостачання)	0-2%	0	2-5%	16
2	Дотримання графіка постачання	Повне дотримання	0	Повне дотримання	0
3	Відповідність умов транспортування і вимог ТУ, непошкодженість автомобіля.	Непошкодженість автомобіля	12	Відповідність умов транспортування вимогам ТУ, непошкодження автомобіля	0
4	Наявність супроводжувальної документації	Наявність повного пакета супроводжувальної документації	0	Наявність повного пакета супроводжувальної документації	0
	Всього балів	88		84	

Загальна кількість балів за таблицею 3.4 свідчить про досить високий рівень організації постачання в обох представників. Мерседес Бенц АГ набирає 88 балів з незначними недоліками у пакуванні та умовах транспортування, Мерседес Бенц Польша набирає 84 бали з недоліком в запланованих обсягах постачань.

Четвертим етапом є визначення бальної оцінки рівня лояльності постачальника ($IS_{Л}$). У цій групі параметрів ураховуються такі фактори, як система якості на підприємстві постачальника, своєчасність реакції на рекламачії, ступінь порядності контрагента. У загальному вигляді формула бального оцінювання має вигляд (3.3):

$$IS_{Л} = 100 - (a_{Л1} + a_{Л2} + \dots + a_{Лk}), \quad (3.3)$$

де $a_{Л}$ – бали показників рівня лояльності постачальника, од.;

1, 2...k – кількість показників оцінювання рівня лояльності постачальника ТМЦ.

Перелік критеріїв та їх бальне оцінювання наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5 – Бальне оцінювання рівня лояльності постачальника ТМЦ

№	Показник	Мерседес Бенц АГ		Мерседес Бенц Польша	
		Характеристика	Бали	Характеристика	Бали
1	2	3	4	5	6
1	Задоволення вимог підприємства-замовника стосовно якості та гарантії	Вимоги прийняті та задоволені частково	12	Вимоги прийняті та задоволені частково	12
2	Сертифікат на систему якості	Є сертифікат на стандарт ISO 9001:2008 (проектування, розробка та виробництво)	0	Є сертифікат на стандарт ISO 9001:2008 (проектування, розробка та виробництво)	0
3	Умова розрахунку	Передоплата (до 50 %)	20	Передоплата (50 % і більше)	12

Кінець таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6
4	Оперативність реакції на рекламачії, своєчасність заміни браку і відшкодування збитків	Часткове задоволення рекламачій (до 80%)	12	Часткове задоволення рекламачій (до 80%)	12
5	Аналіз проблемних питань з комплектації автомобіля, розроблення і впровадження корегувальних заходів	Аналіз та корегувальні заходи вживаються	0	Аналіз та корегувальні заходи вживаються	0
	Всього балів	56		64	

Результати дослідження демонструють, що обидва постачальники не проявляють достатнього рівня лояльності. Відповідно до результатів таблиці 3.5 Мерседес Бенц Польша набирає 64 бали, а його конкурент Мерседес Бенц АГ 56 балів.

На п'ятому етапі визначається фінансова стійкість постачальника. Розрахунок бального оцінювання рівня фінансової стійкості (ISФ) виконується на основі бухгалтерської звітності. Кількість оцінюваних показників обирається залежно від складності вирішуваних завдань, однак, при цьому всі вони повинні надавати повну інформацію про фінансовий стан постачальника і задовольняти такі вимоги:

- бути щонайбільше інформативними та надавати цілісну оцінку фінансової стійкості підприємства;
- мати однаковий напрям динаміки (зростання коефіцієнтів, як правило, свідчить про поліпшення фінансового стану суб'єкта господарювання);
- наявність регламентованих або нормативних значень для всіх показників.

Сукупність показників фінансової стійкості контрагента відображає різні сторони виробничо-господарської діяльності підприємств та використовується для ухвалення напрямів підвищення конкурентоспроможності.

Найбільш доступним інструментом фінансового аналізу є

загальновідома дискримінанта факторна модель Альтмана. Рекомендуємо застосовувати при оцінюванні постачальників саме її, оскільки вона надає достатньо об'єктивну оцінку фінансового стану постачальника, використовуючи загальнодоступні дані фінансової та бухгалтерської звітності. Цей критерій являє собою функцію від п'яти фінансових коефіцієнтів, що розраховуються за балансом і звітом про фінансові результати підприємства. Розрахунок критерію Альтмана передбачає перемноження кількох відносних показників, у кожному з яких до суми остаточної балансової вартості активів або зобов'язань підприємства нормуються найбільш залежні від системи бухгалтерського обліку величини прибутку. У загальному вигляді модель Альтмана подано в (3.4):

$$\Phi = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,995 * X_5 , \quad (3.4)$$

Аналіз рівня фінансової стійкості Мерседес Бенц АГ та Мерседес Бенц Польша наведений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінювання рівня фінансової стійкості постачальників продукції ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

Параметр	Мерседес Бенц АГ	Мерседес Бенц Польша
X ₁ – відношення власного оборотного капіталу до суми активів, частки од.	0,057	0,352
X ₂ – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів, частки од.	1,549	0,678
X ₃ – відношення прибутку до сплати аналогів до сума активів, частки од.	0,931	0,387
X ₄ – відношення вартості власного капіталу до залученого капіталу, частки од.	1,047	2,112
X ₅ – відношення виручки від реалізації до суми активів, частки од.	6,713	3,068
$\Phi = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,995 * X_5$ – критерій Альтмана, од.	11,364	5,969
Всього балів, Q _ф	100	80

За результатами цього аналізу робимо висновок, що показники обох постачальників в нормі та вони є фінансово стійкими та стабільними. Мерседес Бенц АГ набирає 100 балів за результатами аналізу, а Мерседес Бенц Польща 80 балів. Мерседес Бенц АГ демонструє значні фінансові успіхи своєї діяльності.

Поділ постачальників на три великі групи (пріоритетні, стабільні, нестабільні) здійснюється на підставі розрахованого комплексного інтегрального оцінювання (3.5):

$$IS = r_1 \times IS_{\text{Ц}} + r_2 \times IS_{\text{Я}} + r_3 \times IS_{\text{П}} + r_4 \times IS_{\text{Л}} + r_5 \times IS_{\text{Ф}}, \quad (3.5)$$

де IS – комплексний інтегральний показник оцінки постачальника, од;

$IS_{\text{Ц}}$ – показник бального оцінювання рівня середньозваженої ціни, од.;

$IS_{\text{Я}}$ – показник бального оцінювання рівня якості, од.;

$IS_{\text{П}}$ – показник бального оцінювання рівня організації постачання, од.;

$IS_{\text{Л}}$ – показник бального оцінювання рівня лояльності, од.;

$IS_{\text{Ф}}$ – показник бального оцінювання рівня фінансової стійкості, од.;

r_1, r_2, \dots, r_5 – коефіцієнти, що визначають частку оцінювання в загальному інтегральному оцінюванні, загальна сума цих коефіцієнтів дорівнює «1».

Пріоритетний постачальник – повністю відповідає потребам замовника, має найвище бальне оцінювання за кожним фактором оцінювання та максимальне комплексне інтегральне оцінювання, має з підприємством тривалі ділові відносини; або нові постачальники, що є перспективними для підприємства і на співпрацю з якими воно повинно бути націлене (загальна оцінка $IS > 85$).

Стабільний постачальник – добре відповідає вимогам підприємства і має достатні оцінки за кожною з основних характеристик і досить високу інтегральну оцінку, співпрацює з підприємством, надійно виконує договірні зобов'язання за термінами постачання, якістю і ціною, однак не задовольняє в

повному обсязі вимоги до строків, якості чи ціни продукції, що поставляється (загальна оцінка $60 < IS < 85$).

Нестабільний постачальник – постачальник, від послуг якого підприємству варто відмовитися (загальна оцінка $IS < 60$).

Після проведення вищеперерахованих розрахунків за п'ятьма етапами, виконується комплексне інтегральне оцінювання постачальника за (5). Експертним шляхом визначено, що вплив на результуючий показник рівня цін дорівнює 20% ($r_1 = 0,2$), якості – 40% ($r_2 = 0,4$), організації постачання – 20% ($r_3 = 0,2$), лояльності – 10% ($r_4 = 0,1$), фінансової стійкості – 10% ($r_5 = 0,1$).

Оскільки запропонований підхід є методикою, що може бути рекомендована підприємствам до використання, застосовано результати розрахунків за моделлю Альтмана, як найбільш зручної та наглядної. При цьому фахівцями можуть бути використані й інші моделі, що визначають фінансову стійкість та є більш сучасними, адаптованими до сучасних реалій й забезпечує довірчу вірогідність прогнозу.

Розрахунок загальної інтегральної оцінки кожного постачальника здійснено у таблиці 3.7

Таблиця 3.7 – Комплексне інтегральне оцінювання постачальників продукції ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ»

№	Показник	Вага параметра	Мерседес Бенц АГ	Мерседес Бенц Польша
1	Ціновий фактор	0,2	90	80
2	Якість	0,4	71,4	76
3	Організація постачання	0,2	88	84
4	Лояльність	0,1	56	64
5	Фінансовий стан	0,1	100	80
	Комплексний інтегральний показник	1	79,76 (стабільний постачальник)	77,6 (стабільний постачальник)

Таким чином провівши всі необхідні розрахунки, можемо всебічно оцінити постачальників легкових автомобілів ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» за

інтегральним показником оцінювання діяльності постачальників. Обидва постачальники Мерседес Бенц АГ та Мерседес Бенц Польша входять до групи стабільних, тобто при виконанні замовлень можна орієнтуватися та робити замовлення в обох постачальників.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Проведемо оцінку ефективності запропонованих заходів, щодо вибору постачальника. Завдяки вибору основного постачальника підприємство зможе знизити собівартість легкових автомобілів залишаючи ціну не змінною, що позитивно вплине на чистий прибуток підприємства. Також завдяки вибору постійного та оптимального постачальника підприємство може підвищити якість сервісу, що в свою чергу позитивно вплине на збутову діяльність та виручку від реалізації. Шляхом експертної оцінки на підприємстві, дійшли прогнозованих результатів динаміки основних техніко-економічних показників підприємства, що наведені у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогнозована динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» після впровадження запропонованих заходів

№	Назва показника	2021	2022	Експертний прогноз	Абсолютне відхилення	Темп приросту
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, реалізація продукції (робіт, послуг) тис.грн	8857543	7303513	7814759	511246	7,00
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	7740797	6217294	5999689	-217605	-3,50
4	Чисельність працюючих, чол.	86	84	84	0	0,00
10	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	2872557	3673339	3725140	51801	1,41

Кінець таблиці 3.8

1	2	3	4	5	6	7
11	Продуктивність тисяч.грн./чоловік	102995	86947	93033	6086	7,00
13	Чистий прибуток, тис.грн	523288	670686	750457	79771	11,89
14	Рентабельність підприємства, %	0,1812	0,1819	0,1999	0,018	-
15	Рентабельність продукції, %	0,0676	0,1079	0,1251	0,017	-
16	Рентабельність продажів, %	0,0591	0,0918	0,0960	0,004	-
17	Коеф.оборотності оборотних коштів	3,0835	1,9882	2,0978	0,110	5,51
18	Фондовіддача	2418,1117	2715,0606	2790,9853	76	2,80

Отже, шляхом експертної оцінки було визначено, що запропонований проєкт вибору постачальника допоможе знизити витрати на закупівлю автомобілів, тобто собівартість продукції на 3,5%, в той же час за рахунок підвищення якості підприємство зможе реалізувати більше продукції та послуг, що вплине на чистий дохід, прогнозується його збільшення на 7% або 511246 тис.грн. Чистий прибуток при цьому також зростає 11,9% або 79771 тис.грн. Що в свою чергу позитивно впливає на показники ділової активності, рентабельність підприємства зростає на 0,018, рентабельність продукції на 0,017, а рентабельність продажів на 0,004. Також зростає коефіцієнт оборотності оборотних коштів на 0,11 так складає 2,1.

Підбиваючи підсумки до третього розділу кваліфікаційної роботи, було розглянуто одну з потенційних проблем підприємства, а саме загроза зміни логістичних маршрутів та збої у поставках. Було проаналізовано та оцінено основних постачальників підприємства, за допомогою методу комплексного інтегрального показника оцінювання постачальника. До якого входять показник бального оцінювання рівня середньозваженої ціни, од.; показник бального оцінювання рівня якості, од.; показник бального оцінювання рівня організації постачання, од.; показник бального оцінювання рівня лояльності, од.; показник бального оцінювання рівня фінансової стійкості, од.

За критерієм середньозваженої ціни постачальник №1 Мерседес Бенц АГ набирає 90 балів, а постачальник №2 Мерседес Бенц Польща набрав 80 балів, що вказує на невелику перевагу постачальника №1. За критерієм оцінювання рівня якості продукції визначили, що Мерседес Бенц Польща набрав 76 балів, а Мерседес Бенц АГ набирає 71,4 бали, що пояснюється забезпеченням гідного рівня менеджменту якості та системи сертифікації продукції на підприємствах, тобто в обох постачальників досить рівні стандарти якості. За критерієм оцінювання рівня організації постачання обидва постачальники мають високий рівень організації постачання. Мерседес Бенц АГ набрав 88 балів, Мерседес Бенц Польща набирає 84 бали. За критерієм оцінювання рівня лояльності постачальника було визначено, що обидва постачальники не є достатньо лояльними. За цим критерієм Мерседес Бенц Польща набрав 64 бали, а його конкурент Мерседес Бенц АГ 56 балів. За критерієм оцінювання рівня фінансової стійкості постачальників Мерседес Бенц АГ набирає 100 балів за результатами аналізу, а Мерседес Бенц Польща 80 балів. Мерседес Бенц АГ демонструє значні фінансові успіхи своєї діяльності та загалом показники обох постачальників в нормі та вони є фінансово стійкими та стабільними. За проведеним комплексним інтегральним оцінюванням постачальників було визначено, що обидва постачальники Мерседес Бенц АГ та Мерседес Бенц Польща входять до групи стабільних, тобто при виконанні замовлень можна орієнтуватися та робити замовлення в обох постачальників. Оцінивши ефективність запропонованих заходів експертним методом, дійшли висновків, що реалізація проєкту з вибору постачальника, збільшить чистий прибуток підприємства 11,9% або 79771 тис.грн.

Наведений метод оцінювання постачальника відображає взаємозв'язок матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також дозволяє визначити комплексний інтегральний показник з урахуванням таких факторів, як якість, рівень цін, лояльність постачальника і загальний фінансовий стан постачальника.

ВИСНОВКИ

Метою даної кваліфікаційної роботи було вивчення теоретичних, методичних та практичних підходів до забезпечення ефективного управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ». Отримані результати дозволяють зробити такі висновки

Враховуючи той факт, що конкурентна боротьба на ринку сьогодення лише зростає, то менеджмент підприємства повинен приділяти значну увагу усім аспектам управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, оскільки від цього залежить його фінансова стійкість та конкурентоспроможність, тому можемо зазначити, що в якості основного підходу до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю на підприємстві, на наш погляд, потрібно використовувати саме системний підхід. Необхідність його використання обумовлена тим, що матеріальні, інформаційні та інші ресурсні потоки на підприємстві складаються в результаті спільної взаємодії та кооперації між виробничими, збутовими та іншими функціональними підрозділами підприємства. Якщо структурні підрозділи будуть узгоджувати свою діяльність з метою раціоналізації руху цих потоків, то всі разом будуть отримувати суттєвий позитивний економічний результат. Однак максимального ефекту можливо досягати, лише оптимізуючи сукупний потік по усій довжині та ширині ланцюга кругообігу від первинного джерела отримання сировини аж до кінцевого споживача або оптимізуючи окремі його важливі ділянки. При цьому всі елементи виробничо-збутової системи повинні працювати як єдиний добре налагоджений механізм.

Комплекс заходів, що передбачає поліпшення ефективності діяльності виробничо-збутової системи має бути спрямований на синхронізацію виробничих процесів зі збутовими. Головне завдання з управління виробничо-збутовою діяльністю полягає в тому, щоб синхронізувати процес

використання факторів виробництва, логістики та маркетингу таким чином, щоб кожен з них, виконуючи повною мірою своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності використання інших елементів і тим самим появі сукупного синергетичного ефекту.

Таким чином, управління виробничо-збутовою діяльністю на підприємстві це складна система, що має безліч факторів та складових, вирішення якої неможливо без системного підходу, чіткого визначення об'єкта, функцій і методів управління. Виробничо-збутова діяльність, котра передбачає глибоке дослідження ринку і постійний моніторинг дій конкурентів, є основним джерелом одержуваного підприємством прибутку, що забезпечує досягнення поставлених цілей і ефективність його господарювання .

В аналітичному розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз діяльності підприємства ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» і визначено, що ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» – офіційний дистриб'ютор Mercedes-Benz Group AG в Україні, що входить до групи компаній Корпорації «УкрАвто». Основними видами діяльності підприємства є продаж нових автомобілів легкового, комерційного та вантажного сегментів, розвиток після продажного обслуговування та дилерської мережі, а також продаж автомобілів з пробігом. На жовтень 2021 р. дилерська мережа ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» налічує 21 представництво з продажу та обслуговування автомобілів у найбільших містах України.

У Mercedes-Benz представлений різноманітний модельний ряд до якого входять седани, купе, хетчбеки, мінівени, універсали, SUV, кабріолети та родстери. Зірка Mercedes – це значно більше, ніж просто звичайний символ або логотип. Mercedes-Benz пропонує захопливі враження, в основі яких закладені – позачасовий дизайн, передові технології та увага до кожної деталі та гвинтика. Трикутну зірку в лавровому вінку було створено в 1925 р. Вона символізує собою народження бренду Mercedes-Benz. Захоплива історія успіху бренду бере свій початок у 1886 р. з винаходів Карла Бенца та Готліба

Даймлера. Тоді повним ходом йшла розробка двигунів для використання на суші, воді та в повітрі.

Проведений SWOT-аналіз показав перспективи розвитку підприємства ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» з врахування його сильних сторін, слабкостей та визначених загроз. Можна зробити висновок, що підприємство наразі має позитивний імідж у клієнту та загально впізнаваний бренд, що додає йому певних переваг та стійкості до таких загроз та слабких сторін, як вузький сегмент споживачів та руйнація дилерських центрів. Також підприємство має репутацію надійного постачальника високоякісних товарів і опановує нові технології.

Аналізуючи показники, що наведені в таблиці 2.8, бачимо, що більшість показників мають негативну динаміку. Чистий дохід зменшився на 1554 млн грн або на 17,5%, при цьому собівартості реалізованої продукції також зменшилась на 1523 млн грн або 19,7%. В свою чергу, це досить позитивно вплинуло на показник чистого прибутку, який збільшився на 147 млн грн або на 28%. Збільшення чистого прибутку вплинуло на покращення таких показників, як рентабельність продукції (збільшення на 0,040), рентабельність продажів (збільшення на 0,033). Так як виручка від реалізації зменшилась це вплинуло на показники ділової активності, які змінилися таким чином: коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився на 35,5% і становить 1,99, фондвіддача також збільшилась на 12,3%.

Фінансовий аналіз довів, що підприємство є фінансово стійким та стабільним, коефіцієнт покращився на 0,378 у 2022 р.. Власний оборотний капітал у підприємства є в достатній кількості, тому коефіцієнт маневреності показує високе значення, і покращився на 0,106 у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. Коефіцієнт інвестування показує, що підприємство постійно нарощує швидкість і має хороший потенціал до оновлення основних виробничих фондів. Має підвищення коефіцієнт покриття запасів і затрат, який зріс на 0,69. Коефіцієнт фінансової стійкості має також дуже високе значення і він стабільно зростає порівняно з 2021 р. він зріс на 0,378 у 2022 р., фінансовий

стан підприємства наразі стабільний.

Відбулося зменшення виручки від реалізації, проте збільшився чистий прибуток підприємства, так деякі показники ділової активності мали позитивну динаміку, а деякі навпаки погіршились. Так оборотність власного капіталу зменшилась на 1,087, оборотність запасів зменшилась на 4,09, що свідчить про те, що швидкість оборту, як оборотних активів, так і власного капіталу за останні роки погіршується. Бачимо, що це призвело до зростання періоду обертання запасів на 10 днів відносно 2021 р.. Також серед показників, що погіршились є зменшення оборотності дебіторської заборгованості, яка замість 5,08 обертів в 2021 р. має 2,79 оберти у 2022 р. Саме тому період обертання збільшився з 71 дня у 2021 р. до 129 днів у 2022 р. Оборотність кредиторської заборгованості зменшилась на 2,5 обороти. Тривалість операційного циклу на підприємстві збільшилась з 96 днів у 2021р. до 165 днів у 2022р. Тривалість фінансового циклу також значно збільшилась на 71 день і становить 159 днів у 2022 р.

ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ», характеризується як підприємство, що демонструє деякий ступінь ризику по заборгованості, але не розглядається як ризиковане і загалом є фінансово стабільним та надійним.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи, було розглянуто одну з потенційних проблем підприємства, а саме загроза зміни логістичних маршрутів та збої у поставках. Було проаналізовано та оцінено основних постачальників підприємства, за допомогою методу комплексного інтегрального показника оцінювання постачальника. До якого входять показник бального оцінювання рівня середньозваженої ціни, од.; показник бального оцінювання рівня якості, од.; показник бального оцінювання рівня організації постачання, од.; показник бального оцінювання рівня лояльності, од.; показник бального оцінювання рівня фінансової стійкості, од.

За критерієм середньозваженої ціни постачальник №1 Мерседес Бенц АГ набирає 90 балів, а постачальник №2 Мерседес Бенц Польща набрав 80 балів, що вказує на невелику перевагу постачальника №1. За критерієм

оцінювання рівня якості продукції визначили, що Мерседес Бенц Польша набрав 76 балів, а Мерседес Бенц АГ набирає 71,4 бали, що пояснюється забезпеченням гідного рівня менеджменту якості та системи сертифікації продукції на підприємствах, тобто в обох постачальників досить рівні стандарти якості. За критерієм оцінювання рівня організації постачання обидва постачальники мають досить високий рівень організації постачання. Мерседес Бенц АГ набрав 88 балів з незначними недоліками у умовах транспортування, Мерседес Бенц Польша набирає 84 бали з недоліком в запланованих обсягах постачань. За критерієм оцінювання рівня лояльності постачальника було визначено, що обидва постачальники не є достатньо лояльними. За цим критерієм Мерседес Бенц Польша набрав 64 бали, а його конкурент Мерседес Бенц АГ 56 балів. За критерієм оцінювання рівня фінансової стійкості постачальників Мерседес Бенц АГ набирає 100 балів за результатами аналізу, а Мерседес Бенц Польша 80 балів. Мерседес Бенц АГ демонструє значні фінансові успіхи своєї діяльності та загалом показники обох постачальників в нормі та вони є фінансово стійкими та стабільними. За проведеним комплексним інтегральним оцінюванням постачальників було визначено, що обидва постачальники Мерседес Бенц АГ та Мерседес Бенц Польша входять до групи стабільних, тобто при виконанні замовлень можна орієнтуватися та робити замовлення в обох постачальників. Оцінивши ефективність запропонованих заходів експертним методом, дійшли висновків, що реалізація проекту з вибору постачальника, збільшить чистий прибуток підприємства 11,9% або 79771 тис.грн.

Наведений метод оцінювання постачальника відображає взаємозв'язок матеріальних, інформаційних і фінансових потоків, а також дозволяє визначити комплексний інтегральний показник з урахуванням таких факторів, як якість, рівень цін, лояльність постачальника і загальний фінансовий стан постачальника.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Мазурик А.І. Проблеми забезпечення ефективної виробничо-збутової діяльності підприємства. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених і студентів: тези доповідей*. Львів, 2023. С. 86–89
2. Технічна енциклопедія TechTrend URL: <https://techtrend.com.ua>
3. Курильчук Б.С. Управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця, 2023. Випуск 164. С. 490–496
4. Россоха В.В. Управління збутовою діяльністю аграрних підприємств у трансакційному вимірі. *Економіка АПК*, 2017. №4. С. 67–77.
5. Коротов В.С., Особливості управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. *Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка*. С. 55–56.
6. Ляденко Т.В. Важелі ефективного управління організаційно-економічного механізму маркетингу в сфері виробничо-збутової діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №40. С. 134–138
7. Савенко О.А., Пальчик І.М., Теоретичні основи виробничо-збутової діяльності підприємств *Агросвіт* 2021. №3. С. 44–49
8. Марищук Я.В., Удосконалення стимулювання збуту на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. №1. С. 117–119
9. Нехай В., Колокольчикова І., Методологічні засади формування парадигми збуту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №1 С. 120–125
10. Сакун А.Ж., Карташова О.Г., Структура інформаційного забезпечення управління збутової діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. №2. С. 112–117

11. Нехай В.В. Метод «маневру» у стратегічному управлінні та створенні ринкових переваг підприємств на ринку засобів виробництва. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. С. 169–176.

12. Hilorme T., Perevozova I., Sakun A., Reznik O., Khaustova Y., Accounting model of human capital assessment within the information space of the enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. Volume 24, Issue 3, 2020. P. 1–7

13. Саун А.Ж. Облікова система як інформаційна база управління збутовою діяльністю. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. №2, С. 248–252.

14. Загальні принципи організації і управління виробничо-збутовою діяльністю міжнародних корпорацій. URL: https://pidru4niki.com/74397/ekonomika/zagalni_printsipi_organizatsiyi_upravlinnya_virobnicho-zbutovoyu_diyalnistyu_mizhnarodnih_korporatsiy

15. Гуртова Н.В., Жадько К.С. Маркетингово-логістична діяльність підприємства як одна із складових фінансово-економічної політики підприємств держави. *Збірник наукових праць за матеріалами IV Всеукраїнської науково-практичної конференції (30-31 березня 2020 р.)*. 2020. С. 368–370.

16. Саун А.Ж., Пантюк І.П. Системний підхід до організації та управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2017. № 2. С. 55–59.

17. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. Київ, 2018. № 3. С. 102-107.

18. Кручак Л.В., Бундзяк Л. Взаємозв'язки маркетингу і логістики в процесі забезпечення товароруку на ринку. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17-18 травня*. 2018. С. 389–391

19. Гаврилець О.В., Гаврилець А.В. Забезпечення збуту продукції споживчого попиту на засадах маркетингу. *Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів : збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 17-18 травня 2018.* С. 391–393

20. Пасько М.І. Маркетинг як базова функція управління підприємством. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 14 листопада 2019 р.* 2019. С. 201–204

21. Кучинський В.А. Складові ефективного управління підприємством і його персоналом в умовах інноваційного розвитку. *Вісник НТУ «ХПІ».* 2018. № 20. С. 121–124

22. Прокопович Л. Б. Аналіз виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства. *Молодий вчений.* 2017. № 10. С. 1014–1017.

23. Офіційний сайт Mercedes-Benz. URL: <https://www.mercedes-benz.ua>

24. 100 найбільших приватних компаній України 2021 за версією Forbes. URL: <https://cutt.ly/SwPbMVuj>

25. Звіт про управління за 2022 рік ПрАТ «АВТОКАПІТАЛ» URL: <https://www.mercedes-benz.ua/about-us/legal-info/>

26. 5 сил Портера URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>

27. Матриця BCG: зручний метод для простого аналізу потенціалу товарів та послуг компанії. URL: <https://cutt.ly/FwPjitEh>

28. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент освітня програма Менеджмент організацій і логістика / Упоряд.: М.І. Іванова, В.Я. Швець. – Д.: НТУ «Дніпровська політехніка», 2021. – 31 с.

29. Методичний матеріал для виконання науково-дослідної роботи з дисципліни «Антикризовий менеджмент та адаптивне управління ЗЕД» для студентів галузі знань 07 Управління та адміністрування спеціальності 073

Менеджмент, ОПП «Менеджмент організацій і логістика», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» / М.І. Іванова – Дніпро: НТУ «ДП», 2023. – 23 с.

30. Іванова М.І. Методичні рекомендації до виконання самостійних, практичних завдань та курсової роботи з дисципліни «Конкурентоспроможність ланцюгів постачання» для магістрів галузі знань 07 Управління і адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент організацій і логістика» / М.І. Іванова ; Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». – Д. : НТУ «ДП», 2023. – 46 с.

31. Аналіз постачальників: продовжувати чи припиняти співпрацю з ними? URL: <https://datawiz.io/uk/blog/supplier-analysis>

32. Вибір постачальника як завдання логістики. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/14548/>