

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Кафедра менеджмента организации**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа**

38.03.02 Менеджмент

Выполнила:  
студентка 4 курса группы  
05001223  
очного отделения  
Беяева Д.С.

Научный руководитель:  
к.с.н., доцент  
Путятин Т.П.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

_Тос453099087 <b>Введение</b> .....	3
<b>Глава 1 Теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятия</b> .....	6
1.1 Понятия «сбыт» и «сбытовая деятельность» .....	6
1.2 Управление сбытовой деятельностью .....	12
1.3 Специфика сбытовой деятельности предприятий рыбоперерабатывающей отрасли.....	30
<b>Глава 2 Проблемы и перспективы развития сбытовой деятельности на рыбоперерабатывающем предприятии ЗАО «Балтийский берег»</b> .....	34
2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности предприятия .....	34
2.2 Анализ сбытовой деятельности предприятия в условиях проблем развития рыбной отрасли России .....	45
2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия .....	55
<b>Заключение</b> .....	64
<b>Список литературы</b> .....	67
<b>Приложение</b> .....	73

## Введение

**Актуальность** темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что в успешность функционирования предприятия во многом зависит от особенностей организации его сбытовой деятельности. Именно благодаря такой деятельности товары различных компаний становятся доступными целевым потребителям.

Сбыт представляет собой продажу товаров и их физическое перемещение от производителя к покупателю. Кроме того, сбыт – это один из компонентов комплекса маркетинга, что подтверждает его значимое место в рыночных отношениях.

Совершенствование системы реализации продукции является сегодня одной из главных задач, стоящих перед руководством промышленных и торговых предприятий.

Так, необходимо наиболее рациональным способом довести товар до потребителя в том месте, в том количестве и такого качества, которые требуются, а также максимально использовать свои возможности для улучшения обслуживания покупателей.

Повышение эффективности управления сбытовой деятельностью предприятия является фактором сохранения и улучшения позиции предприятия на рынке, успешного участия в конкурентной борьбе и формирования благоприятного имиджа предприятия у потребителей.

Таким образом, для улучшения работы предприятия необходимо воспользоваться таким инструментом как сбытовая деятельность, а точнее - ее совершенствование. Данное преобразование осуществляется при помощи следующих действий:

- изучение спроса на продукцию и услуги предприятия;
- формирование портфеля заказов потребителя
- участие в ассортиментной загрузке производства заказами потребителей;

- оперативное и стратегическое планирование сбыта;
- стимулирование сбыта.

**Объект исследования** – рыбоперерабатывающее предприятие ЗАО «Балтийский берег».

**Предметом исследования** является сбытовая деятельность рыбоперерабатывающего предприятия ЗАО «Балтийский берег».

**Цель исследования** – разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности рыбоперерабатывающего предприятия ЗАО «Балтийский берег».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- раскрыть сущность понятий «сбыт» и «сбытовая деятельность»;
- определить основы управления сбытовой деятельностью предприятия;
- описать специфику сбытовой деятельности предприятий рыбоперерабатывающей отрасли;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности ЗАО «Балтийский берег»;
- проанализировать особенности осуществления сбытовой деятельности ЗАО «Балтийский берег»;
- разработать предложения по совершенствованию сбытовой деятельности рассматриваемого предприятия.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных ученых по проблеме маркетинговых коммуникаций предприятия.

В работах Л.П. Куракова [25], В.В. Бурцева [14], Б.К. Токарева [50] представлена сущность и основные аспекты понятий «сбыт» и «сбытовая деятельность».

Задачи сбытовой деятельности, функции и основные элементы подробно изложены в трудах Н.А. Борисова [12], А.А. Санникова [44], Н.Р. Осмоловского [35], В.Н. Наумова [33].

Основные этапы управления сбытом анализируются в работах Г. Шмален [54], О.Р. Айрапетова [1] и М. Портера [39].

Подробное описание различных видов каналов сбытовой деятельности можно найти у Ф. Котлера [23], В.Н. Платонова [42], Березиной [10], В.В. Дыбинской [19], С.Н. Белоусовой [3], Н.А. Чанышевой [52].

Что касается выбора сбытовой стратегии предприятия, улучшения эффективности работы с участниками канала сбыта и их стимулирования, то данные вопросы широко освещены в трудах Е.С. Сербовой [43], Н.А. Борисова [12], Н. Лысаковой [31], О.В. Борисовой [13].

**Эмпирической базой исследования** послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс рыбоперерабатывающего предприятия ЗАО «Балтийский берег».

**Методы исследования:** системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы.

**Апробация работы.** По итогам исследования была опубликована статья: Проблемы развития рыбной отрасли России // Современные проблемы менеджмента: Электронный сборник научных работ /отв. ред. Б.А. Тхориков. – Белгород: ИД Белгород, 2016. – С.122-126. – Режим доступа: <http://dspace.bsu.edu.ru/handle/123456789/16101>.

**Практическая значимость исследования** состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования сбытовой деятельности рыбоперерабатывающего предприятия ЗАО «Балтийский берег» и аналогичных предприятий.

**Структура выпускной квалификационной работы.** Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

## **Глава 1 Теоретические основы организации сбытовой деятельности предприятия**

### **1.1 Понятия «сбыт» и «сбытовая деятельность»**

Основными этапами деятельности хозяйствующего субъекта являются снабжение, производство и сбыт готовой продукции.

В своих работах Л.П. Кураков определяет понятие «сбыта» следующим образом: «Сбыт - продажа, реализация предприятием, организацией, предпринимателями изготовляемой ими продукции, товаров с целью получения денежной выручки, обеспечения поступления денежных средств» [25, с.458].

В определении сущности сбыта учеными выделяются узкое и широкое понимание.

В широком смысле слова, сбытовая операция начинает свое действие с того момента как товар покинул производство и заканчивает, как только этот самый товар будет передан покупателю. Подобная трактовка означает реализацию уже произведенной продукции, а точнее- сам процесс реализации с целью преобразования товара в денежный эквивалент и удовлетворения потребностей покупателей.

Что же касается узкого понимания рассматриваемого термина, то сбыт это всего лишь последняя фаза товародвижения, а именно – передача товара от продавца покупателю. Однако в этом случае покупателем может быть не только конечный потребитель, но и потребитель, который приобретает товар для последующей перепродажи.

По мнению Б.К. Токарева, «Сбыт – ключевое звено маркетинга и всей деятельности предприятия по созданию, производству и доведению товара до потребителя, основной задачей которого является возврат вложенных в производство товаров средств и получение прибыли» [50, с.21].

Под сбытовой деятельностью понимается набор процедур необходимых для продвижения уже готовой продукции на рынок и организация расчетов с

покупателями за отгруженную продукцию. К подобным процедурам относят мероприятия по формированию спроса, получение и обработка заказов, комплектация и подготовка продукции к отправке покупателям, отгрузка продукции на транспортное средство и транспортировка к месту продажи или назначения. Главная цель сбыта – реализация экономического интереса производителя (получение предпринимательской прибыли) на основе удовлетворения платежеспособного спроса потребителей [14, с. 60].

К основным задачам сбытовой деятельности следует отнести следующее:

- оптимальная загрузка производственных мощностей заказами потребителей;
- выбор рациональных каналов распределения товародвижения;
- минимизация совокупных затрат в хозяйственном цикле товара, включая расходы по послепродажному обслуживанию и потребительскому сервису.

Кроме того, задачи сбытовой деятельности бывают стратегическими и тактическими:

1) стратегические задачи связаны с организацией и формированием каналов сбыта (т.е. со всем, что относят к организационно-коммерческой функции сбыта), а также с организацией перемещения товаров к потребителю (т.е. маркетинг-логистика):

- прогнозирование и планирование перспективных потенциальных каналов и путей сбыта;
- обоснование и выбор прямого или непрямого типа сбыта товаров, т.е. без или с включением промежуточных звеньев (субъектов) на пути товара от производителя к потребителю (прямая поставка самой фирмой-производителем; оптовой или розничной организацией);
- выбор оптимальных каналов и путей сбыта, размещение складов (их функции, количество и емкость);

– разработка маркетинговых мероприятий по эффективному сопровождению товарных потоков от производителя к потребителю [8, с.18].

2) тактические задачи включают:

– работа с уже существующими клиентами;  
– реализация программ по привлечению новых покупателей;  
– поиск и отбор коммерческих предложений на поставку товара или предоставление услуг;

– организация стимулирования оплаты заказов;  
– установление путей следования коммивояжеров, их численности, мотивации и контроля;

– проверка деятельности внешней службы фирмы-производителя, в частности, наличия и достаточности торговых запасов, необходимости презентации товара, мероприятий по поддержке сбыта;

– установление структуры и величины как общих затрат, так и затрат по каждой составляющей расходов, связанных с физическим распределением товара, а также сравнения этих затрат с уровнем сервиса поставки;

– анализ и развитие компьютерного обеспечения в системе распределения для оперативного отслеживания спроса и предложения, а также развития самообслуживания, системы учета и контроля за объемами продаж и ценами реализованных товаров для принятия оперативных маркетинговых мероприятий [44, с. 180].

К основным функциям сбыта относят:

– изучение результатов сегментации рынка и планирования рекламы;  
– заключение договоров с потребителями или посредниками;  
– учет и контроль выполнения договоров;  
– разработка плана отгрузки товаров клиентам;  
– определение каналов сбыта;  
– организация приема, хранения, упаковки, сортировки и отгрузки товаров клиентам;  
– стимулирование сбыта;

– информационное, ресурсное и техническое обеспечение сбыта товаров.

Одним из достоинств грамотного построения системы сбыта на предприятии и организации его контроля является возможность обеспечения конкурентоспособности компании. Несмотря на то, что сбыт является финальной стадией хозяйственной деятельности, в условиях рынка планирование сбытовой деятельности предшествует стадии производства. В основе планирования лежит изучение рыночной конъюнктуры и возможностей предприятия производить продукцию, которая впоследствии будет пользоваться спросом, а также формирование плана снабжения и производства на основе составленного ранее плана продаж.

От сбыта продукции на предприятии зависят показатели величины доходов, прибыли, уровня рентабельности, а также материально-технического обеспечения.

Несмотря на то что каждое предприятие организует свою сбытовую деятельность по своему усмотрению, в основе такого планирования лежит принципиальная ориентация удовлетворения многообразных запросов конечного потребителя (либо на построение такой системы распределения, которая была бы эффективна, как для самой фирмы, так и для посредников) и способ её существования, рассматриваемый как совокупность действий по максимальному приближению товара к целевой группе потребителей (либо наоборот, привлечение потребителей к товару фирмы).

Сбытовую деятельность фирмы-изготовителя продукции следует рассматривать, как целенаправленную деятельность, принципы и методы осуществления которой призваны организовать движение потока товаров к конечному потребителю.

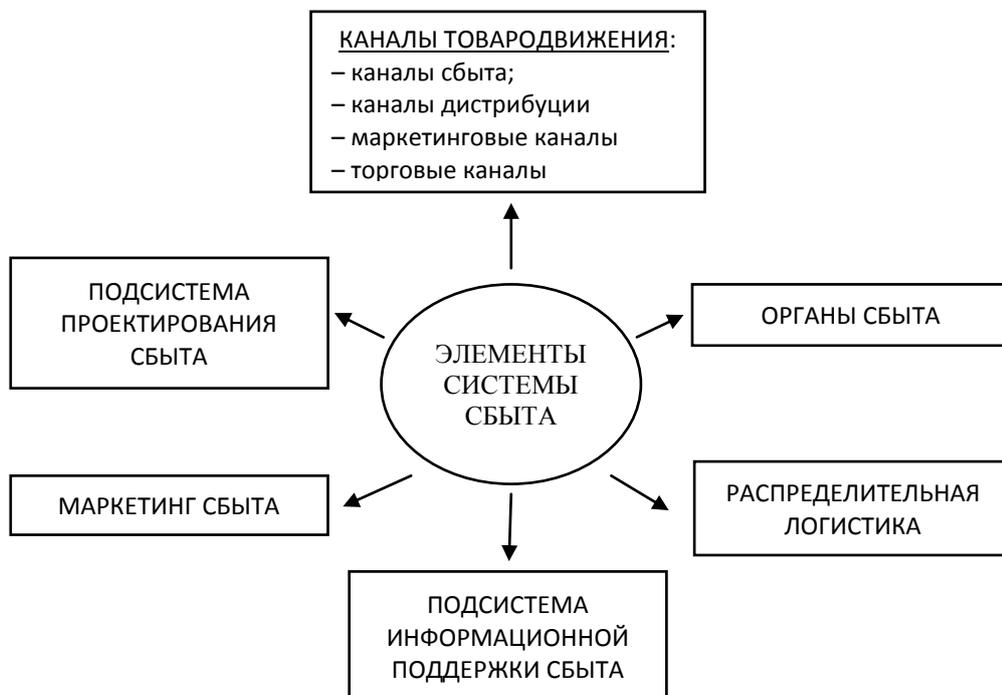
Основной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар. К числу таких условий относятся элементы сбытовой деятельности, капиталы

распределения (сбыта, товародвижения) вместе с функциями, которыми они наделены.

Основные элементы сбытовой деятельности:

- транспортировка продукции — её физическое перемещение от производителя к потребителю;
- доработка продукции — подбор, сортировка, сборка готового изделия и прочее, что повышает степень доступности и готовности продукции к потреблению;
- хранение продукции — организация создания и поддержание необходимых её запасов;
- контакты с потребителями — действия по физической передаче товара, оформлению заказов, организации платёжно-расчетных операций, юридическому оформлению передачи прав собственности на товар, информированию потребителя о товаре и фирме, а также сбору информации о рынке [33, с.148].

В общем смысле система сбыта предприятия состоит из основных элементов, представленных на рис 1.1.1 [33, с.17].



**Рисунок 1.1.1 – Элементы системы сбыта**

Органы сбыта состоят из отделов сбыта и продаж, которые ищут будущих клиентов и ведут работу с нынешними. Кроме того, к органам сбыта относятся сбытовые региональные структуры компании и руководители различного уровня. К функциям данных органов относятся планирование, управление и координация сбытовой деятельности, а также взаимодействие с клиентами (участниками каналов сбыта).

Подсистема проектирования сбыта занимается разработкой и поиском каналов сбыта и их участников, разработкой стратегии продаж и развитием структуры сбыта.

Что касается маркетинга сбыта, то в его функции входит обеспечение релевантной информацией о рынке, построение плана по продвижению продукции, создание системы поддержки отношений с участниками сбыта. Последняя упомянутая функция очень важна для долгосрочности успешного взаимодействия с клиентами и зависит от уровня маркетинговой культуры в компании. Также, данный элемент сбытовой системы должен заниматься прогнозированием развития сбытовой деятельности и контроля ее осуществления.

Информационное обеспечение сбыта организует информационные потоки для сбытовой и закупочной деятельности, руководства организации, а также между участниками сбыта. Данные, предоставляемые этим элементом сбытовой системы должны быть полными, достоверными и оперативными. Успех вышеупомянутой подсистемы зависит от уровня квалификации персонала и организации бизнес-процессов.

В задачи распределительной логистики входят рациональность товарных запасов и доставка для клиентов заказанной продукции в кратчайшие сроки с минимальными затратами.

Изучив все вышеупомянутые элементы, можно сказать, что все подсистемы сбыта функционально связаны между собой в единую систему и позволяют успешно и эффективно решать поставленные перед организацией задачи.

Таким образом, в условиях рынка под сбытовой деятельностью и сбытом в общем значении понимается комплекс действий, направленных на формирование, направление и продвижение готовой продукции на соответствующий определенному сегменту рынок, а также проведение расчетных процедур с покупателями. Главной целью сбыта признается экономический интерес производителя продукции после удовлетворения спроса потребителей.

## **1.2 Управление сбытовой деятельностью**

Управление сбытовой деятельностью – это анализ, планирование, организация и контроль сбытовой деятельности предприятия с целью удовлетворения потребностей клиентов и получения прибыли [52, с.7].

Всякое управление определенным видом деятельности предприятия имеет свою структуру и этапы, придерживаясь которых можно добиться главной цели существования организации [54, с.26].

В качестве этапов управления сбытовой деятельностью предприятия можно выделить следующую последовательность действий:

1. определяются цели сбыта;
2. анализируются основные факторы внутренней и внешней среды;
3. принимается решение о каналах сбыта и их структуре;
4. выбирается стратегия сбыта;
5. осуществляется отбор посредников и участников канала сбыта;
6. происходит поиск путей осуществления успешного сотрудничества между участниками каждого канала распределения;
7. разрабатываются технологии контроля сбытовой деятельности.

*Первый этап.* Определяются цели сбыта.

Предприятие как часть рыночной системы ставит перед собой конкретные цели. Кроме того, подобные цели могут определяться как на короткий срок, так и на долгосрочную перспективу, однако в обоих случаях степень

возможности их достижения должна быть достаточно высока. Таким образом, при постановке целей сбыта учитываются системные цели деятельности организации на определенном рынке [54, с. 27].

В качестве целей осуществления сбыта могут выступать:

- расширение объема продаж (приоритет такой цели характерен для предприятий, находящихся на стадии завоевания новых рынков сбыта);

- удержание позиции предприятия на рынке (организации, ставящие перед собой подобные цели сбыта, имеют равновесные объемы производства и продаж, однако для удержания достигнутых вершин еще необходимо окупать свои затраты);

- прибыльность (существует 2 типа предприятий выбирающих такую цель в качестве приоритетной: во-первых, это организации, которые производят новый товар и естественной необходимостью является получение как можно большей прибыли и, во-вторых, организации, которые изучив конъюнктуру рынка хотят использовать благоприятную ситуацию для увеличения своей прибыли);

- развитие стабильности предприятия (такая цель характерна для достаточно крупных предприятий, таких как монополии и олигополии).

*Второй этап.* Анализируются основные факторы внутренней и внешней среды.

Решения предприятия по организации сбыта товаров находятся в сильной зависимости от работы внутри организации, а также от процессов, происходящих за ее пределами во внешней среде.

Особенность факторов внутренней среды заключается в наличии у организации возможности управлять этими факторами и изменять их, т.е. – осуществлять полный контроль. К таким факторам относятся:

- особенности товара;
- цели и стратегия предприятия;
- производственные ресурсы предприятия.

Характеристика товара влияет на выбор канала, а, следовательно, необходимо учитывать, во-первых, его назначение (потребительские товары, товары для предприятий), во-вторых, материально-вещественную форму (материальные товары, услуги, нематериальные ценности), в-третьих, покупательское поведение.

Каждому виду товара соответствует совокупность специфических требований по способу и срокам хранения, условиям транспортировки, возможностям предложения потребителю особых условий продажи. Кроме того, учитывается степень увязки конкретного товара с услугами, с сопутствующими и дополняющими товарами, а также количество вариантов товара, предлагаемого производителем.

Цели деятельности предприятия, миссия, стратегические цели-все это определяет цели сбыта товара в частности тогда, когда в их формулировках содержится направление деятельности организации, рынок на котором она находится или собирается выходить, а также категория потребителя.

С учётом целей предприятия и целей сбыта, в частности, предприятие устанавливает определённые отношения с торговыми посредниками и потребителями (сотрудничество с продавцами или контроль каналов сбыта), а также перечень функций, которыми наделяются продавцы, посредники и другие участники канала сбыта, формируемого предприятием.

Решения в процессе организации сбытовой деятельности основываются на производственных ресурсах предприятия. Кроме того, необходимо учитывать, как возможность обеспечения предприятия финансовыми, материальными, трудовыми и информационными ресурсами, так и экономическую целесообразность связанных с этих издержек [1, с.13].

Особенность факторов внешней среды, влияющих на организацию сбытовой деятельности предприятия, заключается в их абсолютной неуправляемости. Следовательно, при организации сбыта необходимо учитывать данные факторы и адаптировать к ним свою деятельность.

Во-первых, к факторам внешней среды фирмы, можно отнести потребителей. Управление сбытовой деятельностью предприятия подразумевает под собой не только извлечение прибыли, но и возможность наиболее полно удовлетворить требования потребителей. Однако, в силу своей осведомлённости об альтернативах рынка, индивидуальных запросов и выработавшихся привычек, потребители все чаще предъявляют особые требования к условиям покупки. Учесть особенности покупательского поведения какого-либо товара помогает сегментирование рынка.

Во-вторых, это – конкуренты. Нельзя не учитывать огромного влияния позиции фирмы в конкурентной среде на организацию сбытовой деятельности и дальнейшие ее результаты. Именно поэтому в процессе построения сбыта необходимо максимально реализовывать конкурентные преимущества своей продукции и защищать свой канал сбыта от конкурентов [39, с.120].

В-третьих, посредники – это обычно достаточно опытные участники определенного рынка, обладающие своими мощностями по доведению продукта до конечного потребителя, возможностями осуществлять рациональное товародвижение. Именно поэтому посредники оказывают большое влияние на выбор канала сбыта предприятием.

В-четвертых, в качестве факторов макросреды, в равной степени влияющих на всех участников рынка, выступают: политические изменения, экономические процессы, социальные потрясения, демографическая ситуация, состояние окружающей среды. Предприятие не может повлиять на изменение данных факторов, однако в их силах осуществлять прогнозирование рисков, оценивая последствия, и в случае наступления – максимально приспособиться к существующим условиям.

*Третий этап.* Принимается решение о каналах сбыта и их структуре.

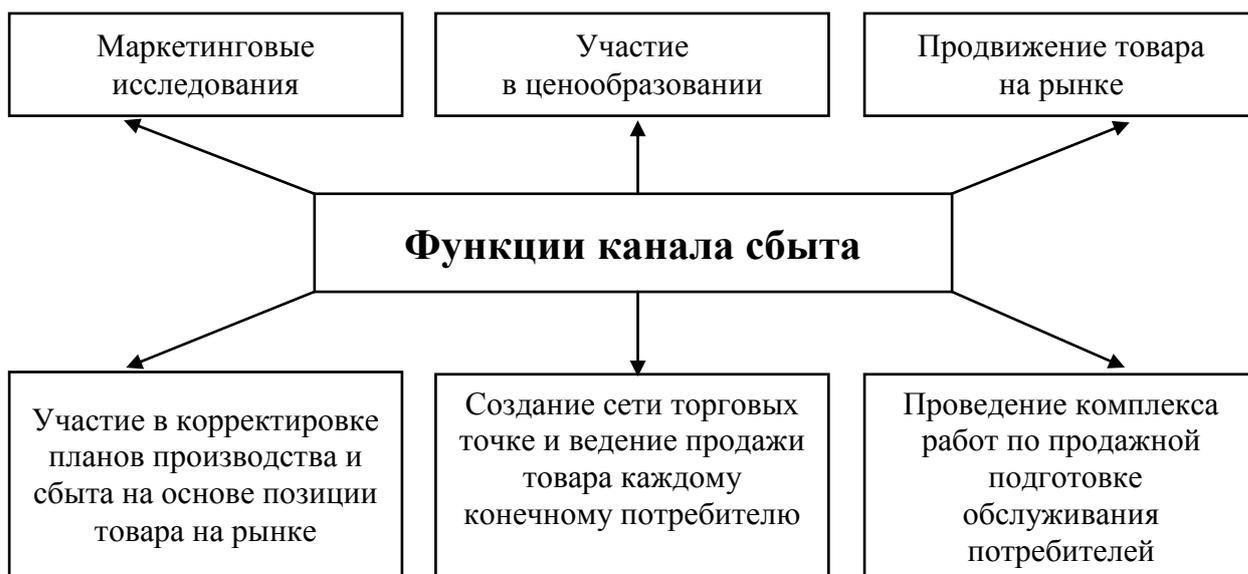
Канал сбыта – совокупность организаций или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать другому право собственности на конкретные товар или услугу на их пути от производителя к потребителю [23, с.1124].

Также, данное понятие трактуется как «структура, формируемая независимыми партнёрами, участвующими в процессе предоставления товаров и услуг потребителям или промышленным пользователям для потребления или дальнейшего использования» [34, с.545].

Выбор того или иного канала сбыта зависит прежде всего от цели сбыта, планируемых экономических показателей, стратегии компании на конкурентном рынке и наличия необходимых для сбытовой деятельности ресурсов. На практике используют каналы сбыта, различные по количеству и типам его участников. Вид канала сбыта зависит от характера товара и приёмов маркетинга, принятых в той или иной отрасли.

Канал сбыта характеризуется длиной т.е. числом уровней канала. Уровнем канала распределения является тип посредника, который занимается перемещением товара и передачей его следующему посреднику по направлению к конечному потребителю. В свою очередь уровень канала сбыта характеризуется шириной – т.е. числом посредников одного типа на определенном уровне.

Канал сбыта выполняет определенный набор функций, представленный на рис. 1.2.1 [42, с.27].

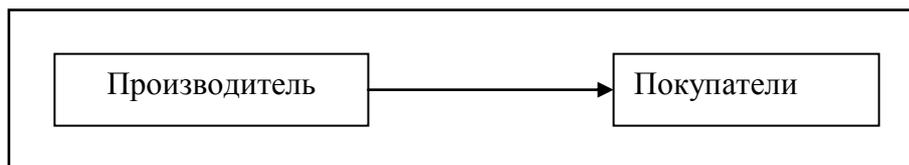


**Рисунок 1.2.1 – Функции канала сбыта**

Существуют следующие виды каналов сбыта:

- прямые;
- косвенные;
- смешанные.

Сущность прямого канала заключается в перемещении товаров без участия посреднических организаций, как схематически показано на рисунке 1.2.2.



**Рисунок 1.2.2 – Общая схема прямого канала сбыта**

Производители сами продают свой товар конечным потребителям и полностью контролируют маркетинговую программу и сбыт своих товаров, опасаясь ненадлежащего исполнения посредниками их сбытовой стратегии. Кроме того, предприятия, использующие прямой канал сбыта характеризуют желание личного контакта с потребителем, работа на ограниченном целевом рынке, контроль всего пути товара до конечного потребителя, контроль реализации. На практике, в качестве примеров таких предприятий выступают производители, которым принадлежат их фирменные магазины; производители, которые продают свои товары по почте или через собственных торговых агентов [10, с.16].

В качестве недостатка данного канала сбыта можно выделить большие объемы внепроизводственных затрат, которые несет фирма. В частности, данные издержки касаются создания товарных запасов, осуществления процесса непосредственной продажи товара, а также возможностей наступления коммерческих рисков в процессе товародвижения.

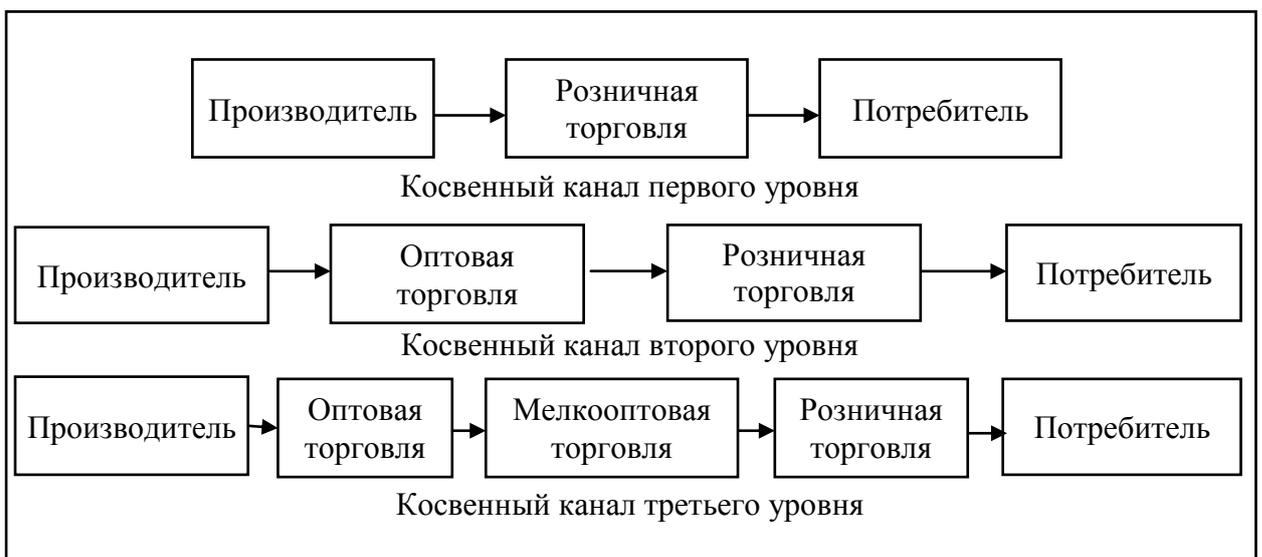
Однако, существуют и положительные моменты использования данного вида канала сбыта. Среди них: право на весь объем прибыли от продажи произведенной продукции отдается фирме-производителю. Кроме того,

предприятие имеет возможность глубже изучить рынок своих товаров, поддерживать тесные связи с потребителем, совершенствовать качество товаров и проводить исследования в этой сфере [44, с.180].

Инструментами осуществления прямого сбыта являются региональные сбытовые филиалы, сбытовые конторы или службы без создания товарных запасов с выполнением функций по заключению сделок "под заказ" специальные агентства, которые производят демонстрацию товара клиенту, розничная сеть, средства массовой информации.

Что касается косвенного канала сбыта, то его принципиальным отличием от прямого канала является наличие посредника в цепи процесса перемещения товаров от фирмы-изготовителя к потребителю. Предприятия, использующие косвенный канал сбыта перекладывают немалую часть внепроизводственных расходов на своих контрагентов, тем самым избавляясь от доли риска. Однако, тем самым они теряют контроль над товародвижением и часть прибыли [3, с.28].

При организации косвенного канала сбыта возникает потребность в определении его длины и ширины. Длина канала - это количество уровней канала, то есть однофункциональных посредников, а ширина канала - это число посредников, условно находящихся на одном уровне (рис.1.2.3) [12, с.25].



**Рисунок 1.2.3 – Уровни каналов сбыта предприятия**

Косвенный канал первого уровня включает в себя только одного посредника. Если говорить о потребительском рынке, то таким посредником является розничный продавец. Если же это рынок промышленных товаров, то посредник- это брокер или агент по сбыту.

В двухуровневом канале посредниками выступают оптовые и розничные продавцы, если речь идет о потребительских товарах и промышленные дистрибьюторы и дилеры, если это рынок товаров промышленного назначения. Таким образом, косвенный канал второго уровня включает в себя двух посредников.

Трех посредников включает в себе трехуровневый канал. Так, между оптовым и розничным торговцами находится мелкий оптовик, который покупает товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим предприятиям розничной торговли [11, с. 157].

Существуют также другие вариации посредников в каналах сбыта производственных товаров:

- производитель, организация-потребитель;
- производитель, дистрибьютор, организация-потребитель;
- производитель, агент, организация-потребитель;
- производитель, агент, дистрибьютор, организация-потребитель.

Уровней канала сбыта может быть намного больше, однако встречаются такие редко, т.к. это предоставляет меньше возможной контроля канала сбыта со стороны производителя [36].

Помимо вышеизложенных каналов распределения существуют вертикальная и горизонтальная маркетинговые системы.

Вертикальная маркетинговая система действует как единый механизм ради максимального извлечения прибыли в целом. Данная система производителя и одного или нескольких оптовых продавцов, а также одного или нескольких розничных, преследующих общие цели и интересы. Так, один из членов канала либо является «собственником» других участников, либо может давать им определенные привилегии, либо обладает мощностью, обеспечи-

вающей их полное сотрудничество. В качестве такой силы может выступать производитель или оптовик, или розничный торговец. Таким образом, данная система позволяет максимально контролировать канал сбыта и его участников.

В рамках вертикальной маркетинговой системы существуют три ее типа:

- корпоративная (единая организационная структура фирмы владеет этапами производства и распределения);
- договорная (в рамках такой системы создаются определенные договоренности между независимыми компаниями для общей координации их деятельности и впоследствии достижения больших экономических результатов);
- управляемая (вследствие размеров и определенной силы одного из участников канала, ему предоставляется возможность координировать и контролировать этапы производства и распределения) [53, с.36].

Горизонтальная маркетинговая система появляется в случае желания и готовности двух и более компаний сложить свои усилия, производственные мощности и ресурсы для совместного освоения новых маркетинговых возможностей.

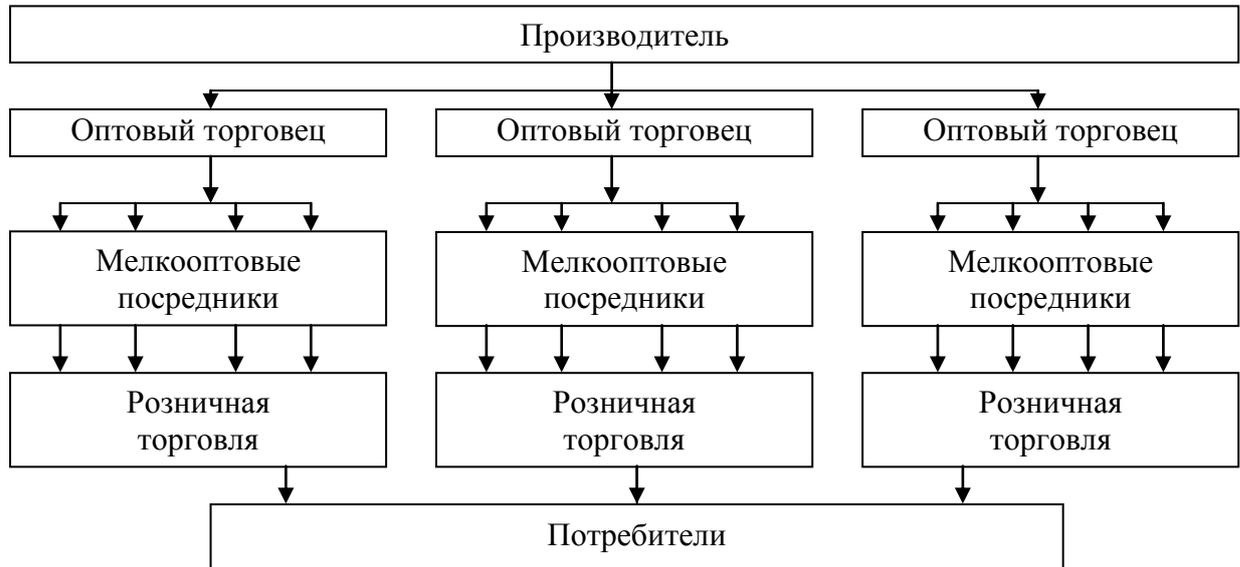
Смешанные каналы сбыта включают в себя организацию торговли при помощи собственной сбытовой сети и независимых посредников т.е. применение прямых и косвенных методов. Различное сочетание каналов сбыта может понадобиться при сбыте товаров в разных сегментах рынка [42, с.27].

Существуют критерии, по которым можно оценить выбор того или иного канала сбыта:

- затраты, связанные с реализацией;
- объем реализации;
- инвестиционные затраты.

Производитель пытается выбрать тот канал сбыта, где инвестиции будут минимальными или тот, где эти инвестиции быстрее окупаются.

Что касается посредников, перемещающим товары по косвенным каналам сбыта, то по мере их движения изменяется и набор прав, и степень ответственности относительно товара. Соответственно этому посредники типизируются, а каналы с их участием приобретают сложную структуру (рис. 1.2.4) [44, с.174].



**Рисунок 1.2.4 – Схема широкого канала сбыта**

Сбытовая сеть может быть определена как структура, сформированная партнерами, участвующими в процессе конкурентного обмена, с целью предоставления товаров и услуг в распоряжение потребителей. Этими партнерами являются изготовители, посредники и покупатели.

*Четвертый этап.* Выбор стратегии сбыта.

Для того, чтобы производитель смог принять решение по данному вопросу, ему необходимо принять во внимание такие факторы как: охват рынка, тип товара и поведение потребителей относительно выбранного типа товара. То есть, следует определиться с количеством посредников в своем канале сбыта продукции и выбрать соответствующую стратегию.

К стратегиям охвата рынка относятся [44, с.180]:

- интенсивный сбыт;
- избирательный сбыт;
- исключительный сбыт;

Интенсивный сбыт подразумевает использование большого количества оптовых и розничных торговцев, складов. Такая стратегия работает на широкий охват рынка с массовыми продажами товаров повседневного спроса и предоставления нетрудоемких услуг. Выигрывает интенсивный сбыт за счет большого объема продаж. Однако в качестве недостатков можно отметить неконтролируемость всего рынка и трудность поддержания имиджа марки.

В стратегии избирательного сбыта особенностью является то, что производитель преднамеренно ограничивает доступность продукта в целях уменьшения своих затрат на распределение. В итоге – товары становятся малодоступными, и потенциальные покупатели вовсе исчезают. Такая стратегия используется для товаров предварительного спроса. Количество участников в канале сбыта ограничено, а те посредники, которые попали под выбор производителя должны иметь достаточный капитал, возможности для обслуживания покупателей, качественное оборудование и квалифицированный персонал.

Распределение на правах исключительности предполагает ограниченное число как потребителей, так и посредников, через которых проходит товар. Товар, в свою очередь, обычно обладает уникальностью или большой дороговизной. Подобная стратегия по-другому называется франшизой и подразумевает под собой – вертикальную договорную маркетинговую система по сбыту потребительских товаров и услуг, которая предусматривает долгосрочные договорные отношения между изготовителем и франшизером, реализующим товар на ограниченной территории в ограниченном объеме. Таким образом, изготовитель, используя одну фирму в качестве посредника, реализует свои возможности по контролю над каналом сбыта и поддержанию престижа.

Зависимость стратегии сбыта от характера товара и особенностей рыночного сегмента определяет выбор того или иного вида стратегии. Потребительские предпочтения, отношение покупателей к товару, требования к обслуживанию связаны с характером товара. Следовательно, работая с не-

сколькими сегментами рынка можно параллельно использовать разные сбытовые стратегии. Кроме того, в процессе смены стадий жизненного цикла товара, предприятие может менять свою сбытовую стратегию от избирательной до интенсивной.

*Пятый этап.* Отбор участников сбытового канала.

Предприятия, начиная осуществлять сбытовую деятельность через не-прямой канал сбыта, всегда аккуратно и осторожно выбирают своих посредников. Проявляется это в предъявлении к ним определенных требований исходя из охвата рынка, маневренности посредника и профессиональных качеств. Критерии выбора представлены в таблице 1.2.1.

**Таблица 1.2.1 – Критерии выбора сбытового посредника**

Критерии	Причины выбора
1. Финансовые аспекты	Величина финансовых ресурсов торговца является пропорциональной шансу быть выбранным в качестве посредника.
2. Организация работы и основные показатели сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие мощной сбытовой сети;</li> <li>- число занятых работников;</li> <li>- темпы роста товарооборота;</li> <li>- уровень компетентности в технических вопросах.</li> </ul>
3. Сбыт какой продукции осуществляет посредник	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изделия конкурентов;</li> <li>- изделия, дополняющие ваши изделия и услуги;</li> <li>- изделия и услуги самого высокого качества.</li> </ul>
4. Общий ассортимент товаров и услуг	От ассортимента зависит какое должно быть внимание посредника к нему и степень ответственности.
5. Репутация фирмы	Фирма с большим опытом сможет наиболее эффективно осуществлять свою деятельность в рамках работы производителем.
6. Степень охвата рынка в географическом и отраслевом плане	Чем больше групп потребителей и сегментов рынка покрывает работа дилера, тем лучше
7. Запасы и складские помещения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие полного ассортимента и комплекта поставки;</li> <li>- уровень технической оснащенности;</li> <li>- готовность в любой момент осуществить поставку продукта потребителю.</li> </ul>
8. Стратегия работы на рынке	Степень «агрессивности» на рынке и стремление стать лидером в своей отрасли

В системе сбытового канала в зависимости от его типа работают различные участники (лица, подразделения и организации) [11, с.76]:

- отдел сбыта является традиционным подразделением предприятия и осуществляет получение и осуществление заказов;
- руководство фирмы также принимает участие в сбытовой деятельности, проводя переговоры наиболее крупными потребителями или посредниками лично;
- коммивояжеры – это служащие фирмы, в их полномочия входит поиск клиентов и дальнейшая работа с ними;
- торговые представители – это юридически самостоятельные лица, которые заключают договоры и ведут дела для нескольких фирм, но при этом у них нет права собственности на товар и соответственно отсутствуют риски;
- маклеры занимаются поисками возможностей заключения договоров, они представляют интересы обеих сторон (продавца и покупателя), являясь посредником между ними;
- сбытовые филиалы являются подразделениями крупных фирм и в то же время их представителями на уровне регионов;
- дилеры приобретают товары по договору поставки и после его оплаты становятся собственниками этих товаров, действуя за свой счет;
- дистрибьюторы, получая от производителя право на основе договора торговать его товарами от имени производителя на установленный срок и в определенном месте, осуществлять сбыт на основе оптовых закупок и производителя;
- комиссионеры осуществляют сбытовую деятельность от своего имени, однако за чужой счет и при этом не обладают правом собственности на продаваемый товар, а только лишь заключают договор поставки;
- торговые и промышленные агенты являются посредниками, которые заключают сделки от имени представителя принципала и за его счет;
- брокеры не поддерживают постоянных отношений с продавцом, а лишь сводят покупателей и продавцов;

– оптовые фирмы – организации, которые закупают и перепродают товары другим оптовым фирмам, розничным фирмам, переработчикам, крупным потребителям.

Участники канала сбыта выполняют следующие функции:

– исследовательская (сбор информации, которая необходима для осуществления успешного процесса реализации продукта, и прежде всего, о потребителях);

– стимулирующая (создание, распространение сведений о товаре, которые могут активизировать покупки);

– контактная (организация и поддержание связей с потенциальными и реальными покупателями);

– переговорная (проведение процедуры переговоров между продавцами и производителями по предмету согласования цен, а также прочих условий продажи);

– организационная (организация товародвижения, то есть транспортировки между пунктами, складирования и хранения продуктов);

– финансовая (изыскание, а также использование средств с целью покрытия издержек по функционированию канала);

– рисковая (принятие ответственности за функционирование канала).

Выполнение перечисленных функций требует больших ресурсов. Если производитель сам выполняет часть этих функций, то издержки на производство возрастают и цена товара соответственно тоже. Этого можно избежать путем передачи некоторых из этих функций посредникам. Так, издержки, а, следовательно, и цены производителя будут ниже [14, с.60].

*Шестой этап.* Поиск путей осуществления успешного сотрудничества между участниками каждого канала распределения.

Реализация определенных товаров является общей сферой интересов для участников канала сбыта. Для успешности сотрудничества этих участников, а также для получения наибольшей прибыли необходимо применение различных методов стимулирования [27, с.204].

Одним из таких методов является мотивирование участников, посредством которого можно добиться большей заинтересованности посредников в сбыте товара, а также поднять авторитет в их глазах. Применение данного метода возможно используя два вида мотивации: положительную, посредством скидov, наценок, бесплатных поставок, конкурсов и отрицательную через штрафы и угрозы прекращения деловых отношений.

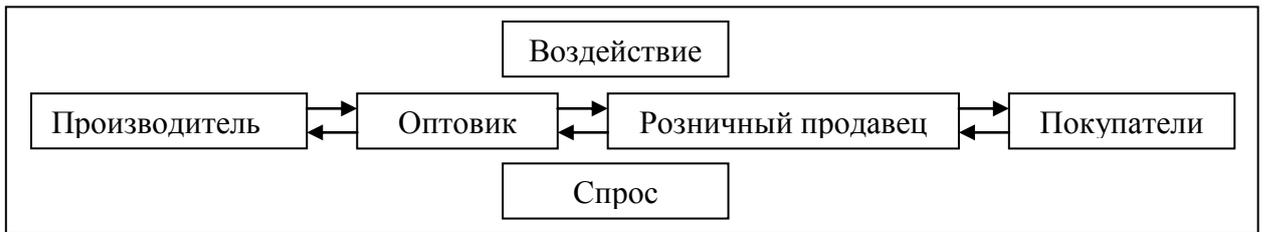
Следующим методом достижения сотрудничества в канале сбыта является формализация отношений в целях обеспечения регулярности контактов с посредником. В число средств, применяемых в данном методе, входит оформление договоров и соглашений; установление определенного ритма поставок; собственный порядок оплаты.

Еще одним методом стимулирования признается программирование будущей деятельности, задачей которого является создание условий для сотрудничества в будущем. Для этого необходимо изучение рынка совместно с партнерами, прогнозирование объемов сбыта и рентабельности.

На выбор того или иного метода стимулирования влияет коммуникационная стратегия канала сбыта фирмы. Существует три типа коммуникационных стратегий:

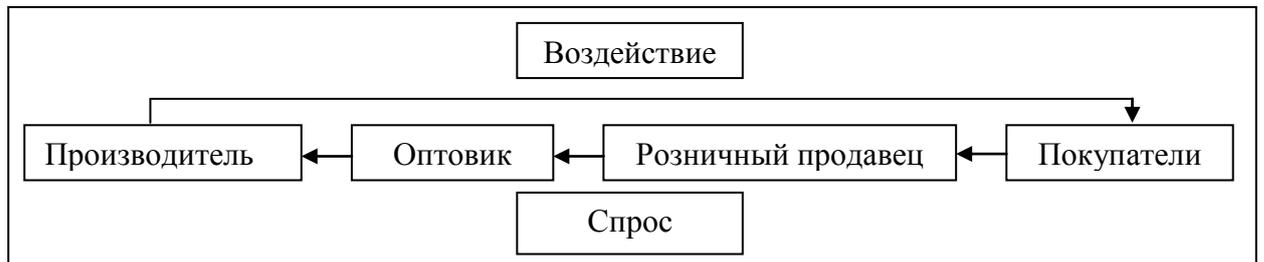
- стратегия проталкивания товара;
- стратегия вытягивания товара;
- смешанная стратегия.

Процесс сбыта согласно стратегии проталкивания товара, начинается с того, что производитель направляет свои силы по реализации и продвижению на ближайшего к нему звену канала сбыта – оптовику. Затем, наступает функция оптовика, которому необходимо заботиться о том, чтобы продвинуть товар дальше и направить своё воздействие на следующее звено – на розничного продавца, розничный продавец – на покупателей. Таким образом, название стратегии говорит само за себя – товар «проталкивается» по каналу, как показано на рисунке 1.2.5. Как правило, такую стратегию используют предприятия, имеющие влияние на партнёров, авторитет в торговой среде.



**Рисунок 1.2.5 – Стратегия проталкивания товара**

Участники канала сбыта, работающие по стратегии вытягивания товара, действуют абсолютно по-другому. Так, производитель, направляя свои усилия по продвижению продукта на конечных покупателей, терпит большие затраты на рекламу и стимулирование покупателей. Это необходимо для формирования спроса с их стороны. Заинтересованные спросом конечных покупателей розничные торговцы начнут заказывать товар у оптовиков, а те – у производителя, и, таким образом, товар «вытягивается» через канал, как показано на рисунке 1.2.6.



**Рисунок 1.2.6 – Стратегия вытягивания товара**

На практике большинство фирм применяют смешанную стратегию как интеграцию предыдущих, при которой усилия по сбыту распределяются между сотрудничеством с посредниками и работой с конечными потребителями [46, с.16-18].

После определения коммуникационной стратегии определяются общие затраты на стимулирование сбыта. Основными методами определения затрат на стимулирование сбыта являются:

- метод исчисления от наличных средств или возможностей товаро-производителя;
- метод исчисления в процентах к сумме продаж;

- метод конкурентного паритета или равновесия, отражающего коллективную мудрость отрасли;
- метод исчисления исходя из конкретных целей и задач.

Мотивация должна охватывать все сферы сбыта: продвижение товара на рынок, исследования рынка, организация сбыта и т.д. При этом необходимо помнить, что сбытовая политика фирмы является лишь частью маркетинговой стратегии фирмы.

Средства на мотивацию по каждому направлению могут подразделяться на две части:

- на оплату всех расходов по решению данной задачи (маркетинговые исследования, рекламная политика, продвижение и т.д.)
- на дополнительную оплату или премирование работников любых подразделений фирмы, участвующих в реализации концепции маркетинга.

Что касается стимулирования сбыта по отношению к собственному торговому персоналу, то такую политику необходимо проводить с целью увеличения объема сбыта в подразделениях самой фирмы, поощрения наиболее эффективно работающих сотрудников и их дополнительного мотивирования, способствования обмену опытом между продавцами и т.д. [26, с.657].

*Седьмой этап.* Разработка технологии контроля сбытовой деятельности.

Любая деятельность, касающаяся предприятия, должна быть подвержена контролю в первую очередь со стороны самого предприятия. Сбытовая деятельность – не исключение. Производителю необходимо контролировать работу участников канала сбыта, направляя ее в нужное для предприятия русло, а также оказывать необходимое влияние. Зависимость уровня контроля и результатов работы посредников сбытового канала выражается в согласованных заранее контрольных цифрах. Результаты текущей работы периодически сравниваются с контрольными цифрами, выявляются отклонения и принимаются соответствующие меры.

В качестве критериев оценки посредников применяют:

- соответствие фактического объема продаж плановому;
- сохранение и развитие отношений с перспективными клиентами;
- привлечение новых клиентов;
- доля посредника в общем объеме продаж фирмы, в сравнение с затратами на работу с этим посредником;
- выполнение договорных условий.

В качестве общих показателей эффективности сбытовой деятельности фирмы, используются такие показатели как:

- доля рынка, занимаемая компанией, в сравнении с конкурентами, тенденции изменения этой доли;
- выручка от продаж, в сравнении с конкурентами;
- доходность продаж, в сравнении с конкурентами;
- рентабельность продаж, в сравнении с конкурентами;
- издержки продаж, в сравнении с конкурентами.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сбыт эффективный сбыт представляет собой основную цель деятельности коммерческого предприятия.

Сбытовая деятельность на предприятии многогранна, наиболее полная схема планирования сбыта товара должна включать в себя следующие этапы: определение целей сбыта; анализ факторов, влияющих на сбытовую систему; выбор каналов сбыта; определение стратегии; отбор коммерческих посредников; установление взаимоотношений в каналах сбыта и мотивирование участников; разработка системы контроля над сбытовой деятельностью.

Сбыт продукции для предприятия важен т.к. он определяет величину доходов, прибыль, уровень рентабельности. Кроме того, от сбыта зависят производство и материально-техническое обеспечение. Таким образом, в процессе сбыта окончательно определяется результат работы предприятия, направленный на расширение объемов деятельности и получение максимальной прибыли.

### **1.3 Специфика сбытовой деятельности предприятий рыбоперерабатывающей отрасли**

Рыбное хозяйство, также, как и сельское, является поставщиком биологически ценного продовольствия, которое во многом является незаменимым. В экономической сфере субъекты хозяйствования подобного рода обычно являются организаторами сложной системы различных видов деятельности, которые обеспечивают ее целость и эффективность функционирования. Наиболее важным из них признается сбытовая деятельность так как она является составной частью комплекса маркетинга. Система сбыта концентрирует в себе результаты маркетинговой деятельности предприятия и потому необходимо правильно оценивать текущую ситуацию, анализируя потребности и предпочтения потребителей рыбной продукции. Именно поэтому необходимо строить политику рыбоперерабатывающей компании на основе выявления внутренних и внешних факторов. В следствие постоянного изменения потребительских предпочтений, сбытовая политика предприятий рассматриваемой сферы должна строиться на непрерывном повышении качества рыбной продукции, обновлении и расширении ассортимента. Предприятия рыбохозяйственного комплекса сталкиваются с проблемой организации сбытовой деятельности в следствие быстро меняющихся условиях рынка. Перерабатывающим предприятиям необходимо организовывать такие каналы сбыта, которые могут ускорить движение товаров, имеющих ограниченный срок хранения и сложность транспортировки [13].

В процессе разработки сбытовой политики необходимо учитывать особенности рыбоперерабатывающих предприятий, как субъектов хозяйствования:

- 1) ориентация на массовость и широкий ассортимент рыбной продукции и морепродуктов;
- 2) ограниченные сроки хранения готовой продукции;

- 3) высокие требования к качеству продукции (свежесть, вкусовые качества, полезные микроэлементы) и ассортименту;
- 4) зависимость качества готовой продукции от характеристик сырья;
- 5) возможность широкого использования пищевых заменителей и добавок.

Активизация сбытовой деятельности субъектов хозяйствования в рыбном продовольственном секторе экономики зависит от формирующейся конъюнктуры рынка пищевой рыбной продукции, во многом определяемой мерами государственной поддержки и регулирования. Таким образом, стимулирование роста емкости рынка возможно с помощью такого фактора как создание конкурентной среды, который направлен на сдерживание цен на рыбную продукцию [21, с.358].

Развитие и совершенствование сбытовой системы каждого рыночного субъекта в перерабатывающей сфере невозможно без решения следующих задач:

- 1) разработка внутренних стандартов сбытовой деятельности и документальное их закрепление в соответствующем положении;
- 2) анализ соответствия существующей сбытовой системы современным условиям хозяйствования;
- 3) корректировка организационной структуры — приведение ее в соответствие принципам эффективности системы внутреннего контроля (разделение обязанностей, подконтрольность каждого субъекта, персональная ответственность и т.д.) для снижения риска ошибок и злоупотреблений;
- 4) разработка комплекса организационно-нормативных документов, регламентирующих сбытовую деятельность предприятия в рыночных условиях;
- 5) разработка формальных процедур контроля реализации (сбыта) готовой продукции в целях приведения системы внутреннего контроля в соответствие принципу регламента.

Сбытовая политика любого предприятия в рыбоперерабатывающей сфере должна быть обоснована, эффективна и адаптирована к текущим рыночным условиям. Таким образом, под сбытовой политикой можно понимать совокупность выбранных руководством предприятия сбытовых стратегий и комплекс мероприятий по формированию ассортимента и цен продукции, стимулированию спроса и сбыта, заключению договоров продажи (поставки) товаров и их транспортировки.

На ранних этапах жизненного цикла хозяйствующего субъекта необходимо осуществляется разработка сбытовой программы, которая направлена на широкое распространение продукции в каналах сбыта, организация эффективных коммуникаций, позволяющая информировать покупателей о новинках и побуждение их к апробированию товара.

При активизации продвижения товара-новинки компания должна учитывать факторы, определяющие в выборе стратегии охвата рынка, т.е.:

- степень однородности продукции;
- этап жизненного цикла товара;
- степень однородности рынка;
- маркетинговые стратегии конкурентов.

Вслед за выбором приоритетной рыночной стратегии компания должна определиться с позиционированием новинок и убедиться в наличии:

- достаточного числа покупателей, предпочитающих новинку;
- технических и экономических возможностей производства.

Перерабатывающие предприятия, определяющие направление своей сбытовой деятельности, должны помнить и выполнять следующие правила:

1) объем выпускаемой продукции необходимо определять, предварительно проанализировав долю целевого рынка, на которую предприятие претендует исходя из имеющихся ресурсов;

2) периодичность производства и реализации продукции также определяется на основе характеристик выбранного целевого рынка, производственных и сбытовых возможностей компании;

3) определение ассортимента и набора товаров для конкретного сегмента происходит на основе маркетинговых исследований потребителей;

4) принятие решения по товарному предложению предприятия в плановом периоде происходит в результате позиционирования продукции на определенном рынке [36].

Эффективность сбытовой деятельности перерабатывающих предприятий рыбохозяйственного комплекса можно повысить за счет:

– вовлечения в производство неиспользованных резервов, позволяющее увеличивать прибыли за счет роста товарной массы продукции;

– совершенствование товарного ассортимента;

– осуществление постоянного анализа и контроля продуктового портфеля на каждой стадии жизненного цикла товара;

– увеличение прибыли за счет отработки перспективных сегментов рынка;

– дальнейшее развитие и оснащение служб маркетинга и сбыта;

– стимулирование заинтересованности посредников;

– поиск возможностей реализации продукции потребителю напрямую или через организации розничной торговли;

– улучшение товарного вида продукции путем модификации или разработки красочной, информативно насыщенной упаковки;

– корректировка цен с учетом текущей рыночной ситуации.

Таким образом, сбыт представляет собой систему отношений в сфере товарно-денежного обмена между экономически и юридически свободными субъектами рынка сбыта, реализующие свои коммерческие потребности. В свою очередь, управление сбытом продукции – это сложный процесс, одной из основных стадий которого является принятие решения по насущным проблемам выбора каналов реализации, стратегии сбытовой деятельности, числа и качества профессионализма посредников, что отражается на объемах и цене реализации продукции.

## **Глава 2 Проблемы и перспективы развития сбытовой деятельности на рыбоперерабатывающем предприятии ЗАО «Балтийский берег»**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика деятельности предприятия**

ЗАО «Балтийский Берег» учреждено 27 октября 2000 года путем объединения нескольких специалистов рыбной индустрии, как фирма, специализирующаяся на производстве и реализации рыбы и различных видов рыбной продукции. Штаб-квартира компании находится в Санкт-Петербурге. Кроме того, ЗАО «Балтийский Берег» является основным активом группы компаний «Балтийский Берег», которая включает в себя 15 предприятий рыбной отрасли, осуществляющие закупку, выращивание, производство, упаковку и реализацию продукции по территории РФ, включая Дальний Восток.

В настоящее время ЗАО «Балтийский Берег» является одной из крупнейших компаний – производителей рыбной продукции и морепродуктов в России.

Миссия компании «Балтийский берег» – создавать лучшую в России рыбную продукцию высокого качества за счет использования современных технологий, которая позволит:

- обществу – повышать качество жизни людей, увеличивая потребление рыбы;
- клиентам – получать удовольствие от каждой покупки;
- партнерам – строить долгосрочные, надежные и открытые отношения;
- персоналу – постоянно развиваться, участвуя с командой единомышленников в жизни компании и получая достойную оценку личного вклада;
- акционерам – иметь материальные и психологические дивиденды от владения бизнесом.

По оценке специалистов, данная компания входит как минимум в десятку лучших предприятий своей отрасли в масштабах страны и занимает 1 место на рынке Северо-Западного региона.

ЗАО «Балтийский Берег» - это крупнейшее в России производство пресервов из филе сельди, морепродуктов и морской капусты. Компания производит более 200 наименований продукции, из которых: продукты из филе сельди – 40%, семга – 20%, килька, мойва – 20%, кулинария и икра – 10%.

Согласно уставу ЗАО «Балтийский Берег», представленному в «Приложении А», одним из основных видов его деятельности является производство и продажа пресервов из рыбы и морепродуктов.

Пресервы - это специальные продукты питания, которые расфасовываются в герметичные тары без стерилизации. Производство пресервов является одним из способов консервирования пищевых продуктов для сохранения полезных свойств и увеличения срока хранения продуктов питания. Их также называют презервами, так как само слово «пресервы» взято из английского языка – «praeservo», что означает «предохраняю».

Ключевыми товарными группами для ЗАО «Балтийский Берег» являются:

1. рыбапряного посола, сельдь солёная;
2. икра слабосолёная, в соусах;
3. продукция из сёмги и форели;
4. рыба горячего и холодного копчения;
5. масла и паштеты;
6. морепродукты;
7. салаты из морской капусты;
8. пресервы.

Также рассматриваемое предприятие производит рыбные масла, пресервы из других пород рыб и прочие продукты переработки рыбы и морепродуктов (солёная и копченая рыбопродукция).

Продукция, выпускаемая под торговой маркой «Балтийский берег» отвечает самым высоким требованиям, предъявляемым к уровню качества, герметичности упаковки и химическому составу продукта на всех этапах технологической цепочки. Применение особых методов посола и копчения рыбы позволяют сохранить все полезные микроэлементы в пресервной группе, а также в группе рыбной продукции длительного срока хранения. Применение специальных технологий производства стало возможным благодаря привлечению ведущих специалистов в области рыбообработки и упаковки рыбной продукции, а также благодаря использованию современного оборудования и качественных упаковочных материалов, системе, которая контролируется на всех этапах технологического процесса.

Большая часть пресервов производится по оригинальной рецептуре на основе собственных «ноу-хау». Применяется также уникальное запатентованное оборудование.

Качество продукции ЗАО «Балтийский Берег» подтверждено международными сертификатами. Весь ассортимент продукции компании отвечает стандартам качества, а также имеет коды соответствия UNISCAN. В 2005 г. эмитентом внедрена система ХАССП, система контроля на пищевых производствах, при которой полностью исключено влияние факторов, опасных для здоровья человека (сертификат №ХАССП РУ.004).

В 2006 г. и в 2007 г. компания «Балтийский Берег» стала победителем конкурсов «Сделано в Петербурге» по следующим позициям: сельдь филе-кусочки в маринаде 480 г и анчоус (килька пряного посола) в красном вине 100 г. С этими же товарами в 2007 г компания участвовала в «100 лучших товаров России» (стала и дипломантом, и лауреатом).

В 2015 г. компания «Балтийский Берег» получила премию «Инновационный продукт 2015 (Продэкспо)», стала победителем Санкт-Петербургского конкурса «Покупать можно».

ЗАО «Балтийский Берег» поставяет продукцию в более чем 600 торговых точек Санкт-Петербурга и Москвы, обладает широкой развитой дилер-

ской сетью. Компания сотрудничает с 230 торговыми компаниями в более чем 40 городах России.

В структуре затрат компании основными являются расходы на сырье и материалы. В производстве используется следующее сырье - свежемороженая рыба: сельдь, филе сельди, килька, скумбрия рыбы лососевых и других пород, а также морепродукты. Большая часть сырья закупается в Чили и на Фарерских островах. В производстве используются материалы: пленка упаковочная, пластиковые банки, этикетки, гофротара. Большая часть материалов приобретается у российских производителей, в число которых входят предприятия «Окил» и «Мир упаковки». Цены на основное сырье, свежемороженую рыбу, в течение года значительно колеблются из-за того, что ловля рыбы носит сезонный характер [16].

Одной из основных задач руководства предприятия является сохранение трудового коллектива, обеспечение максимальной занятости работающих в соответствии с их квалификацией. В целях сокращения текучести кадров повышается качество адаптационного периода новых работников, вовремя выплачивается и повышается с учетом улучшения результатов труда заработная плата. Кроме того, постоянно ведутся работы по улучшению условий труда, созданию здорового психологического климата и материальному стимулированию работников.

Предприятие обеспечивается кадрами для заполнения вакансий через центр занятости либо путем свободного найма, а молодые специалисты принимаются на предприятие по направлениям учебных заведений.

На предприятии действует повременно-премиальная и сдельно-премиальная оплата труда. Зарботная плата работников состоит из тарифного фонда и выплат повышающего, стимулирующего и компенсирующего характера.

Немаловажным конкурентным преимуществом фирмы является уровень профессиональной подготовки высшего управленческого, инженерно-технического и производственного персонала. Все специалисты по управлен-

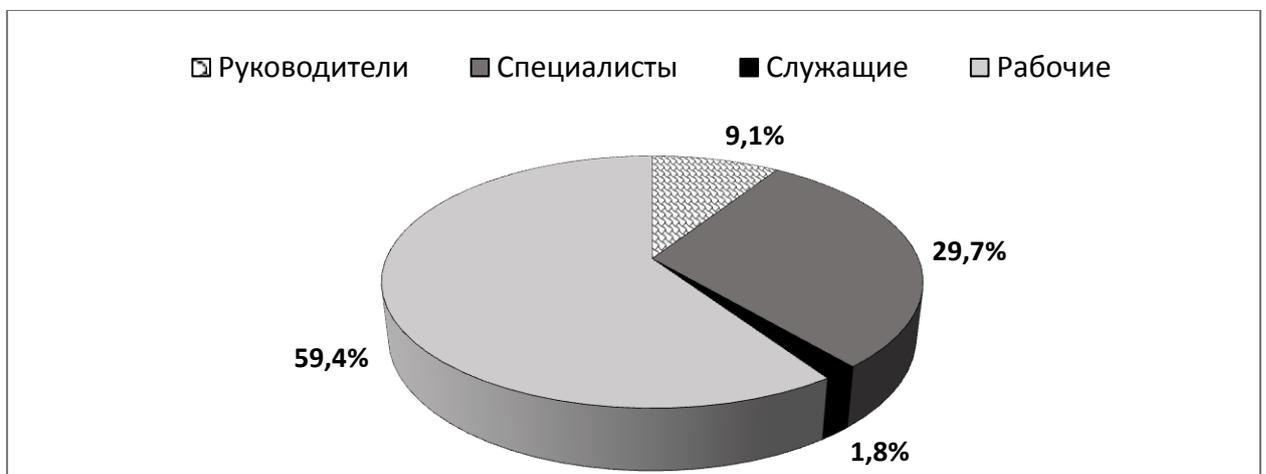
ческому и бухгалтерскому учету имеют дипломы о высшем специальном образовании, являются профессиональными пользователями ПК. Производственные работники ЗАО «Балтийский Берег» отличаются высокой степенью профессиональной подготовки и наличием стажа работы в сфере рыбного производства не менее 5 лет. Информация о среднесписочной численности персонала и среднемесячной заработной плате сотрудников компании «Балтийский берег» представлена в табл.2.1.1 [16, с.11].

**Таблица 2.1.1 – Среднесписочная численность и среднемесячная заработная плата сотрудников компании «Балтийский берег»**

Показатель	2013 год	2014 год	Абсолютное отклонение (+/-)
Среднесписочная численность сотрудников (чел.):	387	468	81
Среднемесячная заработная плата сотрудников (руб.):	21 400,00	48 722,00	27 322,00

По последним отчетным данным, среднесписочная численность персонала по состоянию на 31.12.2015 составила 572 человека [40, с.2].

Основную долю в структуре работающего персонала составляют рабочие – 340 человек или 59,4% от общей численности всех работников. Численность административно-управленческого персонала 232 человека, в том числе 52 человека (9,1%) – руководители, 170 человек (29,7%) – специалисты и 10 человек (1,8%) – служащие (рис. 2.1.1).



**Рисунок 2.1.1 – Численность персонала по категориям**

Таким образом, ЗАО «Балтийский Берег» полностью укомплектован персоналом для обеспечения технологического процесса действующего производства.

Организационная структура управления, применяемая на предприятии (Приложение Б), относится к разряду линейно-функциональных структур. Это означает, что на предприятии соблюдается принцип единоначалия, но вместе с тем существуют функциональные подразделения управления (технические, финансово-экономические и др.), которые обеспечивают руководителей необходимой информацией в пределах их компетенции для принятия решений. Стратегическое управление осуществляется Общим собранием акционеров и Советом Директоров. Оперативное управление осуществляется Генеральным директором.

Проведем оценку коммерческой деятельности предприятия, используя отчеты о финансовых результатах в годовых бухгалтерских отчетах ЗАО «Балтийский берег» за 2014 и 2015 год, представленных в «Приложении В» и «Приложении Г» (Табл. 2.1.2) [15].

**Таблица 2.1.2 - Основные показатели финансовых результатов деятельности ЗАО «Балтийский берег»**

Показатели	2013	2014	2015	Абсолютные отклонения (+/-)	
				2015 /2014	2014 /2013
Выручка	6 936 069,0	9 007 264,0	10 065 326,0	1 058 062,0	2 071 195,0
Себестоимость продаж	(5 856 139,0)	(7 454 154,0)	(8 226 684,0)	772 530,0	1 598 015,0
Валовая прибыль	1 079 930,0	1 553 110,0	1 838 642,0	285 532,0	473 180,0
Коммерческие расходы	(365 502,0)	(508 302,0)	(509 018,0)	716,0	142 800,0
Прибыль от продаж	714 428,0	1 044 808,0	1 329 624,0	284 816,0	330 380,0
Проценты к уплате	(345 976,0)	(440 062,0)	(743 100,0)	303 038,0	94 086,0
Прочие доходы	38 273,0	29 207,0	399 756,0	370 549,0	-9 066,0
Прочие расходы	(276 742,0)	(413 323,0)	(1 280 041,0)	866 718,0	136 581,0
Чистая прибыль	205 477,0	206 729,0	(220 266,0)	-426 995,0	1 252,0

Исходя из данных табл.2.1.2 можно рассчитать основные показатели рентабельности предприятия.

Рентабельность продаж ( $R_{п}$ ) по основной деятельности характеризует долю прибыли от реализации в выручке от реализации товаров, продукции, работ, услуг в цене реализации. Кроме того, он показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Определяется этот показатель как отношение прибыли от продаж к выручке.

$$R_{п} 2013 = 10,3\%$$

$$R_{п} 2014 = 11,6\%$$

$$R_{п} 2015 = 13,2\%$$

На основе проведенных расчетов можно сказать о том, что на конец исследуемого периода наблюдается повышение доли прибыли в общей сумме доходов организации на протяжении всего исследуемого периода. На конец 2015 года увеличение составило 2,9% по сравнению с 2013 годом. На изменение данного коэффициента оказало влияние увеличение выручки как в 2014, так и в 2015 годах на 2 071 195 тыс.руб. и 1 058 062 тыс.руб. соответственно. Рост выручки вызван поднятием цен на отгружаемую компанией продукцию в связи с падением курса рубля и ростом цен на сырье и упаковку, что привело к повышению цен ЗАО «Балтийский берег». Кроме того, факторным показателем рентабельности продаж является себестоимость продаж, а именно её увеличение в абсолютном значении на 1 598 015 тыс.руб в 2014 году и на 772 530 тыс.руб. в 2015 году. Еще одним фактором, оказавшим влияние на изменение рентабельности продаж, явилось увеличение коммерческих расходов на 142 800 тыс.руб. и на 716 тыс.руб. в 2014 и 2015 г.г. соответственно.

Рентабельность расходов ( $R_{р}$ ) характеризует сумму прибыли от реализации, полученную со 100 рублей понесенных расходов, связанных с производством и реализацией продукции, раскрывает окупаемость расходов в основную текущую деятельность. Определяется этот показатель как отношение

прибыли от продаж к сумме коммерческих расходов, процентов к уплате и прочим расходам.

$$Rp\ 2013 = 72,3\%$$

$$Rp\ 2014 = 76,7\%$$

$$Rp\ 2015 = 39,7\%$$

Таким образом, значение рентабельности расходов в целом по организации уменьшилось больше чем в 1,5 раза, что говорит о превышении расходов организации по балансу над ее доходами. Совокупные расходы компании значительно увеличились в 2015 году. Факторным показателем по данному результату являются прочие расходы. Их увеличение в 2015 году достигло 866 718 тыс.руб. в абсолютном выражении по сравнению с 2014 годом. В составе совокупных расходов увеличились также коммерческие расходы на 142 800 тыс.руб. и 716 тыс.руб., проценты к уплате на 94 086 тыс.руб. и 303 038 тыс.руб. в 2014 и 2015 г.г. соответственно.

За 2015 год компания «Балтийский берег» понесла чистый убыток в размере 220 266 тыс. руб. (в 2014 году предприятие получило чистую прибыль в размере 206 729 тыс. руб.).

Можно сделать вывод о том, что в основе финансового состояния баланса ЗАО «Балтийский берег» – потеря прибыли при значительном росте активности продаж. Несмотря на то, что выручка увеличилась, расходы увеличились больше, а именно это привело к снижению прибыли в 2015 году относительно 2014 года.

Такому финансовому положению способствовали несколько серьезных факторов. Во-первых, основной причиной убытка стало списание в бухгалтерском учете продукции с истекшим сроком годности (на основании приказа генерального директора по итогам годовой инвентаризации). Следует отметить, что данная операция носила разовый характер и не повлияет на дальнейшую финансовую деятельность предприятия.

Во-вторых, большое влияние оказала геополитическая ситуация: одна из крупнейших стран-поставщиков сырья компании ЗАО «Балтийский берег»

(Норвегия) оказалась в санкционном списке согласно постановлению Правительства РФ от 31 июля 2015 г. № 774.

В-третьих, основным отечественным поставщиком компании ЗАО «Балтийский берег» – ПАО «Русский лосось» (предприятие по разведению атлантического лосося в Мурманской области), входящее в ГК «Балтийский берег», было подвержено экологическому риску. В июле 2015 г. в Мурманском регионе возникла опасная эпизоотическая обстановка (гибель товарной рыбы из-за двух заболеваний: миксобактериоза и инфекционной анемии), которая повлияла на численность поголовья лосося, выращиваемого ПАО «Русский лосось», и, как следствие, на объем рыбы, направляемый в адрес ЗАО «Балтийский берег». На данный момент компания вынуждена замещать рыбу ПАО «Русский Лосось» иностранным сырьем, что сказывается на входящей стоимости сырья.

В-четвертых, для развития ПАО «Русский Лосось» были привлечены заемные средства, часть из которых привлекалась в валюте, а поручителем перед третьими лицами выступило ЗАО «Балтийский берег». В связи с тем, что из-за финансово-экономической ситуации (рост стоимости валют) в России задолженность ПАО «Русский Лосось» выросла почти в 2 раза в рублевом эквиваленте, начиная с весны 2015 г. договоренность о переводе ссудной задолженности компании в рубли не достигнута.

Несмотря на выявленную кризисную ситуацию, ЗАО «Балтийский берег» не только сохранило лидирующее положение на рынке, но и увеличило выручку к концу 2015 г., а также прибыль от продаж. Учитывая рентабельность основной деятельности, можно сделать вывод о том, что компания и в дальнейшем будет осуществлять прибыльную деятельность.

Хорошие результаты деятельности компании обусловлены успешной реализацией выбранной стратегии развития.

Что касается внешней среды, то несколько лет назад рыбная отрасль была абсолютно децентрализована и включала в себя большое количество мелких предприятий. Однако за последние годы отрасль консолидировалась.

Эту тенденцию можно оценить двояко: как увеличение возможностей для развития крупных рыбоперерабатывающих предприятий и как монополизация рынка, и вытеснение мелких производителей. Основными конкурентными игроками рынка являются компании «Русское море», «РОК-1», «Меридиан», «Санта Бремор». Их положение на рынке описано в табл. 2.1.3.

**Таблица 2.1.3 – Положение основных конкурентов ЗАО «Балтийский Берег» на рынке**

Конкурент	Сильные стороны
Группа «Русское море»	Преимущества: наиболее известный в стране бренд в рыбной отрасли, эффективная система дистрибуции продукции, диверсифицированный портфель продукции, эффективные технологии производства и высокое качество производимой продукции, сотрудничество с ведущими поставщиками, прочные взаимоотношения с крупнейшими клиентами.
Компания «Меридиан»	Преимущества: уверенно занимает свою позицию на рынке, в последнее время повысила свою конкурентоспособность и увеличила узнаваемость собственной торговой марки, постоянно оптимизирует ассортимент с целью вывода новых наименований в те сегменты рынка, которые еще не являются насыщенными.
РОК-1	Преимущества: высокое и стабильное качество продукции и исходных материалов, широкий ассортимент продукции (13 продуктовых линеек, различные виды упаковки), маркетинг (продукция для всех сегментов рынка - от низкого до высокого среднего сегмента, собственная служба мерчандайзинга в крупных городах.
Санта Бремор	Преимущества: известность и престижность фирмы, использование современного производственного оборудования, постоянное расширение ассортимента, наличие собственных транспортных средств.

ЗАО «Балтийский Берег» отличается такими конкурентными преимуществами как:

- является одним из самых узнаваемых в стране брендов в рамках рыбной отрасли;
- существует возможность применения особых методов посола и копчения рыбы, что позволяет сохранить все полезные микроэлементы при производстве пресервной группы и группы рыбной продукции длительного срока хранения;
- наличие эффективной системы дистрибуции продукции;
- использование только современного оборудования и качественных упаковочных материалы;

- вертикально интегрированная бизнес модель;
- использование системы ХАССП, при помощи которой полностью исключены все опасные факторы, влияющие на здоровья;
- диверсифицированный портфель продукции;
- более продолжительные, по сравнению с аналогами, сроки хранения рыбной продукции ЗАО «Балтийский Берег»;
- использование эффективных технологий производства и высокое качество производимой продукции;
- применение удобной для конечного потребителя упаковки и оптимального веса продукта;
- сотрудничество с ведущими поставщиками;
- привлекательный внешний вид продукции, который позволяет конечному потребителю легко идентифицировать ЗАО «Балтийский Берег» на витрине;
- прочные взаимоотношения с крупнейшими клиентами (включая ведущие розничные сети);
- запоминающийся фирменный стиль упаковки.

К сильным сторонам ЗАО «Балтийский Берег» следует отнести:

- сильные рыночные позиции: компания является вторым крупнейшим производителем рыбы и рыбных продуктов в России;
- высший управленческий, инженерно-технический и производственный персонал отличается высокой степенью профессиональной подготовки и наличием стажа работы в сфере рыбного производства не менее 5 лет;
- ассортимент производимой продукции насчитывает более 200 наименований, что позволяет ориентироваться на различные категории потребителей;
- развитая система дистрибуции и собственная производственная база;
- современные производственные мощности обеспечивают высокое качество продукции и ее конкурентоспособность.

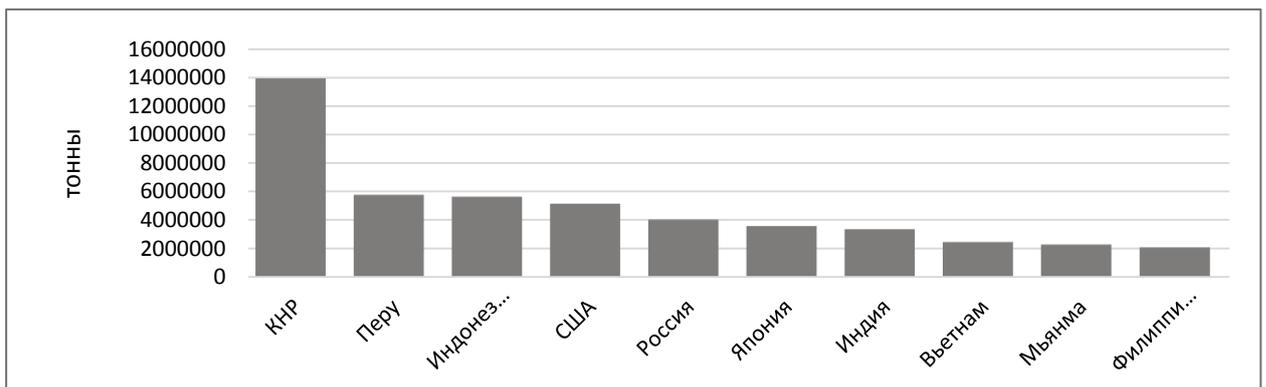
К слабым сторонам относятся:

- необходимость увеличения коммерческих расходов для поддержания роста продаж в связи с существенной долей розницы в объеме реализации;
- значительная доля импортного сырья;
- подверженность предприятия рискам, связанным с изменением курса обмена иностранных валют, в связи с деятельностью компании.

## 2.2 Анализ сбытовой деятельности предприятия в условиях проблем развития рыбной отрасли России

На сегодняшний день одной из важных и активно развивающихся отраслей экономики России является рыбная промышленность, как сектор пищевого производства, способствующий продовольственному обеспечению населения качественной и безопасной продукцией. Решение проблемы питания населения особо актуально в сложившейся непростой экономической ситуации, обусловленной геополитической обстановкой.

Рыбная промышленность является одной из самых развивающихся отраслей в мире. Лидерами в данной области выступают КНР и Перу. Россия занимает 5 место в первой десятке стран мира (Рис.2.2.1) [41].

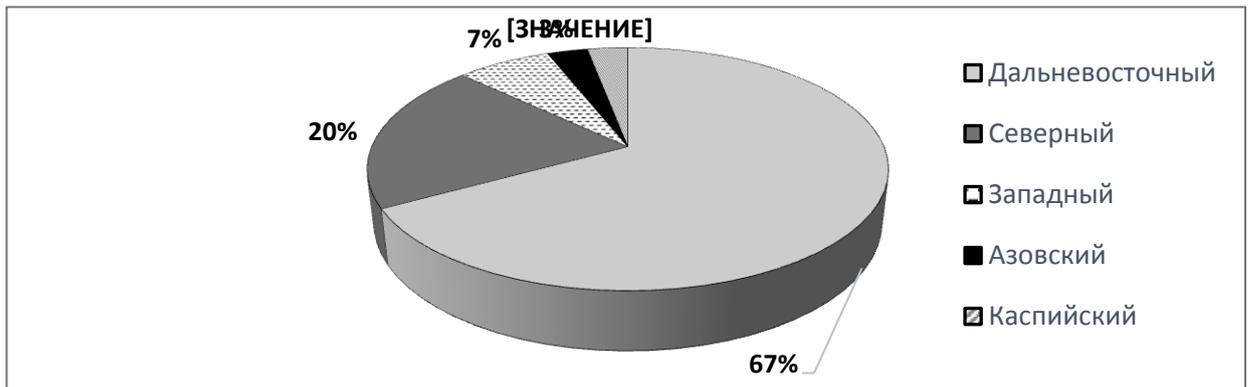


**Рисунок 2.2.1 – Улов рыбы по странам (тонны)**

Особое, стратегически важное место рыбной отрасли в экономике России, обуславливается выгодным географическим положением нашей страны.

Россия омывается 13 морями, на её территории более двух миллионов рек, что позволяет осуществлять вылов и переработку рыбы в нескольких регионах страны.

Основная добыча водных биологических ресурсов осуществляется в пяти регионах: Дальневосточном, Северном, Западном, Азовском, Каспийском (Рис.2.2.2) [20].



**Рисунок 2.2.2 - Добыча водных биологических ресурсов в России (%)**

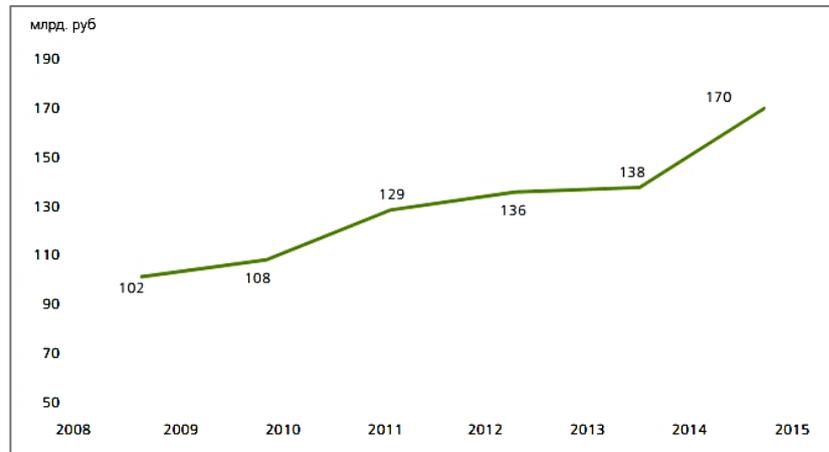
Исходя из данных, представленных на рис.2.2.2, в настоящее время одним из крупнейших рыбопромышленных комплексов России можно назвать Дальневосточный.

На 2015 год рыбохозяйственный комплекс России находился в благоприятных условиях. Результатом стала положительная динамика объема вылова свежей рыбы и производства рыбной продукции (Рис.2.2.3) [49, с.10].

Согласно нормативным документам Минздрава России, рациональная норма потребления рыбы и рыбопродуктов, в рамках современных требований здорового питания, составляет от восемнадцати до двадцати двух килограммов на человека в год, т.е. – около трех-четырёх порций в неделю [1].

По данным официальной статистики, потребление рыбы в России составляет примерно двенадцать килограмм на человека за год, в то время как в Японии данный показатель доходит до 67 кг. Таким образом, среднестатистический россиянин потребляет рыбы в 1,7 раза меньше своей физиологической нормы. А ведь при полном отсутствии или недоступности мяса, рыба

способна полностью его заменить в силу содержания в себе животного белка. Однако, с определенными условиями - доступная цена и высокое качество.



**Рисунок 2.2.3 - Оборот организаций рыболовства и рыбоводства (млрд. руб.)**

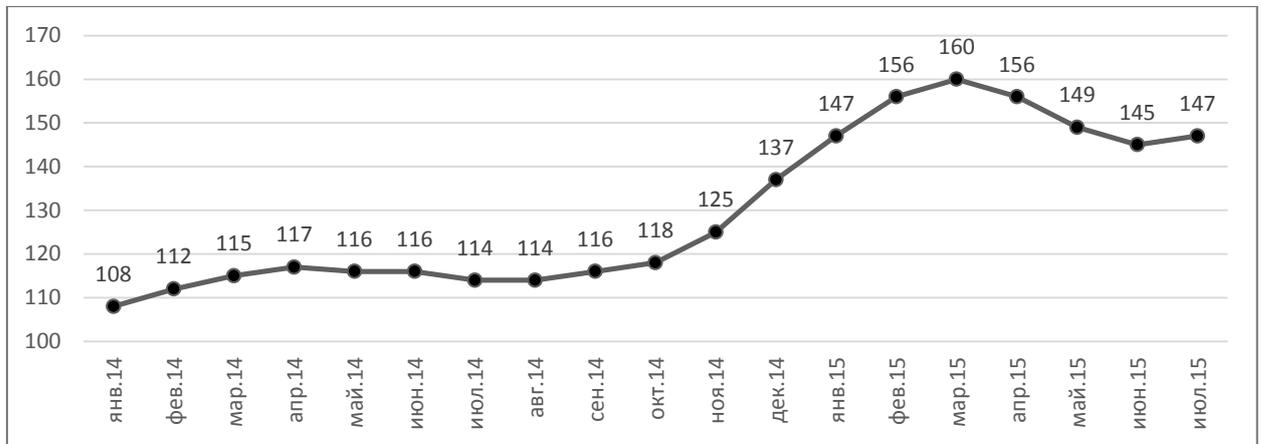
Оборот организаций рыболовства и рыбоводства с каждым годом растет, однако потребление снижается и как следствие общее состояние развития отрасли можно оценивать, как неблагоприятное.

Если изучить следственную цепочку снижения такого потребительского спроса, то значимым экономической причиной является высокая цена на рыбную продукцию

Значительные колебания индекса цен на рыбу и рыбную продукцию являются следствием падения курса рубля, т.к. такой рынок чувствителен к валютным рискам. Так, в октябре 2014 прирост цен находился на уровне 18% в сравнении с тем же месяцем предшествующего года, а в марте 2015 цены производителей рыбной продукции выросла на 42 подпункта за полугодовой период (Рис.2.2.4) [48].

Казалось бы, жители страны, имеющей одни из наиболее значимых запасов рыбы в мире, не должны платить такую высокую цену, однако добытчики рыбной продукции имеют свое мнение на этот счет. В качестве причины высокой стоимости рыбы на прилавках, производители называют невыгодность ее переработки на территории России, вследствие чего они предпо-

читают продавать улов в другие страны, в частности в Китай, откуда уже переработанную рыбу импортируют в Россию. Этим объясняется высокая доля импорта на отечественном рынке.



**Рисунок 2.2.4 - Средний индекс цен производителей продукции рыболовства (в % к соответствующему месяцу прошлого года)**

Российская рыбная отрасль в поисках рынка выгодного сбыта добытых водных биологических ресурсов вынужденно переориентировалась в своей деятельности на экспорт. Так, более чем 40% добываемой в стране рыбы уходит за границу [17, с.103].

Пресс-служба Федерального агентства по рыболовству со ссылкой на предварительные данные Федеральной службы государственной статистики объявила, что объем экспорта рыбы, рыбопродуктов и морепродуктов за пределы Российской Федерации за январь-июнь 2015 года составил 934,2 тыс. тонн, что на 21,4 тыс. тонн, или 2,2% меньше аналогичного периода прошлого года. За первое полугодие 2015 года объем импорта рыбной продукции в Российскую Федерацию снизился на 41% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составил 259,4 тыс. тонн. Уменьшение поставок рыбы и морепродуктов в РФ связано с «напряжением на рынке» из-за девальвации рубля и введением Россией контрсанкций на импорт продовольственных товаров, поэтому импортеры вынуждены переориентировать сбыт своей продукции на другие страны [41].

Кроме того, еще одной важной проблемой в рассматриваемой отрасли является отсутствие модернизации портовой и производственной базы. Так, промысловые суда, осуществляя работу на износ без профилактической проверки на общее состояние, становятся на ремонт только в критический период невозможности обеспечения необходимой нормы прибыли. Государственная поддержка рыбной отрасли и привлечение значительных инвестиций должны помочь, на наш взгляд, в обновлении материально-технической базы и тем самым позволят увеличить годовой улов рыбы и производство рыбной продукции. С целью дальнейшего развития отрасли и удовлетворения потребностей населения в рыбе и рыбной продукции, необходимо предоставить российским компаниям, готовым развивать данную отрасль, налоговые послабления и преференции, а также снизить процентные ставки по целевым кредитам и субсидировать средства из регионального бюджета в развитие инфраструктуры данной отрасли.

Таким образом, рыбная отрасль продолжает находиться в сложном положении, несмотря на то, что наблюдаются некоторые тенденции к изменению ситуации. Отрасль может успешно развиваться как в одном направлении, так и в другом – на экспорт и на импорт [8, с.122].

Анализ сбытовой деятельности исследуемой компании «Балтийский берег» показывает ее тесную связь с проанализированным состоянием рынка.

В настоящее время компания «Балтийский берег» является одной из самых стабильных фирм, относящихся к числу крупнейших компаний – производителей рыбной продукции и морепродуктов в России. Для максимального охвата рынка ЗАО «Балтийский берег» предпринимает следующие шаги:

- ассортимент выпускаемой продукции включает, как группы, относящиеся к премиальному сегменту, так и группы дешевой продукции;
- в рамках одной группы продуктов присутствуют как товары, занимающие высокий ценовой сегмент, так и продукты низкой ценовой группы;

– выводятся на рынок продукты, не требующие дополнительного приготовления, такие как рыбные паштеты, икра в соусах.

Предприятию принадлежит 2 производственные площадки в Санкт-Петербурге. В настоящий момент общая производственная площадь ЗАО «Балтийский берег» составляет около 10 000 м<sup>2</sup>, из них 6 300 м<sup>2</sup> расположены в СПб; вторая площадка, площадью около 3 700 м<sup>2</sup> расположена в Ленинградской области, рядом с кольцевой автодорогой, что позволяет компании выстраивать оптимальные логистические цепочки.

Производственная площадка в Ленинградской области введена в эксплуатацию в 2009 г. и построена по собственному проекту с учетом всех современных требований.

Компания совершает прямые закупки как у производителей зарубежных стран (Чили, Китай, Фарерские острова), так и у отечественных партнеров. Для контроля качества поставляемого сырья, в период лова и добычи на заводы-производители направляются инспектора-технологи ЗАО «Балтийский берег», которые следят за процессом производства, контролируют заготовку сырья.

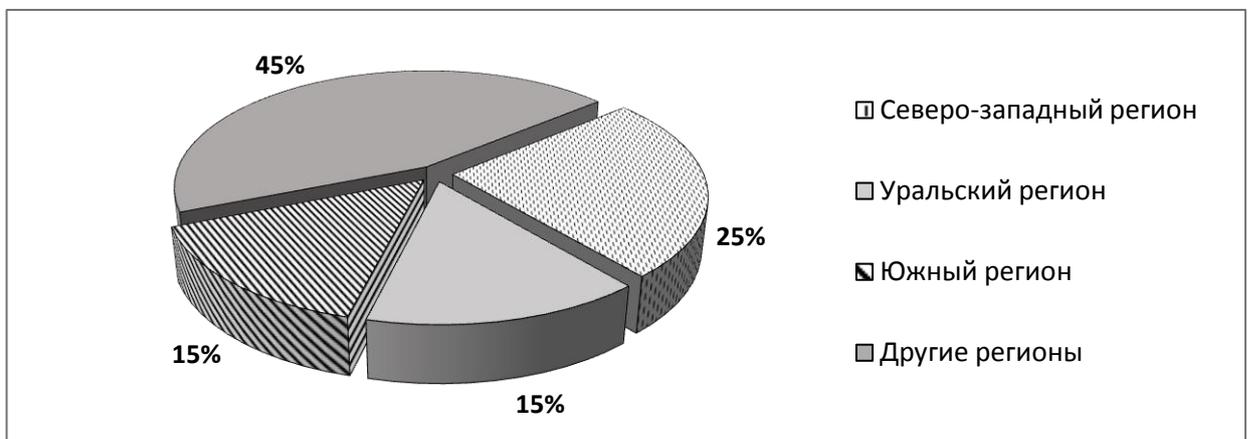
С целью успешной реализации продукции ЗАО «Балтийский берег» открыло представительства в г. Москве, Томске, имеет официальных дилеров в Москве и Екатеринбурге и реализует продукцию на территории России от Калининграда до Владивостока.

Выгодные цены, налаженная и отработанная система сбыта, грамотная маркетинговая политика и постоянное стремление к поиску новых рыночных ниш оказывают положительное воздействие на расширение границ охвата рынка. Сегодня продукцию компании «Балтийский берег» можно приобрести более, чем в 20 крупнейших городах России включая Санкт - Петербург, Москву, Екатеринбург, Новосибирск, Новгород, Сыктывкар и многие другие.

Организация ведет разделение информации по сегментам по географическому признаку. Основным отчетным сегментом является разделение продаж по территории России и продаж за рубежом. В 2015 году продажи по

территории России составили 100% от общего объема выручки. Величина выручки от продаж покупателям организации на территории России составила 10 065 326 тыс. руб. [40, с.15].

ЗАО «Балтийский Берег» работает как с федеральными и региональными сетями, так и с оптовыми компаниями. Через год после создания ЗАО «Балтийский Берег» компания начала сотрудничать с ЗАО «Лента», а с 2002 года с X5 Retail Group. Крупнейшим покупателем продукции ЗАО «Балтийский Берег» в 2010 году стал ЗАО «Тандер» (Магнит), на его долю пришлось 22% или 869,4 млн. руб. Структура выручки по регионам отражена на рис.2.2.5.



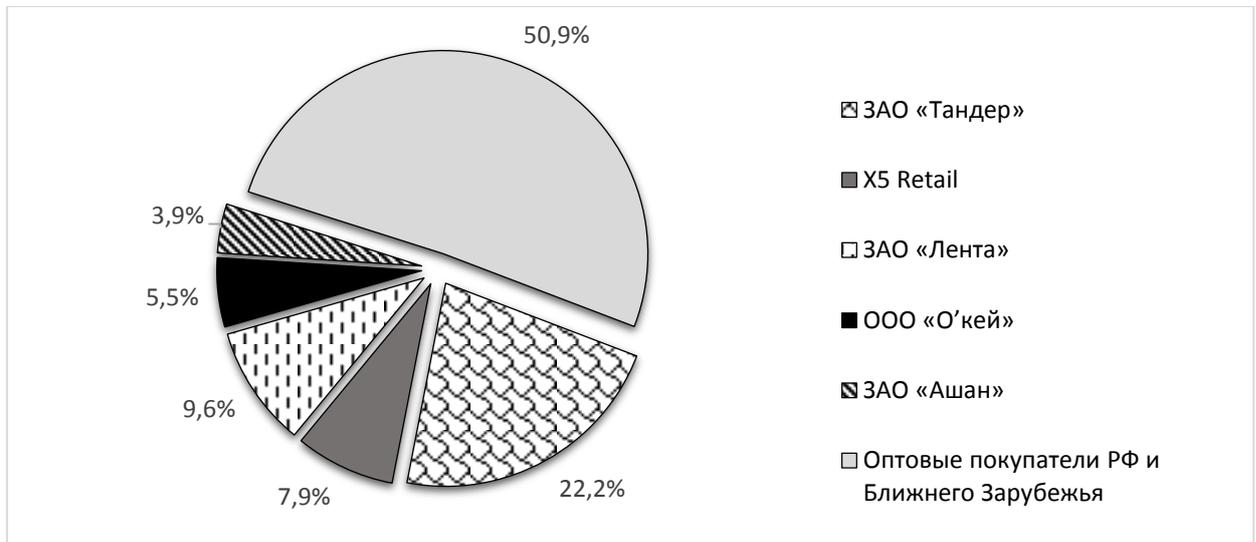
**Рисунок 2.2.5 – Структура выручки ЗАО «Балтийский Берег» по регионам**

Что касается распределения выручки по регионам, то наибольший показатель приходится на Северо-Запад. Также большую долю в продажах занимает Уральский регион (15%) за счет крупного опта и Южный (15%) благодаря ЗАО «Тандер».

Для улучшенного функционирования предприятия и увеличения конкурентоспособности необходимо расширение сети региональной дистрибуции за счет реализации программы региональных торговых представителей в регионах и проникновения в каналы традиционной розницы.

Согласно диаграмме, представленной на рисунке 2.2.6, 22,2 % – доля выручки от сотрудничества с ЗАО «Тандер» (Магнит), 7,9% – X5 Retail («Пя-

терочка», «Перекресток», «Карусель»), 9,6% - ЗАО «Лента», 5,5 % – ООО «О'кей», 3,9 % – ЗАО «Ашан» 50,9 % – оптовые покупатели РФ, включая другие региональные сети.



**Рисунок 2.2.6 – Структура продаж ЗАО «Балтийский Берег»**

Посредники напрямую влияют на выбор канала сбыта компании т.к. обладают большим опытом работы в конкретных условиях. Основными посредниками являются магазины и торговые сети, к которым предъявлялись конкретные требования конкретные требования, связанные в основном с их рыночными возможностями (т.е. по степени охвата рынка). Косвенный канал сбыта ЗАО «Балтийский берег» построен по принципам и «проталкивания», и «втягивания» (они дополняют друг друга), т.е. условия по сбыту в данном случае распределяются между сотрудничеством с посредниками и работой с конечными потребителями. Как средство достижения сотрудничества с посредниками, руководство ЗАО «Балтийский берег» выбрало метод формализации отношений (со всеми посредниками заключены договора, фиксирование рейтинга поставок, оформление и резервирование продукции).

Основными правилами работы компании с розничными торговыми предприятиями, которые играют важную роль с точки зрения стратегии охвата рынка и эффективности проведения совместных маркетинговых мероприятий являются:

- гибкая ценовая политика, ориентированная на взаимовыгодное долгосрочное сотрудничество;
- индивидуальный подход к каждому клиенту, основанный на формировании пакета услуг, максимально эффективно удовлетворяющего потребности клиента: предложение позиций с наибольшей оборачиваемостью, возможность своевременного возврата и замены продукции;
- активное участие в совместных маркетинговых мероприятиях: регулярное проведение акций по стимулированию сбыта в местах продаж, обеспечение рекламной и информационной поддержки, мониторинг эффективности осуществления продаж, мерчандайзинг товарных дисплеев и гарантия максимально эффективной выкладки, а также наличия продукции, пользующейся повышенным спросом, на витринах;
- своевременное информирование о выходе на рынок новых видов продукции, ее эстетических свойствах, оформлении упаковки, питательных свойствах и сроках хранения;
- осуществление рекламно - информационной поддержки на стадии внедрения, роста и зрелости кривой жизненного цикла товара;
- постоянное изучение новых тенденций рынка (проведение маркетинговых исследований на предмет выявления новых неудовлетворенных потребностей, изменения вкусов и предпочтений, марочной приверженности потребителей);
- рассылка информационных пресс - релизов предприятиям розничной торговли о результатах проведенных исследований;
- адаптация деятельности компании к новым условиям конкурентной среды;
- активный мониторинг деятельности конкурентов с целью предложения новых видов продукции и услуг, востребованных рынком и имеющих большой сбытовой потенциал.

Основным фактором, способным оказать негативное влияние на сбыт продукции рассматриваемого предприятия является усиление конкуренции

на рынке переработки рыбо- и морепродуктов, появление на рынке производителей, предлагающих продукцию такого же качества, но по более низкой цене.

Руководство ЗАО «Балтийский берег» оценивает риск возникновения такой ситуации как невысокий. Компания прочно удерживает занятую нишу рынка, растет узнаваемость и верность потребителей бренду «Балтийский берег». Оптимальное сочетание цены и качества, поддерживаемое рекламными акциями и своевременно проводимыми маркетинговыми исследованиями, позволяют ЗАО «Балтийский берег» оперативно реагировать на изменение предпочтений потребителей.

Основными действиями, предпринимаемыми предприятием для снижения такого влияния, являются:

- снижение себестоимости производимой продукции для формирования конкурентоспособных цен;
- выполнение требований санитарно-эпидемиологических и ветеринарных органов;
- усиление прочих факторов конкурентоспособности (уникальность, привлекательность и узнаваемость бренда, правильное позиционирование и продвижение, качество продукции и хорошо спланированных решений).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что сбытовая деятельность ЗАО «Балтийский берег», организуемая со дня его основания, приносит прибыль. Кроме того, благодаря логистическим цепочкам, связывающим большое количество городов нашей страны, с каждым годом повышается узнаваемость торговой марки. Однако за последние 2 года, несмотря на увеличение выручки от продаж, размер чистой прибыли снижается. Это говорит о превышении расходов над доходами относительно предыдущих лет. Следовательно, необходимо внести изменения в организацию сбытовой деятельности ЗАО «Балтийский берег» с целью дальнейшего улучшения экономических показателей.

### **2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности предприятия**

Проведенный выше анализ показал наличие проблем и требует незамедлительных решений. Для этого были разработаны предложения по совершенствованию сбытовой деятельности.

Организация исключительно косвенного канала сбыта, как на рассматриваемом предприятии, оказывает негативное влияние на общие результаты деятельности организации:

- теряется контроль над ценами и качеством товара (продукция ЗАО «Балтийский Берег» относится к классу скоропортящихся продуктов, что заставляет нас фокусировать свое внимание на качественности продаваемых товаров; работая через посредников, у нас нет возможности отследить и проконтролировать состояние, поступившей непосредственно в магазины, продукции);

- производитель хуже понимает потребителя (из-за отсутствия прямого контакта с потребителем, появляется неправильное представление производителя продукции о предпочтениях потребителей);

- снижается прибыль за счет предоставления посредникам скидок;

- производитель, работая через оптовиков, становится слишком от них зависим.

Предлагается сделать упор на прямые каналы сбыта. Эти рекомендации обусловлены определенным количеством положительных моментов от организации такой сбытовой политики:

- предприятие может получать большую прибыль;

- увеличивается доля наличных средств;

- производитель хорошо знает потребителя;

- прямой контроль цены и качества товара;

- легче поддерживать имидж;

- потребители более охотно покупают у производителя;

– гибкая политика цен.

Организацию прямого канала сбыта предлагается осуществлять с помощью открытия торговой точки по реализации рыбной продукции и морепродуктов ЗАО «Балтийский берег» в г. Санкт-Петербурге. Преимуществом данного вида бизнеса является создание условий для продажи продукции без участия посредников.

Помещение для магазина, с рекомендуемой площадью около 50 м<sup>2</sup>, будет приобретено по договору аренды. При этом, выбирать место нахождения торговой точки необходимо по одному из главных критериев – большое скопление людей. Варианты расположения торговой точки по реализации рыбной продукции и морепродуктов:

1. расположение на месте транспортной развязки с остановками;
2. в жилом квартале (многоэтажек);
3. в новом строящемся микрорайоне;
4. в отдельном помещении (жилого дома) с выходом на красную линию и тротуар, желательно вблизи остановки городского транспорта;
5. рядом с учебными заведениями (университетами, школами).

Кроме того, помещение должно соответствовать требованиям СЭС и Роспотребнадзора.

Чтобы выявить факторы внутренней и внешней среды будущей организации, необходим SWOT-анализ (Табл.2.3.1).

К числу сильных сторон предлагаемого проекта можно отнести продажу продукции без посредников, а также возможность контроля за качеством продаваемой продукции. К одной из слабых сторон относится большая вероятность покупки потребителями рыбной продукции и морепродуктов у ритейлеров. Главной потенциальной возможностью развития предлагаемого проекта является возможность открытия дополнительных специализированных розничных магазинов при условии наличия достаточной прибыли. Опасностью, которая может возникнуть в процессе осуществления деятельности является низкий интерес к продукции предприятия «Балтийский берег».

**Таблица 2.3.1 – SWOT-анализ планируемого предприятия**

Внутренняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Продажа продукции без посредников. 2. Контроль за качеством. 3. Квалифицированный персонал. 4. Узнаваемость торговой марки. 5. Широкий ассортимент продукции. 6. Удобное месторасположение.	1. Недостаточная рекламная политика. 2. Покупка потребителями аналогичной продукции у ритейлеров. 3. Известность брендов конкурентов.
Внешняя среда	
Возможности	Угрозы
1. Потенциальная возможность снижения конкуренции в отрасли. 2. При условии высокого уровня доходов – возможность открытия дополнительных специализированных розничных магазинов. 3. Расширение ассортиментных групп.	1. Низкий интерес к продукции данной торговой марки. 2. Изменение законодательных и санитарно-эпидемических требований к бизнесу. 3. Глубокий экономический кризис в стране. 4. Открытие подобных специализированных магазинов.

Рассмотрим начальные инвестиции по реализации нашего проекта в первый месяц (Табл. 2.3.2).

**Таблица 2.3.2 – Начальные инвестиции по реализации проекта в первый месяц деятельности**

№ п/п	Расходы	Сумма (руб.)
1.	Недвижимость в т.ч.:	170 000,0
	1.1 Арендная плата (за 2 месяца)	100 000,0
	1.2 Ремонт помещения (без реконструкции)	70 000,0
2.	Оборудование в т.ч.:	174 000,0
	2.1 Холодильная витрина (2 шт.)	80 000,0
	2.2 Холодильная камера (2 шт.)	80 000,0
	2.3 Прилавок	10 000,0
	2.4 Чекопечатающая машинка (ЧПМ)	4 000,0
3.	Закупка продукции	483 080,0
4.	Рекламная кампания	5 000,0
	Итого	832 080

Исходя из данных таблицы, начальные инвестиции в первый месяц составят 832 080 руб. Затраты на закупку оборудования предоставлены с учетом цен на их приобретение в компании ООО «Шефмаркет» []. Расходы по арендной плате и осуществлению рекламной кампании рассчитаны по средним ценовым показателям на данные виды услуг в г. Санкт-Петербурге. Источником финансирования проекта будут служить собственные средства ЗАО «Балтийский берег».

Что касается подбора персонала, то в первый месяц работы магазина планируется нанять одного работника торгового зала. Административные ра-

боты будут производиться реализатором предлагаемого проекта. Во втором и третьем месяце торговой деятельности появится возможность взять на работу еще двух продавцов. Общая структура персонала, квалификационные требования и затраты на оплату труда представлены в таблице 2.3.3.

**Таблица 2.3.3 – Структура персонала предприятия**

Должность (род деятельности)	Необходимая квалификация, опыт и другие требования	Предполагаемый месячный заработок (руб.)	Число работников	Месячный фонд заработной платы (руб.)
Директор	Высшее образование, опыт административной работы не менее 3х лет	25 000,00	1	25 000,00
Работник торгового зала	Среднее/высшее образование, опыт работы в сфере торговли не менее 1 года, наличие санитарной книжки	15 000,00	3	45 000,00
Итого			4	70 000,00
Итого с начислениями			4	88 900,00

Таким образом, на предприятии будет работать 4 человека. Итоговый месячный фонд заработной платы будет составлять 70 000 руб., а с начислениями - 88 900 руб.

Для планирования деятельности будущего магазина рыбной продукции и морепродуктов, необходимо рассчитать прямые и косвенные затраты на один месяц работы магазина (Табл.2.3.4).

**Таблица 2.3.4 – Прямые и косвенные затраты предприятия при внедрении проекта**

Затраты	Сумма, руб.
<i>Прямые затраты</i>	
Закупка продукции	483 080,00
Амортизационные отчисления	2 667,00
Оплата труда работников торгового зала	45 000,00
<i>Итого прямых затрат</i>	530 747,00
<i>Косвенные затраты</i>	
Оплата труда директора	25 000,00
Арендная плата	50 000,00
Коммунальные услуги	25 000,00
Рекламная кампания	5 000,00
<i>Итого косвенных затрат</i>	105 000,00
<i>Итого</i>	635 747,00

Затраты, указанные в данной таблице рассчитаны на период начиная с 4го месяца работы магазина. Кроме того, рекламную кампанию планируется осуществлять один раз в квартал.

Закупка товаров будет происходить напрямую от производителя рыбной продукции и морепродуктов ЗАО «Балтийский берег». Для планирования будущих доходов, необходимо рассчитать ожидаемые объемы продаж за один месяц (Табл.2.3.5).

**Таблица 2.3.5 – Ожидаемые объемы продаж предприятия**

Группы товаров	Объем реализации, ед.	Цена, руб.	Выручка, руб.
Рыба пряного посола, сельдь соленая	550	80,0	44 0000,0
Икра слабосоленая, в соусах	600	120,0	72 000,00
Продукция из семги и форели	500	350,0	175 000,00
Рыба горячего и холодного копчения	400	300,0	120 000,00
Масла и паштеты	750	70,0	52 500,00
Морепродукты	500	90,0	45 000,00
Салаты из морской капусты	620	40,0	24 800,00
Пресервы	830	85,0	70 5500,0
<i>Итого</i>			603 850,00

На конец месяца работы предприятия планируется получение выручки в размере 603 850 руб. Объемы продаж будут варьироваться в течение года в зависимости от результатов рекламной кампании, сезонных предпочтений потребителя, его платежеспособности, наличия праздничных дней.

Показатели чистой прибыли в течение года будут изменяются в зависимости от таких факторов как: оплата труда вновь нанятых работников и выполнение налоговых обязательств в конце каждого квартала. Кроме того, на размер чистой прибыли влияют объемы выручки, увеличение которой планируется в среднем на 2% в месяц. Результаты годового планировании доходов и расходов представлены в «Приложении Д».

Для того, чтобы оценить эффективность изменений по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Балтийский берег», подсчитаем денежные потоки, генерируемые реализацией предложенного проекта (табл.2.3.6)

**Таблица 2.3.6 – Денежные потоки, генерируемые реализацией проекта (руб.)**

Показатели денежного потока проекта	Шаги в рамках расчетного периода		
	1 год	2 год	3 год
<i>Операционная деятельность</i>			
1. Выручка от продаж	8086667,80	9704001,35	11644801,62
2. Закупочная стоимость реализованного товара	-6469334,24	-7116267,66	-7827894,43
3. Расходы на оплату труда	-730000,00	-766500,00	-804825,00
4. Прочие расходы	-1221919,40	-1249538,20	-1263117,95
4.1 Амортизация	-32000,40	-32000,40	-32000,40
4.2 Арендная плата	-600000,00	-600000,00	-600000,00
4.3 Коммунальные услуги	-300000,00	-303000,00	-306030,00
4.4 Начисления на фонд з/п	-197100,00	-206955,00	-217302,75
4.5 Рекламная деятельность	-20000,00	-20200,00	-20402,00
4.6 ЕНВД	-72819,00	-87382,80	-87382,80
5. Сальдо операционной деятельности	-334585,84	571695,49	1748964,25
<i>Инвестиционная деятельность</i>			
6. Ремонт помещения	-70 000,00	0,00	0,00
7. Закупка оборудования	-174 000,00	0,00	0,00
8. Сальдо инвестиционной деятельности	-244 000,00	0,00	0,00
<i>Финансовая деятельность</i>			
8. Собственные средства	832 080,00	0,00	0,00
10. Сальдо финансовой деятельности	832 080,00	0,00	0,00
11. Денежный поток проекта	253 494,16	571 695,49	1 748 964,25
12. Денежный поток нарастающим итогом	253 494,16	825 189,65	2 574 153,90
12. Чистый доход проекта нарастающим итогом	-1 348 674,50	714 250,96	3 431 050,11

Планируется, что с каждым годом выручка от продаж будет расти в среднем на 20%, а закупочная стоимость товаров – на 10%. Так, уже в третьем году проект сможет получить доход в 3 431 050,11 руб.

Для того, чтобы оценить экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций, необходимо построить финансовый профиль проекта на основе рассчитанных в табл.2.3.7 обобщенных денежных потоков. Применяемая ставка дисконтирования находится на уровне 12%.

**Таблица 2.3.7 – Обобщенные денежные потоки, генерируемые проектом (руб.)**

Год	CF+	CF-	DCF+	DCF-	DCF	CF с нарастающим итогом
0	-	-832 080,00	-	-	-	-832 080,00
1	8 086 667,80	-8 665 253,64	7 220 239,10	-7 736 833,60	-516 594,50	-1 348 674,50
2	9 704 001,35	-7 116 267,66	7 735 970,47	-5 673 045,01	2 062 925,46	714 250,96
3	11 644 801,62	-7 827 894,43	8 288 539,79	-5 571 740,63	2 716 799,15	3 431 050,11

Расчет показателей экономической эффективности представлен в табл.2.3.8. Условные обозначения, применяемые в расчетных формулах:

$CF_t$  (Cash Flow) – денежный поток в период времени  $t$ ;

$CF_0$  – денежный поток в первоначальный момент (в первом периоде, как правило, денежный поток равняется инвестиционному капиталу);

IC (Invest Capital) – инвестиционный капитал, представляет собой затраты инвестора в первоначальный временном периоде;

$r$  – ставка дисконтирования (барьерная ставка);

$n$  – срок реализации проекта;

$t$  – период оценки получаемого денежного потока.

**Таблица 2.3.8 – Экономические показатели эффективности планируемого проекта**

Показатель	Формула	Значение по проекту
NPV (чистый дисконтированный доход)	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC;$	3 431 050,11 руб.
PI (индекс рентабельности)	$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC};$	5,12
IRR (внутренняя норма доходности)	$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0;$	34%
DPBP (дисконтированный срок окупаемости)	$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC;$	1 год и 6 месяцев

Согласно приведенным расчётным результатам, чистый дисконтированный доход (NPV) при реализации проекта составит 3 431 050,11 руб. Именно такую величину денежных средств ожидается получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта.

Правило индекса рентабельности (IP) заключается в следующем: принимать необходимо только те проекты, у которых величина индекса рентабельности превосходит единицу. В нашем случае, значение индекса рентабельности в 5,12 говорит о том, что проект положительно отразится на деятельности ЗАО «Балтийский берег».

Внутренняя норма доходности (IRR) по расчетам составила 34%, а применяемая ставка дисконтирования находится на уровне 12%. Следовательно, вложенный в инвестиционный проект капитал будет создавать доходность выше, чем стоимость вложенного капитала. Такой проект инвестиционно-привлекателен.

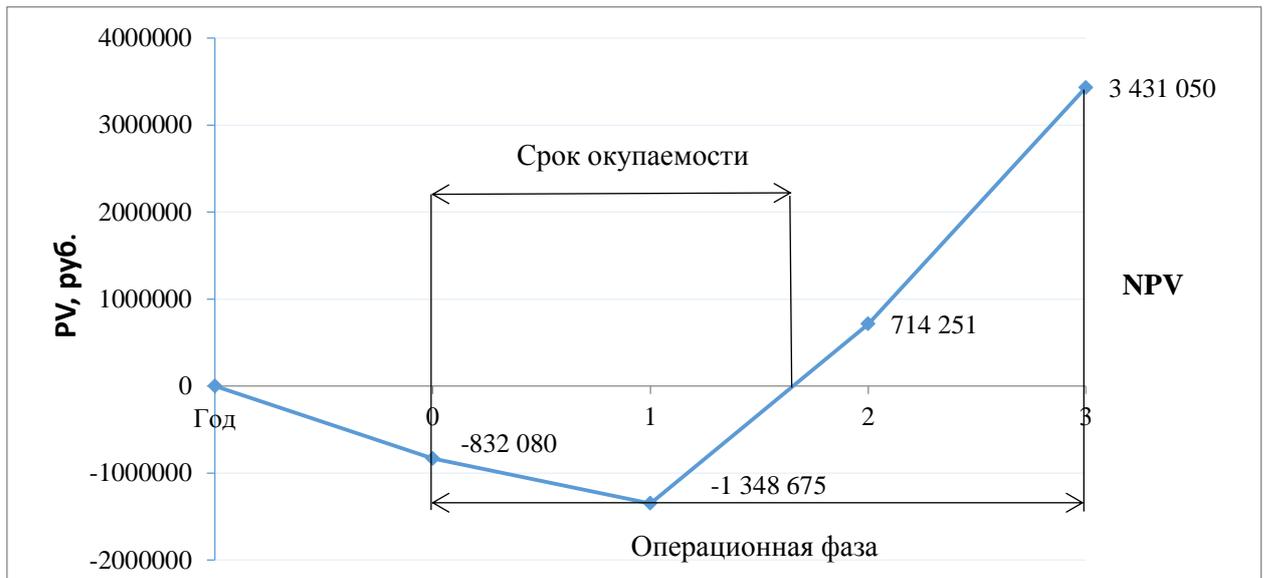
Что касается дисконтированного срока окупаемости проект (DPBP), то нам необходимо 1 год и 6 месяцев для того, чтобы доходы, генерируемые первоначальными вложениями, покрыли затраты на инвестиции.

Для наглядности восприятия результатов экономической эффективности проекта, построим график финансового профиля планируемого проекта по данным, приведенным в таблице 2.3.7 (рис.2.3.1).

Полученные результаты дают возможность сделать вывод о целесообразности предложенных рекомендаций по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Балтийские берег». Несмотря на убыточные показатели финансовой деятельности предприятия, в будущем периоде их покроют выплаты кредиторов по денежным обязательствам перед предприятием и тем самым появится возможность для реализации проекта.

Данный проект предлагается принять в разработку, т.к. он является прибыльным, о чем свидетельствуют основные показатели эффективности

проекта, и сможет улучшить общее финансовое состояние исследуемого предприятия.



**Рисунок 2.3.1 – График финансового профиля предлагаемого проекта**

Реализация предложенных экономически обоснованных рекомендаций, в рамках совершенствования сбытовой деятельности компании «Балтийский берег», сможет решить проблемы финансовой нестабильности предприятия и потери чистой прибыли. Кроме того, в случае успешной реализации одного пробного проекта, появится возможность развивать данное направление сбыта продукции. Также, проект открытия специализированного розничного магазина по реализации продукции компании «Балтийский берег» в г. Санкт-Петербурге добавит новый канал сбыта в сбытовой деятельности компании и повысит уровень узнаваемости бренда «Балтийский берег», и доверие к нему.

## Заключение

Сбытовая деятельность предприятия представляет собой сложный процесс построения качественной системы реализации товаров. При этом, сбыт необходимо рассматривать как часть общей стратегии фирмы, целью которой является получение предпринимательской прибыли (т.е. удовлетворение экономического интереса производителя) при оптимальном уровне затрат. Кроме того, принципы и методы сбытовой политики фирмы должны быть направлены на организацию движения потока товаров к конечному потребителю. А главной задачей является создание условий для превращения потребностей потенциального покупателя в реальный спрос на конкретный товар.

Значения сбытовой деятельности предприятия:

- сбытовая деятельность, кроме того, что сохраняет созданные потребительскую стоимость и стоимость товара, ещё создает дополнительные, чем увеличивает общую ценность этого товара;

- сбытовая деятельность реализует помимо конкретных экономических результатов деятельности предприятия, ещё и определенные потребности конкретных потребителей.

- как вид функциональной деятельности производственного предприятия, сбытовая деятельность является одним из источников его преимущества перед конкурентами – как прямого (в пределах своей собственной организации), так и косвенного (в системе организации хозяйственных связей предприятия и деловых отношений с партнерами) эффектов.

Управление сбытом является одним из наиболее важных бизнес-процессов предприятия. Для того, чтобы исход этого процесса был эффективным и положительно отразился на финансовых результатах компании необходимо следовать определенным этапам формирования сбытовой деятельности:

1. определение цели сбыта;

2. анализ основных факторов внутренней и внешней среды организации;
3. выбор типа сбытового канала и его структуры;
4. выбор стратегии сбытовой деятельности;
5. осуществление отбора посредников и участников канала сбыта;
6. поиск путей осуществления успешного сотрудничества между участниками каждого канала распределения;
7. разработка технологий контроля сбытовой деятельности.

Детально проработанная сбытовая политика становится эффективным инструментом предварительного, текущего и последующего контроля за сбытовой деятельностью организации и ее положением на рынке. Обоснованное формирование и эффективный контроль сбытовой политики руководством организации обеспечивают конкурентоспособность организации (предприятия) и, следовательно, само ее существование в современных жестких условиях конкурентной борьбы.

В теоретической части выпускной квалификационной работы даны разъяснения о том, что такое «сбыт» и «сбытовая деятельность» по мнению различных авторов. Описаны широкий и узкий смысл данных понятий. Также выделены основные задачи сбытовой деятельности, функции и элементы. Приведена последовательность действий в процессе управления сбытом и описан каждый его этап. Специфика сбытовой деятельности предприятий рыбоперерабатывающей отрасли также отражена в работе.

Представлена основная характеристика объекта исследования – рыбоперерабатывающего предприятия ЗАО «Балтийский берег». Описаны организационная структура управления, миссия организации, основная деятельность, сильные и слабые стороны. Выделены приоритетные товарные группы в структуре продаж. Также приведена история достижений компании в отношении качества производимой продукции и ее высокого спроса среди потребителей. По результатам исследования рынка рыбоперерабатывающей промышленности описаны основные конкуренты изучаемого предприятия и их преимущества. На основе собранной информации был проведен ком-

плексный анализ финансового состояния ЗАО «Балтийский берег». Можно сделать вывод о том, что продукции компании пользуется большим спросом, однако вследствие последних событий (неблагоприятная геополитическая обстановка, невыполнение кредитных обязательств партнерами, массовый мор выращиваемой для производства рыбы) убыток компании составил 220 266 тыс. руб. в отчетном периоде.

В результате анализа даны рекомендации по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Балтийский берег». Изложено предложение по открытию специализированной розничной торговой точки в г. Санкт-Петербурге для реализации рыбной продукции и морепродуктов компании «Балтийский берег». Выявлены сильные и слабые стороны предлагаемого проекта, а также его потенциальные возможности и угрозы.

Подробно описана организация планируемой деятельности и кадровый состав. Подсчитаны первоначальные инвестиции, затраты на три года работы торговой точки, предполагаемые объемы продаж и денежные потоки, генерируемые реализацией проекта. В качестве доказательств рациональности рекомендаций приведены экономические показатели эффективности, а на их основе построен график финансового профиля проекта.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что предложенный проект изменений по совершенствованию сбытовой деятельности ЗАО «Балтийский берег» является целесообразным и поможет предприятию улучшить свои финансовые результаты, а также еще раз закрепить свои конкурентные позиции на рынке.

## Список литературы

1. **Российская Федерация. Министерство здравоохранения.** Об утверждении рекомендаций по рациональным нормам потребления пищевых продуктов, отвечающим современным требованиям здорового питания: приказ Минздравсоцразвития РФ от 02.08.2010 N 593н. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_105725/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105725/).

2. **Айрапетов О.Р.** Проблемы организации и планирования сбытовой деятельности предприятия / О. Р. Айрапетов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №5. – С.12-15.

3. **Айрапетов О.Р.** Тенденции развития сбытовой деятельности на предприятии / **О.Р. Айрапетов** // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 04. – С. 24-30.

4. **Амблер Т.** Практический маркетинг / Т. Амблер. – СПб: Издательство «Питер», 2011. – 400 с.

5. Аналитическая записка к размещению первого облигационного займа ЗАО «Балтийский Берег». – СПб., 2012. – 17с.

6. Аналитический обзор «Истлэнд Кэпитал». – СПб., – 2014. – 8 с.

7. Аналитический обзор ООО «ОТКРЫТИЕ Капитал». – СПб., 2013. – 6 с.

8. **Беляева Д.С.** Проблемы развития рыбной отрасли России/ Д.С. Беляева // Современные проблемы менеджмента: Электронный сборник научных работ / отв. ред. Б.А. Тхориков. – Белгород: ИД Белгород, 2016. – 192 с. – Режим доступа: <http://dspace.bsu.edu.ru/handle/123456789/16101>.

9. **Березин И.С.** Маркетинговые исследования. Инструкция по применению / И. С. Березин. – М.: Юрайт, 2012. – 383 с.

10. **Березина Е.А.** Стимулирование сбыта как источник повышения экономической эффективности деятельности предприятия / Е. А. Березина // МНИЖ. – 2015. – №2-3 (33). – С.16-17.

11. **Болт Г. Дж.** Практическое руководство по управлению сбытом / Г. Дж. Болт. – Пер. с англ. – М.: МТ–Пресс, 2011. – 268 с.

12. **Борисов Н.А.** Организация эффективной сбытовой деятельности предприятия / Н.А. Борисов // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. – №5. – С. 23–30.

13. **Борисова О.В.** Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности: авт. дис. ... д-ра экон. наук. Новосибирск, – 2012. – 44 с.

14. **Бурцев В.В.** Совершенствование системы управления сбытом продукции / В.В. Бурцев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 6. – С. 57–68.

15. Годовая бухгалтерская отчетность «ЗАО «Балтийский берег» за 2015 год. – СПб., – 2016. – 11с.

16. Годовой отчет ЗАО «Балтийский берег» за 2014. – СПб., – 2015. – 66 с.

17. **Груздь С.** Рыбный День возвращается [Электронный ресурс] / С. Груздь // Продовольственная безопасность. – 2015. – № 1 (01). – С.103. Режим доступа: <https://issuu.com/foodsecurity/docs/>.

18. **Губанова С.Е.** Инструменты и методы менеджмента и их практическая реализация для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий / С.Е. Губанова // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2014. – № 4(32). – С.55-59.

19. **Дыбинская В.В.** Сбытовая деятельность компании: роль маркетинга и логистики / В.В. Дыбинская // Логистика сегодня. – 2013. – № 04(58). – С. 232-240.

20. Итоги деятельности Федерального агентства по рыболовству в 2014 году и задачи на 2015 год: Материалы к заседанию коллегии по вопросу: [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fish.gov.ru/ob-agentstve/kollegiya-rosrybolovstva>.

21. **Кантемирова М.А.** Стратегический подход к развитию предприятий перерабатывающей сферы региона / М.А. Кантемирова // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 6-2. – С. 355-361.

22. **Кожемяко А.П.** Принципы организации системы сбыта с позиции стремления к идеальности / А.П. Кожемяко // *Управление продажами*. – 2013. – № 3. – С. 134-137.

23. **Котлер Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – М.: Вильямс. – 2014. – 751 с.

24. Краткий обзор эмитента (ЗАО «Балтийский берег») ЗАО «Истлэнд Кэпитал». – СПб., 2014. – 34 с.

25. **Кураков Л.П.** Экономика и право: словарь-справочник / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков, А.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2004. – 1072 с.

26. **Ламбен Ж. Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.Ж. Ламбен, Р.Чумпитас, И.Шулинг. – СПб.: Питер, 2011. – 800 с.

27. **Ламбен Ж. Ж.** Стратегический маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2011. – 487с.

28. **Лаптев В.Г.** Маркетинговые задачи предприятий / В.Г. Лаптев // *Маркетинг*. – 2013. – №1. – С.10-19.

29. **Леонов С.Е.** Разработка рекомендаций по совершенствованию методов принятия управленческих решений в сбытовой деятельности предприятия / С.Е. Леонов // *Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов*. – 2013. – № 1(79). – С.41-43.

30. **Лукин А.** Перспективы развития российской аквакультуры / А. Лукин, В. Богданова, В. Костюничев // *Рыбная сфера*. – 2016. – №1 (15). – С. 35-36.

31. **Лысакова Н.** Управление каналами сбыта товаров промышленного назначения / Н. Лысакова // *Маркетинг*. – 2011. – № 2. – С. 42-46.

32. **Максимова Е.** Рыбный рынок России: настоящее и будущее / Е. Максимова // *Рыбная сфера*. – 2015. – №2 (13). – С.16-20.

33. **Наумов В.Н.** Управление взаимодействием в системе сбыта. Теория, методология, стратегии: монография / В. Н. Наумов. – М.: Политехника-сервис, 2012. – 289 с.
34. Новый экономический и юридический словарь / А.Н. Азрилиян, О.М. Азрилиян, Е.В. Калашникова, О.В. Квардакова. – М.: Институт новой экономики, 2003. – 1088 с.
35. **Осмоловский Н.Р.** Сбыт продукции, или как увеличить продажи / Н.Р. Осмоловский. – М.: Феникс, 2011. – 389 с.
36. **Перник Д.** Логистика и маркетинг: проблемы взаимодействия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://iteam.ru/publications/logistics/section\\_72/article\\_2774](http://iteam.ru/publications/logistics/section_72/article_2774).
37. Продажа и производство торгового холодильного оборудования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.kupiholod.ru/>. – ООО «Шефмаркет».
38. Портал рыбного рынка России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.Fishretail.ru/>.
39. **Портер М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 290 с.
40. Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах ЗАО «Балтийский берег» за 2015 год. – СПб., 2015. – 21с.
41. Продовольственная и сельскохозяйственная организация Объединенных Наций: Сводная информация Департамента рыбного хозяйства и аквакультуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fao.org/3/a-i4883e.pdf>.
42. **Семирханова О.Н.** Совершенствование организации коммерческой деятельности на предприятии / О.Н. Семирханова // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. – № 3(23). – С. 26-28.

43. **Сербова Е. С.** Современная модель системы стимулирования сбыта продукции предприятия / Е. С. Сербова // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – №5 (051). – С.168-172.

44. **Сергеева О.Ю.** Стратегия управления сбытом промышленного предприятия в рыночных условиях / О.Ю. Сергеева // Российское предпринимательство. – 2014. – №20 (266). – С. 174-182.

45. **Сергеева С.Е.** Эффективный маркетинг – ключ к успеху компании / С.Е. Сергеева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2. – С.114-120.

46. **Сипун Н.С.** Методы стимулирования сбыта / Н.С. Сипун // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.15-22.

47. Соотношение экспорта и импорта в торговле РФ со всеми странами дальнего зарубежья и СНГ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fish.gov.ru/press-tsentr/novosti/5888-za-pervoe-polugodie-ob-em-importa-rybnoj-produktsii-v-rossiyu-snizilsya-na-41-eksport-sokratilsya-na-2-2>.

48. Средние индексы цен производителей продукции рыболовства и рыбоводства / Единая межведомственная информационно-статистическая система: [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/tariffs/#).

49. Текущее состояние и тенденции развития агропромышленного бизнеса в России – 2015: Аналитический отчет компании «Делойт» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/consumerbusiness/russian/current-issues-of-agribusiness-in-russia-2015.pdf>.

50. **Токарев Б.К.** Сбытовая политика предприятия / Б.К. Токарев. – М.: Юнити–Дана, 2011. – 257 с.

51. Федеральное агентство по рыболовству [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.fish.gov.ru/>.

52. **Чанышева Н.А.** Система управления сбытом продукции на предприятии: сущность и функции / Н.А. Чанышева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2013. – № 9 (2). – С.6-9.

53. **Шилько И. С.** Совершенствование управления системой сбыта продукции предприятия на основе взаимодействия маркетинга и логистики / И. С. Шилько // Перспективы науки и образования. – 2013. – №2. – С.35-37.

54. **Шмален Г.** Основы планирования сбыта / Г. Шмален // Основы и проблемы экономики предприятия. – 2011. – №5. – С.24-29.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ**

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Устав ЗАО «Балтийский берег»

УТВЕРЖДЕН  
Решением единственного акционера  
ЗАО «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ» -  
Компании с ограниченной ответственностью  
«ЭЛЬКАМО ТРЕЙД ЭНД ИНВЕСТ ЛИМИТЕД»  
№15/11/13 от 15.11.2013 г.

Межрайонная ИФНС России № 15  
по Санкт-Петербургу

Новая редакция устава юридического  
лица

ОГРН 1027810333121

представлена при внесении в ЕГРЮЛ  
записи от 26 НОЯ 2013

ГРН 9138847154964



### УСТАВ

Закрытого акционерного общества  
«БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»

(новая редакция)

Санкт-Петербург, 2013

**УСТАВ**  
**Закрытого акционерного общества «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

---

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 1.1. Закрытое акционерное общество «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ» (далее – «Общество») создано на основании решения Собрания Учредителей от 19.10.2000 г. (Протокол №1) и зарегистрировано решением Регистрационной палаты Санкт-Петербурга от 27.10.2000 года за номером 218603, ОГРН 1027810333121, ИНН 7826059025.

Общество является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, которые распределяются среди заранее определенного круга лиц и удостоверяют обязательственные права акционеров по отношению к Обществу.

Общество действует на основании Федерального закона от 26.12.1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (далее – «Закон»), иного действующего законодательства Российской Федерации и настоящего Устава.

- 1.2. Общество является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.
- 1.3. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих акционеров.
- 1.4. Общество имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета, круглую печать с указанием на полное фирменное наименование Общества и место его нахождения.
- 1.5. Полное фирменное наименование Общества на русском языке:

**Закрытое акционерное общество «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке:

**ЗАО «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

Фирменное наименование Общества на английском языке:

**“Baltic coast”**

- 1.6. Место нахождения Общества:

Россия, 190020, Санкт-Петербург, ул. Бумажная, д.17, ком.256.

**2. ЦЕЛЬ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА**

- 2.1. Целью деятельности Общества является извлечение прибыли.

- 2.2. Видами деятельности Общества являются:

- переработка рыбы и морепродуктов, изготовление консервированных продуктов питания;
- операции с недвижимостью: покупка, продажа, аренда квартир, комнат, нежилых и

**УСТАВ**  
**Закрытого акционерного общества «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

---

складских помещений, консультации в области недвижимости, подбор вариантов для клиентов;

- торгово-закупочная деятельность (оптовая, розничная, комиссионная) товарами народного потребления, производственного, бытового, хозяйственного назначения, в том числе: сельхозпродукцией, черными, цветными и драгоценными металлами, пищевыми продуктами, алкогольными напитками, пивом, табачными изделиями, автозапчастями;
- торговые операции с товарами народного потребления и продуктами питания (как отечественного, так и импортного производства), а также товарами и изделиями собственного производства или приобретенными непосредственно для продажи, в том числе у населения;
- оказание платных медицинских услуг населению, организациям, предприятиям;
- туристическая деятельность, оказание туристических услуг населению, включая туристское, экскурсионное и гостиничное обслуживание, организация круизов;
- торговля медицинской техникой, медицинским оборудованием, медицинскими технологиями и медицинскими препаратами;
- оказание различных видов медицинских услуг, включая методы нетрадиционной и народной медицины;
- приготовление, контроль и отпуск лекарств населению по соответствующим правилам за рубли;
- информирование медицинских работников об имеющихся и поступивших новых лекарственных препаратах, услуги по маркетингу;
- обеспечение учреждений здравоохранения и других учреждений и организаций лекарственными средствами и другими предметами медицинского назначения за рубли и СКВ;
- оказание различных видов медицинских услуг, включая методы нетрадиционной и народной медицины;
- оптовая, мелкооптовая и розничная торговля медикаментами, медицинской техникой, изделиями медицинского назначения, косметическими товарами;
- оказание транспортных и экспедиционных услуг, в том числе осуществление пассажирских и грузовых перевозок всеми видами наземного, водного и воздушного транспорта;
- выполнение работ кранами, бульдозерами, экскаваторами и другой специальной строительной техникой;
- обследование и освидетельствование грузоподъемных механизмов;
- организация АЗС и других заправочных станций, станций автотехобслуживания;
- осуществление автотехобслуживания, переоформления автомобилей, открытие и эксплуатация автостоянок;
- оказание услуг в области аренды частных легковых автомобилей и грузовых транспортных средств;

**УСТАВ**  
**Закрытого акционерного общества «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

---

- создание сети собственных фирменных магазинов и других торговых точек в целях реализации пищевых продуктов, товаров народного потребления, иной продукции, являющейся предметом хозяйственной деятельности Общества;
- закупка у населения с последующей реализацией предметов сельскохозяйственной продукции, включая продукцию животноводства, растениеводства, а также дикорастущих ягод и грибов;
- разработка и производство различных видов строительных материалов;
- консалтинговая деятельность, предоставление консультационных услуг в области маркетингового исследования рынка товаров и услуг;
- производство научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области точного машино- и приборостроения, лазерных и иных современных технологий, медицинской техники;
- производство и реализация товаров народного потребления и промышленных изделий различного назначения;
- разработка и производство топографической продукции, средств программного обеспечения, копировальной, множительной, полиграфической техники, другой наукоемкой продукции;
- производство, сопровождение, реализация программной продукции;
- закупка, транспортировка, переработка, хранение и реализация нефти, газа, сопутствующих продуктов и продуктов их переработки;
- развитие, интеграция и внедрение новых технологий, направленных на повышение функциональных и потребительских свойств промышленной продукции и товаров народного потребления;
- изготовление, реализация и внедрение средств малой механизации, изделий станкостроения, машиностроения, приборостроения, радиоэлектроники;
- прием и переработка вторичного сырья и отходов промышленного, сельскохозяйственного производства;
- производство, разработка, внедрение и реализация безотходных и ресурсосберегающих технологий;
- производство и реализация бытовой техники;
- разработка и внедрение перспективных технологий и оборудования для погрузочно-разгрузочных, транспортных и складских работ;
- осуществление полного комплекса строительных, строительного-монтажных, ремонтных, ремонтно-реставрационных, пуско-наладочных, отделочных и специально-строительных работ;
- строительство, эксплуатация и ремонт зданий и сооружений промышленного, жилищного, складского, транспортного, энергетического и иного назначения;
- выполнение функций заказчика и генерального подрядчика;
- осуществление технического надзора за строительными работами, инженеринговая деятельность;

**УСТАВ**  
**Закрытого акционерного общества «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

---

- эксплуатация зданий и сооружений жилищного, промышленного, хозяйственного, транспортного, энергетического и иного назначения;
- проектирование ремонтных, ремонтно-строительных, ремонтно-реставрационных, строительных, специальных работ;
- осуществление ремонтных, очистных, сервисных и строительно-монтажных работ в сфере жилищно-коммунального хозяйства и жилищного строительства;
- разработка и производство новых строительных материалов;
- разработка конструкторской и технической документации;
- ремонтные, сервисные и эксплуатационные работы в сфере жилищно-коммунального хозяйства;
- производство и реализация мебели и других изделий из дерева, включая предметы интерьера, деревянные конструкции, садовые домики;
- изготовление и реализация сувенирной продукции;
- создание сельскохозяйственных комплексов по производству и переработке мяса, молока, птицы, плодоовощной продукции;
- изготовление различных измерительных приборов и устройств;
- производство и реализация изделий легкой промышленности, в том числе изделий из натуральных, искусственных кож и меха;
- предоставление услуг в области производства и проката видео- и аудиокассет, лазерных и компакт-дисков, CD, видео- и аудиотехники, автомобилей, оргтехники, полиграфической техники и оборудования, товаров культурно-бытового и хозяйственного назначения, спортивного инвентаря;
- оказание юридических услуг населению, включая консультирование по вопросам экономической, правовой, предпринимательской и хозяйственной деятельности;
- организация досуга граждан, проведение культурных, спортивных, развлекательных и зрелищных мероприятий, а также другие услуги по организации отдыха и культурного обслуживания граждан;
- оказание различных видов услуг в области связи, телексное и факсимильное обслуживание клиентов;
- оказание услуг в области обучения иностранным языкам и переводческих услуг;
- осуществление концертно-продюсерской деятельности, организация дискотек и шоу;
- организация игорного бизнеса, установка и эксплуатация игровых автоматов, другого оборудования, организация лотерей с вещевыми и денежными выигрышами, карточных столов, столов рулетки, а также других средств для игры в установленном законом порядке;
- организация и проведение, как для российских, так и для зарубежных специалистов семинаров, симпозиумов, конференции, коммерческих и др. выставок и ярмарок, конкурсов, а также оказание услуг в области делового (в том числе международного) сотрудничества;

**УСТАВ**  
**Закрытого акционерного общества «БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ»**

---

- редакционно-издательская, полиграфическая деятельность, создание средств массовой информации, в том числе организация коммерческого радио- и телевидения;
  - оказание различных видов рекламных услуг населению, включая наружную рекламу, рекламу в средствах массовой информации, прямую почтовую рекламу;
  - изготовление сувенирной продукции и других рекламных материалов;
  - осуществление дизайнерских, художественно-оформительских работ, производство рекламной кино- и видеопродукции;
  - осуществление внешнеэкономической деятельности по вышеперечисленным видам деятельности, в порядке, установленном действующем законодательством Российской Федерации.
- 2.3. Общество вправе осуществлять иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации и направленные на достижение уставных целей. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество вправе заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

### **3. ИМУЩЕСТВО ОБЩЕСТВА**

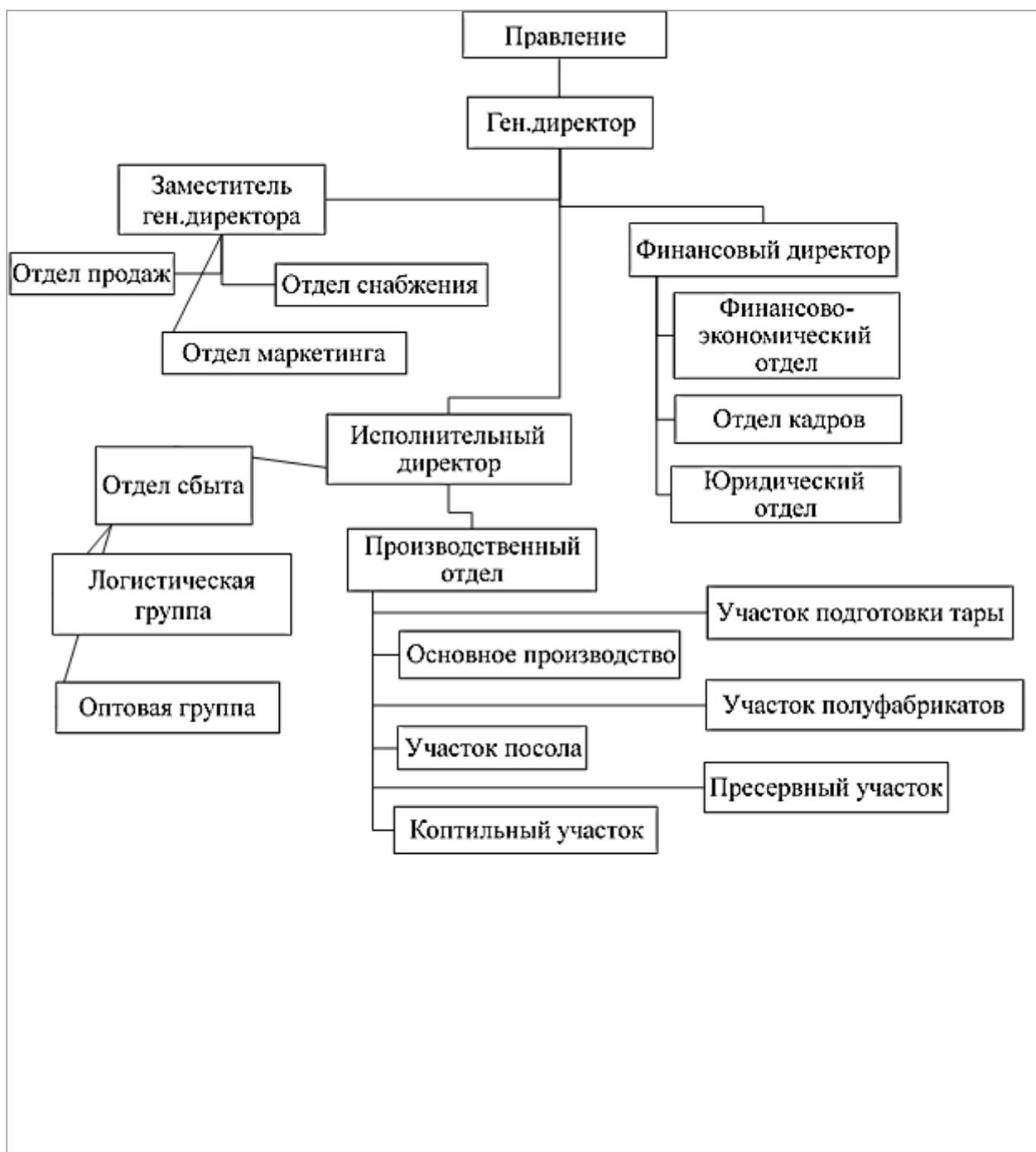
- 3.1. Имущество Общества принадлежит ему на праве собственности и образуется из средств, вырученных от размещения акций Общества, основных фондов и оборотных средств, движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг, полученных доходов, а также иного имущества, приобретенного Обществом по основаниям, не запрещенным законодательством Российской Федерации.
- 3.2. Общество может создавать на территории Российской Федерации и за границей дочерние и зависимые общества, являющиеся юридическими лицами, филиалы и представительства.
- 3.3. Филиалы и представительства создаются по решению Общего собрания акционеров Общества, наделяются основными и оборотными средствами за счет Общества. Филиалы и представительства имеют собственные балансы, которые входят в баланс Общества.
- После создания филиала и (или) представительства в настоящий Устав на основании соответствующего решения Общего собрания акционеров Общества вносятся изменения, связанные с указанием наименования, местонахождения созданного обособленного подразделения.
- 3.4. Дочерние и зависимые общества, являющиеся юридическими лицами, не отвечают по обязательствам Общества, а Общество отвечает по обязательствам дочерних хозяйственных обществ в случаях и пределах, установленных Законом.

### **4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ И АКЦИИ ОБЩЕСТВА**

- 4.1. Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы кредиторов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Организационная структура ЗАО «Балтийский берег»



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Отчет о финансовых результатах ЗАО «Балтийский берег» за 2014г.

**Отчет о финансовых результатах  
за Январь - Декабрь 2014 г.**

				Коды
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2014
Организация <u>ЗАО "БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ"</u>	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	54288658		
Вид экономической деятельности <u>Переработка и консервирование рыбо- и морепродуктов</u>	ИНН	7826059025		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Закрытое акционерное общество / Частная</u>	по ОКВЭД	15.20		
Единица измерения: <u>в тыс. рублей</u>	по ОКФС / ОКФП	67	16	
	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2014 г.	За Январь - Декабрь 2013 г.
	Выручка	2110	9 007 264	6 936 089
	Себестоимость продаж	2120	(7 454 154)	(5 858 139)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 553 110	1 079 930
	Коммерческие расходы	2210	(508 302)	(365 502)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 044 808	714 428
	Доходы от участия в других организациях	2310	10	-
	Проценты к получению	2320	100 563	117 851
	Проценты к уплате	2330	(440 062)	(345 976)
	Прочие доходы	2340	29 207	38 273
	Прочие расходы	2350	(413 323)	(276 742)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	321 203	247 634
	Текущий налог на прибыль	2410	(73 026)	(48 259)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	(41 448)	6 102
	Чистая прибыль (убыток)	2400	206 729	205 477

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2014 г.	За Январь - Декабрь 2013 г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	206 729	205 477
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разнообразная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



Бабров Михаил  
Николаевич  
(подпись) (полная подпись)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Отчет о финансовых результатах ЗАО «Балтийский берег» за 2015г.

Отчет о финансовых результатах				
за Январь - Декабрь 2015 г.				
				Коды
Форма по ОКУД				0710002
Дата (число, месяц, год)				31   12   2015
Организация	ЗАО "БАЛТИЙСКИЙ БЕРЕГ"			по ОКПО 54288658
Идентификационный номер налогоплательщика				ИНН 7826059025
Вид экономической деятельности	Переработка и консервирование рыбо- и морепродуктов			по ОКВЭД 15.20
Организационно-правовая форма / форма собственности	Непубличные акционерные общества / Частная			по ОКОПФ / ОКФС 12267   16
Единица измерения:	в тыс. рублей			по ОКЕИ 384
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
	Выручка	2110	10 065 326	9 007 264
	Себестоимость продаж	2120	(8 226 684)	(7 454 154)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 838 642	1 553 110
	Коммерческие расходы	2210	(509 018)	(508 302)
	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 329 624	1 044 808
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	10
	Проценты к получению	2320	111 123	100 563
	Проценты к уплате	2330	(743 100)	(440 062)
	Прочие доходы	2340	399 756	29 207
	Прочие расходы	2350	(1 280 041)	(413 323)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(182 638)	321 203
	Текущий налог на прибыль	2410	(43 605)	(73 026)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	5 977	(41 448)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(220 266)	206 729

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**«Годовое планирование доходов и расходов предлагаемого проекта»**

Статьи	Месяцы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ДОХОДЫ</b>												
Выручка от продаж	603850,00	621965,50	634404,81	672469,10	647092,91	660034,76	673235,46	686700,17	700434,17	714442,86	728731,71	743306,35
Начальные инвестиции	832080,00	425416,60	440994,40	327841,96	194202,38	38641,86	-92484,58	-225970,89	-373609,96	-496656,52	-621901,35	-761134,11
<b>ВСЕГО</b>	1435930,00	1047382,10	1075399,21	1000311,06	841295,29	698676,63	580750,88	460729,28	326824,21	217786,33	106830,36	-17827,76
<b>РАСХОДЫ</b>												
Закупочная стоимость товара	483080,00	497572,40	507523,85	537975,28	517674,32	528027,81	538588,37	549360,14	560347,34	571554,28	582985,37	594645,08
Заработная плата	15000,00	30000,00	55000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00	70000,00
Прочие расходы	380716,70	35766,70	92516,70	101566,70	96566,70	96566,70	101566,70	96566,70	96566,70	101566,70	96566,70	96566,70
<b>ВСЕГО</b>	1010513,40	599105,80	747557,25	806108,68	780807,72	791161,21	806721,77	812493,54	823480,74	839687,68	846118,77	857778,48
<b>Прибыль до налогообложения</b>	425416,60	448276,30	327841,96	194202,38	60487,56	-92484,58	-225970,89	-351764,26	-496656,52	-621901,35	-739288,41	-875606,24
<b>ЕНВД</b>	0,00	7281,90	0,00	0,00	21845,70	0,00	0,00	21845,70	0,00	0,00	21845,70	0,00
<b>Чистая прибыль</b>	425416,60	440994,40	327841,96	194202,38	38641,86	-92484,58	-225970,89	-373609,96	-496656,52	-621901,35	-761134,11	-875606,24
<b>Чистый денежный поток</b>	428083,30	443661,10	330508,66	196869,08	41308,56	-89817,88	-223304,19	-370943,26	-493989,82	-619234,65	-758467,41	-872939,54

