

# МАРКЕТИНГ

УДК 339.1-051:697.245

**Бажеріна К.В.**

*канд. екон. наук*

**Комяков О.О.**

*канд. екон. наук, доцент*

**Стадніченко В.В.**

*канд. екон. наук*

*Національний технічний університет України «КПІ»*

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ДИЛЕРСЬКИМИ МЕРЕЖАМИ НА РИНКУ ПОБУТОВИХ КОТЛІВ

## ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ДИЛЕРСКУЮ СЕТЬ НА РЫНКЕ БЫТОВЫХ КОТЛОВ

## ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF DEALER'S NETWORK MANAGEMENT OF BOILER MANUFACTURES

Стаття фокусує увагу на важливості розробленні організаційно-економічного механізму управління дилерськими мережами на ринку побутових котлів, що передбачає комплексний підхід до розроблення, реалізації та контролю збутових заходів. Авторами пропонується механізм, який складається з послідовності п'яти етапів: інформаційного, аналітичного, планування, організаційного та контролю. В рамках інформаційного етапу, формується система показників оцінки діяльності дилерської мережі та впроваджується відповідне програмне забезпечення. На аналітичному етапі автори пропонують здійснення комплексного дослідження профільного ринку та систем розподілу на ньому. На етапі планування механізм передбачає визначення обсягів збуту та витрат на управління дилерською мережею. На четвертому, організаційному етапі проводиться корегування збутових зусиль, відповідно до виокремлених категорій дилерів та рекомендованих напрямів співпраці з кожним із них. П'ятим етапом є організація та реалізація контролю, спрямовані на подальше вдосконалення збутової діяльності дилерської мережі.

**Ключові слова:** збутова діяльність, дилерська мережа, управління дилерською мережею, послідовно-ієрархічна діагностика, збутові зусилля.

Статья фокусирует внимание на важности разработки организационно-экономического механизма управления дилерскими сетями на рынке бытовых котлов, предусматривающего комплексный подход к разработке, реализации и контролю мероприятий по сбыту. Авторами предлагается механизм, который состоит из последовательности пяти этапов: информационного, аналитического, планирования, организационного и контроля. В рамках информационного этапа, формируются показатели оценки деятельности дилерской сети и внедряется соответствующее

программное обеспечение. На аналитическом этапе авторы предлагают проведение комплексного исследования профильного рынка и систем распределения на нем. На этапе планирования механизм предусматривает определение объемов сбыта и затрат на управление дилерской сетью. На четвертом, организационном этапе проводится корректировка сбытовых усилий, согласно выделенных категорий дилеров и рекомендованных направлений сотрудничества с каждым из них. Пятым этапом является организация и реализация контроля, направленные на дальнейшее совершенствование сбытовой деятельности дилерской сети.

**Ключевые слова:** сбытовая деятельность, дилерская сеть, управление дилерской сетью, последовательно-иерархическая диагностика, сбытовые усилия.

*Article focuses on the importance of developing organizational-economic mechanism of dealer's network management of boiler manufactures, providing an integrated approach to the organization, implementation and control of sales activities. The authors propose a mechanism that consists of a sequence of five steps: informational, analytical, planning, organizational and control. As part of the information phase, a system of indicators to measure the activity of the dealer network and implemented appropriate software have to be developed. At the analytical stage the authors propose a comprehensive study of the profile market and distribution systems on it. At the planning stage mechanism involves determining the volume of sales and the cost of managing the dealer network. On the fourth stage, the adjustment of organizational marketing efforts, according to selected categories of dealers and recommended areas of cooperation with each of them have to be provided. The fifth stage is the organization and implementation of controls designed to further improve the sales activities of the dealer's network.*

**Keywords:** sales management, dealer network, dealer network management, hierarchical sequence diagnostics marketing efforts.

**Вступ.** Одним з важливих завдань збутового апарату підприємств виробників побутових котлів є управління дилерською мережею, яка складається з економічно незалежних посередників, що знаходяться в різній віддаленості від головного офісу. У літературі зі збуту та розподілу існує багато публікацій присвячених окремим питанням пов'язаних з управлінням дилерськими мережами. Особливо можна відзначити роботи зарубіжних авторів Горчельс Л., Маріен Е, Уеста Ч. [1], Штерн Л.В. [2], серед представників пострадянського простору – це роботи Гранкіної Н.А., Попова Е.В. [3], Шкардуна В.Д., Стерхової С.А. [4], Лисакової Н.С. [5], Пустиннікової Ю, Корнева А. [6]. Щодо публікацій вітчизняних авторів з даного питання, то уваги заслуговують роботи Бондаренка С.Ю. і Войчака А.В. [7], Комякова О.О. [8], Солнцева С.О., Стадніченка В.В. [9, 10, 11]. В даній статті пропонується приклад розроблення організаційно-економічного механізму управління дилерською мережею, як поетапному комплексі заходів, використання якого сприяє досягненню цілей збутового підрозділу.

**Постановка завдання.** Розроблення організаційно-економічного механізму управління дилерською мережею, як поетапному комплексі заходів для підприємств-виробників побутових котлів.

**Методологія.** Дослідження ґрунтується на загальнонауковому комплексі методів: аналізу, синтезу, порівняння та аналогій. При розробці системи на інформаційному етапі було використано комп'ютерне моделювання.

**Результати дослідження.** Управління дилерською мережею, як множиною економічно незалежних суб'єктів ринку потребує формування комплексу обґрунтованих маркетингових заходів, спрямованих на забезпечення ефективних управлінських впливів. Для вирішення цієї проблеми запропоновано для впровадження організаційно-економічний механізм управління дилерськими мережами на виробничих підприємствах. При цьому треба зазначити, що управління збутовою діяльністю незалежних посередників є значно обмеженим порівняно з управлінням власним збутовим апаратом. Таким чином, виникає потреба у розробці та впровадженні дієвого механізму управління дилерськими мережами, що передбачає комплексний підхід до розроблення, реалізації та контролю збутових заходів. Даний механізм, складається з послідовності п'яти етапів: інформаційного етапу, аналітичного етапу, етапу планування, організаційного етапу та етапу контролю. Інформаційний етап, передбачає формування на підприємстві системи необхідної маркетингової інформації, на основі системи показників оцінки діяльності дилерської мережі. На аналітичному етапі здійснюється комплексне дослідження профільного ринку, систем розподілу на ньому та збутової діяльності дилерської мережі. На етапі планування механізм передбачає визначення обсягів збуту та витрат на управління дилерською мережею. На четвертому, організаційному етапі проводиться корегування збутових зусиль, відповідно до виокремлених категорій дилерів та рекомендованих

напрямів співпраці з кожним із них. П'ятим етапом є організація та реалізація контролю, спрямовані на подальше вдосконалення збутової діяльності регіональної мережі дилерів.

Далі пропонується розглянути кожну складову запропонованого механізму більш детально з урахуванням особливостей ринку побутових котлів.

1. Інформаційний етап. Для збуту побутових котлів як вітчизняними виробниками, так і імпортерами широко використовується непрямий метод збуту. В такій ситуації важливою складовою збутової діяльності виробника є формування залученої мережі регіональних дилерів. Також треба зазначити, що побутові котли є високотехнологічною продукцією, що потребує якісного після продажного обслуговування. У разі використання непрямого методу збуту відповідальність за надання сервісу споживачам в більшості випадків покладається на дилерів. Таким чином актуальним є селективний тип розподілу, коли виробник обирає обмежену кількість посередників залежно від можливостей обслуговування і ремонту продукції, рівня підготовки персоналу, тощо. На основі класифікації показників економічної діяльності дилерів запропонованої в статті Солнцева С.О. і Стадніченка В.В. [9], авторами було виокремлено найбільш значущі показники для ринку побутових котлів. В результаті було сформовано наступну систему показників оцінювання збутової діяльності дилерів у мережі, адаптовану до ринку побутових котлів (рис. 1). Кількісні дані розділяються на показники ресурсного потенціалу та показники результатів роботи із продуктом. Якісні дані охоплюють об'єктивні характеристики щодо бізнес-профілю дилера й суб'єктивні характеристики взаємодії з дилером. Розглянемо докладніше запропоновану систему показників для оцінювання посередників на ринку побутових котлів опалення, на виході системи формуються чотири комплекси показників: етап життєвого циклу дилера; важливість дилера для фірми; відповідність бізнес-профілю; лояльність дилера.



Рис. 1. Система показників оцінювання збутової діяльності дилера на ринку побутових котлів [розроблено автором]

З використанням даної системи показників можливим стає розроблення методики послідовно-ієрархічної діагностики та розроблення спеціального програмного забезпечення, що є також складовими першого етапу. На підставі запропонованих критеріїв оцінювання партнерів зі збуту було розроблено схему послідовно-ієрархічної діагностики дилерської мережі. Діагностика одержала назву послідовно-ієрархічної, оскільки в її процесі вибудовується ієрархія дилерів. Разом з тим, для кожної ієрархічної групи критерії оцінювання застосовуються у різній послідовності. Тобто для початкової сформованої ієрархії дилерів на підставі інтегрального критерію *W*, вибудовується-



ся послідовність інших критеріїв, причому для кожної ієрархічної групи вона специфічна. Показник  $W$  – це основний індикатор результату роботи з дилером, він є найбільш об'єктивним і точним для оцінювання, оскільки ґрунтується на внутрішній звітності фірми. Тому саме важливість дилера в збуті продукту ( $W$ ) була взята за основу при формуванні ієрархії, що складається з категорій «А», «В», «С» та «D» [10]. У подальшій діагностиці беруться до уваги комплексні критерії: етап життєвого циклу (ЕЖЦ), лояльність ( $L$ ), рівень сервісу ( $S$ ) та прості критерії наявності товарів-субститутів ( $SUB$ ), прострочена кредиторська заборгованість (ПКЗ).

2. Аналітичний етап. Дослідження збуту побутових котлів через дилерські мережі потребує першочергового загального аналізу ринку, у результаті якого визначаються: структуру вітчизняного виробництва, імпорту та експорту; загальну місткість ринку та існуючі тенденції; конкурентну ситуацію та розподіл часток ринку між головними операторами. Крім того, приділяється увага самому продукту, дослідженню його техніко-економічних показників та їх важливості для споживачів. Для наочного уявлення структури ринку котлів наведемо модель макросегментації Ейбелла (рис. 2).

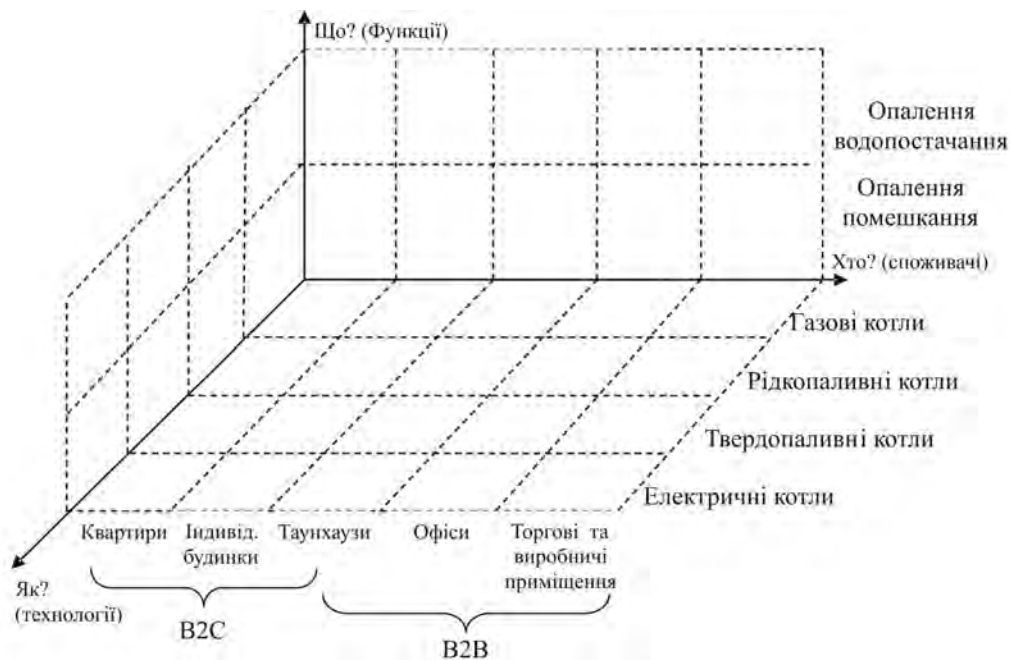


Рис. 2. Макросегментація ринку опалення [розроблено автором]

Важливим завданням на аналітичному етапі є дослідження системи розподілу та конфігурації дилерських мереж. На ринку побутових котлів присутні як оптові, роздрібні, так і оптово-роздрібні торговці (рис. 3). Основні виробники мають достатньо розвинені мережі регіональних дилерів, що налічують близько 50 торговельних організацій. За таких умов системі розподілу притаманна ситуація коли один і той самий комерційний посередник займається дистрибуцією продукції декількох виробників. Крім того комерційні посередники різняться за шириною асортименту, що пропонується. Утім у більшості випадків асортимент дилерів обмежується теплотехнічною продукцією.

Також необхідно відмітити, що на ринку присутні різні дилери за масштабом діяльності. 90% дилерів за формою власності є приватними підприємствами з одним, рідше двома магазинами. Натомість 10% складають більш потужні торговельні оператори, що мають форму товариства з обмеженою відповідальністю і як правило реалізують продукцію через мережі спеціалізованих магазинів. Дилери, що реалізують продукцію через мережу магазинів, більш характерні для обласних центрів та великих міст. В той час як в районних центрах працюють невеликі фірми, що мають один або два магазини. Слід відмітити, що мережі магазинів найбільших дилерів є територіально сконцентрованими, так що рідко виходять за межі однієї області.

3. Етапу планування. Планування обсягів збуту та визначення необхідних витрат для їх досягнення є третім етапом організаційно-економічного механізму управління дилерською мережею. В попередній статті авторів була розроблена модель оптимізації витрат на управління дилерами, яка враховує як зовнішні фактори ринкового потенціалу, так і внутрішні фактори: поточні обсяги збуту, витрат на управління дилерами, конкурентоспроможність (формула 1–2) [11].

$$I_{ВП} = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} \mu_{ij} f_{ij} \tag{1}$$

$$I_{ОВС} = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^{n_j} \mu_{ij} (f_{ij} - f_{ij}^{\min}) \tag{2}$$

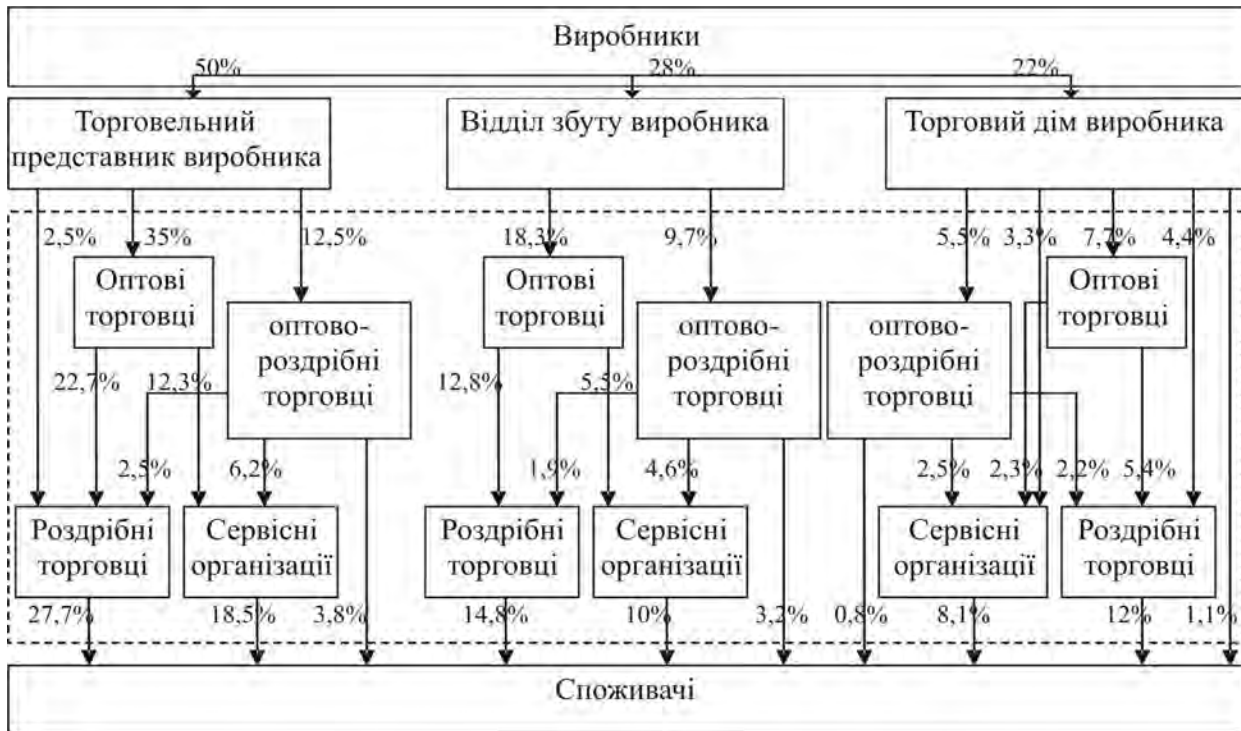


Рис. 3. Структура збуту побутових котлів через дилерські мережі [розроблено автором]

За запропонованою моделлю можливим стає розрахунок оптимальних витрат на управління дилерською мережею для конкретного підприємства виходячи з показників попиту на його продукцію в регіоні та коефіцієнту зростання обсягів збуту за рахунок збільшення витрат на управління дилерами. Для цього пропонується провести сегментацію ринку за регіональним критерієм на основі процедури кластеризації, та побудови багатofакторної моделі регресії для отримання коефіцієнту  $v$  – змінення обсягів продажу залежно від величини витрат на управління дилерською мережею. При цьому було використано наступні незалежні фактори:  $X_1$  – доходи на людину в області, грн./люд.;  $X_2$  – кількість індивідуальних будинків, в яких є газ, але немає опалення, од.;  $X_3$  – кількість газифікованих протягом року індивідуальних будинків, од.;  $X_4$  – конкурентоспроможність продукту відносно місцевого виробника;  $X_5$  – витрати виробника на управління дилерською мережею в області, грн. Далі наведено приклад планування витрат та обсягів збуту виробника побутових котлів в результаті розрахунків за зазначеними вище математичними моделями (табл. 1). У розрахунках моделі враховується банківська відсоткова ставка по кредиту для юридичних осіб на рівні 25 % річних, адже підприємство використовує залучені кошти. З наведених таблиць ми бачимо, що за результатами розрахунків математичної моделі пропонується збільшити витрати на управління дилерською мережею на 29,22 %, що має зумовити зростання обсягів збуту на 13,3 %. При цьому очікується збільшення прибутку на 1284,7 тис. грн. Таким чином рентабельність додаткових збутових витрат становитиме 87,92%.

4. Організаційний етап. В рамках четвертого етапу пропонується корегування збутових зусиль підприємства-виробника, спрямоване на удосконалення збутової діяльності регіональної мережі дилерів. При цьому для виокремлених у результаті діагностики груп дилерів фірма-виробник пропонуватиме спеціальні розроблені умови співпраці. Варто зазначити, що сама ідея диференціації зусиль не є новою, на евристичному рівні такий підхід є достатньо притаманним для ведення бізне-

су, зокрема у сфері збуту. Розподіливши дилерів на групи, виробник може більш ефективним чином організувати свою роботу з кожним з них. Таке управління регіональною мережею дилерів є гнучким і більш маневреним, оскільки передбачає розробку спеціальних договорів та умов співпраці для виокремлених категорій дилерів. При цьому для найменш привабливих дилерів передбачається можливість їхньої заміни. У результаті досягається:

- стабільність дилерської мережі за рахунок справедливого розподілу прибутку пропорційно зусиллям між учасниками каналу й зниження ймовірності конфліктів;
- зростає економічний ефект для постачальника, у результаті більш продуманого розподілу ресурсів і зусиль;
- вибіркова політика відносно дилерів у результаті сприяє підвищенню задоволеності кінцевих споживачів.

Таблиця 1

**Приклад планування витрат та обсягів збуту виробника на ринку побутових котлів [розраховано автором]**

Кластер	Область	Рівняння залежності обсягу продажів від витрат на управління дилерами	Значення рекомендованого обсягу продажу, од.	Оптимальні витрати на управління, тис. грн.
1	Вінницька, Київська, Львівська	$D(S) = \frac{5380}{1 + 0,688 \times \exp(-0,05526(S-121,123))}$	4740	506,82
2	Івано-Франківська, Одеська, Хмельницька, Чернівецька, Автономна Республіка Крим	$D(S) = \frac{3320}{1 + 0,5 \times \exp(-0,05526(S-190,190))}$	3570	367,64
3	Житомирська, Тернопільська, Чернігівська, Черкаська, Закарпатська, Запорізька, Рівненська, Харківська, Дніпропетровська, Полтавська, Волинська	$D(S) = \frac{2480}{1 + 0,405 \times \exp(-0,05526(S-195,542))}$	2430	247,2
4	Миколаївська, Сумська, Херсонська, Луганська, Кіровоградська, Донецька	$D(S) = \frac{1790}{1 + 0,3735 \times \exp(-0,05526(S-210,287))}$	1240	63,89
	Україна	–	66240	6461200

У процесі корегування збутових зусиль у дилерській мережі ключовою проблемою є визначення того як необхідно працювати з різними дилерами. Яким чином можна поєднати альтернативні варіанти співпраці з окремими партнерами зі збуту для сумарному підвищення економічного ефекту в умовах обмеженості ресурсів фірми. На рис. 4. наведено схему корегування збутових зусиль у дилерській мережі.

На організаційному етапі формується ієрархія дилерів з точки зору збутових зусиль. При цьому кожен з напрямів збутових зусиль має по три рівні пріоритетності: високий, середній та низький. Ієрархія збутових зусиль, або управлінських впливів, умовно поділяється на первинні та вторинні напрями зусиль. До первинних зусиль відносяться умови постачання та контроль, які є обов'язковими при роботі з будь-яким учасником дилерської мережі. До вторинних напрямів збутових зусиль відносяться просування, програма лояльності та програма вдосконалення логістики, які не є обов'язково необхідними і можуть застосовуватись до окремих дилерів виходячи із доцільності.

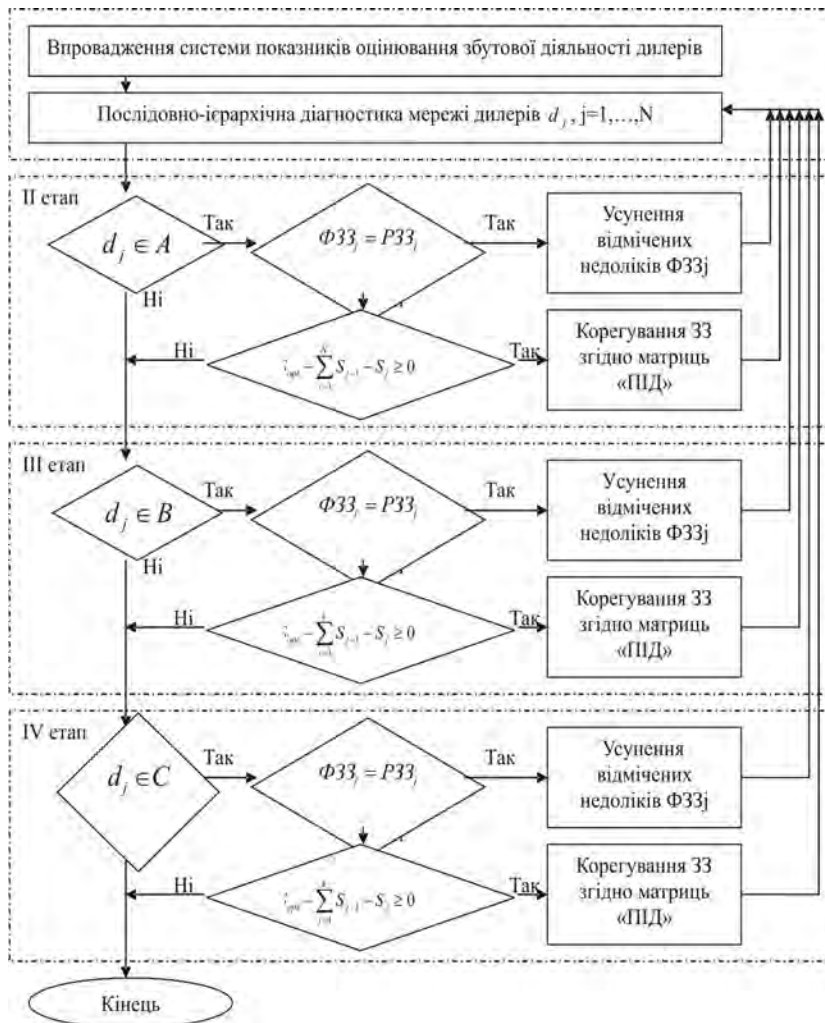


Рис. 4. Структурно-логічна схема корегування збутових зусиль у дилерській мережі [розроблено автором]  
 ФЗЗ – фактичні збутові зусилля у поточному звітному періоді; РЗЗ – рекомендовані збутові зусилля на основі програми «ПІД»;  $S_{Opt}$  – оптимальні витрати на управління дилерською мережею;  $S_j$  – витрати управління j-тим дилером.

До первинних напрямів збутових зусиль в ієрархії дилерів відносяться:

1. Контроль є нижчою сходинкою в ієрархії збутових зусиль і безпосереднім обов'язком працівників збуту та маркетингу підприємства-виробника. Доречним є визначення його трьох рівнів за пріоритетністю:

- високий пріоритет – особлива увага до дилера, пошук інформації про його діяльність;
- середній пріоритет – моніторинг показників збуту продукції дилерами;
- низький пріоритет – контроль виконання зобов'язань дилером.

2. Система постачання та оплати – друга складова первинних напрямів збутових зусиль, на основі якої визначаються основні аспекти договору про співпрацю між виробником і дилером. Визначення пріоритетності тут має аналогічний до попереднього принцип.

Високий пріоритет – гнучкість щодо умов постачання з боку виробника до дилера. Такої привілеї заслуговують представники категорії дилерів «А», «В» та «С».

Середній пріоритет – гнучкість щодо системи оплати для дилера застосовується у співпраці з дилерами категорії «В».

Низький пріоритет – надання знижок пропонується для дилерів категорії «С».

До вторинних напрямів збутових зусиль в ієрархії дилерів відносяться:

3. Просування – наступний напрям збутових зусиль, що передбачає розробку та реалізацію стратегії протягування з визначеними дилерами каналу розподілу. Пріоритетність у цьому разі встановлює чергу дилерів для реалізації коштів на просування продукції в каналі розподілу підприємством-виробником.



4. Програма лояльності є наступною категорією збутових зусиль, що передбачає розробку та реалізацію комплексу заходів з підвищення рівня партнерських відносин з дилерами. Таким чином, для кожного дилера з цієї ієрархічної області пропонуються вирішення виявлених проблем стосовно лояльності, що були зафіксовані в замітках про дилера. Пріоритетність у цьому разі визначає черговість витрат коштів на підвищення лояльності дилерів.

5. Вищою сходинкою в ієрархії збутових зусиль є програми вдосконалення логістики, яка передбачає розробку та реалізацію ефективних логістичних рішень щодо фази збуту. Такі рішення спрямовані на оптимізацію процесу збуту за критеріями максимального задоволення попиту та мінімальної вартості управління матеріальним потоком готових виробів та деталей для сервісу.

5. Етапу контролю є останнім етапом запропонованого організаційно-економічного механізму управління дилерською мережею. Основне завдання збутового апарату підприємства виробника полягає в систематичній організації і реалізації заходів контролю, основними з яких є: пошук інформації про збутову діяльність дилерів; моніторинг показників збуту продукції дилерами; контроль виконання зобов'язань дилерами. В статті пропонується приклад запровадження на підприємстві системи контролю і оцінювання діяльності дилерів, на підставі якої відбуватиметься подальший розподіл коштів на співпрацю з окремими дилерами. Саме за умови запровадження ефективного оцінювання та контролю збутової діяльності дилерів можуть бути досягнуті заплановані обсяги збуту. У таких умовах система контролю має бути постійно діючим комплексом технічних засобів, відповідальних спеціалістів та методичних засад, спрямованих на прийняття управлінських рішень щодо розподілення планових витрат на управління дилерською мережею (рис. 5). Основою інформаційної системи збуту має бути запроваджене спеціально комп'ютерне програмне забезпечення. Як можна побачити зі схеми, значні потоки інформації поступають з відділів бухгалтерії та маркетингу і для ефективно її обробки та використання разом із власною звітністю відділу збуту зручним може бути додаткове програмне забезпечення.



Рис. 5. Схема інформаційної системи збуту:

---> – інформаційні потоки; —> – управлінські впливи

Авторами пропонується зупинимися докладніше на прикладі впровадження програмного забезпечення, в якому реалізовані методичні засади послідовно-ієрархічної діагностики дилерської мережі. Для здійснення контролю діяльності дилерів пропонується виокремлення однорідних груп дилерів на основі алгоритму послідовно-ієрархічної діагностики дилерської мережі [10]. Комп'ютерна програма «ПІД» (CHD - Consistently hierarchical diagnostics), розроблена на мові програмування php5 у вигляді web-сайту, що робить можливим її використання за допомогою будь-якого браузеру за умови доступу до локального чи глобального серверу її розміщення.

Комп'ютерна програма «ПІД» (CHD - Consistently hierarchical diagnostics), розроблена на мові програмування php5 у вигляді web-сайту, що робить можливим її використання за допомогою будь-якого браузеру за умови доступу до локального чи глобального серверу її розміщення.

Програма має зручний інтерфейс з використанням комплексу графічних матриць, що характеризують дилерську мережу у статичній та динамічній формі. Це дозволяє проаналізувати залучену мережу



дилерів та здійснити ефективні управлінські впливи щодо кожного окремого дилера. Всі дані щодо дилерів та результатів їх діяльності у різних звітних періодах зберігаються в базах даних під управлінням СУРБД MySQL. У результаті такого аналізу дилери підприємства виробника розподіляються на три основні групи: «А», «В» та «С». При цьому пропонуються як стратегічні, так і тактичні рішення щодо взаємодії з кожним із них. Адекватність таких рішень може бути перевірена менеджером власноручно, за допомогою широкого набору матриць, які показують місце дилера у мережі за різноманітними параметрами.

Програма дозволяє нагромаджувати, зберігати та аналізувати інформацію щодо діяльності кожного дилера окремо за звітними періодами. При цьому можливі два основні варіанти систематизації даних: виведення основних показники роботи всіх дилерів за один звітний період та виведення показників одного окремого дилера за всіма звітними періодами.

Далі пропонується приклад використання «ПІД». Першочергово у програму було введено значення за відібраними показниками дилерів за річний звітний період. По кожному з 12-ти місяців було зафіксовано показники діяльності 50-ти дилерів залученої збутової мережі. Введення показників, які згруповано у чотири кластери відповідно до системи показників на рис. 2. відбувається окремо щодо кожного дилера. Після того як в програму було додано показники щодо всіх дилерів за визначені звітні періоди, далі пропонується розглянути результати аналітичної обробки, що дозволяє програма «ПІД». Запропоновані аналітичні можливості мають бути доступні всім регіональним менеджерам та працівниками відділу маркетингу. Для оцінювання збалансованості мережі регіональних дилерів пропонується скористатися комплексом двомірних матриць. Наявні в програмному забезпеченні «ПІД» матриці дають змогу групувати дилерів за визначеними категоріальними змінними:

- матриця «регіон – життєвий цикл дилера»;
- матриця «регіон – лояльність дилера»;
- матриця «регіон – рівень сервісу дилера»;
- матриця «конкуруюча продукція – рівень сервісу»;
- матриця «регіон – конкурентна стратегія дилера»;
- матриця «регіон – категорія дилера»;
- матриця «категорія дилера – напрям збутових зусиль» (табл. 2).

Зазначені матриці дають можливість оцінити тенденції в регіонах з приводу життєвого циклу партнерів зі збуту, та з урахуванням відносного ринкового потенціалу регіонів ця матриця дозволяє визначити пріоритетність фінансування збутових зусиль для окремих дилерів. Основної уваги потребує матриця «категорія дилера – напрям збутових зусиль», яка власне і являє собою реалізацію алгоритму послідовно-ієрархічної діагностики портфелю регіональних дилерів (табл. 2).

По горизонталі формується ієрархія дилерів за категоріями «А», «В» та «С» на основі інтегрального критерію важливості  $W_i$ , що визначається за формулою 1. Також виокремлюється категорія «D», до якої потрапляють найменш привабливі дилери, для яких повинно бути розглянуто питання, щодо припинення співпраці.

$$W_i = \frac{ПВ_i}{1 + \DeltaПКЗ_i} \quad (1)$$

де  $ПВ_i$  – покриття витрат на продукт від  $i$ -того дилера за рік, грн;  $ПКЗ_i$  – питома вага кредиторської заборгованості дилера в портфелі постачальника (співвідношення простроченої кредиторської заборгованості дилера до загальної кредиторської заборгованості портфелю дилерів).

З Цієї матриці видно наступний розподіл дилерів: 10 дилерів потрапили до категорії «А»; 21 – до категорії «В»; 19 – до категорії «С»; 0 – до категорії «D». Таким чином, за допомогою комп'ютерної програми «ПІД» пропонується забезпечення інформаційної систему збуту підприємств-виробників побутових котлів, яка дозволяє запровадити більш ефективний контроль результатів діяльності дилерів. Для кожного дилера таким чином визначається актуальний напрям збутових зусиль і встановлюється приблизну черговість фінансування управлінських впливів.

**Матриця «категорія дилера – напрям збутових зусиль»  
ЗАТ Машзавод [розроблено автором]**

Напрямок збутових зусиль	Пріоритет	Категорія «А»	Категорія «В»	Категорія «С»	Категорія «D»
Програма удосконалення логістики	Високий	НПЦ «Протек» Лтд, ТОВ «СКС»	-	-	немає
	Середній	ТОВ «Акватех» ТОВ «ВИКЛ Ко ЛТД»			
	Низький	ТОВ «Тандем плюс» ТОВ «Торг-Сервіс»			
Програма лояльності	Високий	ДП ТЦ «Одесагаз»			
	Середній	«Центр опалювальної техніки»			
	Низький	ТОВ МПО «Газифікатор»			
Просування	Високий	ТОВ «Павлоград-строй»	ТОВ «Газкомлект+вода» ТОВ «Мортехсервіс» ТОВ «ГЕЛИОР-ЛК-V» ЦОТ «Світанок»		
	Середній	-	СПД «Лебідь» І.Н. СПД Христинячук В. СПД Чериниченко В.Б.		
	Низький		ПП Клочко М.Д. ПП Романчук		
Система оплати	Високий	-	М-н ПП «Тепломаркет» СПД Педанова СПД Филиппенко ФЛП Алтухова О.А. ПП Бовкун	СПД Кравчук І.А. СПД Сипченко А.В. СПФЛ Григорев Б. ФЛП Курінний А. ФЛП Углов Г.С.	
	Середній		СПД Завидовский Т.В. ФЛП Борисов ПП Континенталь Запад ПП Троян А.І.	СПД Бережной Ю.А. ПП «АППАРЕЛЬ» ПП Брат ПП Кузишин І.М.	
	Низький		Немає	М-н ПП «Магма» СПД Ган Л.Г. Филиппенко О.С. ФЛП Полонка А.В.	
Контроль	Високий		-	Немає	СПД «Піскунова Т.» ПП «Бєбих Р.Н.»
	Середній			-	СПД «Бронський»
	Низький				СПД «Ющук Р.І.»

**Висновки.** Наукова новизна полягає в розробці організаційно-економічного механізму управління дилерськими мережами, який складається з п'яти етапів: інформаційного, аналітичного, планування, організаційного і контролю. Практична значущість статті полягає в апробації механізму на ринку побутових котлів. Для здійснення контролю результатів діяльності дилерської мережі було використано спеціальне комп'ютерне програмне забезпечення «ПІД». В результаті дилерську мережу було структуровано і для кожного окремого дилера визначено напрям управлінських впливів та збутових зусиль. Подальшим напрямом дослідження є адаптація та застосування розробленого механізму в різних галузях економіки України.

**Література:**

1. Горгельс Л. Некоторые вопросы управления каналами распределения(дистрибуции) / Горгельс Л., Марин Э., Уэст Ч. // Управление продажами. – 2004 г. – №4 – С. 42-54
2. Штерн Л. В. и др. Маркетинговые каналы. /Пер. в с англ. под ред.Медведь О.И. // Штерн Л. В. – М: изд. дом „Вильямс”, 2002. – 624с. – 3000 пр. ISBN 5-8459-0293-2 (в пер.)
3. Гранкіна Н.А. Оценка деятельности посредника при экспорте продукции предприятия / Гранкіна Н.А., Попов Е.В. // Маркетинг в России и за рубежом – 2003 г. – №6.
4. Шкардун В.Д., Стерхова С.А. // Формированиеиоптимизациясбытовойсети–основа сбытовой политики предприятия. / Шкардун В.Д., Стерхова С.А. // Управление продажами. – 2001 г. – №4. – С. 11-20
5. Лысакова Н.С. Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения. / Лысакова Н.С. // Маркетинг. – 2000 – №2.
6. Пустынникова Ю. Выбор каналов распределения и стимулирование дистрибьютеров. / Пустынникова Ю., Корнев А.// Управление продажами. – 2004 г. – № 3
7. Бондаренко, С.Ю. Маркетингова політика розподілу та товарного руху: монографія. / Бондаренко, С.Ю., Войчак. А.В. - К.: КДЕУ, 1994.
8. Комяков О.О. До питань формування системи розподілу підприємства / О.О. Комяков // Економічний вісник НТУУ «КПІ». Київ: Вид. ПП “Екмо”- 2004 р. - №1.- С. 338–341.
9. Солнцев С.О. Класифікація показників господарської діяльності партнерів зі збуту / С.О. Солнцев, В.В. Стадніченко // Економіка: проблеми теорії та практики, вип 240, том V. – С. 1263–1275.
10. Солнцев С.О., Структуризація дилерської мережі з метою підвищення її ефективності / С.О. Солнцев, Стадніченко В.В. // Вісник НУ «Львівська політехніка» : ВНУ «Львівська політехніка» - 2008. - №633. С.892-898.
11. Комяков. О.О. Оптимізація витрат на управління дилерською мережею / Комяков. О.О. Стадніченко В.В. // Економічний вісник НТУУ «КПІ». - Київ: ТОВ ВД “ЕКМО”. – 2011. – №8. С. 352-357

УДК 659.113.7

**Діброва Т.Г.**

канд. економ. наук, доцент

Національний технічний університет України «КПІ»

**ПРОЦЕДУРА ПЛАНУВАННЯ БЮДЖЕТУ РЕКЛАМНОЇ  
КАМПАНІЇ: КОМБІНОВАНИЙ ПІДХІД****ПРОЦЕДУРА ПЛАНИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА РЕКЛАМНОЙ  
КАМПАНИИ: КОМБИНИРОВАННЫЙ ПОДХОД****PROCEDURE OF PLANNING ADVERTISING BUDGET:  
A COMBINED APPROACH**

*Ефективний перерозподіл фінансових ресурсів, зокрема інвестування коштів в рекламні проекти з виведення нових брендів неможливе без ретельного планування фінансових потоків всередині компанії. Ухвалення рішення щодо бюджету рекламної кампанії пов'язано з фінансовими можливостями підприємства та цілями маркетингу, які компанія намагається вирішити за допомогою реклами. В статті пропонується поетапна процедура планування бюджету рекламної кампанії, визначається зміст кожного етапу.*

*Планування витрат на РК необхідно починати з визначення кошторису витрат на розроблення та виробництво різних форматів рекламних повідомлень, витрат на покупку носіїв та засобів реклами, гонорари РА тощо. До формування бюджету РК слід підходити гнучко, тобто вміло варіювати розміром бюджету залежно від вагомості засобів і заходів які необхідно розробити. В процесі пла-*