

УДК 339.187:334.716

**Исикова Н. П.**

## **СТРУКТУРНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ ДИЛЕРСКИХ СЕТЕЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Интеграция научно-методических положений в отношении формирования и развития дилерских сетей в практику функционирования отечественных машиностроительных предприятий нуждается в адекватном инструментарии, объединенном в единый механизм.

Ввиду стратегического значения эффективного использования каналов распределения формирование и развитие дилерских сетей машиностроительных предприятий нецелесообразно осуществлять путем разрозненной реализации отдельных процессов, таких как анализ потенциальных рынков сбыта, оценка влияния дилерских сетей на конкурентоспособность продукции на конкретных рынках сбыта, формирование номенклатуры продукции и услуг на конкретных рынках и т. п. Для эффективного учета особенностей влияния дилерских центров на спрос и результаты функционирования предприятия в целом необходимо целостно и комплексно принимать во внимание весь процесс интеграции инструментария эффективного развития дилерских сетей в стратегическое и оперативное управление машиностроительным предприятием, что диктует необходимость разработки целостного механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий.

Сущность «механизма», как экономической категории, является многогранной и исследуется в трудах целого ряда известных ученых-экономистов, таких как А. И. Амоша, Н. Е. Брюховецкая [1], И. П. Булеев [2], Л. А. Збарзская, Ю. Г. Лысенко, Н. И. Иванов, А. Кульман, Н. Д. Прокопенко, Ю. М. Осиповой, О. П. Страхова, А. А. Чухно, Г. П. Щедровицкого [3] и других.

Целью данной статьи является структурное моделирование механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий.

Г. П. Щедровицкий делает вывод о том, что любой механизм обеспечивает процесс изменений объекта, а его действие может продолжаться в течение достаточно долгого времени [3]. Г. А. Дмитренко и В. М. Колпаков описывают механизм как целостность форм, методов, средств, принципов и рычагов обеспечения деятельности исполнительских структур [4]. А. Кульман делает вывод о том, что экономический механизм включает «определенную последовательность экономических явлений: его составными элементами одновременно выступают и исходные явления, и заключительные явления, и весь процесс, который происходит в интервалах между ними» [5]. И. П. Булеев, Н. Е. Брюховецкая и Н. Д. Прокопенко подчеркивают, что в основе любого механизма лежит процесс, то есть динамика определенных явлений, которая может носить как объективный, так и субъективный характер. Объективными процессами авторы называют протекание процесса по экономическим законам без вмешательства субъекта управления, а субъективными – целенаправленное влияние субъекта управления на объективный процесс [1].

Анализ ряда работ, посвященных экономическим механизмам [3–11], позволяет сделать общий вывод о том, что под механизмом в экономической науке понимается комплекс взаимосвязанных экономических явлений и процессы изменения экономических объектов и систем, протекающие при определенных условиях и под влиянием некоторого начального импульса или непрерывных управляющих воздействий. В исследованных научных источниках понятие «механизма», как правило, используется в сочетании со словами, «экономический», «организационный», «хозяйственный» т. е. по своей сути связан с управлением экономиче-

скими системами. Следовательно, понятие «механизм» предполагает функционирование некоторой экономической системы, которая сочетает в себе хозяйственные и организационные элементы и обеспечивает регулярное осуществление управляющих воздействий в целях достижения целевых результатов хозяйственной деятельности экономической системы [10].

С учетом вышеизложенного, под механизмом формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий будет пониматься система, которая включает в себя комплекс процессов, методов и процедур, а также организационного и информационного обеспечения создания и функционирования дилерских центров машиностроительных предприятий. В механизме определяется содержание, взаимосвязь и порядок осуществления соответствующих процедур, функций и процессов.

Применение такого механизма должно быть направлено на осуществление машиностроительными предприятиями обоснования и планирования мероприятий по созданию и развитию дилерской сети. Реализация механизма должна способствовать повышению финансово-хозяйственных результатов предприятия краткосрочной и долгосрочной перспективах. Использование механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий должно быть нацелено на систематический и комплексный учет взаимосвязи характеристик дилерских сетей и особенностей целевых рынков сбыта с достижением приоритетных стратегических целей развития предприятия.

Поскольку развитие дилерской сети является существенной стратегической инвестицией, то использование механизма должно способствовать нахождению баланса между потребностями текущего функционирования и долгосрочного развития предприятия.

Вышеперечисленное обуславливает актуальность и целесообразность механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий, применение которого позволит осуществлять выбор времени реализации отдельных мероприятий, направленных на развитие дилерских сетей, и выбирать оптимальные параметры функционирования дилерских сетей (включая номенклатуру продукции и услуг на конкретных рынках, ценовую политику и т. п.), что должно обеспечиваться путем учета финансово-хозяйственных приоритетов при принятии решений в сфере планирования развития дилерской сети. В результате появится возможность комплексно учитывать факторы внутренней и внешней среды машиностроительного предприятия за счет систематического анализа производственных возможностей самого, особенностей отдельных рынков сбыта, конкурентной среды, предпочтений потребителей и т. д.

Использование такого механизма позволит повысить обоснованность и своевременность управленческих решений: обоснованность будет повышаться, во-первых, за счет более полного учета влияния различных параметров дилерской сети на конкурентоспособность продукции на целевых рынках сбыта, а, во-вторых, за счет учета влияния функционирования дилерских центров на финансово-хозяйственные результаты предприятия. Своевременность решений будет проявляться в максимизации эффекта от мероприятий по развитию дилерской сети и будет обеспечиваться за счет корректировки стратегии и параметров развития дилерской сети при выявлении новых перспектив и возможностей или же проблем, а также благодаря использованию экономико-математических моделей, позволяющих руководству предприятия просчитывать различные варианты решений и выбирать из них наиболее оптимальные.

Таким образом механизм формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий позволит обосновать целесообразность реализации мероприятий, связанных с развитием дилерских сетей машиностроительных предприятий и оптимизацией параметров их функционирования, путем сопоставления готовности предприятия к их проведению, затрат и ожидаемых результатов. Это позволит в условиях ограниченности финансовых ресурсов и производственных возможностей предприятия выбрать такое сочетание мероприятий и такие параметры функционирования дилерской сети, при которых результат (с точки

зрения экономического эффекта, а также достижения целей и стратегий предприятия) будет максимальным, а затраты – рациональными. Механизм должен основываться на максимальном учете особенностей машиностроительной отрасли в целом и машиностроительной продукции промышленного назначения в частности.

Поскольку сам механизм представляет собой систему, которая состоит из комплекса процессов, методов, процедур, организационного и информационного обеспечения функционирования дилерских сетей машиностроительных предприятий, то целесообразно разработать его модель, которая станет основой для интеграции отдельных компонентов механизма в практику функционирования предприятий, обеспечивая наглядное представление элементов механизма. Для создания модели механизма целесообразно использовать инструментарий структурного моделирования.

Структурное моделирование представляет собой моделирование организационной структуры информационных, организационных, функциональных, управляющих, экономических и т. п. систем и соответствующих подсистем этих систем, т. е. создание моделей элементов системы и связей между этими элементами. Целью моделирования является (1) правильное отображение существующей структуры системы и (2) эффективное изменение структуры системы на основе предварительного внесения изменений в модель, что в итоге определяет возможность оптимизации функционирования всей системы в целом [12, 13].

В результате функционального моделирования осуществляется определение структуры механизма, функциональной нагрузки элементов механизма, а также взаимосвязи и взаимного влияния элементов механизма.

Разработанная на основе вышеизложенных принципов структурная модель механизма формирования и развития дилерских сетей представлена на рис. 1.

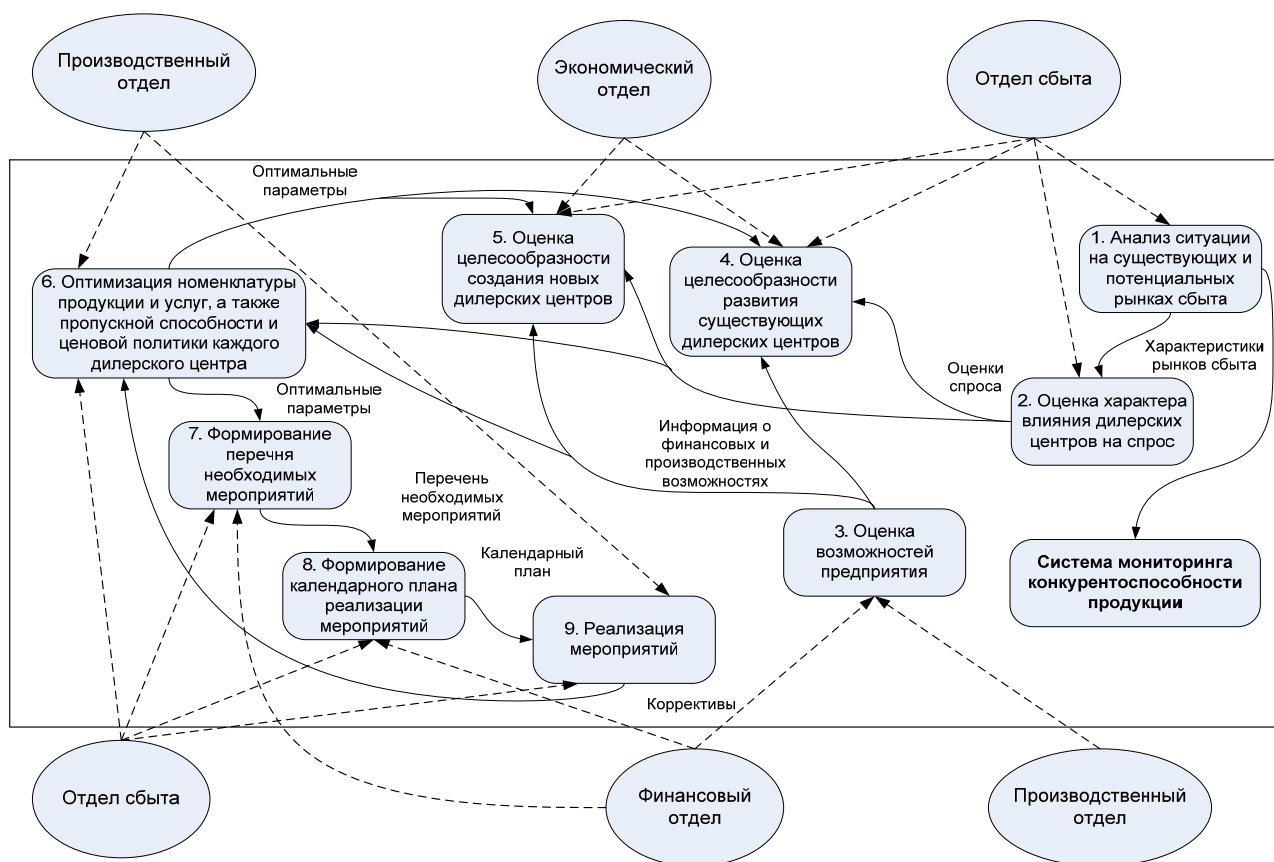


Рис. 1. Структурная модель механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий

Следует отметить, что на рисунке приведена обобщенная модель механизма, и на конкретном предприятии в нее могут вноситься определенные изменения, в частности, связанные с фактической организационной структурой (состав отделов и структурных подразделений, а также их функции на конкретных предприятиях могут отличаться) и потребностями конкретной системы сбыта (например, в модель механизма могут включаться этапы юридического согласования, контроля экспортно-импортных операций, налаживания сотрудничества с независимыми дилерскими центрами или прямых продаж потребителям).

Реализация механизма состоит из ряда этапов:

1. На первом этапе отделом сбыта выполняется анализ ситуации на существующих и потенциальных рынках сбыта. Оценивается емкость рынка, конкуренты, эластичность спроса по цене и характеристикам продукции. Делается прогноз развития рынка в будущем, оцениваются риски резкого падения спроса на данном рынке, появления новых сильных конкурентов, изменения условия доступа на рынок и так далее. Для этого может использоваться стандартный инструментарий исследования рынка.

2. На втором этапе отделом сбыта осуществляется оценка характера влияния дилерских центров на спрос. При этом целесообразно использовать предложенные в работе модели оценки доли рынка машиностроительной продукции промышленного назначения, в зависимости от основных характеристик продукции исследуемого предприятия и конкурентов на целевых рынках сбыта – цены, привлекательности технических характеристик и привлекательности условий покупки.

3. На третьем этапе осуществляется оценка возможностей предприятия в сфере развития дилерской сети и расширения присутствия на целевых рынках сбыта – существующие возможности производства, т. е. обеспеченность факторами производства и различными видами ресурсов. В частности, необходимо оценить финансовые, производственные возможности, обеспеченность персоналом, логистический потенциал обеспечивать бесперебойную работу дилерской сети и т. п. По сути, речь идет об оценке производственного и сбытового потенциала предприятия в контексте развития дилерской сети, как категории, объединяющей различные производственные возможности предприятия по выпуску и реализации различных видов продукции и оказанию услуг [14].

4–5. На следующих, четвертом и пятом, этапах оценивается целесообразность создания новых дилерских центров и развития существующих дилерских центров. Для этого используются оценки спроса (как новые характеристики продукции, обусловленные работой дилерских центров, повлияют на спрос на целевых рынках сбыта) и информация о финансовых и производственных возможностях предприятия (есть ли у предприятия ресурсы для инвестирования в развитие дилерских центров, сможет ли оно удовлетворить увеличившийся вследствие укрепления конкурентоспособности продукции спрос).

6. На шестом этапе выполняется определение оптимальных параметров дилерских центров, в частности, оптимизация номенклатуры продукции и услуг, а также пропускной способности и ценовой политики каждого дилерского центра. Этот этап взаимосвязан с четвертым и пятым этапами, поскольку целесообразность создания новых дилерских центров и развития существующих дилерских центров зависит от (а) существования оптимальных параметров дилерских центров, которые могут обеспечить их экономическую эффективность и (б) практической достижимости оптимальных параметров с учетом доступных у предприятия ресурсов и производственных возможностей. Для определения этих параметров может использоваться предложенная в работе оптимизационная модель обоснования решений в сфере формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий, которая позволяет обосновывать географическое размещение дилерских центров, их ценовую политику, а также номенклатуру продукции и услуг.

7. На седьмом этапе осуществляется формирование перечня необходимых мероприятий, которые на практике реализуют оптимальные параметры дилерской сети, рассчитанные на шестом этапе функционирования механизма (под мероприятиями понимаются действия, которые на практике позволяют достичь оптимальных параметров дилерской сети). Так, расширение номенклатуры услуг дилерского центра может потребовать установки дополнительного оборудования, переподготовки персонала, проведения определенных строительных работ, заключения соглашений со сторонними поставщиками и т. п. При этом также учитываются финансовые возможности предприятия.

8. На восьмом этапе осуществляется формирование календарного плана осуществления мероприятий. При составлении календарного плана учитываются как финансовые (способность обеспечить необходимые инвестиции), так и производственные возможности предприятия (способность выпускать определенное количество продукции, соответствующее спросу в течение определенного горизонта планирования). Таким образом, учитывается целесообразность реализации тех или иных мероприятий в течение определенных периодов времени. Результатом реализации данного этапа становится календарный план мероприятий, который затем реализуется на девятом этапе.

9. Девятый этап заключается в непосредственной реализации сформированного перечня мероприятий в соответствии с календарным планом. При необходимости в мероприятия могут вноситься коррективы, которые могут привести к пересмотру параметров функционирования дилерской сети. Таким образом, процесс внедрения может приобретать итеративный характер с учетом корректировок, необходимость которых проявилась на этапе практической реализации.

Следует отметить, что механизм будет иметь одинаковый вид, как в случае создания дилерской сети машиностроительного предприятия (когда такой сети ранее не было), так и в случае развития уже существующей дилерской сети (содержание этапов будет идентичным, за исключением того, что в случае формирования дилерской сети необходимый объем работ существенно больше, чем при корректировке параметров работы существующих дилерских центров – таких как номенклатура продукции и услуг, пропускная способность и т. д.).

Кроме того, одним из элементов механизма является система мониторинга конкурентоспособности продукции, призванная регулярно собирать сведения о конкурентоспособности продукции исследуемого предприятия на целевых рынках сбыта и информировать руководство предприятия о потенциальных проблемах (которые могут быть решены, в частности, с использованием дилерских центров) или возможностях (которыми можно воспользоваться, в частности, с использованием дилерских центров). Я. Побурко [15], определяет мониторинг, как «непрерывное наблюдение за состоянием объекта, с целью предупреждения неблагоприятных отклонений по наиболее важным параметрам. Систематическое наблюдение за результатами деятельности, их коррекция – суть мониторинга». Мониторинг может являться одной из функций управления, которая включает наблюдение, оценку и прогнозирование состояния внешней и внутренней среды предприятия [16]. Таким образом, принимая во внимание рассмотренные выше определения, в рамках механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий под мониторингом конкурентоспособности продукции понимаются целенаправленные действия по систематическому отслеживанию спроса (существующего и потенциального) и объемов реализации продукции предприятия на целевых рынках сбыта, а также факторов, влияющих на спрос (включая работу дилерских центров), с целью заблаговременного выявления негативных тенденций к снижению спроса и потенциальных возможностей по повышению спроса. Диагностика уровня конкурентоспособности продукции и соответствующих факторов является одной из основ успешного развития дилерских сетей и управления каналами сбыта. Система мониторинга может внедряться в качестве отдельной функции для существующего персонала (например, отдела сбыта)

на основе внесения соответствующих изменений в служебные обязанности персонала. Информационное сопровождение мониторинга целесообразно осуществлять на основе существующей корпоративной информационной системы (например, в качестве отдельного модуля).

Механизм формирования и развития дилерских сетей, модель которого предлагается в данной работе представляет собой встроенное дополнение к существующей на предприятии системе управления и выполняет следующие основные функции:

1. Мониторинг конкурентоспособности продукции на существующих рынках сбыта и оценка перспектив сбыта продукции на новых рынках сбыта.

2. Оценка целесообразности создания новых дилерских центров и развития существующих дилерских центров.

3. Оптимизация номенклатуры продукции и услуг, а также пропускной способности и ценовой политики каждого дилерского центра.

4. Обоснование, календарное планирование и реализация мероприятий по развитию дилерских центров.

Результаты реализации отдельных блоков механизма, которые получаются на основе применения соответствующих подходов, показателей и экономико-математических моделей (как элементов механизма) используются в системе управления машиностроительного предприятия в процессе выработки решений, связанных с конкретными аспектами функционирования и развития дилерской сети: от учета влияния работы дилерской сети на спрос до реализации специфических мероприятий, направленных на расширение присутствия на определенных рынках сбыта и повышение эффективности работы каналов сбыта продукции и сопутствующих услуг на существующих или новых рынках сбыта.

В остальном принятие решений на предприятии основывается на использовании стандартных методов для соответствующих сферам принятия решений, включая маркетинговые, производственные, финансовые, логистические и т. п., а механизм внедряется в качестве дополнения к традиционным способам обоснования решений, интегрируя их для оптимального развития дилерской сети. Т. е. механизм интегрируется в существующую систему управления в сочетании со стандартными средствами поддержки принятия управленческих решений с целью выполнения функций, которые до того не выполнялись. При этом речь идет не о замещении, а о корректировке и дополнительной информационной и аналитической поддержке основных функций управления, что позволяет отказаться от необоснованного вмешательства в процесс принятия решений в различных сферах, что могло бы вызвать организационное сопротивление на различных уровнях управления и вынудить руководителей машиностроительных предприятий отказаться от внедрения механизма.

## ВЫВОДЫ

Таким образом, была предложена структурная модель механизма формирования и развития дилерских сетей машиностроительных предприятий, который состоит из комплекса процессов, методов, процедур, организационного и информационного обеспечения, и определяет содержание, взаимосвязь и порядок осуществления соответствующих процедур, функций и процессов в рамках формирования и развития машиностроительными предприятиями дилерских сетей.

Механизм формирования и развития дилерских сетей, модель которого предлагается в данной работе, не призван подменить собой существующую на машиностроительном предприятии систему управления, а встраивается в систему поддержки принятия управленческих решений таким образом, чтобы учесть те возможности и преимущества, которые предоставляют дилерские центры как элемент совершенствования сбытовых процессов и повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Брюховецька Н. Ю. Економічний механізм підприємства в ринковій економіці: методологія і практика / Н. Ю. Брюховецька. – Донецьк : ІЕП НАН України, 1999. – 276 с.
2. Булеев И. П. Формирование организационно-экономического механизма управления предприятием по обработке цветных металлов (Методические рекомендации) / И. П. Булеев. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1993. – 224 с.
3. Щедровицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии организации, руководства и управления: хрестоматия / Г. П. Щедровицкий. – М. : Дело, 2004. – 208 с.
4. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
5. Кульман А. Экономические механизмы / А. Кульман: пер. с фр.; общ. ред. Н. И. Хрустальной. – М. : Прогресс, 1993. – 192 с.
6. Механизм хозяйствования предприятий и объединений трансформационной экономики : монография / И. П. Булеев, Н. Д. Прокопенко, Н. Е. Брюховецкая [и др.] – НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – 526 с.
7. Лисенко Ю. Організаційно-економічний механізм управління підприємством / Ю. Лисенко, П. Єгоров // Економіка України. – 1997. – № 1. – С. 86–87.
8. Механізм інвестиційної діяльності: правове та організаційне забезпечення / О. І. Амоша, М. І. Иванов, Л. О. Збаразька [та ін.] – Донецьк : ІЕП НАН України, 1997. – 52 с.
9. Осипов Ю. М. Экономический механизм / Ю. М. Осипов // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова. – 2006. – № 4. – С. 219–225.
10. Страхова О. П. О методах организации управления / О. П. Страхова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №5. – С. 3–16.
11. Хозяйственный механизм и его совершенствование на современном этапе / под ред. А. А. Чухно. – К. : Вища школа, 1979. – 276 с.
12. Прокимнов Н. Структурно-функциональное моделирование деловых процессов / Н. Прокимнов // Прикладная информатика. – 2011. – № 5 (35). – С. 28–31.
13. Васючкова Т. С. Теория систем и структурный подход к моделированию / Т. С. Васючкова, Н. А. Иванчева – Новосибирск : НГУ. – 82 с.
14. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. – М. : Инфра-М, 2010. – 224 с.
15. Моніторингові оцінювання складних соціально-економічних явищ розвитку регіону / НАН України; Ін-т регіональних досліджень / Я. О. Побурко (відп.ред.). – Л., 2006. – 306 с.
16. Израэль Ю. А. Концепция мониторинга состояния биосферы / Ю. А. Израэль // Мониторинг состояния окружающей природной среды. – Л. : Гидрометеиздат, 1977. – С. 10–25.