

Научно-теоретическая статья
УДК 655.06:658.81
JEL classification: M31, L16
EDN: GLAJON

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СБЫТА НА ПОЛИГРАФИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДНР

Цыб У.В.,

обучающийся бакалавриата кафедры маркетинга и логистики,
Донецкий филиал РАНХиГС,
г. Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация.
E-mail: ulanacyb@gmail.com

Аннотация. Цель. Анализ особенностей функционирования системы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР и разработка практико-ориентированных направлений ее совершенствования с учетом отраслевой специфики, цифровизации и трансформации спроса на полиграфическую продукцию.

Материалы и методы. Исследование основано на системном, процессном и отраслевом подходах к управлению сбытовой деятельностью. В работе использованы методы анализа и синтеза, сравнительный и структурно-логический анализ, а также методы экономического анализа эффективности сбыта. Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых в области маркетинга, управления продажами и промышленного менеджмента, а также аналитические материалы, отражающие тенденции развития рынка полиграфической продукции.

Результаты. Выявлены ключевые проблемы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР, связанные с высокой зависимостью от ограниченного круга корпоративных заказчиков, недостаточной диверсификацией клиентской базы, низким уровнем цифровизации сбытовых процессов и несогласованностью взаимодействия с производственными подразделениями. На основе анализа структуры системы управления сбытом и динамики объема полиграфической деятельности обоснованы основные направления её совершенствования, включающие внедрение процессного и клиент-ориентированного подходов, развитие цифровых и аналитических инструментов управления, совершенствование системы ключевых показателей эффективности и реализацию производственно-организационных мероприятий, направленных на повышение устойчивости сбытовых процессов.

Заключение. Установлено, что повышение эффективности системы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР возможно на основе комплексной модернизации организационных, производственных и информационных механизмов управления с учётом отраслевой специфики и динамики рыночного спроса. Предложенные направления совершенствования обладают практической направленностью и могут быть использованы полиграфическими предприятиями при формировании и корректировке стратегий развития сбытовой деятельности.

Ключевые слова: полиграфические предприятия, управление сбытом, сбытовая деятельность, эффективность, цифровизация, клиент-ориентированный подход, KPI.

Для цитирования: Цыб У.В., Образовательная политика Российской Федерации: историческая ретроспектива развития. «Феноменус». 2026. №1(33). С. 34-41. EDN: GLAJON



Scientific and theoretical article

UDC 655.06:658.81

JEL classification: M31, L16

EDN: GLAJON

IMPROVEMENT OF THE SALES SYSTEM AT PRINTING ENTERPRISES IN THE DPR

Ulyana V. Tsyb,

Bachelor's degree student of the Department of Marketing and Logistics,

Donetsk Branch of RANEPa,

Donetsk, Donetsk People's Republic, Russian Federation.

Email: ulanacyb@gmail.com

Annotation. Objective. To analyze the operational characteristics of the sales management system at printing companies in the DPR and develop practice-oriented improvement strategies, taking into account industry specifics, digitalization, and the transformation of demand for printed products.

Materials and Methods. The study is based on systemic, process, and industry-specific approaches to sales management. The study utilized methods of analysis and synthesis, comparative and structural-logical analysis, as well as methods of economic analysis of sales performance. The theoretical and methodological basis of the study was formed by the works of domestic and international scholars in the fields of marketing, sales management, and industrial management, as well as analytical materials reflecting development trends in the printing market.

Results. Key sales management challenges at printing companies in the DPR were identified, including high dependence on a limited number of corporate customers, insufficient diversification of the customer base, low levels of digitalization of sales processes, and inconsistent interactions with production units. Based on an analysis of the sales management system structure and the dynamics of printing activity, key areas for improvement are substantiated. These include the implementation of process-based and customer-oriented approaches, the development of digital and analytical management tools, the refinement of the key performance indicator system, and the implementation of production and organizational measures aimed at increasing the sustainability of sales processes.

Conclusion. It has been established that improving the effectiveness of the sales management system at printing companies in the DPR is possible through a comprehensive modernization of organizational, production, and information management mechanisms, taking into account industry specifics and market demand dynamics. The proposed areas for improvement are practical and can be used by printing companies in formulating and adjusting sales development strategies.

Keywords: printing enterprises, sales management, sales activities, efficiency, digitalization, customer-oriented approach, KPIs.

For citation: Tsyb, U. V., (2026) Improving the sales system at the printing industry enterprises of the DPR. Phenomenus, 1(33), 34-41. EDN: GLAJON

Постановка проблемы в общем виде

В современных условиях развития экономики полиграфические предприятия функционируют в ситуации трансформации рыночного спроса, усиления конкурентной борьбы и активного внедрения цифровых технологий. Снижение объемов традиционной печатной продукции и рост индивидуализированных заказов требуют от поли-

графических предприятий пересмотра подходов к управлению сбытовой деятельностью, которая становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности предприятий отрасли [1, с. 60].

В научной литературе управление сбытом традиционно рассматривается как составная часть системы маркетингового менеджмента, ориентированная на формирование, стимулирование



и поддержание спроса на продукцию предприятия. Так, Ф. Котлер определяет сбытовую деятельность как совокупность управленческих решений, обеспечивающих эффективное доведение ценности продукта до конечного потребителя, подчеркивая необходимость координации маркетинговых, сбытовых и производственных функций. По его мнению, несогласованность данных процессов приводит к росту издержек, снижению качества обслуживания клиентов и потере рыночных позиций [2, с. 528].

Ж.-Ж. Ламбен, развивая концепцию рыночно-ориентированного управления, отмечает, что в условиях нестабильной внешней среды приоритетное значение приобретает ориентация на потребности клиента, формирование долгосрочных партнерских отношений и гибкость сбытовой политики [3, с. 74–76]. Данный подход особенно актуален для отраслей с высокой степенью индивидуализации продукции, к которым относится полиграфическая продукция.

Специфика полиграфической продукции, выражающаяся в проектном характере заказов, разнообразии форматов и технологий печати, а также жесткой зависимости сроков выполнения от производственных параметров, существенно усложняет процессы планирования и организации сбыта. Каждое отклонение в сбытовой деятельности непосредственно отражается на производственном цикле, что повышает требования к точности управления заказами и координации подразделений [4, с. 44–45; 5, с. 118]. Кроме того, высокая доля корпоративных клиентов и повторных заказов усиливает значение клиентских отношений и качества сервиса как факторов конкурентного преимущества.

Анализ отечественных и зарубежных научных публикаций показывает, что вопросы управления сбытом в основном рассматриваются в обобщенном виде, без учета отраслевой специфики [6, с. 201; 7, с. 96]. В результате многие практические аспекты, связанные с интеграцией сбытовых и производственных процессов, системой оценки эффективности и адаптацией сбытовой политики к изменяющемуся спросу, остаются недостаточно систематизированными. Это обстоятельство обуславливает актуальность настоящего исследования и необходимость формирования комплексного подхода к управлению сбытом в полиграфической отрасли.

Цель исследования

Цель исследования – разработка на-

правлений совершенствования системы управления сбытом на полиграфических предприятиях ДНР с учетом отраслевой специфики и современных тенденций развития рынка полиграфических услуг.

Объект исследования – система управления сбытом полиграфических предприятий.

Предмет исследования – методы и инструменты управления сбытовой деятельностью полиграфических предприятий.

Изложение основного материала исследования

Система управления сбытом на полиграфических предприятиях формируется под влиянием как внутренних, так и внешних факторов, включая структуру клиентской базы, уровень технологического развития, особенности производственного цикла и состояние рынка полиграфических услуг. Как отмечает А.А. Кузнецов, для промышленных предприятий характерна высокая зависимость эффективности сбыта от степени интеграции сбытовых и производственных процессов [8, с. 98].

В полиграфической отрасли сбытовая деятельность ориентирована преимущественно на корпоративных заказчиков, рекламные агентства, издательства и государственные учреждения. При этом сбыт зачастую осуществляется в рамках функциональной модели управления, при которой отдел продаж выполняет посредническую роль между клиентом и производством [9, с. 61]. Данная модель ограничивает возможности стратегического развития сбыта и снижает гибкость предприятия в условиях изменения рыночной конъюнктуры.

Структура системы управления сбытом предприятия состоит из ряда взаимосвязанных элементов (табл. 1).

Представленные элементы формируют целостную систему, в которой особую роль играет управление заказами. Для полиграфических предприятий данный элемент является критически важным, поскольку несоблюдение сроков или технических требований напрямую влияет на лояльность клиентов и репутацию организации.

Для того чтобы проследить динамику объема сбыта полиграфической деятельности по ДНР, был проведен мониторинг рынка (рис. 1).

Объем полиграфической деятельности ДНР за период 2020-2025 гг. свидетельствует о наличии неоднородной динамики развития отрасли, обусловленной совокупностью внешнеэкономических и структурных факторов. В 2020-

Таблица 1. Элементы системы управления сбытом предприятия [составлено автором]
Table 1. Elements of the enterprise sales management system [compiled by the author]

Элемент системы управления сбытом	Содержание	Практическое значение для полиграфического предприятия
Анализ рынка и спроса	Изучение потребностей заказчиков, мониторинг рыночных тенденций, анализ конкурентной среды	Адаптация ассортимента полиграфической продукции к запросам клиентов и снижение коммерческих рисков
Формирование клиентской базы	Поиск новых заказчиков, сегментация клиентов, развитие долгосрочных партнерских отношений	Обеспечение стабильности заказов и повторных продаж
Управление заказами	Прием, обработка и сопровождение заказов, контроль сроков выполнения	Снижение вероятности сбоев в производстве и повышение удовлетворенности клиентов
Сбытовая политика	Формирование цен, выбор каналов сбыта, условия договоров	Повышение конкурентоспособности и рентабельности деятельности
Взаимодействие с производством	Координация сбытовых и производственных подразделений	Соответствующее отражение производственных мощностей объему и структуре заказов
Контроль и анализ результатов	Оценка объемов продаж, рентабельности, уровня сервиса	Выявление проблемных зон и корректировка сбытовой стратегии

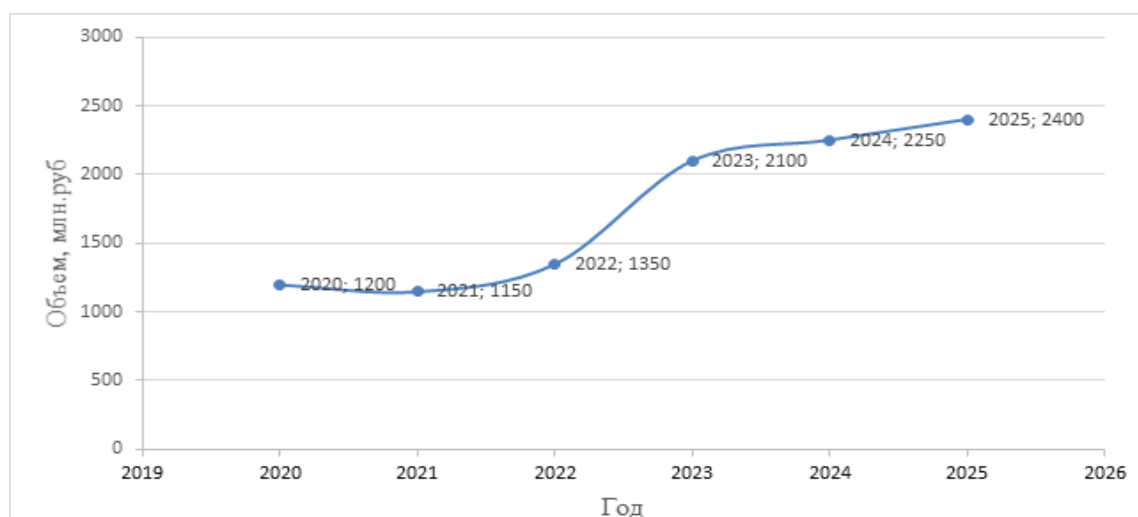


Рисунок 1. Объем сбыта полиграфической деятельности ДНР [10]
Figure 1. The volume of printing activities in the DPR [10]

2021 гг. наблюдается снижение объёмов полиграфического производства, что связано с общим спадом деловой активности, ограничением инвестиционных процессов и сокращением спроса на традиционную печатную продукцию. Указанный период характеризуется преобладанием краткосрочных и малотиражных заказов, а также снижением загрузки производственных мощностей.

Начиная с 2022 г. отмечается постепенное восстановление объёмов полиграфической деятельности, что отражает адаптацию предприятий отрасли к изменяющимся условиям функционирования. Рост спроса на оперативную, прикладную и информационную печатную продукцию, а также расширение

взаимодействия с корпоративными заказчиками способствовали увеличению объёмов производства. Наиболее выраженный рост оценочных показателей наблюдается в 2023-2024 гг., что свидетельствует о стабилизации сбытовых процессов и усилении роли полиграфической продукции в обеспечении хозяйственной и социальной деятельности региона.

Значение объёма полиграфической деятельности на 2025 г. указывает на сохранение положительной тенденции развития отрасли при условии дальнейшей интеграции сбытовых и производственных процессов, внедрения цифровых каналов взаимодействия с заказчиками и повышения эффективности

системы управления сбытом.

Проведенный анализ позволяет вы-

делить ряд типовых проблем управления сбытом (табл. 2).

Таблица 2. Основные проблемы управления сбытом на полиграфических предприятиях и направления их решения [составлено автором]
Table 2. The main problems of sales management in printing companies and directions for their solution [compiled by the author]

Проблема	Причины возникновения	Направление совершенствования
Высокая зависимость от ограниченного круга заказчиков	Узкая клиентская база, отсутствие сегментации	Диверсификация
Низкий уровень цифровизации сбыта	Отсутствиие CRM и онлайн-сервисов	Внедрение CRM и цифровых платформ
Несогласованность сбыта и производства	Функциональная структура управления	Процессный подход к управлению
Отсутствиие KPI эффективности сбыта	Ориентация только на объем заказов	Разработка системы KPI

К проблемам управления сбыта на полиграфических предприятиях относятся высокая концентрация заказов у ограниченного круга клиентов, недостаточная диверсификация каналов сбыта, слабое развитие цифровых инструментов продаж, а также отсутствие формализованных показателей оценки эффективности сбытовой деятельности [4, с. 47]. Кроме того, система мотивации персонала во многих случаях ориентирована преимущественно на объем выполненных заказов, без учета показателей рентабельности и долгосрочного сотрудничества с клиентами [11, с. 134].

С учетом выявленных проблем совершенствование системы управления сбытом на полиграфических предприятиях целесообразно осуществлять по нескольким направлениям. В первую очередь, это внедрение процессного подхода, предполагающего регламентацию ключевых этапов работы с заказом и повышение прозрачности взаимодействия между подразделениями предприятия [12, с. 112]. Как отмечает И. Ансофф, процессная организация управления способствует повышению адаптивности предприятия к изменениям внешней среды [6, с. 118].

Важным направлением является развитие клиент-ориентированного подхода, ориентированного на формирование долгосрочных отношений с заказчиками и повышение качества сервиса [3, с. 86]. Реализация данного подхода невозможна без внедрения современных информационных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которые позволяют систематизировать данные о заказчиках и повысить обоснованность управленческих решений [5, с. 57].

Кроме того, существенное значение

имеет совершенствование системы ключевых показателей эффективности сбытовой деятельности, включающей показатели рентабельности заказов, уровня удержания клиентов, соблюдения сроков выполнения и качества обслуживания [13, с. 581]. Использование данных показателей позволяет повысить контроль над результатами сбытовой деятельности и обеспечить ее соответствие стратегическим целям предприятия.

Также возможно использовать и другие мероприятия для повышения эффективности работы полиграфического производства.

Одним из ключевых направлений повышения эффективности полиграфического производства является повышение квалификации производственных рабочих. Рост профессионального уровня персонала способствует сокращению трудоёмкости выполнения заказов, снижению количества брака и повышению качества готовой продукции. Кроме того, квалифицированные работники способны более эффективно использовать технологическое оборудование, что формирует резерв производственного времени и повышает гибкость предприятия при выполнении срочных и индивидуальных заказов. Данный фактор напрямую влияет на сбытовую деятельность, поскольку соблюдение сроков и стабильное качество продукции являются важными критериями выбора поставщика со стороны заказчиков.

Значительный потенциал повышения эффективности связан с сокращением простоев оборудования и повышением уровня использования его технических возможностей. Для полиграфических предприятий, характеризующихся высокой капиталоемкостью основных фон-

дов, простой печатных и постпечатных машин приводят к росту себестоимости продукции и снижению рентабельности заказов. Оптимизация графиков загрузки оборудования, своевременное техническое обслуживание и внедрение элементов производственного планирования позволяют увеличить объём выпуска без существенных дополнительных инвестиций, что создаёт предпосылки для расширения сбытовых возможностей предприятия [14].

Важным направлением является сокращение длительности производственного цикла, а также оптимизация размеров производственных запасов и заделов. Уменьшение времени прохождения заказа по технологическим стадиям повышает оперативность выполнения контрактов и снижает зависимость предприятия от колебаний спроса. Для системы сбыта это означает возможность более гибко реагировать на запросы клиентов, сокращать сроки исполнения заказов и повышать уровень удовлетворённости потребителей, что особенно актуально для проектного характера полиграфической продукции.

Непосредственно в сфере управления реализацией продукции существенную роль играет использование аналитических инструментов управления сбытом. Применение методов анализа структуры заказов, рентабельности клиентов и эффективности каналов реализации позволяет принимать обоснованные управленческие решения, направленные на перераспределение ресурсов в пользу наиболее перспективных сегментов рынка. Аналитическая поддержка сбытовой деятельности способствует прогнозированию спроса и повышению точности планирования производственных программ.

Эффективность системы сбыта во многом определяется формированием долгосрочных партнёрских отношений с ключевыми заказчиками. Для полиграфических предприятий, ориентированных на корпоративных клиентов, устойчивые договорные связи позволяют обеспечить стабильную загрузку производственных мощностей, снизить риски колебаний спроса и оптимизировать процессы планирования. Долгосрочное сотрудничество также способствует снижению транзакционных издержек и повышению лояльности клиентов.

Дополнительным инструментом повышения результативности сбытовой деятельности является использование маркетинговых коммуникаций в под-

держке сбыта. Продвижение услуг полиграфического предприятия с использованием цифровых каналов, участие в отраслевых выставках и формирование положительного имиджа производителя позволяют расширить клиентскую базу и укрепить позиции предприятия на рынке. Маркетинговые коммуникации обеспечивают информационную поддержку сбытовой деятельности и способствуют формированию устойчивого спроса на продукцию предприятия [15, с. 56].

Заключение

Проведённое исследование позволило установить, что система управления сбытом является одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого функционирования и развития полиграфических предприятий. Отраслевая специфика сбытовой деятельности, обусловленная индивидуализированным характером заказов, проектной организацией производства и высокой значимостью сроков и качества выполнения работ, предъявляет повышенные требования к согласованности сбытовых и производственных процессов.

Анализ структуры системы управления сбытом и динамики объёма полиграфической деятельности в ДНР выявил наличие ряда типовых проблем, включая высокую концентрацию заказов у ограниченного круга клиентов, недостаточный уровень цифровизации сбытовых процессов, несформированность системы ключевых показателей эффективности и слабую аналитическую поддержку управленческих решений. Указанные проблемы ограничивают гибкость предприятий и снижают их способность адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Обосновано, что совершенствование системы управления сбытом должно носить комплексный характер и опираться на интеграцию организационных, производственных и информационных решений. Внедрение процессного и клиент-ориентированного подходов, развитие аналитических инструментов управления и повышение эффективности производственных процессов создают условия для повышения качества обслуживания заказчиков, оптимизации использования ресурсов и устойчивого роста объёмов деятельности полиграфических предприятий.

В рамках исследования предложены следующие меры по совершенствованию системы управления сбытом полиграфических предприятий:

- внедрение процессного подхода к

организации сбытовой деятельности;

- развитие клиент-ориентированной модели взаимодействия с заказчиками;
- использование аналитических инструментов управления сбытом;
- внедрение и развитие CRM-систем и цифровых каналов продаж;
- совершенствование системы ключевых показателей эффективности сбытовой деятельности;
- повышение квалификации производственных рабочих;
- сокращение простоев оборудования и повышение уровня его загрузки;
- сокращение длительности производственного цикла и оптимизация производственных запасов;

- формирование долгосрочных партнёрских отношений с ключевыми заказчиками;
- использование маркетинговых коммуникаций в поддержке сбытовой деятельности.

Реализация указанных мер позволяет обеспечить согласованное развитие сбытовых и производственных процессов, повысить конкурентоспособность полиграфических предприятий и создать предпосылки для устойчивого развития отрасли в условиях трансформации рыночной среды.

Список источников

1. Полиграфическая промышленность России: состояние и перспективы развития // Промышленная политика. 2022. № 4. С. 58–66.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение и контроль. Санкт-Петербург : Питер, 2021. 848 с.
3. Ламбен Ж.-Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2020. 720 с.
4. Трифонов В. А. Маркетинг в полиграфической промышленности: особенности и тенденции развития // Маркетинг в России и за рубежом. 2021. № 6. С. 42–49.
5. Сысоев С. В. Управление взаимоотношениями с клиентами (CRM): теория и практика. Москва : Юрайт, 2022. 304 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 2019. 519 с.
7. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Экономический анализ деятельности предприятия. Москва : ИНФРА-М, 2020. 448 с.
8. Кузнецов А. А. Управление сбытом на промышленном предприятии. Москва : ИНФРА-М, 2021. 256 с.
9. Романов А. Н. Организация и управление сбытовой деятельностью предприятия. Москва : Экономика, 2019. 288 с.
10. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации : офиц. сайт. URL: <https://rosstat.gov.ru>
11. Голубков Е. П. Маркетинг: выбор лучшего решения. Москва : Юрайт, 2022. 352 с.
12. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург : Питер, 2020. 736 с.
13. Берко А. К. Эффективность мероприятий по стимулированию сбыта товаров: ключевые аспекты и факторы успеха // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 580–587. EDN VGHEJC.
14. Ассоциация полиграфистов России : офиц. сайт. URL: <https://www.printunion.ru>
15. Шмаков М. С., Сулим П. Е. Тенденции использования компьютерных систем в полиграфии // Труды БГТУ. Серия 4: Принт- и медиатехнологии. 2024. № 2 (285). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-ispolzovaniya-kompyuternyh-sistem-v-poligrafii>

References

1. Printing industry of Russia: current state and development prospects (2022) Industrial Policy, 4, 58–66. (In Russ.)
2. Kotler, F. (2021) Marketing management: analysis, planning, implementation and control. St. Petersburg: Peter, 848 p. (In Russ.)
3. Lambin, J.-J., Schuiling, I., Chumpitaz, R. (2020) Market-driven management. Strategic and operational marketing. St. Petersburg: Peter, 720 p. (In Russ.)
4. Trifonov, V.A. (2021) Marketing in the printing industry: features and development trends. Marketing in Russia and Abroad, 6, 42–49. (In Russ.)
5. Sysoev, S.V. (2022) Customer relationship management (CRM): theory and practice. Moscow: Yurait, 304 p. (In Russ.)
6. Ansoff, I. (2019) Strategic management. Moscow: Economics, 519 p. (In Russ.)
7. Sheremet, A.D., Saifulin, R.S. (2020) Economic analysis of enterprise activity. Moscow: INFRA-M, 448 p. (In Russ.)
8. Kuznetsov, A.A. (2021) Sales management at an industrial enterprise. Moscow: INFRA-M, 256 p. (In Russ.)
9. Romanov, A.N. (2019) Organization and management of enterprise sales activities. Moscow: Economics, 288 p. (In Russ.)
10. Federal State Statistics Service of the Russian Federation: official website. URL: <https://rosstat.gov.ru> (In Russ.)
11. Golubkov, E.P. (2022) Marketing: choosing the best decision. Moscow: Yurait, 352 p. (In Russ.)

12. Bagiev, G.L., Tarasevich, V.M., Ann, H. (2020) Marketing. St. Petersburg: Peter, 736 p. (In Russ.)
13. Berko, A.K. (2024) Effectiveness of sales promotion activities: key aspects and success factors. Bulletin of the Academy of Knowledge, 2(61), 580–587. EDN VGHEJC. (In Russ.)
14. Russian Association of Printers: official website. URL: <https://www.printunion.ru> (In Russ.)
15. Shmakov, M.S., Sulim, P.E. (2024) Trends in the use of computer systems in printing. Proceedings of BSTU. Series 4: Print and Media Technologies, 2(285). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-ispolzovaniya-kompyuternyh-sistem-v-poligrafii> (In Russ.)

Научный руководитель:
Берко А.К., канд. экон. наук, доцент,
кафедры маркетинга и логистики
Донецкий филиал РАНХиГС
Донецк, Донецкая Народная Республика,
Российская Федерация

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.01.2026
Поступила после рецензирования 06.02.2026
Принята к публикации (Accepted) 10.02.2026