

## МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ДИСТРИБ'ЮТОРСЬКОЇ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВА

Я. О. ПОЛЯКОВА, кандидат економічних наук, доцент;

С. О. ЮДІН

(Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця)

**Анотація.** Метою статті є вдосконалення методики формування дистриб'юторської мережі підприємства. Збутова діяльність підприємства є достатньо актуальним напрямом дослідження в діяльності сучасних підприємств. Поступовий розвиток підприємства актуалізує питання відповідної трансформації системи збуту до потреб ринку з метою формування конкурентних переваг і досягнення позиції лідера. Незважаючи на широке висвітлення проблем збутової діяльності підприємства, невирішеним залишається питання методичного забезпечення та структуризації основних етапів формування дистрибутивної системи. **Методика дослідження.** Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, узагальнення та систематизації, порівняння, наукової абстракції. **Результати.** У результаті проведеного дослідження вдосконалено методику формування ефективної дистриб'юторської мережі підприємства за рахунок включення етапу вибору дистриб'ютора на основі проведення аудиту маркетингової, фінансової, торговельної діяльності партнера. Авторами дослідження визначено структурну складову кожного етапу методики з позиції кількісних та якісних показників. **Практична значущість результатів дослідження.** Запропонована в результаті дослідження методика дозволяє визначити комплексну стратегію просування товару, зберегти контроль над основними процесами формування дистриб'юторської мережі та максимізувати результативні показники діяльності підприємства.

**Ключові слова:** дистриб'юторська мережа, збутова діяльність, посередники, аудит, дистриб'ютор.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Сучасні умови формування й організації бізнесу суттєво впливають на процеси підвищення ефективності виробництва та збуту товарів. Поступовий розвиток підприємства актуалізує питання відповідної трансформації системи збуту. Неможливість збільшення обсягів продажів продукції у порівнянні з попередніми періодами за умов сприятливих тенденцій функціонування ринку пов'язують саме з недосконалим функціонуванням дистриб'юторської мережі підприємства. У багатьох випадках основа проблеми полягає саме в тому, що підприємство потребує перебудови існуючої системи дистриб'юції товарів.

Отже, питання формування ефективної системи дистриб'юції стає актуальним не лише перед підприємствами, які починають заво-

ювати ринки та споживачів, а й перед підприємствами що мають певний досвід, але не можуть реалізувати повною мірою свої можливості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У вітчизняних наукових виданнях достатньо повно висвітлено теоретичні основи та деякі практичні точки зору на організацію збутової діяльності підприємств. Зокрема В. Лозинським та І. Міщук проведено аналіз теоретичних засад змісту дистриб'юції як економічної категорії [1], Т. Примак досліджено потенціал сучасних форм каналів дистрибуції [5], Б. Поласюк висвітлено впровадження логістичних підходів до побудови ефективної дистрибутивної системи [6].

Незважаючи на широке висвітлення проблем збутової діяльності підприємства, невирішеним залишається питання методичного забезпечення та структуризації основних ета-

пів формування дистриб'юторської системи, а саме: включення етапу аудиту дистриб'ютора як важливого елемента методики формування ефективної збутової діяльності в умовах загострення конкуренції на ринках збуту; збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів. Від ефективності вирішення цих питань залежить результативність діяльності підприємства.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є вдосконалення методики формування дистриб'юторської мережі підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На початковій стадії

виходу підприємства на ринок перед збутовою системою виникає єдине завдання – максимізувати обсяги продажів товарів. Реалізація цього завдання переважно пов'язана із проведенням географічної експансії ринків та інтенсифікацією політики збуту. Таке бачення формування збутової системи підприємства має досить багато недоліків і в більшості випадків не сприяє досягненню бажаного результату, адже для побудови ефективної мережі дистриб'юції підприємства необхідно пройти декілька важливих етапів, а не зупинятися на початковому. Слід системно розглянути поетапне формування дистриб'юторської мережі підприємства на основі методики, що представлена на рис. 1.

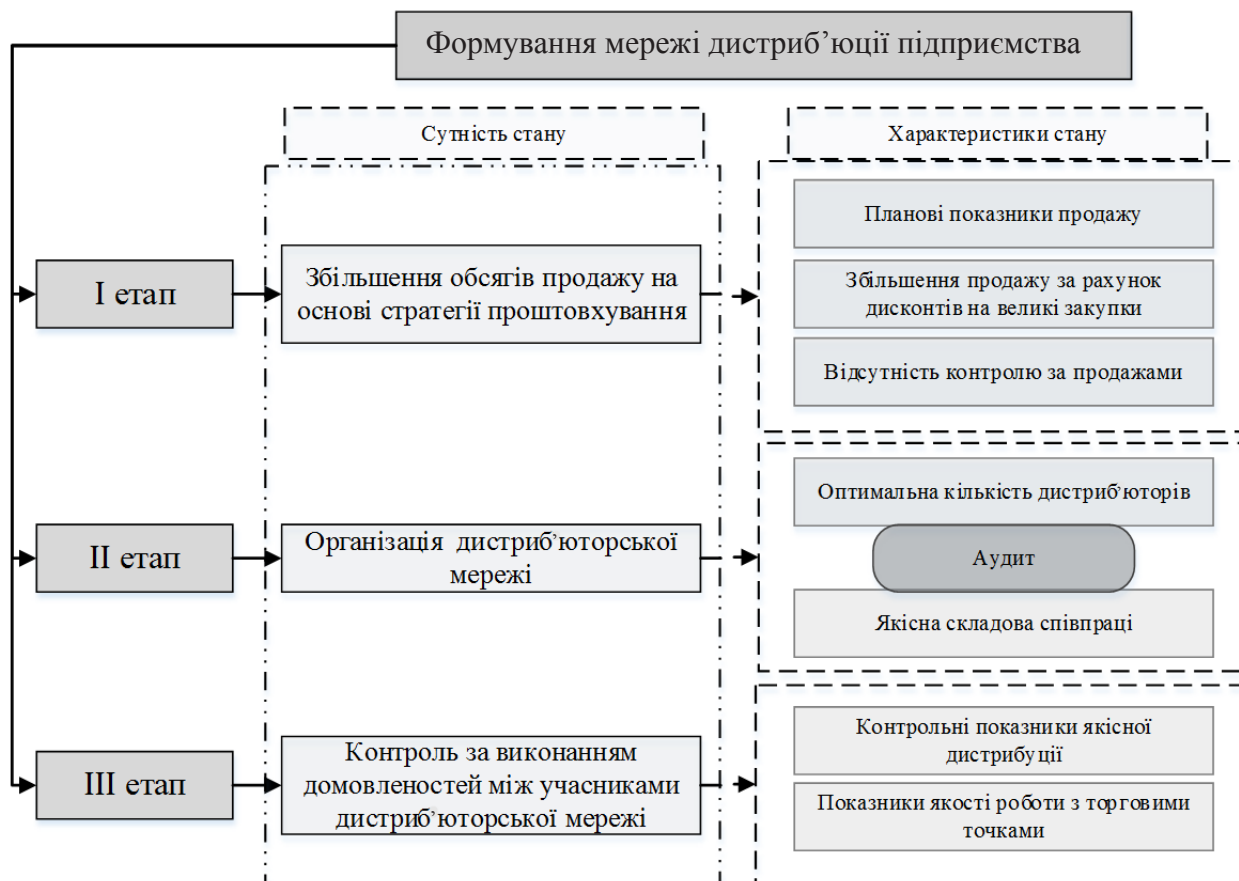


Рис. 1. Методика формування дистриб'юторської мережі підприємства

Формування дистриб'юторської мережі починається з першого етапу, який характеризується стихійністю виникнення й незначним ступенем контролю з боку управлінської системи підприємства, але є базовим для розробки та впровадження управлінських дій на наступних етапах.

Перший етап методики належить виключно до збутової стратегії проштовхування. Він не вимагає від підприємства виробника або постачальника значних фінансових вкладень. Відповідно до цього стану персонал збутового відділу перебуває під значним тиском із боку керівництва підприємства, що

висуває певні вимоги стосовно максимізації результативних показників діяльності менеджерів відділу збуту. Для виконання завдання формуються чіткі за змістом і термінами досягнення планові показники з обсягів продажів продукції підприємства, мотиваційна система штрафів із загрозою звільнення менеджерів, які не виконують планові показники продажів та бонусів і комісійних винагород за продану понад визначену норму продукцію.

У цьому випадку на підприємстві, що знаходиться на стадії освоєння ринку, відсутнє використання мотиваційного інструментарію, спрямованого на залучення нових клієнтів і на розвиток лояльності існуючих. Зазвичай, обсяги продажу продукції збільшуються за рахунок дисконтів за придбання певного обсягу товару.

У результаті реалізації вищенаведених дій, найбільш охочі до знижок партнери затоварюють свої склади. Особливо критичного значення такий тиск досягає у випадку із сезонною продукцією. Залишившись із непроданим товаром на складі, дистриб'ютор сезонних товарів може дійти висновку, що товар підприємства характеризується незначним попитом, що в подальшому вплине на зменшення обсягів закупівель.

Іншою, більш важливою, проблемою першого етапу є повна відсутність контролю управлінської системи підприємства виробника над продажами. Намагаючись реалізувати якомога більше продукції, підприємство співпрацює з непропорційно великою кількістю дистриб'юторів, дилерів, посередників, вплинути на поведінку яких воно не в змозі. Як наслідок – втрата контролю над цінами, сервісом та якістю своєї продукції, а також нерівномірна й нестабільна присутність товару в кінцевих точках продажів, що ніяк не сприяє зміцненню лояльності до торговельної марки підприємства-виробника.

На жаль, значна кількість підприємств зупиняються саме на першому етапі розвитку системи дистрибуції товару. Це пояснюється тим, що після переходу планової економіки до умов ринкових відносин у більшості галузей продовжує панувати ринок товару. Відповідно основний інструментарій маркетингу продажів за таких умов спрямований на забезпечення розподілу продукту між спо-

живачами. Але ринкова ситуація та збільшення інтенсивності конкурентної боротьби висувають нову вимогу до формування дистриб'юторської мережі – оптимізацію її учасників.

Загалом можна виділити такі фактори, що обумовлюють необхідність формування нового підходу до формування системи дистрибуції [3]:

- 1) за зростаючого ринку спостерігається уповільнення зростання продажів або їх падіння;
- 2) підприємства не справляються з контролем над проходженням товару через ланцюг збуту;
- 3) необхідна якість продукції, що дотримується під час входу в мережу збуту, не дотримується на виході з неї;
- 4) продукція присутня в кінцевих точках продажу нерівномірно, або нестабільно;
- 5) спостерігається залежність процесу продажів підприємства від окремих співробітників відділу продажів;
- 6) завищення планових показників продажів знижує ефективність роботи менеджерів відділу продажів, зростає плінність кадрів;
- 7) збільшується дебіторська заборгованість партнерів у мережі.

Доцільним продовженням базового етапу методики формування дистриб'юторської мережі є перехід до другого етапу розвитку, який є перехідним. На другому етапі формування дистриб'юторської мережі основна увага концентрується на організації якості проходження продукції всією мережею збуту. Цей етап супроводжується вибором оптимальної кількості дистриб'юторів та їх оцінкою. Залежно від результатів визначається оптимальне кількісне співвідношення дистриб'юторів, оскільки занадто велика їх кількість знижує рівень контролю та якість продажів [2].

Водночас занадто мала кількість дистриб'юторів робить підприємство вразливим, таким, що значною мірою залежить від посередника. У результаті посередники стають господарями становища й починають диктувати свої умови, на які підприємство погоджується навіть у випадку зниження економічної ефективності та якості продажів, що входить у протиріччя з первинною метою формування дистриб'юторської мережі.

Запобіганню розвитку зазначених процесів сприятиме вдосконалення якісної складової співпраці підприємства з партнерами-посе-

редниками. Тому на етапі вибору оптимальної кількості дистриб'юторів рекомендується провести аудит наявних посередників (рис. 2).

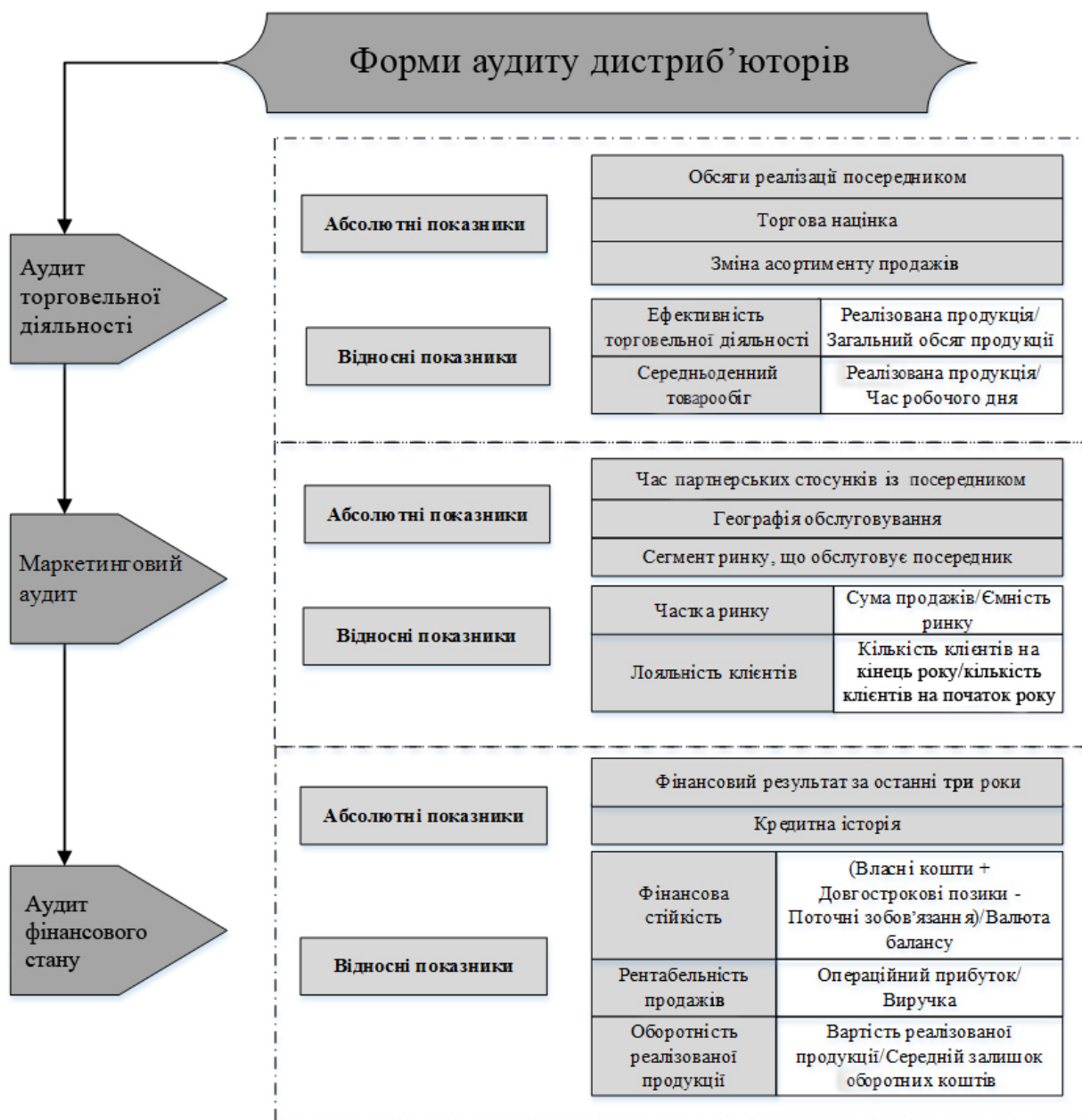


Рис. 2. Структурна складова аудиту учасників дистриб'юторської мережі підприємства

Під час аудиту партнерів слід звертати увагу як на результати торговельної діяльності та фінансового стану, так і на маркетингову складову його діяльності. Оцінюючи торговельну діяльність дистриб'ютора, підприємству необхідно зважити на ряд абсолютних і відносних показників. Ними можуть бути: обсяги реалізації продукції посередником; прибуток, отриманий

від продажів продукції саме цим посередником; зміна асортименту продажів, або такі відносні показники, як ефективність торговельної діяльності чи середньоденний товарообіг, які дадуть змогу оцінити компетентність і професіоналізм дистриб'ютора як торговельного посередника.

Маркетингові показники, які можуть бути застосовані під час аудиту: період партнер-

ських стосунків із посередником; географія обслуговування; сегменти ринку, що обслуговує посередник; займана частка ринку дистриб'юторів та лояльність клієнтів.

До фінансових показників оцінки партнера належать: рентабельність продажів; фінансова стійкість посередника; оборотність реалізованої продукції; загальні показники фінансового стану (фінансові результати за останні 3-5 років та наявна кредитна історія дистриб'ютора).

Провівши аудит мережі, деякі підприємства все ж вирішують залишити по одному найсильнішому дистриб'ютору на регіон, надавши йому права ексклюзивних продажів у регіоні. Але слід зауважити, що ексклюзивна дистриб'юція підходить не для всіх типів продукції.

За ексклюзивної дистриб'юції часто порушуються вимоги дотримання якості продажів. Це призводить до того, що, не маючи конкурентів, ексклюзивний дистриб'ютор, особливо якщо він продає не тільки продукцію підприємства, починає відходити від рекомендованих відпускних цін, залежно від ситуації, як у бік зниження, так і в бік їх підвищення, що трапляється частіше.

Тому на цьому етапі необхідно відповідально підійти до обговорення умов співпраці з посередником та закріпити це в договірних відносинах із дистриб'ютором. Зазвичай, договір із дистриб'ютором укладається на основі договору постачання, додатком до якого є положення про дистриб'юцію. Виходячи з вищезазначеного, обов'язковими елементами договору постачання рекомендуються такі положення [4]:

- 1) порядок узгодження заявки, час її приймання та підтвердження;
- 2) мінімальна партія постачання, строки постачання залежно від базису, необхідні супровідні документи, витрати з доставки;
- 3) терміни розвантаження транспорту покупцем і штрафи за недотримання термінів;
- 4) умови постачання згідно з Інкотермс 2010, у тому числі момент переходу права власності, момент переходу ризиків втрати та/або пошкодження товару;
- 5) порядок приймання товару й регламент претензійної роботи за кількістю і якістю, залишковий термін придатності товару, що поставляється, умови заміни виробником товару, який втратив термін придатнос-

ті або споживчі властивості на полицях у системі роздрібної торгівлі;

- 6) термін, за який потрібно попереджати дистриб'ютора про зміну цін, умови фінансування домовленостей із фіксації цін у мережі в разі підвищення цін постачальником;
- 7) терміни оплати за продукцію, пеня в разі їх недотримання, знижки за попередню оплату, за оплату раніше терміну;
- 8) тип досудового порядку врегулювання спорів.

Включення саме цих умов до договору з партнером мінімізує виникнення суперечливих ситуацій у процесі дистриб'юції товару та регламентуватиме обов'язки сторін.

Третій етап методики формування дистриб'юторської мережі повинен охоплювати контроль за виконанням обов'язків та якість надходження товару в кінцеві точки споживання. Контрольні показники повинні відображати показники якісної дистриб'юції, тобто містити дані щодо кількості торгових точок, охоплених дистриб'ютором. При цьому враховуються не всі торгові точки, а тільки ті, з якими ведеться регулярна робота, тобто які відповідають заздалегідь узгодженим із партнером критеріям. До основних кількісних показників цього етапу зараховують: обсяг продажів продукції підприємства на точці, частоту закупівель, лояльність клієнтів обраній торговій точці. Іншою групою параметрів є показники якості роботи з торговими точками, а саме наявність у них заданого базового асортименту й регулярність його присутності (не всього наявного асортименту підприємства, а тільки лімітованого переліку стратегічно важливих позицій для підприємства-виробника).

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** У результаті проведеного дослідження вдосконалено методику формування ефективної дистриб'юторської мережі підприємства за рахунок включення етапу вибору дистриб'ютора на основі проведення аудиту маркетингової, фінансової, торговельної діяльності партнера, що дозволяє визначити комплексну стратегію просування товару, зберегти контроль над основними процесами формування дистриб'юторської мережі та максимізувати результативні показники діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лозинський В. Т. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики / В. Т. Лозинський, І. П. Міщук // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2010. – № 690 : Логістика. – С. 95–103.
2. Леонов Д. И. Принципы построения политики по торговому маркетингу / Д. И. Леонов // Управление каналами дистрибуции. – 2009. – № 3 (19). – С. 158–181.
3. Кадышева Е. Построение сети дистрибуции: этапы развития и проблемы [Электронный ресурс] / Е. Кадышева. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/articles/manage/231.html> (дата звернення: 13.01.2018). – Назва з екрана.
4. Леонов Д. И. Принципы построения коммерческой политики предприятия / Д. И. Леонов // Управление каналами дистрибуции. – 2009. – № 2 (18). – С. 128–138.
5. Примак Т. Е. Исследование потенциала современных каналов дистрибуции сегментов туристических услуг / Т. Е. Примак // Вісник ДІТБ. Сер. : Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. – 2014. – № 18. – С. 192–197.
6. Паласюк Б. Використання логістичного підходу в дистрибуційній діяльності фармацевтичних підприємств / Б. Паласюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету: наук. журн. – 2013. – № 2. – С. 91–99.
7. of goods: problems of theory and practice]. *Visnyk Natsional'noho universytetu "Lvivs'ka politekhnika"* – *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*; Collected papers, (690), (pp. 95–103) [in Ukrainian].
8. Leonov, D. I. (2009). Printsipyi postroeniya politiki po togovomu marketingu [Principles of building a policy on trade marketing]. *Upravlenie kanalami distributsii – Management of distribution channels*, 3 (19), 158–181 [in Russian].
9. Kadyisheva, E. (n.d.). Postroenie seti distributsii: etapyi razvitiya i problemyi [Construction of distribution network: development stages and problems]. Retrieved from <http://b2blogger.com/articles/manage/231.html> (accessed 13 January 2018) [in Russian].
10. Leonov, D. I. (2009). Printsipyi po stroeniya kommercheskoy politiki predpriyatiya [Principles of the structure of the enterprise's commercial policy]. *Upravlenie kanalami distributsii – Management of distribution channels*, 2 (18), 128–138 [in Russian].
11. Primak, T. E. (2014). Issledovanie potentsiala sovremennykh kanalov distributsii segmentov turisticheskikh uslug [Investigation of the potential of modern distribution channels of tourist services segments]. *Visnyk DITB. Seriya: Ekonomika, orhanizatsiya ta upravlinnya pidpryyemstvamy turystychnoyi industriyi ta turystychnoyi haluzi v tsilomu – Bulletin of DITB: Collected papers. A Series: Economics, organization and management of enterprises of the tourism industry and tourism industry in general*, (18), (pp. 192–197) [in Russian].
12. Palasyuk, B. (2013). Vykorystannya lohistychnoho pidkhodu v dystrybutsiyniy diyalnosti farmatsevychnykh pidpryyemstv [Use of the logistic approach in the distribution activities of pharmaceutical companies]. *Visnyk Ternopil'skoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu: nauk. zhurn. – Bulletin of the Ternopil National Economic University: Sciences. Journ.*, (2), (pp. 91–99) [in Ukrainian].

## REFERENCES

1. Lozyns'kyu, V. T. & Mishchuk, I. P. (2010). Formuvannya suchasnykh system dystrybutsiyi tovariv: problemy teorii i praktyky [Formation of modern distribution systems

**Я. А. Полякова**, кандидат экономических наук, доцент; **С. А. Юдин** (Харьковский национальный экономический университет имени С. Кузнеця). **Методика формирования дистрибьюторской сети предприятия.**

**Аннотация.** Целью статьи является усовершенствование методики формирования дистрибьюторской сети предприятия. Сбытовая деятельность предприятия является достаточно актуальным направлением исследования в деятельности современных предприятий. Постепенное развитие предприятия актуализирует вопрос соответствующей трансформации системы сбыта с потребностями рынка с целью формирования конкурентных преимуществ и достижения позиции лидера. Несмотря на широкое освещение проблем сбытовой деятельности предприятия, нерешенным остается вопрос методического обеспечения и структуризации основных этапов формирования дистрибутивной системы. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, обобщения и систематизации, сравнения, научной абстракции. **Результаты.** В результате проведенного исследования усовершенствована методика формирования эффективной дистрибьюторской сети предприятия за счет включения этапа выбора дистрибьютора на основе проведения аудита маркетинговой, финансовой, торговой деятельности партнера. Авторами исследования определена структурная составляющая каждого этапа методики с позиции количественных и качественных показателей. **Практическая значимость результатов исследования.** Предложенная в результате исследования методика позволяет определить комплексную стратегию продвижения товара, сохранить контроль над основными процессами формирования дистрибьюторской сети и максимизировать результативные показатели деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** дистрибьюторская сеть, сбытовая деятельность, посредники, аудит, дистрибьютор.

**Ya. Poliakova**, Cand. Econ. Sci., Docent; **S. Yudin** (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics). **Methodology of forming the distributor network of the enterprise.**

**Annotation.** The purpose of the article is to improve the methodology of forming the distribution network of the enterprise. Sales activity of the company is a rather relevant area of the research in activity of modern enterprises. The gradual development of the company will raise the issue of appropriate transformation of the sales system to the needs of market in order to create competitive advantages and achieve a leader's position. Despite the wide coverage of enterprise' marketing problems, issue of methodological support and structuring of the main stages of formation the distribution system remains unresolved. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, comparison, scientific abstraction. **Findings.** As a result of conducted research, formation method of effective distribution network of enterprise has been improved by the inclusion the stage of selection distributor on the basis of partner's audit of marketing, financial, trading activities. The authors of study determined the structural component of each stage of the method from the position of quantitative and qualitative indicators. **Practical value.** The proposed research methodology allows to determine the comprehensive strategy of product promotion, to maintain control over the main processes of forming a distribution network and to maximize the performance indicators of the enterprise.

**Keywords:** distributor network, sales activity, intermediaries, audit, distributor.