

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему «Разработка мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики предприятия (на примере АО «Чистовье»)»

Студент

К.Г. Семёнова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Семёнова Кристина Григорьевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики предприятия (на примере АО «Чистовье»)»

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой политики предприятия.

Объект исследования – АО «Чистовье», основным видом деятельности, которого является производство и продажа одноразовой продукции для индустрии красоты и медицины.

Предметом исследования является разработка рекомендаций по повышению эффективности сбытовой политики предприятия АО «Чистовье» и оценка эффективности этих рекомендаций

Методы исследования – анализ, изучение документации, прогнозирование, статистическая обработка результатов и наблюдение.

Информационные источники, которые применяются в работе – статьи из учебников и электронных ресурсов; данные, которые предоставил АО «Чистовье».

Практической значимостью работы является разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности сбытовой политики, которые можно использовать на практике в работе АО «Чистовье».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 39 страниц машинописного текста, в том числе рисунков – 9, таблиц – 3.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования и управления сбытовой политикой предприятия .....	7
1.1 Понятие и роль сбытовой политики.....	7
1.1 Организация и управление сбытовой деятельностью .....	17
2 Анализ сбытовой политики на примере АО «Чистовье».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Чистовье».....	21
2.2 Анализ и оценка ценовой и сбытовой политики АО «Чистовье».....	23
3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности сбытовой политики предприятия АО «Чистовье» .....	29
3.1 Рекомендации по повышению эффективности сбытовой политики АО «Чистовье» .....	29
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	33
Заключение .....	37
Список используемой литературы и используемых источников.....	39
Приложение А Последовательность разработки политики сбыта.....	41
Приложение Б Схема организационной структуры управления АО «Чистовье» .....	42

## Введение

Формирование спроса и стимулирование сбыта – это основные элементы в экономической деятельности. Стимулирование сбыта не только основной элемент системы формирования спроса, но и один из важнейших составляющих экономической деятельности предприятия.

В современном мире в организациях, занимающихся торговлей, растет потребность в более конкретном изучении спроса на потребительские товары. Поэтому эффективность организаций, занимающихся торговлей, во многом зависит от понимания потребностей человека и правильного использования информации о спросе. Помимо этого, эффективное стимулирование сбыта не только воздействует на объем получаемой организацией прибыли, а также у людей складывается положительное мнение об организации, что благоприятно влияет на ее деятельность. В современном мире в условиях рыночной экономики все больше возрастает роль стимулирования продаж, из-за этого нужно иметь представление об ее правильном осуществлении.

Политика сбыта для рыночной экономики на сегодняшний день является довольно сложной проблемой. В настоящее время необходимость эффективной сбытовой политики обусловлена ростом конкуренции и увеличением организаций, занимающихся торговлей. Предприятия вкладывают большие средства и ресурсы на продвижение своих товаров и думают над разработкой более уникальных товаров. В связи с этим только грамотная сбытовая политика позволит организации весь год поддерживать стабильный уровень продаж, вовремя удовлетворять потребности людей, а также расти и развиваться.

Сбытовая политика является важнейшим звеном в деятельности компании. Без правильно сформированной политики сбыта, у компании могут плохо идти продажи, не быть спроса на товар и предоставляемые услуги, а из-за этого не быть дохода, на который рассчитывает предприятие или компания.

Также очень важную роль играет правильное ценообразование, куда входят просчеты абсолютно всех расходов, таких как зарплаты сотрудникам,

себестоимость товара, логистика, реклама, доставка до клиента, упаковка и многое другое.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что политика сбыта, является одной из важнейших составляющих функционирования организаций. Главная задача сбытовой политики – это удовлетворение различного спроса потребителя и подходящие способы осуществления этого спроса, которые являются совокупностью действий по максимальному приближению продукции к потребителям.

Целью работы является разработка рекомендаций и мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики предприятия (на примере Акционерного общества «Чистовье»).

Объектом исследования в работе является Акционерное общество «Чистовье».

Предметом исследования является разработка рекомендаций и мероприятий по повышению эффективности сбытовой политики Акционерного общества «Чистовье», а также оценка эффективности предлагаемых рекомендаций.

В задачах работы рассматриваются такие вопросы:

- рассмотрение теоретических аспектов формирования и управления сбытовой политикой;
- изучение понятия и функций сбытовой политики;
- рассмотрение каналов распределения политики сбыта;
- изучение организационной структуры управления Акционерного общества «Чистовье»;
- анализ и рассмотрение политики сбыта Акционерного общества «Чистовье»;
- разработка рекомендаций и мероприятий по повышению эффективности политики сбыта в Акционерном обществе «Чистовье»;
- оценка эффективности предлагаемых рекомендаций по повышению сбытовой политики.

Работа состоит из трех разделов. В первом разделе рассмотрены такие теоретические понятия, как: политика сбыта организации, формирование и управление деятельностью сбыта предприятия, каналы по распределению сбыта. Второй раздел содержит рассмотрение и анализ деятельности Акционерного общества «Чистовье», также в нем проанализирована сбытовая политика предприятия. В третьем разделе предлагаются мероприятия по совершенствованию политики сбыта предприятия, которые основаны на результатах анализа деятельности Акционерного общества «Чистовье». Также произведена оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию сбытовой политики.

Используются методы исследования, такие как анализ, изучение документации, прогнозирование, статистическая обработка результатов и наблюдение.

Информационные источники, которые применяются в работе – статьи из учебников и электронных ресурсов; данные, которые предоставило Акционерное общество «Чистовье».

Практической значимостью работы является разработка рекомендаций, направленных на повышение эффективности сбытовой политики, которые можно использовать на практике в работе Акционерному обществу «Чистовье».

# 1 Теоретические основы формирования и управления сбытовой политикой предприятия

## 1.1 Понятие и роль сбытовой политики

Сбытовая политика предприятия – это комплекс различных мероприятий и мер, целью которых является выбор наиболее оптимальной схемы доставки продукции от производителя к потребителю.

Также политику сбыта можно рассмотреть в качестве деятельности, которая является целенаправленной, а также методы и принципы осуществления которой будут помогать в повышении эффективности движения процессов по получению качественной продукции конечными потребителями [1].

Главными составляющими политики сбыта, являются элементы, представленные на рисунке 1.

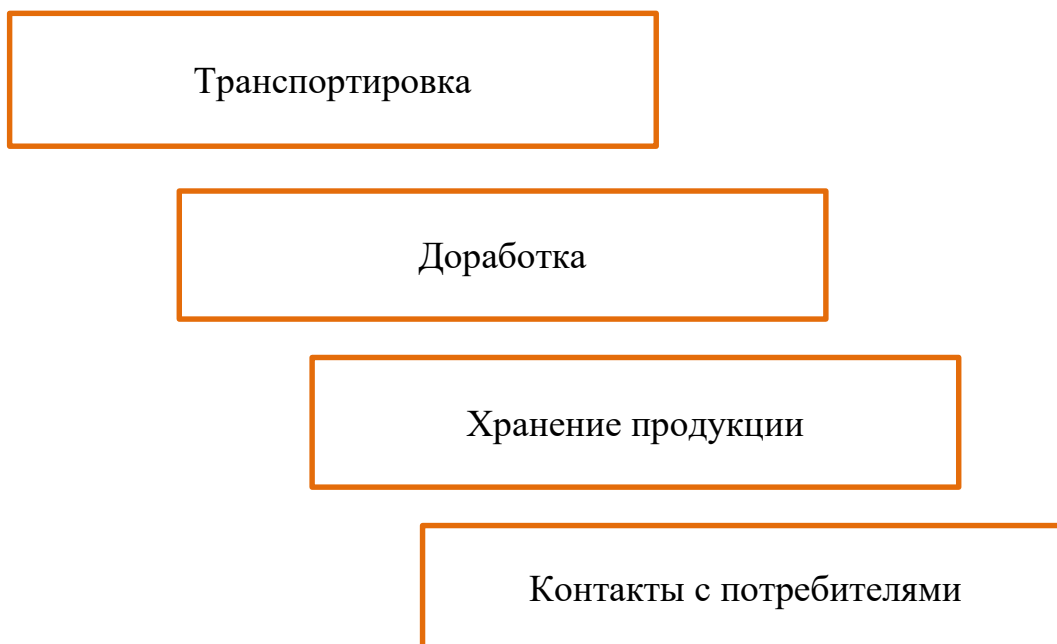


Рисунок 1 – Основные элементы сбытовой политики предприятия

Сбытовая политика ориентируется на:

- получение прибыли в данном периоде, а также гарантированность получения прибыли в будущем;
- удовлетворение спроса потребителей;
- устойчивость предприятия на рынке;
- конкурентоспособность продукции, которую производит организация;
- формирования положительного имиджа и мнения со стороны потребителя и общественности [5].

Направлена политика сбыта на выбор форм и методов сбыта на всевозможных рынках, формирует каналы сбыта и обеспечивает эффективное взаимодействие между его участниками в целях наибольшего достижения эффекта процесса сбыта.

Сбыт продукции является важным конечным этапом хозяйственной деятельности организаций, занимающихся торговлей и производственных предприятий. Эффективность работы и бесперебойность снабжения продукцией зависит от успешной реализации основных положений политики сбыта [2].

Сбытовая политика предприятия строится на основе анализа потребностей и спроса потребителей на производимую продукцию. Также стоит иметь понимание, что потребности и спрос время о времени могут меняться. Поэтому политика сбыта организации должна быть направлена на постоянное расширение и обновление ассортимента товара выпускаемой продукции.

К разработке сбытовой политики привлекаются отделы маркетинга и сбыта, которые должны определить наиболее подходящую по всем параметрам схему по реализации выпускаемых товаров и услуг. Также политика сбыта должна быть внесена в соответствующую документацию, которая будет использоваться внутри организации [3].

По содержанию политика сбыта состоит из ряда компонентов, которые можно рассмотреть на рисунке 2.



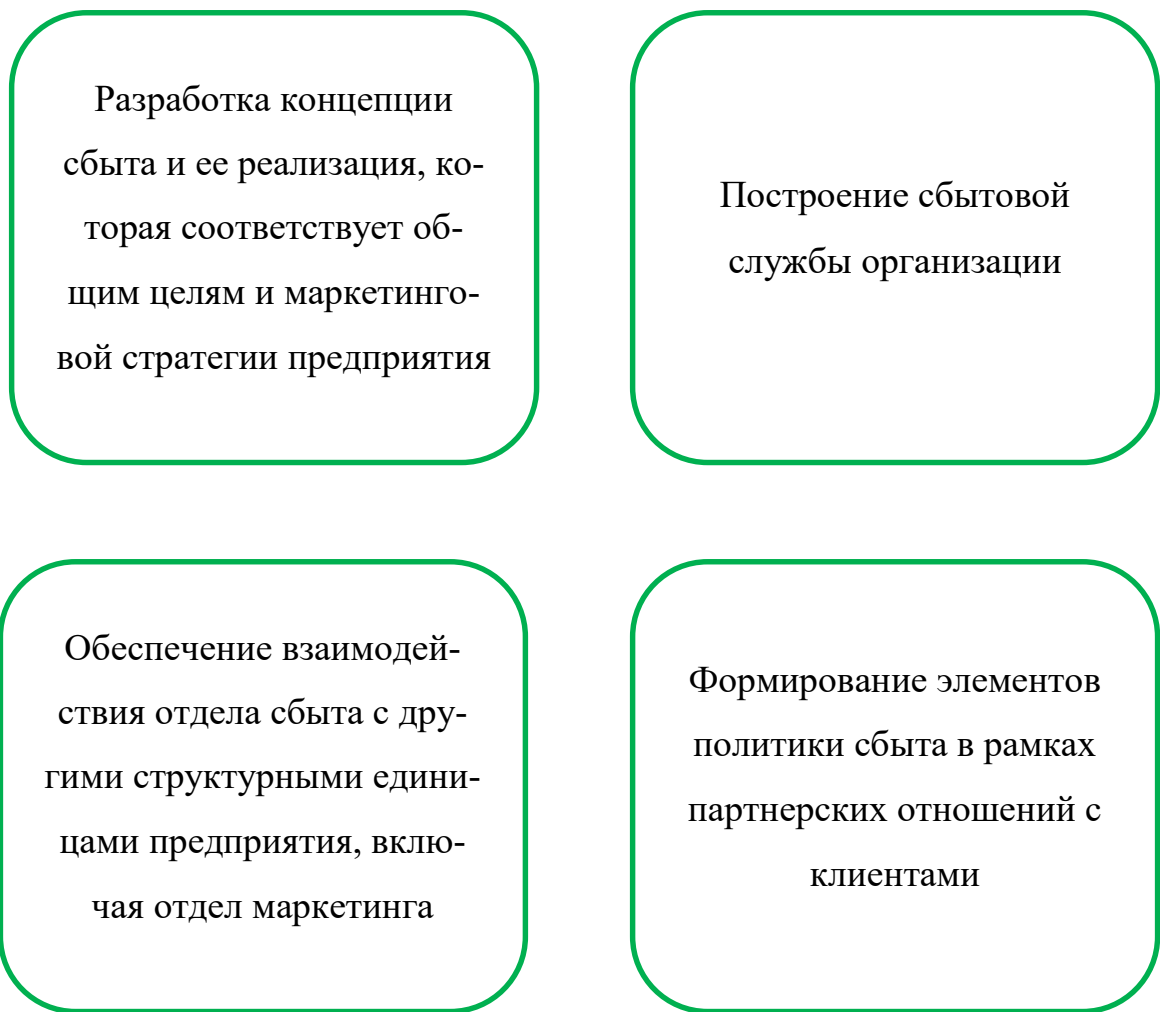


Рисунок 2 – Составляющие сбытовой политики по содержанию

Роль сбытовой политики в деятельности компании определяется различными факторами:

- в сфере сбыта оценивают эффективность деятельности компании, которая является конечной;
- окончательная подготовка товаров и услуг к продажам в сбытовой сети;
- при различных мероприятиях, которые проводятся и связаны со сбытом, происходит прямой контакт с потребителем, который позволяет получить важнейшую информацию;
- сбытовая сеть правильно сформулированная, сильно влияет на повышение конкурентоспособности.

Поэтому для различных компаний формирование сбытовой политики является стратегическим решением, которое обязательно должно совпадать и с ожиданиями в целевом сегменте и с собственными целями [18].

Формирование и разработка политики сбыта представляет собой процесс, который состоит из совокупности последовательности этапов. Данный алгоритм по разработке политики сбыта предприятия представлен в Приложении А, рисунок А.1 [1].

Алгоритм разработки и построения политики сбыта предприятия включает в себя восемь последовательных этапов.

Постановка цели сбыта. Нужно определить подходящую цель, это может быть увеличение доходов, повышение объемов сбыта.

Выбор целевого рынка. Выбор должен быть определен в зависимости от емкости выбранного рынка, перспектив увеличения спроса на продукцию, степени удовлетворения запросов потребителей и уровня конкурентоспособности.

Выбор типа стратегии по сбыту. Здесь осуществляется выбор каких-либо типов стратегий сбыта, которые определяют поведение организации на рынке. Остановив свой выбор на определенной стратегии сбыта, организация определяет общую концепцию деятельности сбыта.

Выбор посредника. Этот этап обусловлен тщательным отбором посредников и наиболее важных участников системы сбыта предприятия. В основном выбор посредников основывается на определенных критериях и факторах. Определяющую роль играют финансовые аспекты, тип и специфика реализуемой продукции, репутация предприятия на рынке, отраслевой и географический охват рынка, особенности управления сбытом.

Выбор способа выхода на целевой рынок и выбор системы товародвижения. На данных этапах определяются способы выхода на целевой рынок, и определяется выбор конкретной системы товародвижения продукции до покупателя.

Установление взаимоотношений между участниками и их мотивация. Этот этап предполагает важность использования определенных способов, которые устанавливают выгодное сотрудничество между всеми участниками каждого канала распределения.

Определение системы качества контроля. Этот завершающий этап, в нем осуществляется разработка системы контроля над сбытовой деятельностью предприятия [20].

Изучив основы теории по сбытовой политике, можно сделать вывод, что она является важным звеном в работе компании. Здесь задействованы различные стратегии и решения, которые принимает компания для наилучшей работы, высоких показателей по всем сферам, удовлетворения спроса каждого потребителя.

При формировании политики сбыта нужно определить эффективные методы и наиболее оптимальные каналы сбыта продукции. Выбор зависит от ситуации на рынке, посредников и сотрудничества с ними, степени развития способов продажи продукции и развития информационных систем [20].

Существует 6 видов сбыта, которые представлены на рисунке 3 [19].



Рисунок 3 – Виды каналов сбыта

Прямой сбыт. Компания производит продажу непосредственно конечному потребителю. Такой вид сбыта не подразумевает взаимодействия с посредниками [4].

К данному виду также имеет отношение реализация товаров и услуг через торговую сеть, которая является собственностью предприятия и продажа продукции с помощью объявлений в средствах массовой информации [6].

Такой канал сбыта подходит для малого и среднего бизнеса, для предприятий, только вышедших на рынок, либо концепция их работы допускает только данный вид продаж.

К прямому сбыту относится деятельность интернет-магазинов, продажи с помощью телефона, то есть сделки, где организация вступает в диалог с потребителем [7].

Косвенный (непрямой) сбыт. Продажа продукции через посредников.

Непрямые продажи подходят для крупных организаций, которые предоставляют продукцию широкому кругу потребителей и которым нужна помощь посредника.

Посредники решают такие задачи:

- баланс между спросом и предложением. Предприятие выпускает товар большими партиями, и фактический объем превышает спрос потребителя. Посредники в таком случае могут скупить часть продукции и реализовать ее.

- нейтральность между временем производства и временем потребления. Некоторая продукция является сезонной. Посредники найдут способ реализовать товар, возможно использование акций и скидок.

- доставка продукции до потребителя при его местоположении в любой точке мира.

- консультирование потенциального клиента о продукции.

Существует 4 вида непрямых продаж. Выбор сразу нескольких посредников может помочь в расширении территории распространения товаров и услуг.

- Дистрибьюторство. Предприятие дает право реализовывать свою продукцию небольшим оптовикам и розничным организациям.

– Дилерство. Дилером может выступать оптовый покупатель, который закупает продукцию с целью дальнейшей реализации. Такой посредник может специализироваться только на конкретном виде товара, а также заниматься параллельно продуктами конкурентов.

– Франчайзинг. Он заключается в передаче товарного знака предприятия с использованием фирменного стиля, ассортимента, формы обслуживания. Это копия оригинала, которая может законно реализовывать продукцию.

– Мерчендайзинг. Такой посредник повышает продажи при помощи размещения продукции в магазинах за счет определенных маркетинговых техник. К примеру, продукцию могут распределить на более заметные места, либо использовать ценники с определенным дизайном [19].

Интенсивный сбыт. Это взаимодействие предприятия со многими посредниками одновременно. Необходимость заключается в быстром сбыте продукции.

Имеет применение в различных видах потребительской продукции массового спроса. Предприятия, которые изготавливают такую продукцию, имеют стремление к обеспечению наличия своей продукции в наибольших количествах торговых предприятий. Главным аспектом является удобное место расположения. Продукция интенсивного сбыта – это канцтовары, сигареты, зубная паста, посуда из стекла [17].

Селективный сбыт. Предприятие работает с ограниченным кругом посредников. Данные посредники должны специализироваться на поставках определенного типа продукции [19].

Продажа предприятием продукции ассортимента узкой направленности, требующей определенного обслуживания после продажи, ограниченному кругу потребителей (производственным предприятиям) с сохранением возможности контроля над использованием его продукции и подготовкой персонала [16].

Точечный сбыт. Продажа продукции определенной группе потребителей. Это работа с магазинами узкой направленности, в которых происходит реализация, к примеру, экипировки для кемпинга, футбольных бутс, товаров для вязания.

Эксклюзивный сбыт. Сбыт товаров и услуг с помощью официального посредника, который является единственным в данном регионе. Например, таким посредником может быть дилер автомобилей определенной марки, который должен обеспечить потребителям гарантию качества от производителя, комплексное обслуживание и обеспечить быстроту доставки запасных частей [16].

Канал сбыта – это определенный путь, который проходит продукция от производителя к потребителю. Все организации наделяют свой канал сбыта различными функциями, которые можно рассмотреть на рисунке 4 [10].



Рисунок 4 – Основные функции каналов сбыта

Исследовательская – сбор сведений, необходимых для успешной реализации сбыта продукции, первоочередно это информация о возможных потребителях.

Стимулирующая – формирование данных о продукции и ее распространение, что поможет активизировать покупки.

Контактная – налаживание и поддержание контакта между реальными и потенциальными потребителями.

Переговорная – согласование цены и других возможных условиях сбыта товаров и услуг между производителем и продавцами с помощью переговоров.

Организационная – осуществление организации по продвижению товаров и услуг, а также организация доставки и хранения.

Финансовая – использование ресурсов, связанных с финансами для решения вопросов по расходам и доходам, связанным с функционированием каналов [15].

Каналы сбыта товаров и услуг имеют определенную специфику, но при определении выбора, у предприятия уже не будет возможности внести изменения в условия соглашения. В связи с этим, прежде чем сделать выбор, нужно произвести анализ некоторых моментов:

- анализ, связанный с определением магистрали для продукции и выгодностью;
- анализ рынков по продаже товаров и услуг;
- соответствие канала целевому сегменту потребителей;
- возможность регулирования движения товара;
- уровень конкурентоспособности;
- доля наиболее вероятной прибыли;
- минимальность финансовых расходов;
- предположительное количество сбыта;
- возможность увеличения рынков продаж и привлечения внимания новых потребителей.

Факторы, наиболее влияющие на выбор канала сбыта, могут быть и иными, это зависит от отрасли и ее направленности. Моменты, которые приведены, играют особую роль в надежности выбранной схемы продвижения товаров и услуг.

Стратегия определения: производится выбор направленности, который наиболее выгоден для той сферы бизнеса, где осуществляет работу предприятие.

Ветки сбыта продукции осуществляются различными способами, поэтому каналы контролируются с помощью механизмов.

Традиционный классический механизм – это наличие у производителя, нескольких оптовых или розничных продавцов. Каждая ветка канала хочет заработать максимум финансовых средств из всех, которые возможны, даже в ущерб всему механизму.

Механизм вертикального маркетинга. Система, состоящая из производителя и определенного количества посредников, которые осуществляют работу для достижения одной цели. Есть три разновидности данного маркетинга:

- корпоративный;
- договорной;
- контролируемый.

Схема горизонтального маркетинга. Несколько отдельных производств формируют единую общую структуру для совместного сбыта продукции.

Сеть многоканального маркетинга. Предприятие использует сразу несколько способов реализации продукции и регулирует каналы самостоятельно [11].

Изучив основную информацию по каналам распределения и их видам, можно сделать вывод, что абсолютно каждая организация выбирает свой путь по реализации своей продукции. Кто-то справляется своими силами, кто-то с помощью посредников, но все же основным является именно сбыт своих товаров и услуг.



## 1.1 Организация и управление сбытовой деятельностью

Управление сбытом – это общее руководство деятельностью организации по сбыту. Сбытом управляет совет директоров, который использует при этом всевозможные методы и принимает какие-то решения. К примеру, ограниченность расходов по организации сбыта; определение общей политики каналов распределения и сбыта, а также способы их стимулирования; принятие решений по работе без посредников и применение метода продажи с использованием телефона, почты или средств массовой информации.

Управление сбытом, которое является частью плана предприятия, который является общим и который реализуется в соответствии с планом, являющимся составной частью маркетинга [13].

Этапы управления распределением представлены на рисунке 5.

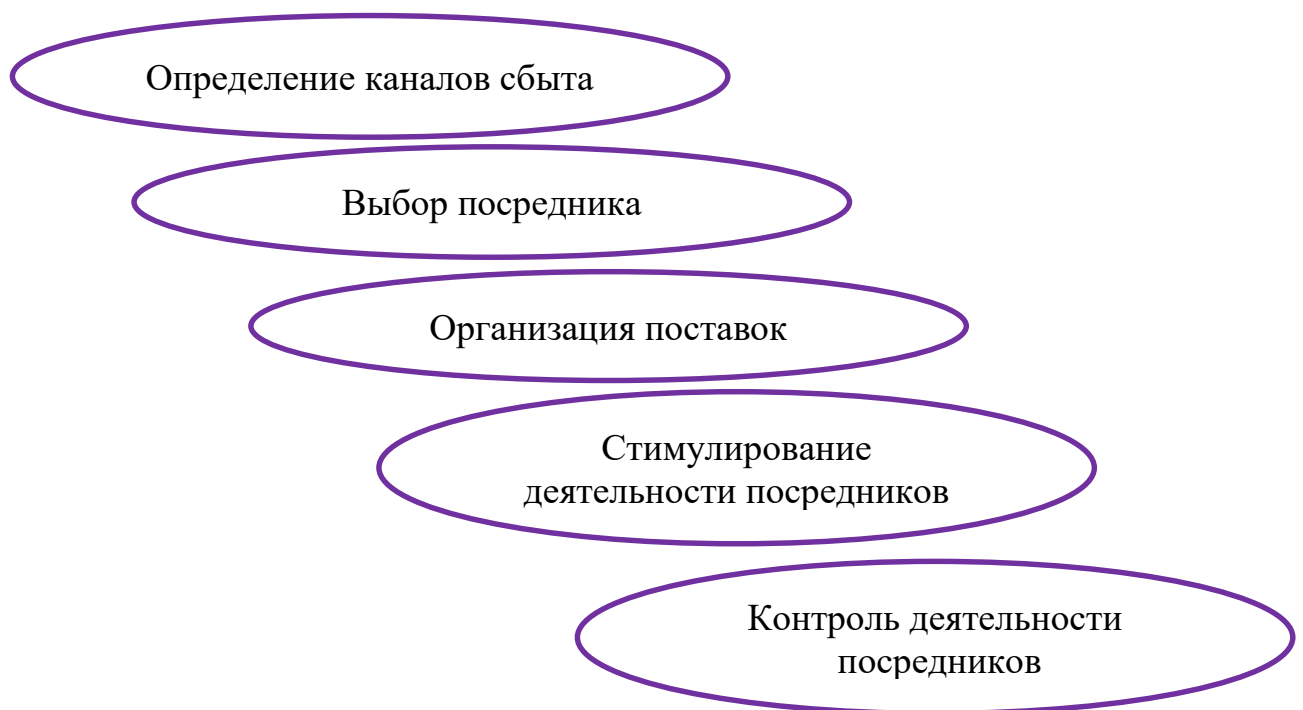


Рисунок 5 – Этапы распределения

Определение каналов сбыта. Выбор канала определяется с помощью плановых показателей по продажам и доходам организации, ресурсов, которые есть в распоряжении, и стратегии позиционирования. Если организация хочет расширения и повышения на рынке своих позиций, то рациональным будет принятие решение о масштабировании своего торгового персонала, но продажи, которые являются прямыми, будут с высокими постоянными издержками. Реализация продукции через посредников может предполагать минимальные постоянные, но высокие переменные издержки. Если компания дает согласие на небольшую долю на рынке, то здесь обязательно нужен посредник [4].

Прямые продажи требуют больших расходов, выбор канала распределения зависит от ресурсов предприятия.

Выбор посредников. Первоочередно организация должна определиться с тем, сколько будет посредников, с помощью которых будут реализовываться товары и услуги предприятия. Фактор, который оказывает наибольшее влияние на принятие решения и является важнейшим – это стратегия охвата рынка, который выбрала компания.

Стратегии охвата рынка:

– Интенсивный сбыт. Используется много торговых точек и складов. Данная стратегия подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и нетрудоемких услуг.

– Избирательный сбыт. Подходит для товаров и услуг предварительного выбора (когда клиент, прежде чем купить продукцию, изучает различные рынки, сравнивает показатели качества, стоимость и другие параметры).

– Эксклюзивное распределение и франшиза. Этот способ охвата рынка с помощью одного продавца. Продавец не может продавать продукцию конкурентов. Франшиза – маркетинговая система сбыта товаров и услуг, предполагающая долгосрочные договорные отношения между компанией и франшизером, который реализует товар на ограниченной территории [8].

Поставок товаров и услуг организации на предприятия-посредники и их организация. Учитываются такие требования, как:

- планомерность;
- ритмичность;
- оперативность;
- экономичность.

Стимулирование деятельности посредников. Чтобы были высокие продажи товаров и услуг производителя, нужна мотивация. Существуют стимулирующие и партнерские факторы мотивации.

Стимулирующие факторы мотивации являются краткосрочными экономическими «приманками», которые мотивируют посредников больше продавать продукцию изготовителя.

Мотивация продавцов по сбыту продукции преследует цель увеличения объема сбыта; поощрение эффективно работающих сотрудников; дополнительная мотивация труда; обмен опытом между продавцами [12].

Основные методы стимулирования для наиболее эффективных сотрудников:

- премии;
- дополнительные дни отпуска;
- организация развлекательных поездок за счет организации;
- конкурсы с награждением.

Мотивация и стимулирование труда является очень важным звеном в работе сотрудников. Благодаря этому, работа будет более продуктивной и эффективной, а сами сотрудники будут с радостью увеличивать продажи, поддерживать план работы и охотнее браться за что-то новое.

И так как, сотрудники являются важнейшим звеном компании, особенно грамотные сотрудники, то нужно обязательно их награждать, хвалить и поощрять, чтобы у работников был стимул продавать и продавать больше [17].

Контролирование работы посредников. Контроль работы участников канала сбыта помогает направлять её в интересах производителя. Уровень контроля зависит от согласованных цифр, связанных с результатом работы.

Общие показатели эффективности организации по сбыту по сравнению с конкурентами:

- доля рынка, занимаемая предприятием;
- выручка от продаж;
- доходность;
- рентабельность;
- издержки продаж [13].

Изучив организацию по управлению сбытовой политики, которая связана с деятельностью компании, можно сделать вывод, что нужно выбирать не только правильный канал распределения сбыта, а также еще нужно использовать дополнительных «помощников». К примеру, мотивация сотрудников, это могут быть различные премии, вознаграждения, дополнительные дни отпуска и так далее. Это делается для того, чтобы у работников компании был стимул продать как можно больше именно вашей продукции, так и продажи поднимутся и хорошим сотрудникам будут поощрения.

Также очень важно выбрать правильное направление сбытовой политики. Это делается для того, чтобы выпускаемая продукция всегда была в обороте в нужных объемах, чтобы всегда был спрос на товары и услуги, также чтобы доход компании постоянно рос. Если растет доход компании, это значит, что компания может думать над новой продукцией. Новая продукция — это шаг вперед, ведь если компания выпускает что-то новое, то значит что продукция, которая уже была выпущена, пользуется хорошим спросом и приносит прибыль.

## 2 Анализ сбытовой политики на примере АО «Чистовье»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Чистовье»

Организационная структура является базой для выполнения функций управления компанией, то есть состав, подчиненность, взаимодействие и распределение работ между отдельными сотрудниками и подразделениями.

Выбор организационной структуры зависит от множества факторов, они представлены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

Организационные структуры подразделяются на несколько видов:

– Линейная.

Во главе каждого из отделов стоит один руководитель, который выполняет различные действия. Всевозможные полномочия реализуются руководством разного уровня. При данном управлении каждая из групп имеет одного руководителя, через которого проходит вся информация о состоянии, продвижении и различных нарушениях, если такие совершаются. Контроль передается по цепочке, начиная с самого высокого и заканчивая самым низким, благодаря этому образуется лестница иерархии. Линейные полномочия подразумевают под собой передачу задач руководителем подчинённому и дальше ко всем остальным сотрудникам, так образуется цепь команд.

Линейная структура более логическая в плане структурирования. Каждый руководитель имеет расширенный пакет возможностей, но при этом узкоспециализированный, умеет реализовывать специальные знания [6].

– Функциональная.

Отделы объединяются в специальные блоки, где прослеживается основное направление компании и ее деятельности. Из-за разных функций блоки будут делиться на: блок по управлению, финансам, производству, контролю качества работы. В каждом блоке производятся конкретно заданные установки.

Области, в которых применяется данная структура:

- предприятия, которые производят один продукт;
- предприятия, разрабатывающие сложные и длительные по времени инновационные проекты;
- предприятия крупного плана;
- компании, которые связаны с разработками по научно-исследовательской деятельности;
- предприятия узкоспециализированного профиля.

Задачи:

- создание рабочей атмосферы;
- грамотный подбор на должность руководителя;

- создание механизмов, которые связаны с мотивацией;
- грамотная расстановка работников по должностям [6].

Линейно-функциональная.

Осуществляет компоновки подразделений, которые направлены на различные виды работ, необходимые для реализации решений линейного управления. Выполнение работ возлагается на исполнителей-специалистов, которые относятся к одной из структур. Такой вид подразумевает двойное подчинение руководителю.

- Линейно-штабная.

Полное руководство берет один представитель, который разрабатывает и реализует разные рабочие вопросы. Представитель принимает решения и создаёт программы с помощью специальной системы, в которую входят необходимые подразделения-помощники. Существуют подразделения, не имеющие права принимать самостоятельные решения, а также давать распоряжения отделам, которые стоят ниже их по ступени. Основной задачей является составление стратегии, анализ всех действий. Подходит для промежуточной ступени [6].

Организационная структура управления АО «Чистовье» представлена в Приложении Б на рисунке Б.1.

## **2.2 Анализ и оценка ценовой и сбытовой политики АО «Чистовье»**

Цена является главной составляющей комплекса по маркетингу. Цена является фактором переменным и в основном играет самостоятельную роль, от определения ее места требуется более детальная тщательность и продуманность [20].

Роль ценовой политики для компаний очень важна, когда покупательский спрос отличается высокой эластичностью и потребители в основном реагируют на уровень стоимости, а не на средства стимулирования сбыта и опыт работы на рынке.

Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «Чистовье» за 2015-2021 гг. представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Финансовые показатели деятельности АО «Чистовье» (прибылях и убытках).

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015
Выручка, т.р.	2110	1 021 048	805 599	578 236	411 871	272 026	173 553	73 000
Себестоимость продаж, т.р.	2120	942 764	735 290	569 082	388 294	264 325	171 072	74 601
Валовая прибыль (убыток), т.р.	2100	78 284	70 309	9 154	23 577	7 701	2 481	1 601
Коммерческие расходы, т.р.	2210	65 066	58 036	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	2200	13 218	12 273	9 154	23 577	7 701	2 481	1 601
Проценты к уплате, %	2330	167	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы, т.р.	2340	1 127	1 641	1 120	46	17	0	14
Прочие расходы, т.р.	2350	4 354	5 668	900	1 090	357	233	253
Прибыль (убыток) до налогообложения, т.р.	2300	9 824	8 246	9 374	22 533	7 361	2 248	1 840
Налог на прибыль, т.р.	2410	2 466	2 426	1 695	4 283	1 322	455	1
текущий налог на прибыль (до 2021 г. это стр. 2410), т.р.	2411	2 466	2 426	1 695	4 283	1 322	455	1
Изменение отложенных налоговых обязательств, т.р.	2430	26	675	168	199	150	0	0
Изменение отложенных налоговых активов, т.р.	2450	2	0	0	0	0	0	0
Прочее, т.р.	2460	235	4 074	219	1	0	0	0
Чистая прибыль (убыток), т.р.	2400	7 569	2 421	7 292	18 050	5 889	1 793	1 841
СПРАВОЧНО								
Совокупный финансовый результат периода, т.р.	2500	7 569	2 421	7 292	18 050	5 889	1 793	1 841

Уровень стоимости в большей степени определяется потребителем. Покупатели предпочтут покупать продукцию отличного качества и по высокой



стоимости. Ценовая форма конкуренция уступает неценовым формам конкуренции, например:

- конкуренция, связанная с качеством;
- система обслуживания;
- срок поставки;
- торговая марка [2].

Ценовая политика – это целый комплекс принципов по правильному установлению цены на продукцию. Такой инструмент маркетинга, который влияет на продажи и позиции компании.

Основной задачей ценовой политики является получение стабильного дохода от реализации и обеспечение конкурентоспособности. При формировании ценовой политики проводят анализ:

- Влияние цены на конкурентоспособность предприятия.
- Возможные шансы организации выиграть в «ценовой войне».
- Выбор правильной ценовой политики в отношении нового товара или услуги.
- Изменение стоимости на основании жизненного цикла товара или услуги.
- Возможность установления различных базисных цен [3].

Цели ценовой политики:

Продолжение деятельности предприятия. Компания выполняет свою работу с высокой конкуренцией, изменением спроса. Минимизировать риски можно с помощью уменьшения цены. Но снижение стоимости должно быть таким, чтобы доход, который будет получен покрывал расходы. Такая цель является краткосрочной.

Краткосрочное увеличение прибыли. Стоимость продукции меняется для наибольшего извлечения прибыли. Такая цель ставится в рамках переходной экономики, а задачи являются краткосрочными. В долгосрочной перспективе такая цель не используется из-за значительного увеличения цены и не даст выиграть в борьбе с конкурентами.

Краткосрочное увеличение продаж. Стоимость товара снижается, а привлекательная стоимость позволяет увеличить объем сбыта. Альтернативой является назначение комиссионных для посредников, что поможет повысить продажи. Данная мера позволит извлечь наибольшую прибыль, а также занять свое место на рынке.

«Снятие сливок». Подходит при выпуске новых товаров или услуг и установлении самой высокой цены. Если продажи падают, тогда цена немного снижается для обеспечения оборота.

Долгосрочное увеличение прибыли. Стратегией является формирование имиджа компании, которая выпускает качественную продукцию. Когда потребитель уверен в качестве товара, он будет готов приобретать его по высокой цене. Позволяет добиться долгосрочной максимизации прибыли [14].

Виды ценовой политики:

– Высокая цена. При появлении новых товаров или услуг устанавливается наиболее высокая цена. Подходит для новой продукции, пользующейся спросом и защищенной патентом. Стоимость уменьшается, если есть снижение спроса.

– Низкая цена. Подходит, если компания хочет быстро занять свое место на рынке. Подходит для стимулирования спроса и применяется при большом объеме производства, повышенной эластичности спроса. Издержки компании покрываются благодаря тому, что продажи продукции по небольшой цене сильно увеличиваются.

– Дифференцированность. Средняя цена товара или услуги меняется из-за надбавок, скидок. Покупателям предлагают отдельную стоимость на продукцию.

– Льготность. Компания привлекает новых клиентов за счет льготных предложений. Подходит для расширения рынка сбыта.

– Гибкость. Цена устанавливается в зависимости от возможностей потребителей. Может часто меняться.

- Стабильность. Стоимость не меняется длительное время. Используют для продукции повседневного спроса.

Перед определением ценовой политики нужно следить за изменениями цен на продукцию на рынке. Перед определением стратегии обращается внимание на внутренние факторы (специфика предприятия) и внешние факторы (особенности рынка) [17].

Эффективность ценовой политики определяется такими факторами, как:

- Выбор подходящей финансовой стратегии предприятия, и его соответствие.

- Реализация поставленных целей. Если в планах компании есть сильный подъем показателей сбыта, то сначала определяют подходящую ценовую политику, а через некоторое время проводят анализ, насколько увеличился рынок сбыта. Если показатель достиг нужной цели, то такая ценовая политика эффективна.

- Успех в реализации товара. Главной целью является повышение продаж продукции. Если товар не продается по установленной цене, то такая ценовая политика не эффективна.

- Гибкость ценовой политики.

- Влияние установленной стоимости на рентабельность и показатели.

- Влияние на конкурентоспособность компании, укрепление места на рынке.

- Финансовая устойчивость и ее обеспечение.

- Цена и ее адекватность, связанная с качеством выпускаемой продукции.

- Баланс расценок [8].

Анализируя эффективность ценовой политики, обращается внимание на основные показатели, которые связаны с успешной деятельностью предприятия, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 – Показатели успешной деятельности организации

Ценовая политика АО «Чистовье» оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации. Для принятия эффективных управленческих решений, руководство организации должно понимать и анализировать внешнее окружение, как на макроуровне, так и на микроуровне.

АО «Чистовье» на данный момент очень востребованная компания, так как она выпускает товары первой необходимости, расходные материалы для различных организаций, таких как салоны красоты, медицинские центры и другие.

Из-за хорошего спроса и своей востребованности, цены у компании демократичные и соответствуют правильному построению ценообразования.

### **3 Разработка рекомендаций по повышению эффективности сбытовой политики предприятия АО «Чистовье»**

#### **3.1 Рекомендации по повышению эффективности сбытовой политики АО «Чистовье»**

Во втором разделе рассмотрена сбытовая политика компании АО «Чистовье». Компания является крупным производителем одноразовых расходных материалов для индустрии красоты и здоровья. Расходные материалы – это возможность иметь стабильный растущий доход, независимо от конъюнктуры рынка. Марки косметики приходят и уходят, меняются дистрибьюторы и тренды рынка, потребность в одноразовой продукции будет только расти. На данный момент востребованность продукции АО «Чистовье» растет.

Для повышения эффективности сбытовой политики компания предлагает сотрудничество в нескольких форматах, которые представлены на рисунке 8.

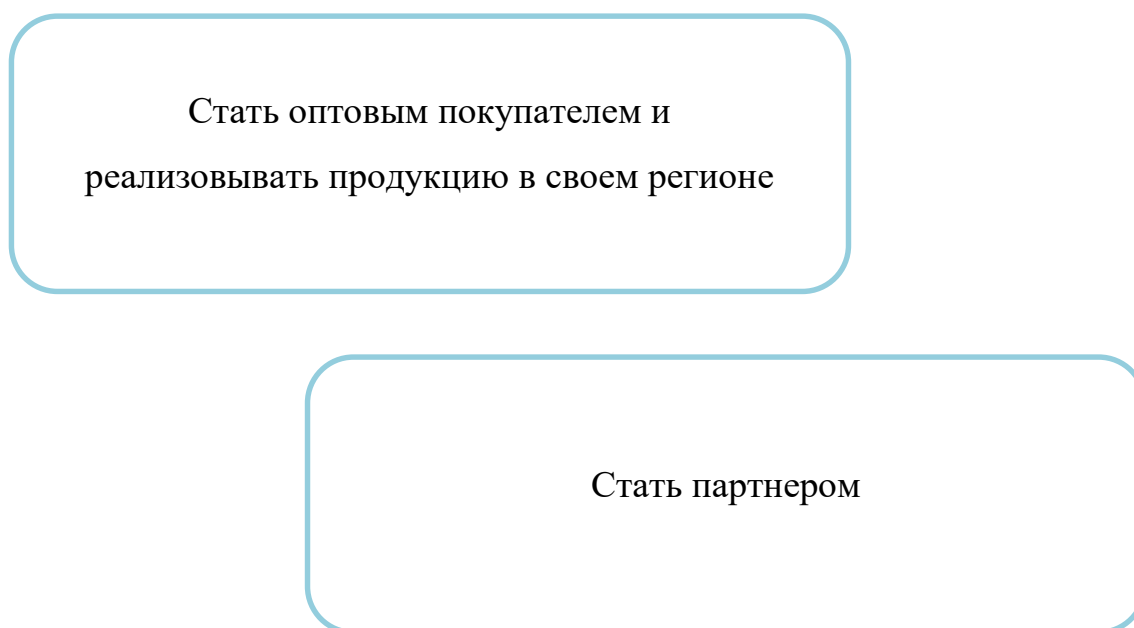


Рисунок 8 – Форматы сотрудничества с компанией

При выборе такого формата, как партнерство, компания предлагает привлекательные бонусы, представленные на рисунке 9.



Рисунок 9 – Бонусы, предлагаемые компанией при сотрудничестве

При работе с компанией АО «Чистовье» есть такие преимущества, как:

- увеличение объемов продаж, в том числе по другому ассортименту партнеров;
- расширение клиентской базы;
- увеличение среднего чека;
- усиление позиций в вашем регионе за счет обучающих и промо-мероприятий.

Продукцию компании АО «Чистовье» реализуют в регионах России и странах СНГ и продают как оптово-розничные магазины, так и официальные представители, с которыми заключен договор сотрудничества.

Также у компании есть своя система лояльности. Для постоянных клиентов – салонов красоты, дилеров и оптовых компаний предлагаются особые условия и сниженные цены на продукцию.

Размер скидки зависит от многих факторов. Для клиентов, которые сотрудничают с компанией, будет скидка 28% при покупке продукции от 150 тысяч рублей ежемесячно.

Также есть особые условия для узкого круга надежных партнеров, которые поддерживают философию компании АО «Чистовье» и придерживаются предложенной модели бизнеса.

Радует, что компания АО «Чистовье» открыта новым предложениям.

Следует заметить, что компания активно развивается и сотрудничает со многими представителями. Представители есть в разных регионах и городах. Компания отлично реализует свою продукцию, производя все новые продукты, которые также являются востребованными.

У компании АО «Чистовье» сильная сбытовая политика и правильно выбранное направление деятельности. Но для еще более лучшего сбыта продукции предложено несколько групп мероприятий, направленных на совершенствование сбытовой политики.

1 группа – Сохранение и расширение клиентской базы, увеличение объема продаж выпускаемой продукции.

2 группа – Увеличение оборота реализации выпускаемой продукции.

В первой группе рекомендации по совершенствованию сбытовой политики направлены на сохранение и расширение клиентской базы и объема продаж выпускаемой продукции. То есть, нужно удержать всех действующих клиентов, а также привлечь новых покупателей, в связи с чем будет увеличение объема продаж выпускаемой продукции. Для этой группы можно предложить:

– В каждый заказ от тысячи штук класть в подарок что-то другое из ассортимента, чтобы клиент компании мог изучить и детально рассмотреть что-то новое, что возможно может пригодиться в работе, например, салона красоты или медицинского центра.

- После того, как клиент компании закажет в итоге продукции на 500 тысяч единиц, предложить ему скидку больше, чем 28%, например, 30%.
- При первом заказе дарить подарки. Если закупка в розницу, то можно дарить кружку. Если закупка оптом, то календари, антисептики.
- При покупке стерильных материалов, давать в подарок одну единицу после каждой 50-ой.
- Если клиент делает заказ и забирает его в офисе компании, можно давать пирожное с изображением марки «Чистовье».

Во второй группе рекомендации по совершенствованию сбытовой политики направлены на увеличение оборота выпускаемой продукции. Чтобы увеличить оборот выпускаемой продукции можно предложить:

- привлечение большего числа покупателей;
- увеличение рекламных проектов, направленных на ознакомление с компанией, на ознакомление выпускаемой компанией продукции;
- выпуск продукции, подходящей для других направлений красоты или медицинских учреждений.

Для осуществления предложенных мероприятий следует:

- Создание отделом маркетинга и рекламы рабочей страницы компании в социальных сетях.
- Заключение договора с видеографом для создания интересных рекламных роликов для социальных сетей, телевидения для того, чтобы привлечь больше клиентов.
- Закладывать в бюджет подарочную продукцию, подарки покупателям.
- Анализ и мониторинг рынка для определения востребованных расходных материалов для индустрии красоты и медицинских учреждений для расширения ассортимента.



### **3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Предложенные мероприятия помогут компании получить больше клиентов, увеличить объем продаж выпускаемой продукции и увеличить оборот реализации выпускаемой продукции.

Компания АО «Чистовье» постоянно обновляет ассортимент. Компания следит за спросом, за тем, что сейчас востребовано, за отзывами и предложениями по поводу выпуска продукции.

На данный момент в АО «Чистовье» насчитывается около 600 наименований товаров в ассортименте. Продукция, выпускаемая компанией, относится к различным сферам индустрии красоты и медицинских учреждений. Компания АО «Чистовье» производит:

- различные расходные материалы;
- материалы для восковой и сахарной депиляции;
- материалы для маникюра и педикюра;
- стерильную продукцию;
- материалы для косметологии и визажа;
- материалы для медицинских учреждений;
- материалы для солярия;
- материалы для парикмахерских;
- материалы для прокалывания ушей;
- материалы для СПА, массажей и саун;
- материалы для дезинфекции и стерилизации;
- книги для записи и планеры;
- материалы для парафинотерапии;
- хозтовары и средства гигиены.

Смотря на ассортимент выпускаемой продукции, можно увидеть, что компания АО «Чистовье» производит расходные материалы для большого количества сфер услуг.

Необходимо привести анализ экономической эффективности предложенных мероприятий. Под эффективностью имеют в виду ситуацию, когда полученный результат превышает затраты над его достижением.

Под эффектом понимают результат деятельности компании, который выражается в единицах измерения полезности этой деятельности (материальные ресурсы, рубли, энергия, удовлетворенность субъекта управления). В основном эффект является разницей между абсолютным результатом деятельности и затратами (формула 1):

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З} \quad (1)$$

где Э – эффект;

Р – результат;

З – затраты.

В данном случае эффект, результат и затраты должны измеряться в одинаковых единицах измерения, например, в штуках (производство изделий), в прибыли (рубли).

Эффективность является относительным показателем и рассчитывается как отношение эффекта к затратам (формула 2) (ресурсоотдача) или затрат к эффекту (ресурсоемкость):

$$\text{Эф} = \text{Э} / \text{З} * 100\% \quad (2)$$

где Эф – эффективность;

Э – эффект;

З – затраты.

Для начала компании АО «Чистовье» следует заключить договор с видеографом, который будет заниматься созданием рекламных роликов для распространения в сети Интернет, в социальных сетях, на телевидении.

Видеографа предлагается не брать в штат, а заключить с ним договор оказания услуг и обращаться к нему по мере необходимости.

Затраты на рекламу приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Расходы на рекламные проекты компании АО «Чистовье»

Вид затрат	Т.р. в год
Работа видеографа	200
Запуск рекламы в сети Интернет, соц. сетях, телевидении	750
Итого	950

Расчет текущих затрат:

Работа видеографа не предполагает частой работы. Обращаться к нему будет достаточно 4 раза в месяц, то есть оплата каждой работы 50 000 рублей, куда входит снятие видео, монтаж видеоролика. За год затраты на работу видеографа составляют 200 000 рублей.

Так как у компании есть отдел маркетинга и рекламы, то техническое задание, размещение рекламы, создание рабочих страниц в социальных сетях, входят в обязанности маркетологов.

Запуск рекламы оплачивается ежемесячно: реклама в сети Интернет – 15 000 рублей в месяц, за год 180 000 рублей; реклама на телевидении – 10 000 рублей в месяц, за год 120 000 рублей; реклама в социальных сетях – 37 500 рублей в месяц, за год 450 000 рублей.

Итого расходы на рекламные проекты составляют 950 000 рублей в год.

Предложение по запуску рекламы эффективно повлияет на все сферы деятельности компании. Благодаря рекламе, появятся новые клиенты, увеличится объем продаж выпускаемой продукции, увеличится оборот реализуемой продукции.

Прогнозируется, что с учетом выполнения предложенных мероприятий, увеличение на 15% произойдет у выручки от реализации продукции, и на 10% увеличится себестоимость, что можно рассмотреть в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий АО «Чистовье»

Наименование показателя	2021 год	Проект	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка от реализации продукции АО «Чистовье», т.р.	1 021 048	1 174 205	153 157	115
Себестоимость продаж (за счет увеличения объема продаж выпускаемой продукции), т.р.	942 764	1 037 040	94 276	110
Валовая прибыль, т.р.	78 284	137 165	58 881	262
Коммерческие расходы, т.р.	65 066	66 216	1 150	102
в том числе				
за счет работы видеографа, т.р.	-	200	200	-
за счет увеличения расходов на рекламу, т.р.	-	950	950	-
Прибыль от продаж, т.р.	78 284	90 026	11 743	115
Чистая прибыль (убыток), т.р.	70 455	81 023	10 568	115

Предложенные рекомендации по повышению эффективности сбытовой политики компании АО «Чистовье» благодаря рекламе помогут в привлечении новых клиентов, повышению спроса, увеличению объема продаж выпускаемой продукции и увеличению реализации выпускаемой продукции. Благодаря новым клиентам и увеличению оборота продаж, вырастет прибыль компании.

## Заключение

Сбытовая политика – это свод правил деятельности компании по сбыту, которые регулируют организационную структуру отдела сбыта и алгоритм определенных действия и процедур по сбыту продукции.

Политика сбыта состоит из таких основных элементов как:

- политика закупа, то есть где, у кого и на каких условиях предприятие закупает товар или сырье для производства своей продукции;
- определение сети сбыта и наиболее подходящих сбытовых каналов;
- определение посредников, договоры, которые будут заключены с ними и определение их количества;
- разработка сбытовых стратегий и методов, с помощью которых будет осуществляется сбыт.

Цели политики сбыта:

- удовлетворение спроса покупателей в максимальном объеме;
- обеспечение нужного объема продаж;
- увеличение доли рынка предприятия;
- увеличение прибыли компании;
- укрепление позиций в своей нише, повышение конкурентоспособности;
- выход компании на другие новые рынки;
- выход на рынок нового товара;
- удержание действующих клиентов;
- возвращение лояльности к бренду;
- привлечение новых лидов.

Ценовая политика компании является главным звеном в разработке стратегии, связанной с ценообразованием. Стратегия ценообразования являются частью общей стратегии развития компании.

Стратегия, связанная с ценообразованием – это набор конкретных правил и практических методов, которые используются при установлении рыночных цен на конкретные виды товаров и услуг, которые выпускаются компанией.

Разработка ценовой политики и стратегии компании реализуются с помощью проведения определенных работ и расчетов:

- определение величины затрат на производство и сбыт продукции компании для получения прибыли, которые являются самыми подходящими;
- установление пользы товаров и услуг компании для возможных клиентов;
- нахождение величины объема продаж товаров и услуг или доля рынка компании, при котором производство принесет наибольшую прибыль.

Решения, связанные со стоимостью товаров и услуг, принимаются вместе с решениями, связанными с объемами производства, управлением затратами, дизайном продукта, рекламой и методом сбыта.

Пройдя практику в АО «Чистовье» можно с уверенностью сказать, что политика сбыта и ценовая политика налажены должным образом. Объемы производимой продукции растут, клиенты прибавляются, компания занимает все лучшие места на рынке.

Компания грамотно выставляет цены на свою продукцию. Продукция доступна как в розницу, так и оптом. Продажи осуществляются через интернет, на маркетплейсах или у партнеров в точках продаж.

Также компания предлагает свое сотрудничество, давая при этом привлекательные бонусы.

Рекомендации по улучшению сбытовой политики заключались в том, чтобы еще больше был ориентир на клиентов, как новых, так и действующих. Небольшие подарки, бесплатные единицы товара, пробники.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник / М.П. Афанасьев – М.: Издательский центр «Книга», 2019. – 304 с.
2. Бабенко, Е.А. Сбытовая политика и ее роль в деятельности предприятия / Е.А. Бабенко // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет». – 2019. – № 6-1. – 23-30 с.
3. Баранникова М.А. Роль управления сбытом в маркетинговом управлении организацией / Баранникова М.А., Арутюнян С.А., Опрышко Ю.И. // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. – 2019. – № 1-1 (123). 21-24 с.
4. Баркан Д.И. Управление сбытом: Учеб. пособие / Д.И. Баркан. – СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2018. – 908 с.
5. Бреусова, Е. А., Смирнова Е. В. Сбытовая политика в деятельности современной организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 17. – 203–206 с.
6. Васюхин О.В., Основы ценообразования: Учебное пособие. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2018. – 110 с.
7. Галлямова, Л. М. Управление каналами сбыта на предприятии // Молодой ученый. – 2019. – №10. – 597-600 с.
8. Голубин Е. Формирование и оптимизация каналов сбыта. – М.: Инфра-М, 2018. – 86 с.
9. Гусельникова, В.М. Сбытовая политика: понятие, этапы и задачи / В.М. Гусельникова // В сборнике: Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. – 2019. – 37-39 с.
10. Димитриади, Н.А. Сбытовые стратегии и типы систем управления продажами / Н.А. Димитриади // Финансовые исследования. – 2018. – № 3 (60). – 109-116 с.

11. Емельянова, А.И. Исследование направлений совершенствования сбытовой политики коммерческого предприятия / А.И. Емельянова // В сборнике: Развитие науки в современном мире. Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции. – 2019. – 118-125 с.
12. Камалова Н.Д., Пономарева Е.А. Стимулирование сбыта как современный способ воздействия на потребителя / 2020. № 13. 36-38 с.
13. Кольган, М. В., Пристанскова, Ю. С. Основные методы формирования спроса и стимулирования сбыта продукции на предприятии // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 11. – 3161–3165 с.
14. Магомедов, Ш. Ш. Управление товарным ассортиментом и запасами : учебник для бакалавров / Ш. Ш. Магомедов. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 174 с.
15. Ружанская, Л.С., Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 200 с.
16. Санников А.А. Эффективное управление сбытом. – М.: Прогресс, 2019. – 389 с.
17. Сысоева, Е.В. Управление сбытовой политикой организации / Е.В. Сысоева // Инновации и инвестиции. – 2019. – № 2. – 76-80 с.
18. Цуциев, Р.Т. Сбытовая политика фирмы / Р.Т. Цуциев // В сборнике: Молодежный научный форум сборник статей по материалам LVIII студенческой международной научно-практической конференции. – 2019. – 24-29 с.
19. Швоева, В.О. Сбытовая деятельность предприятия как система и ее основные элементы / В.О. Швоева // Научно-практические исследования. – 2020. – № 1-3 (24). – 275-278 с.
20. Шкурко, П.А., Филимонова, Е.С. Управление каналами сбыта / Актуальные вопросы экономических наук. 2020. № 56. 59-62 с.



Приложение А  
Последовательность разработки политики сбыта

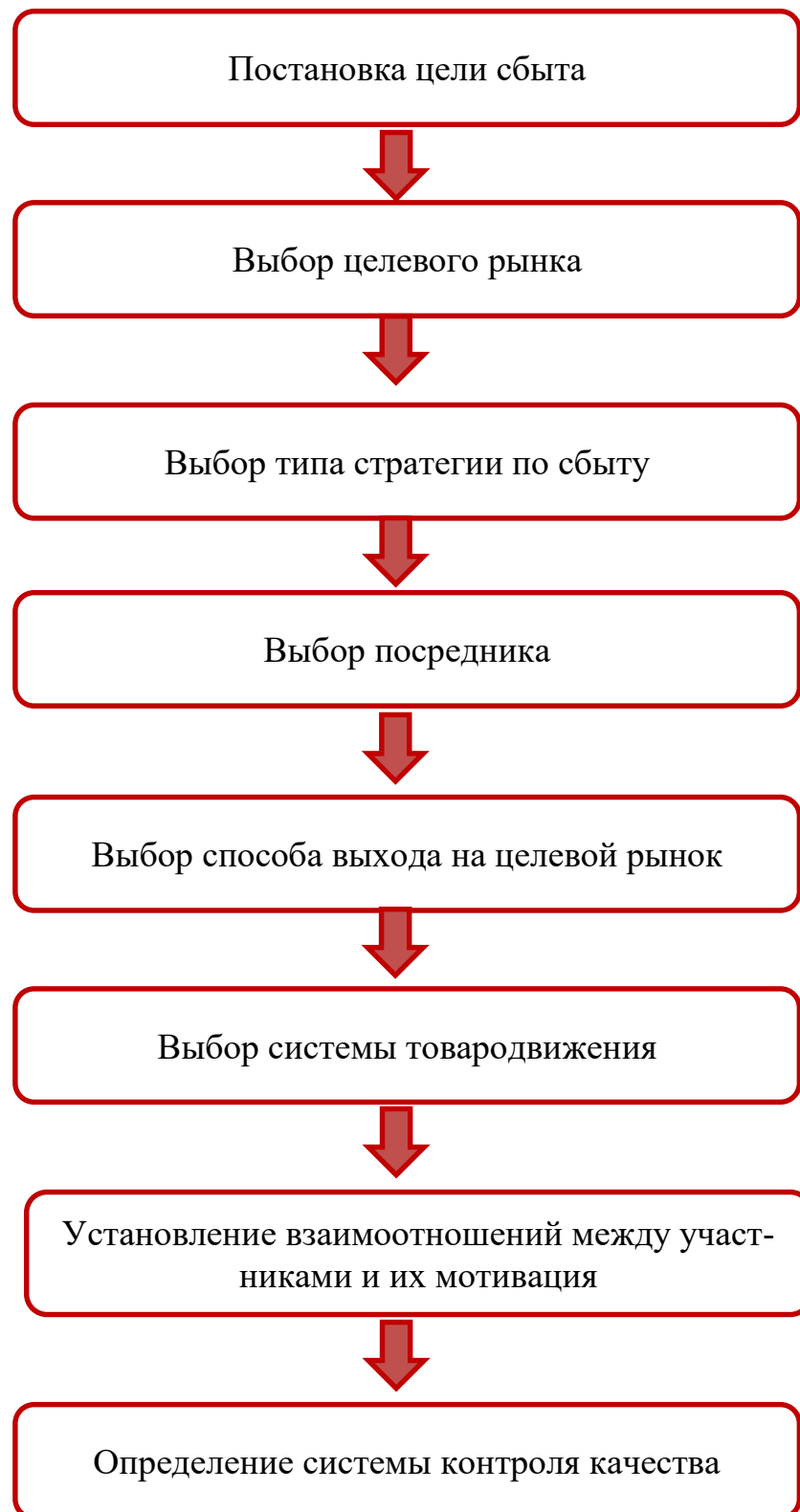


Рисунок А.1 - Последовательность разработки политики сбыта

Приложение Б  
**Схема организационной структуры управления АО «Чистовье»**

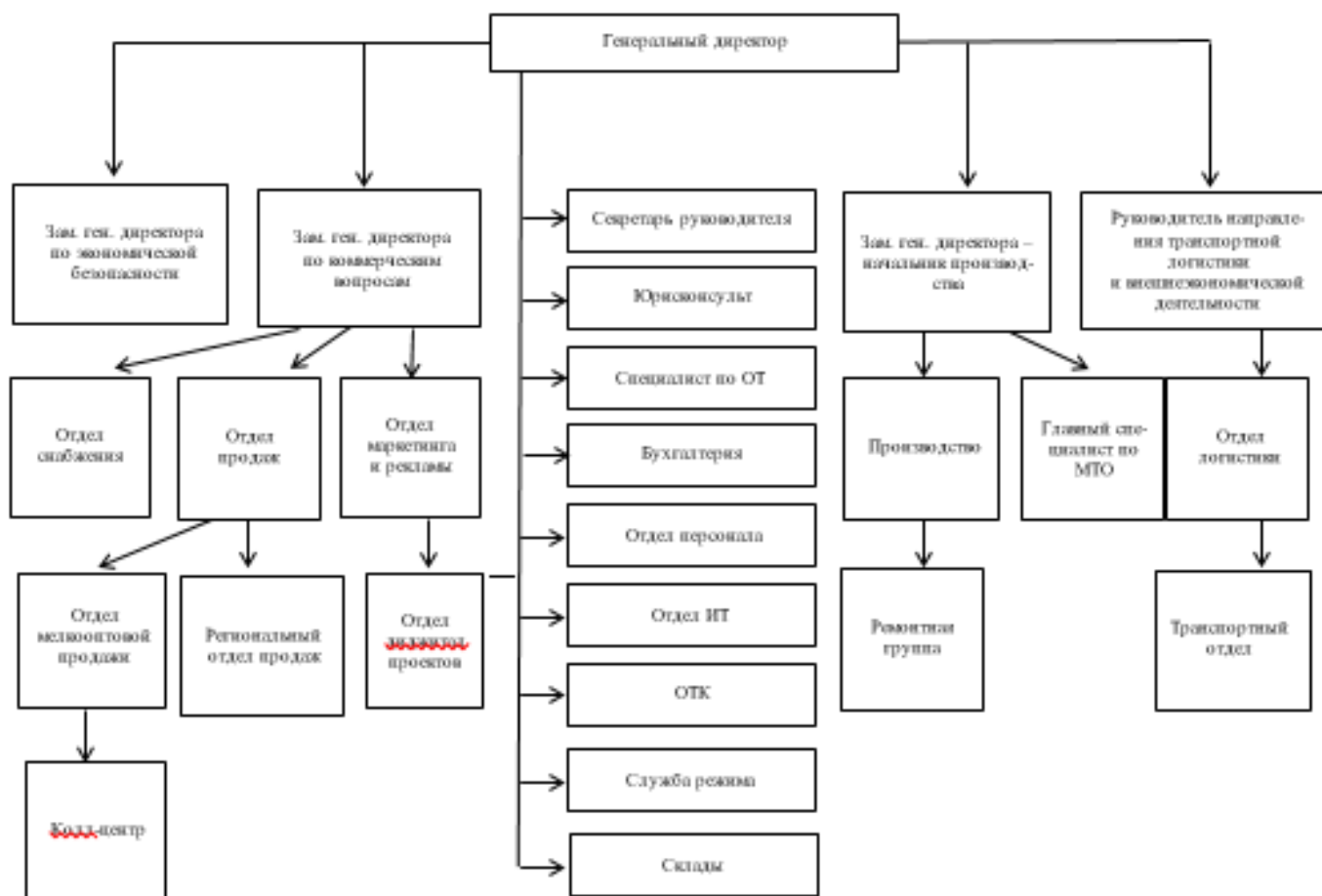


Рисунок Б.1 - Схема организационной структуры управления АО «Чистовье»