

УДК 658.8:621.3

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДИЛЕРСКОЙ СЕТЬЮ В ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

И.А. Леонтьева, Д.Ю. Блинов

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова», Чебоксары, email: leo-cbx@yandex.ru, blinovdenisy@yandex.ru

Аннотация. В статье исследуются вопросы повышения эффективности управления дилерской сетью в электротехнической отрасли. На примере конкретного предприятия проведен комплексный анализ действующей системы взаимодействия с дилерами с использованием современных методов стратегического управления. Выявлены характерные проблемы организации дистрибуции. Рассмотрен механизм внедрения сбалансированной системы показателей для оптимизации управления дилерской сетью. Экономическое обоснование проекта демонстрирует значительный потенциал повышения эффективности – годовой экономический эффект оценивается как существенный при сравнительно коротком сроке окупаемости инвестиций. Особое внимание уделено этапам практической реализации системы и механизму контроля достижения целевых показателей. Практическая ценность исследования заключается в возможности применения предложенных решений на предприятиях электротехнической отрасли для усиления конкурентных позиций и оптимизации каналов распределения продукции.

Ключевые слова: дилерская сеть, управление продажами, электротехническая отрасль, релейная защита, каналы сбыта.

OPTIMIZATION OF THE DEALER NETWORK MANAGEMENT SYSTEM IN AN ELECTRICAL ENGINEERING COMPANY

I.A. Leonteva, D.Yu. Blinov

Chuvash state university named after I.N. Ulyanov, Cheboksary, email: leo-cbx@yandex.ru, blinovdenisy@yandex.ru

Abstract. The article explores the issues of improving the efficiency of managing a dealer network in the electrical engineering industry. Using the example of a specific company, the article provides a comprehensive analysis of the current system of interaction with dealers, using modern methods of strategic management. The article identifies the typical problems of organizing distribution. It also discusses the mechanism of implementing a balanced scorecard to optimize the management of a dealer network. The economic justification of the project demonstrates a significant potential for improving efficiency, with a substantial annual economic impact and a relatively short payback period. The article pays special attention to the stages of practical implementation of the system and the mechanism for monitoring the achievement of target indicators. The practical value of the study lies in the possibility of applying the proposed solutions at enterprises in the electrical engineering industry to strengthen competitive positions and optimize product distribution channels.

Keywords: dealer network, sales management, electrical engineering, relay protection, distribution channels.

Дата поступления статьи в редакцию: 21.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 26.12.2025

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности отечественных электротехнических предприятий в текущих политических и экономических условиях [1]. В электротехнической отрасли, характеризующейся высокой капиталоемкостью и длительным циклом продаж, создание эффективного дилерского канала является стратегически важным элементом глобальной стратегии производителя [2]. Однако отсутствие системного подхода к управлению взаимоотношениями с дилерами приводит к невыполнению планов продаж, потере клиентов и снижению рентабельности канала сбыта. Именно поэтому оптимизация системы управления дилерской сетью становится не просто инструментом повышения эффективности сбыта, а стратегической необходимостью, обеспечивающей конкурентоспособность предприятию.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является разработка рекомендаций по оптимизации системы управления дилерской сетью электротехнической компании на основе внедрения сбалансированной системы показателей.

Материалы и методы исследования

Методология исследования включала научные методы (обобщение и систематизация, анализ и синтез, контент-анализ), а также методы стратегического анализа (SPACE-анализ, SWOT-анализ, анализ по модели пяти сил Портера). SPACE-анализ был проведен с целью оценки стратегической позиции исследуемой компании на рынке и выбора стратегии ее развития. SWOT-анализ позволил выявить факторы внешней и внутренней среды, влияющие на эффективность взаимодействия компании с дилерской сетью. Анализ по модели пяти сил Портера использовался для оценки конкурентной среды в отрасли. При проведении стратегического анализа в качестве экспертов были привлечены специалисты департамента стратегического развития ООО «Релематика», выступившего объектом исследования.

Информационной базой исследования выступили научные публикации по проблемам управления продажами и дистрибуции на рынке B2B, а также внутренняя документация исследуемого предприятия.

Результаты исследования

Электротехническая отрасль характеризуется высокой капиталоемкостью, длительным циклом продаж и жесткими техническими требованиями к продукции. В таких условиях результаты деятельности предприятия во многом определяются эффективностью системы распределения продукции, где ключевую роль играет дилерская сеть.

Таблица 1

Оценка влияния факторов SPACE-методом

Факторы		Оценка
Факторы стабильности среды (ES)		
1	Технологические изменения	5
2	Изменчивость спроса	3
3	Диапазон цен конкурирующих продуктов	4
4	Препятствия для доступа на рынок	6
5	Давление конкурентов	5
6	Ценовая эластичность спроса	3
Средняя оценка		4,33
Факторы привлекательности отрасли (IS)		
1	Уровень технологии	5
2	Потенциал роста производства	3
3	Степень использования ресурсов	5
4	Легкость доступа на рынок	4
Средняя оценка		4,25
Факторы конкурентных преимуществ (CA)		
1	Качество продукции	6
2	Этапы жизненного цикла товара	4
3	Цикл замещения продукта	4
4	Лояльность покупателей	5
5	Степень использования конкурентных преимуществ	4
Средняя оценка		4,6
Факторы финансового потенциала (FS)		
1	Ликвидность	5
2	Денежный поток	4
3	Легкость ухода с рынка	2
4	Риск предприятия	2
Средняя оценка		3,25

Примечание: данные, представленные в таблицах 1, 2 и 3, основаны на результатах экспертного опроса десяти специалистов департамента стратегического развития ООО «Релематика».

Выбор дилерской модели продаж в электротехнической отрасли является стратегически оправданным в силу специфики продукции и рынка. Сложное высокоинтеллектуальное оборудование требует профессионального технического консультирования, адаптации под проекты заказчика и послепродажного обслуживания, что сложно обеспечить через прямые продажи или непрофильные каналы. Дилеры обеспечивают локальное присутствие, сбор заявок и первичную техническую поддержку, что особенно критично в регионах с разной спецификой энергообъектов.

Эффективность канала продвижения напрямую влияет на конкурентоспособность компании. Правильный выбор канала распределения минимизирует затраты на поиск клиентов, ведение переговоров и контроль исполнения обязательств. В электротехнической отрасли, где продажи могут занимать месяцы и годы, а проекты требуют согласований, дилерская сеть становится не просто каналом сбыта, а стратегическим активом, обеспечивающим ускорение оборачиваемости и снижение операционных расходов.

Рассмотрим кейс формирования эффективного механизма взаимодействия электротехнического предприятия с дилерской сетью на примере компании ООО «Релематика». На данный момент «Релематика» является одним из крупнейших российских разработчиков и производителей комплексов релейной защиты и автоматики. Среди ее ключевых клиентов такие компании, как ПАО «Россети», ПАО «Газпром», ПАО «Транснефть» и другие.

Для анализа позиции ООО «Релематика» на рынке и выбора оптимального направления ее развития был использован SPACE-метод [3]. Сила влияния факторов в соответствии с методикой оценена по 6-балльной шкале, где 0 соответствует минимальному влиянию фактора, а 6 – максимальному (табл. 1).

На основе данных таблицы 1 построена стратегическая матрица позиционирования и управленческих действий ООО «Релематика» (рис. 1).

Графическое оформление результатов исследования иллюстрирует, что оптимальной для ООО «Релематика» является оборонительная стратегия, в соответствии с которой предприятию необходимо приложить усилия на защиту своего стратегического положения на рынке. Также стоит отметить и важность конкурентной стратегии, относительный показатель которой также высок. Это свидетельствует о необходимости защиты существующих рыночных позиций при одновременном усилении конкурентных преимуществ через развитие дилерской сети и оптимизацию системы управления. Высокий показатель конкурентных преимуществ (4,6 баллов из 6 возможных) подтверждает важность конкурентной стратегии как дополнительного вектора развития компании.

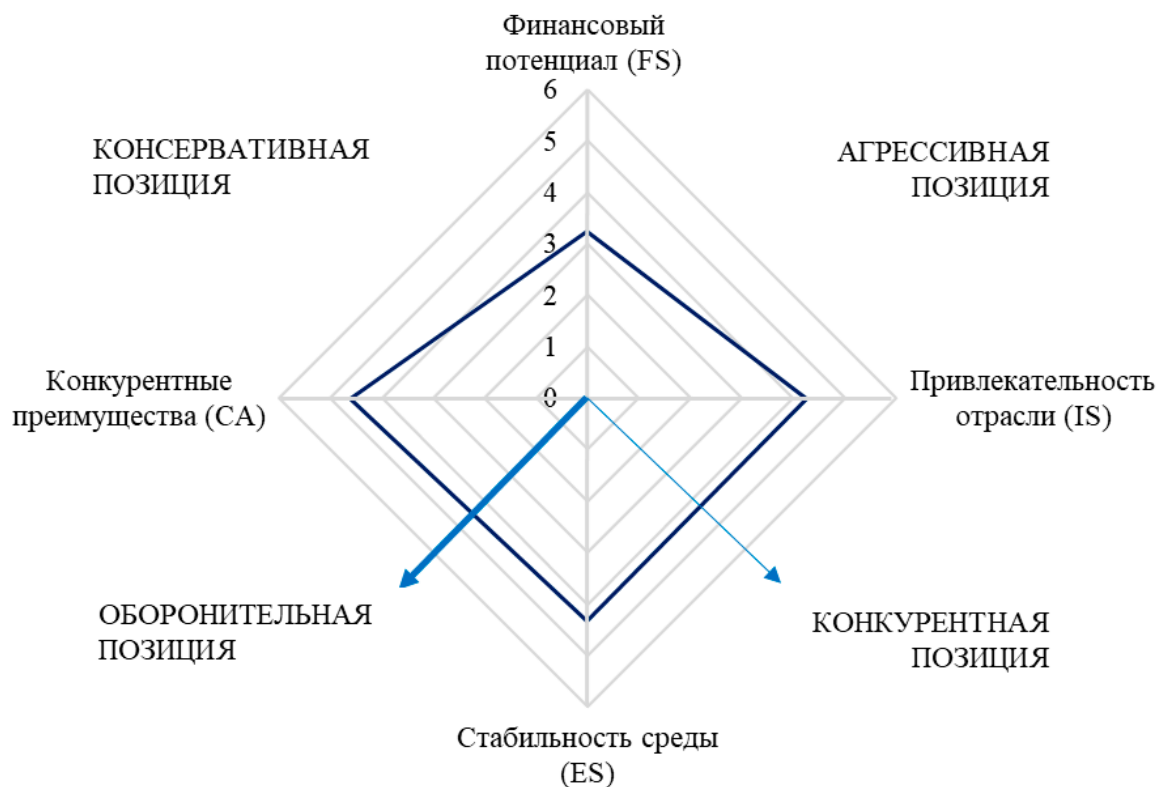


Рис. 1. Матрица SPACE

Следующим этапом был проведен SWOT-анализ с целью выявления факторов внешней и внутренней среды [4], влияющих на эффективность взаимодействия ООО «Релематика» с дилерской сетью (табл. 2).

Таблица 2

SWOT-анализ

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. Политика импортозамещения. 2. Развитие в России высокоавтоматизированных подстанций (ВАПС). 3. Развитая дилерская инфраструктура на рынке электротехнической продукции. 4. Возможность воспользоваться государственной поддержкой малого и среднего предпринимательства (МСП) через дилеров	1. Ужесточение конкуренции на внутреннем рынке. 2. Активность конкурентов по развитию дилерских сетей. 3. Параллельное представительство дилеров у компаний-конкурентов. 4. Угроза потери дилера
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. Широкий спектр продукции. 2. Репутация надежного партнера. 3. Высокий уровень лояльности клиентов. 4. Эксклюзивные условия для ключевых дилеров. 5. Адаптивность к потребностям дилеров	1. Отсутствие единых регламентов работы с дилерами. 2. Отсутствие регулярных программ обучения для дилеров по продуктам. 3. Ручная обработка заявок через сайт и электронную почту. 4. Отсутствие KPI для дилеров

Примечание: данные, представленные в таблицах 1, 2 и 3, основаны на результатах экспертного опроса десяти специалистов департамента стратегического развития ООО «Релематика».

SWOT-анализ позволил сформулировать ключевые направления совершенствования управления дилерской сетью ООО «Релематика» с целью укрепления рыночных позиций. В условиях высоких барьеров входа на рынок и растущей конкуренции компания нуждается в усилении эффективности дилерского канала. Отсутствие единой системы мотивации и стандартизированных процессов работы с дилерами, выявленное в ходе анализа, обуславливает необходимость разработки комплексной программы развития партнерской сети.

С учетом сильных сторон компании, включая уникальную продуктовую линейку, а также возможностей, связанных с политикой импортозамещения [5], компании целесообразно реализовать следующие меры: внедрить систему KPI для дилеров, разработать дилерский портал как компонент CRM-системы, внедрить программу регулярного изучения дилерами продуктового портфеля компании, создать прозрачную систему мотивации партнеров и оптимизировать процессы обработки запросов путем цифровизации. Это позволит усилить конкурентные преимущества компании и улучшить финансовые показатели за счет роста эффективности дилерского канала.

Далее была проанализирована конкурентная среда на основе модели пяти сил Портера [6]. В таблице 3 представлен экспресс-анализ по указанной методике (использована 10-балльная система оценки, где 0 – это лучший вариант, 10 – самый худший), в таблице 4 – интерпретированные результаты данного анализа.

Таблица 3

Экспресс-анализ по модели пяти сил Портера

Сила/оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможность парирования	Итоговый рейтинг
	(+)	(+)	(-)	(=)
Имеющиеся конкуренты	9	4	3	10
Угроза появления новых игроков	6	4	4	6
Угроза появления товаров заменителей	3	6	4	5
Власть поставщиков	7	5	2	10
Власть потребителей	8	5	3	10

Примечание: данные, представленные в таблицах 1, 2 и 3, основаны на результатах экспертного опроса десяти специалистов департамента стратегического развития ООО «Релематика».

Результаты анализа демонстрируют, что основными проблемами ООО «Релематика» являются высокая зависимость от ограниченного круга поставщиков электронных компонентов (в электротехнической отрасли работа конечных заказчиков напрямую зависит от бесперебойности поставок комплектующих и запасных частей, которые зачастую они могут получить только от производителя оборудования,

не имея технической возможности приобрести их у сторонних поставщиков) и концентрация на узком сегменте крупных корпоративных заказчиков. Для снижения рисков и увеличения продаж компании следует направить усилия на развитие сети региональных дилеров, внедрение современной системы управления дилерами и формирование лояльности ключевых клиентов.

Таблица 4

Интерпретация результатов экспресс-анализа

Сила/оценка	Интерпретация результата
Имеющиеся конкуренты	Рынок высококонкурентный с ограниченным числом игроков. Необходима постоянная технологическая разработка новых продуктов
Угроза появления новых игроков	Барьеры входа высоки по техническим требованиям и необходимости сертификации. Основная угроза – диверсификация смежных производителей
Угроза появления товаров-заменителей	Ограниченная возможность замены специализированного оборудования РЗА. Основная угроза – технологическое устаревание
Власть поставщиков	Критическая зависимость от поставок электронных компонентов. Требуется диверсификация и развитие отечественной ЭКБ
Власть потребителей	Высокая концентрация заказчиков требует выстраивания долгосрочных партнерских отношений и участия в квалификационных отборах

Для решения выявленных в ходе исследования проблем управления дилерской сетью компании «Релематика» предлагается внедрить комплексный проект с использованием сбалансированной системы показателей (BSC). Этот подход преобразует стратегические цели компании в измеримые показатели по четырем направлениям: финансы (рост продаж и прибыльности), клиенты (лояльность дилеров), внутренние процессы (оптимизация работы) и обучение (развитие навыков сотрудников и партнеров).

Проект предполагает разработку стратегической карты с четкими ключевыми показателями эффективности (KPI) для каждого направления в соответствии с требованиями к системам менеджмента качества в электротехнической отрасли [7]. Для дилеров следует установить показатели выполнения планов продаж и качества обслуживания, для менеджеров компании – показатели эффективности обработки запросов и развития сети. Особое внимание необходимо уделить автоматизации процессов через CRM-систему и созданию регламентов взаимодействия, что сократит время обработки заявок с 48 до 4-6 часов согласно отраслевым стандартам обслуживания. Совокупность указанных показателей даст комплексное представление о состоянии дилерской сети – от финансовых результатов до качества партнерских отношений, что позволит принимать обоснованные управленческие решения.

Реализация проекта запланирована на 12 месяцев и включает три этапа: анализ и проектирование системы, внедрение и обучение сотрудников, контроль и улучшение процессов. Использование BSC обеспечит сбалансированное развитие дилерской сети за счет одновременной работы над финансовыми результатами, удовлетворенностью клиентов, оптимизацией внутренних процедур и профессиональным развитием персонала (табл. 5).

Внедрение системы BSC особенно важно для компании в условиях усиления конкуренции на рынке релейной защиты, поскольку создает прозрачную систему управления. Каждый участник дилерской сети будет понимать свои цели и их связь со стратегией компании, что повысит операционную эффективность и заложит основу для долгосрочного партнерства.

Таблица 5

Ожидаемые результаты внедрения системы

Показатель	Текущее состояние	Целевое значение	Методика оценки
Объем продаж через дилеров	45%	60-65%	Сравнительный анализ динамики продаж
Время обработки запроса	48 часов	4-6 часов	Хронометраж рабочих процессов
Маржинальность	База	+5-7%	Анализ финансовой отчетности
Наличие системы обучения дилеров	Отсутствие системы постоянного обучения дилеров	Регулярные обучающие мероприятия и вебинары	Количество проведенных мероприятий

Экономическое обоснование внедрения системы управления дилерской сетью представлено в таблице 6. За основу расчёта принят годовой оборот ООО «Релематика» за 2022-2023 гг. в объеме 1,5 млрд руб. (по доступным данным информационной системы СПАРК).

Экономическое обоснование внедрения системы управления дилерской сетью

Показатель	Значение	Комментарии
Годовой экономический эффект	12 000 000 руб.	Суммарный эффект от внедрения системы
Прирост прибыли от роста продаж	8 000 000 руб./год	За счет увеличения продаж через дилеров на 15-20% от годового оборота 1,5 млрд руб.
Снижение операционных затрат	4 500 000 руб./год	Экономия на ФОТ, логистике и коммерческих расходах (3% от оборота)
Общий объем инвестиций	8 000 000 руб.	Включает единовременные затраты первого года
Единовременные затраты	8 000 000 руб.	CRM-система, внедрение, оборудование, обучение (0,5% от оборота)
Эксплуатационные расходы	2 500 000 руб./год	Техподдержка, администрирование, обновления
Срок окупаемости (базовый)	8 месяцев	Без учета факторов риска
Срок окупаемости (с учетом рисков)	12 месяцев	С учетом сезонности и изменения рыночной конъюнктуры
Коэффициент дисконтирования	15%	Применен в расчетах NPV

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Для компаний электротехнической отрасли дилерский канал является стратегически важным для расширения рыночного присутствия, что подтверждается анализом отраслевых особенностей.
2. Стихийное управление дилерской сетью приводит к невыполнению планов и потере клиентов, что обусловлено отсутствием системного подхода к мотивации и поддержке партнеров.
3. Внедрение комплексной системы управления, основанной на методологии BSC и включающей четкую систему KPI, позволяет перевести взаимодействие с дилерами на качественно новый уровень.
4. Для ООО «Релематика», выступившего объектом исследования, реализация предложенного проекта является экономически целесообразной и стратегически необходимой мерой, что подтверждается расчетами эффективности инвестиций и анализом конкурентной среды.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке отраслевых стандартов управления дилерскими сетями в высокотехнологичных секторах промышленности.

Литература

1. Сводная стратегия развития обрабатывающей промышленности Российской Федерации до 2030 года и на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства РФ от 06.06.2020 № 1512-р (ред. от 21.10.2024). [Электронный ресурс]. URL: https://bazanpa.ru/pravitelstvo-rf-rasporiazhenie-n1512-r-ot06062020-h4783605/strategiia/?view_type=doc_source# (дата обращения: 30.10.2025).
2. Danilov I., Chikmyakov R., Leonteva I., Pleshkov K. and Babeshkova E. Electrical engineering enterprise stability model in the external environment uncertainty in the system of strategic planning // International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business (FEMIB 2024): LLC Institute of Digital Economics and Law, 2025. P. 522-529. [Электронный ресурс]. URL: <https://ssdl.online/images/conf/2024/femib2024/76.pdf> (дата обращения: 30.10.2025).
3. Михайлова Э.А., Ефимова П.Е. Применение SPACE-анализа для разработки стратегии машиностроительных предприятий // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. 2016. № 4 (30). С. 40-47. EDN: XECQLX.
4. Буторина Е., Грибов В.В., Богданова Н. Опыт применения SWOT-анализа для повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // В сборнике: Роль технического регулирования и стандартизации в эпоху цифровой экономики: Сборник статей II Международной научно-практической конференции молодых ученых. 2020. С. 219-226.
5. Опарин С.И., Леонтьева И.А., Плешков К.В. Импортзамещение как стратегический приоритет развития электротехнической отрасли // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 11-1. С. 135-142. DOI: 10.34670/AR.2023.90.22.014 EDN: MQZIMD.
6. Ярошевич М.В., Кравчук А.С., Шум М.П. Разработка стратегии развития предприятия электротехнического профиля на основе анализа пяти сил Портера // The Scientific Heritage. 2022. № 87-1 (87). С. 9-12. EDN: PGNEGD.
7. Колосова О.Г. Применение KPI в сбалансированной системе показателей // Экономика и предпринимательство. 2025. № 9 (182). С. 1085-1088. DOI: 10.34925/EIP.2025.182.9.193 EDN: FVPJGO.