

## Удосконалення системи управління збутовою діяльністю підприємства целюлозно-паперової галузі

**Тарасюк Г.М.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і туризму  
Житомирського державного технологічного університету

**Горшкова Л.О.**

асистент кафедри менеджменту і туризму  
Житомирського державного технологічного університету

---

Статтю присвячено дослідженню теоретико-методичних та практичних аспектів організації та управління системою збут. Визначено особливості збутової діяльності підприємства целюлозно-паперової промисловості, оцінено її ефективність та виявлено основні проблеми.

**Ключові слова:** збут, збутова діяльність, управління, канал розподілу, маркетинг, дилери, просування продукції, ефективність.

Тарасюк Г.М., Горшкова Л.О. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОЙ ОТРАСЛИ

Статья посвящена исследованию теоретико-методических и практических аспектов организации и управления системой сбыт. Определены особенности сбытовой деятельности предприятия целлюлозно-бумажной промышленности, оценена ее эффективность и выявлены основные проблемы.

**Ключевые слова:** сбыт, сбытовая деятельность, управления, канал распределения, маркетинг, дилеры, продвижения продукции, эффективность.

Tarasyuk G.M., Gorshkova L.O. IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF CONTROL OF SUPPLY ACTIVITY OF THE CELLULOSE-PAPER INDUSTRY ENTERPRISE

The article is devoted to the investigation of theoretical, methodical and practical aspects of the sales management. Peculiarities of sales of papermaking company were defined, it was evaluated its efficiency and challenges.

**Keywords:** sales, sales activity, management, distribution channel, marketing, dealers, promotion of the product, efficiency.

---

**Постановка проблеми.** Ринкова економіка суттєво вплинула на діяльність целюлозно-паперової промисловості України, що в свою чергу, призвело до зміни стратегічних пріоритетів діяльності підприємств галузі, технологічного та операційного реформування. Серед низки проблем, що стоять перед підприємствами галузі, однією із найважливіших є проблема збуту продукції. Від того, наскільки ефективно підприємство організовує власну збутову діяльність залежить і результативність роботи самого підприємства, і рівень його іміджу, і ступінь конкурентоспроможності на ринку.

Підприємства целюлозно-паперової промисловості в Україні відіграють важливу стратегічну та соціальну роль. З одного боку, вони забезпечують населення та юридичних осіб продукцією, необхідною для організації повсякденної канцелярської роботи (папір, картон тощо), продукцією, важливою

для функціонування різних галузей. З іншого боку, більшість підприємств галузі за своїми розмірами є середніми або великими структурами, а тому, від рівня ефективності роботи таких підприємств залежать соціально-значущі показники (рівень зайнятості або безробіття в регіоні, заробітної плати, якість життя населення). Саме тому, підприємства целюлозно-паперової галузі повинні прагнути до організації ефективного управління збутовою діяльністю, пошуку та запровадження сучасних методів просування власної продукції на ринку, використання прогресивних комунікативних інструментів маркетингової політики.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретико-методичні та практичні аспекти управління збутовою діяльністю знайшли своє відображення у працях українських і зарубіжних вчених, зокрема: Л.В. Балабанової [1, 2], яка досліджувала систему управління збутовою політикою підприємства, в

т.ч. і на засадах стратегічного менеджменту; Г.Дж. Болта [3], він вивчав ефективність впровадження окремих елементів маркетингу в збутову діяльність підприємства; А.М. Виноградської [4], в працях якої розглядаються особливості організації та здійснення збуту на підприємствах сфери торгівлі; С.С. Гаркавенка [5] та Г.І. Кіндрацької [7], які здійснюють огляд загальних теоретичних аспектів побудови ефективної системи збуту на підприємстві з позицій маркетингового та стратегічного управління.

**Постановка завдання.** Метою даної публікації є визначення особливостей існуючої системи управління збутовою діяльністю підприємства целюлозно-паперової промисловості.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будь-яка продукція виробляється в кінцевому рахунку для споживання, тому вона має бути не лише виготовлена, а й реалізована, тобто доведена до споживача й оплачена ним. Суть збутової діяльності в узагальненому розумінні полягає в тому, що це є процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку [8, с. 41].

Відділ збуту – є одним із найважливіших структурних підрозділів будь-якого підприємства, завдяки роботі якого відбувається відтік товару та надходження грошових потоків. Відзначимо, що зміст збутової діяльності полягає не лише в організації продажу готової продукції, він охоплює цілий комплекс дій, які передбачають:

- орієнтацію виробництва не на продукт, а на ринок, тобто на задоволення потреб споживачів;
- роботу з покупцем, спонування його до укладення договору та розширення на цій основі попиту на свою продукцію;
- організацію ефективних каналів розподілу та просування товарів;
- отримання інформації про ринок, яка безвідмовно спрацьовує при плануванні маркетингових заходів;
- представництво підприємства для споживачів [8, с. 156].

Проводячи дослідження, можемо сказати, що збут товару включає в себе такі операції: розробку прогнозів ринкової кон'юнктури і прогнозів реалізації продукції, розрахунок і обґрунтування фінансового кошторису збуту, проектування і апробацію норм збуту, вибір альтернативних каналів розподілу продукції, створення торговельних комунікацій, розробку форм збутової звітності, моделювання

процесів продажу і кінцевих результатів збутових операцій [9, с. 76].

Відомий зарубіжний вчений з проблем збуту Г. Дж. Болт порівнює організацію збуту з його каркасом або засобом проведення в життя запланованої стратегії й тактики [3, с. 41].

За результатами роботи відділу можна говорити про рівень ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. Як і будь-яка інша функція управління, управління збутом на сучасному підприємстві включає у себе планування, організацію, мотивацію і контроль процесів, пов'язаних із збутовою діяльністю [10, с. 90].

З метою створення ефективної системи управління збутовою діяльністю, на підприємстві необхідно: забезпечити якісну роботу відділу збуту (кваліфікація персоналу, виконання функціональних обов'язків), налагодити зв'язок із іншими структурними підрозділами (зокрема, бухгалтерією, складськими господарством, відділами ЗЕД тощо), створити та упорядкувати діяльність каналів розподілу продукції (прямий продаж, через посередників), забезпечити виконання планів, досягнення мети та стратегічних цілей діяльності усього підприємства.

Важко не погодитись із твердженням С.С. Гаркавенка [5, с. 197] про те, що збутова діяльність підприємства, а отже і управління нею, нерозривно пов'язано із організацією маркетингової роботи, оскільки саме остання забезпечує досягнення мети збуту. Тому, результативність збутової діяльності підприємства повинна розглядатись через ефективність використання підприємством інструментарію маркетингу.

В теперішній час, підприємства виробляють майже всі види електроізоляційного паперу і картону, в тому числі трансформаторний картон, електроізоляційний папір для силових кабелів і трансформаторів, інші види продукції: папір-основа для шпалер, папір для упаковки, фільтрації тощо. Продукція підприємств відповідає регіональним та міжнародним стандартам якості, зокрема ISO 9001 і ISO 140.

Продукція підприємства целюлозно-паперової промисловості реалізується як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Оскільки підприємство входить до складу міжнародної групи WICOR, то основним торговельним партнером – виступає швейцарська компанія Weidmann – світовий лідер в області електричної ізоляції для трансформаторного устаткування. Так, обсяги поставок продукції підприємства целюлозно-паперової промис-

ловості до компанії Weidmann у 2016 році становили до 18% загального обсягу збуту (у вартісному вираженні). Окрім того, підприємство експортує свою продукцію до країн СНД, Болгарії, Туреччини, Польщі, Німеччини, Саудівської Аравії, Мексики та інших країн. Загалом, близько 50% паперу та картону, що виробляється підприємством (за даними 2016 р.), експортується в різні країни світу.

Якщо говорити про особливості системи управління збутовою діяльністю досліджуваного підприємства целюлозно-паперової промисловості, то їх декілька:

#### 1. Система збуту.

На підприємстві використовуються одночасно однорівневий та дворівневий канали розподілу: через мережу дилерів та систему «Бізнес для Бізнесу». Дилерська система співпраці підприємства характерна як для внутрішнього ринку (офіційні дилери по Україні), так і для зовнішнього ринку. Дилери заключають від імені підприємств целюлозно-паперової промисловості договори з торговими підприємствами, приймають на себе обов'язки: контролювати рівень роздрібних цін, продаж та своєчасне перерахування коштів; узгоджувати асортимент та проводити маркетингові дослідження кон'юнктури ринку. Залежно від результатів виконання договірних умов між підприємством та дилером, останні за підсумками звітного періоду можуть отримати премію (за виконання плану продажів, за виконання стандартів, за задоволеність клієнтів). Система преміювання дилерів направлена на підвищення ефективності роботи їх мережі.

Для збуту продукції на території України підприємство має 3 великих склади територіально розміщених у східній, центральній та західній частині країни.

Система збуту через канал розподілу «Бізнес для Бізнесу» використовується, переважно, для вітчизняних партнерів. Суть каналу полягає у тому, що підприємства-клієнти самостійно звертаються до відділу збуту підприємства і укладають із фабрикою прямі контракти.

#### 2. Організаційні аспекти управління збутом.

Організаційна структура управління збутом на підприємстві – це сукупність управлінських і виробничих підрозділів, що організують і здійснюють комплекс збутових операцій з доведення готової продукції споживачам відповідно до їх вимог [6, с. 15].

На даний момент на підприємстві за збут продукції відповідають два відділи:

- відділ збуту та відділ логістики – займається організацією бізнес-процесів збуту продукції, договірною роботою, логістичними аспектами збутової діяльності, в т.ч. і в умовах ЗЕД;

- відділ маркетингу – відповідає за ефективну роботу каналів розподілу. На відділ маркетингу покладено роботу з організації каналів збуту, обрання та використання форм і методів реалізації продукції, управління взаємодією із посередниками, організація виставкової діяльності, участі у ярмарках, рекламуванні продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках тощо.

Відзначимо, що існуюча система управління збутовою діяльністю на підприємстві є незмінно на протязі всієї його діяльності, що, як показує досвід та практика, негативно впливає на ефективність роботи підприємства в цілому. Для підтвердження цього висновку, розглянемо дані в таблиці 1, де представлено показники оцінки ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства целюлозно-паперової промисловості за останні роки.

Представлені показники свідчать про негативну динаміку щодо зниження якості організації та управління збутом за останні роки (зниження частки ринку, рентабельності продажів, норми прибутку). Основними причинами таких тенденцій, на нашу думку, є:

- вплив об'єктивних зовнішніх факторів на кон'юнктуру внутрішнього ринку (економічна нестабільність, погіршення відносин із деякими пріоритетним партнерами підприємства в країнах СНД, знецінення національної валюти тощо);

- неефективна системи організації збуту – штучний поділ ланцюга продажів між двома підрозділами, які мають обмежену систему координації результатів та співпраці щодо досягнення поставлених цілей;

- недосить ефективна система мотивації роботи дилерів. Основний акцент в роботі зроблено на систему річного преміювання. В той час, як можна використовувати досить широкий сектор методів цінового та нецінового заохочення;

- недоліки в система маркетингової діяльності – низький рівень маркетингових досліджень, обмежена кількість методів просування продукції, недостатній рівень рекламної активності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Метою подальших досліджень є пошук перспективних заходів щодо удосконалення системи організації та управління збу-

Таблиця 1

**Показники ефективності збутової діяльності досліджуваного підприємства**

| Показник   | Роки |      |       | Відхилення 2016 р. до 2014 р., +/- |
|--|------|------|-------|------------------------------------|
|  | 2014 | 2015 | 2016  |                                    |
| Частка ринку за обсягом продажу, %                                       | 36,4 | 32,8 | 28,4  | -8,0                               |
| Питома вага чисельності працівників, які займаються збутом, %            | 3,5  | 3,3  | 2,9   | -0,6                               |
| Коефіцієнт оборотності товарних запасів, грн.                            | 35,5 | 37,8 | 39,6  | 4,1                                |
| Тривалість обороту товарних запасів, дні                                 | 10,1 | 9,5  | 9,1   | -1,0                               |
| Частка збутових витрат по відношенню до витрат операційної діяльності, % | 5,7  | 4,8  | 4,0   | -1,7                               |
| Частка збутових витрат по відношенню до обсягу реалізованої продукції, % | 5,3  | 4,7  | 3,9   | -1,4                               |
| Рентабельність продажів, %   | 4,2  | -0,8 | -18,5 | -22,7                              |
| 1  | 2    | 3    | 4     | 5                                  |
| Рентабельність продукції, %  | 5,4  | -0,9 | -22,1 | -27,5                              |
| Співвідношення збутових витрат і обсягу продажу                          | 0,05 | 0,05 | 0,03  | -0,02                              |
| Норма прибутку на вкладений капітал у вигляді збутових витрат, грн.      | 0,8  | -0,2 | -4,8  | -5,6                               |

*Джерело: розраховано автором за даними підприємства*

товою діяльністю досліджуваних підприємств целюлозно-паперової галузі. Основними напрямками удосконалення системи збуту на підприємствах целюлозно-паперової галузі є: оптимізація каналів розподілу; підвищення кваліфікації працівників підприємства; удо-

сконалення рекламної політики; заохочення нових клієнтів продукції підприємства; створення інтернет-магазину для збуту продукції. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність збуту продукції підприємств та вийти з кризового стану.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств: підручник / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна. – Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2009. – 245 с.
2. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, П. Митрохіна. – К.: ЦУЛ, 2011. – 240 с.
3. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: пер. с англ. / Г.Дж Болт. – М.: Экономика, 1991. – 271 с.
4. Виноградська А.М. Комерційне підприємництво: сучасний стан, стратегії розвитку: Монографія / А.М. Виноградський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2013. – 807 с.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. – 5-те вид. доп. / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2008. – 720 с.
6. Камілова С. Р. Управління збутовою діяльністю / С. Р. Камілова, Ю. Ю. Яцун // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Зб.наук. праць: Вип. 31. – Київ: НАУ, 2011. – С. 15-23.
7. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2007. – 366 с.
8. Косенков С.І. Маркетингові дослідження: Навч. посіб. / С.І. Косенко. – К.: Скарби, 2012. – 464 с.
9. Нестеренко С.С. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства / С.С. Нестеренко, І.Ю. Кутліна // International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE". – 2016. – № 1(5). – С. 76-79.
10. Примак Т.О. Маркетинг: Навчальний посібник / Т.О. Примак. – К.: МАУП, 2008. – 228 с.
11. Шпилик С. Управління збутовою діяльністю підприємства / С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 4(37). – С. 88-95.

**REFERENCES:**

1. Balabanova L.V. Strategichne marketingove upravlinnya zbutom pidpriemstv: pidruchnik / L.V. Balabanova, P. Mitrokhina. – Donetsk: Don. DUET, 2009. – 245 s.
2. Balabanova L.V. Upravlinnya zbutovoyu politikoyu: navchal'niy posibnik / L.V. Balabanova, P. Mitrokhina. – K.: TsUL, 2011. – 240 s.

3. Bolt G. Dzh. Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniyu sbytom: per. s angl. / G. Dzh Bolt. – M.: Ekonomika, 1991. – 271 s.
4. Vinograd's'ka A.M. Komertsiyne pidpriemnitstvo: suchasniy stan, strategii rozvitku: Monografiya / A.M. Vinograd's'kiy. – Kiyv: Tsentri navchal'noi literaturi, 2013. – 807 s.
5. Garkavenko S.S. Marketing. Pidruchnik. – 5-te vid. dop. / S.S. Garkavenko. – Kiiiv: Libra, 2008. – 720 s.
6. Kamilova S.R. Upravlinnya zbutovoyu diyal'nistyu / S.R. Kamilova, Yu.Yu. Yatsun // Problemi pidvishchennya efektyvnosti infrastrukturi. Zb.nauk. prats': Vip. 31. – Kiiiv: NAU, 2011. – S. 15-23.
7. Kindrats'ka G.I. Strategichniy menedzhment: Navch. posib. / G.I. Kindrats'ka. – K.: Znannya, 2007. – 366 s.
8. Kosenkov S.I. Marketinovi doslidzhennya: Navch. posib. / S.I. Kosenko. – K.: Skarbi, 2012. – 464 s.
9. Nesterenko S.S. Sutnist' zbutu v sistemi marketingu pidpriemstva / S.S. Nesterenko, I.Yu. Kutlina // International Scientific and Practical Conference "WORLD SCIENCE". – 2016. – № 1(5). – С. 76-79.
10. Primack T. Marketing: Textbook / TA Primack. – K.: MAUP, 2008. – 228 s.
11. Shpilik S. Upravlinnya zbutovoyu diyal'nistyu pidpriemstva / S. Shpilik // Galits'kiy ekonomichniy visnik. – 2012. – № 4(37). – S. 88-95.