

**ФГОУ ВПО БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

На правах рукописи

Галиуллина Рамиля Рамилевна

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО РЫНКА
РЫБОПРОДУКЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство, региональная экономика)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Галиев Тимергази Арсланович

Уфа 2009

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретический базис управления развитием рынка продукции рыбного хозяйства.....	7
1.1. Сущность и основные условия формирования рынка рыбного хозяйства.....	7
1.2. Отечественный и зарубежный опыт развития рынка рыбопродукции.....	20
1.3. Система показателей управления развитием рынка рыбопродукции.....	38
Глава 2. Оценка регионального рынка рыбопродукции.....	50
2.1. Региональные компоненты в формировании спроса на продукцию рыбопромышленной отрасли.....	50
2.2 Развитие промышленного и прудового рыбоводства.....	64
2.3 Особенности развития рынка рыбопродукции.....	91
Глава 3. Организация управления региональным рынком рыбопродукции.....	102
3.1 Управление развитием товарного рыбоводства.....	102
3.2 Организация рыбопромышленного кластера региона.....	112
3.3 Программа продвижения рыбопродукции местных производителей на региональный рынок.....	131
Выводы и предложения.....	138
Список использованной литературы.....	140
Приложения.....	151

Введение

Актуальность темы исследования. Актуальность темы исследования определяется тем, что управление развитием рынка рыбопродукции не отвечает требованиям рыночной экономики. Кризисное состояние предприятий отрасли осложняется нестабильностью внешней среды: условия становятся все более непредсказуемыми и неузнаваемыми; повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорость ответной реакции предприятий; возрастает число неожиданных событий, внезапных изменений, их непредсказуемость. В таких условиях становится невозможным осуществлять управление, реагируя на уже возникшие проблемы с позиции прошлого опыта или его экстраполяции: для своевременной и эффективной ответной реакции необходимы предвидение, исследования и творчество. Именно эти методы и должны лежать в основе моделей и инструментов современного управления развитием рынка рыбопродукции.

В исследовании использованы труды зарубежных ученых И. Ансоффа, А.Вайсмана, П. Друкера, Ж.Ж. Ламбена, М. Портера и др., а также отечественных – Н.С. Куприянова, Н.Ю. Кругловой, А. Разумовской, А.М. Бакиевой, А.К. Богерука, В.Н. Виноградова, В.А.Власова, М.Ф. Вундцеттеля, Л.А. Кудерского, А.Н. Люкшинова, Т.П. Михелеса, О.А.Панова, М.Г. Ратгауза, Н.Н. Тренева, Р.А. Фатхутдинова, В.В. Холодова и др.

Анализ степени изученности проблемы свидетельствует о том, что она нуждается в дальнейшем исследовании. Многие авторы исследуют базисные модели выживания и развития предприятий в условиях рынка без надлежащей связи с теорией развития управления в агропромышленном комплексе. Кроме того в исследованиях не берутся в расчет региональные специфические условия и особенности развития рынка рыбопродукции. Эти и другие аспекты изученности проблемы предопределили актуальность наших исследований.

Цель диссертационной работы – разработка научно обоснованной стратегии управления развитием регионального рынка рыбопродукции. Достижение поставленной цели предопределило решение следующих взаимосвязанных задач:

- раскрыть экономическую сущность и содержание управления развитием регионального рынка рыбопродукции;
- определить специфические условия, формирующие региональный рынок рыболовческой продукции;
- выявить адаптивную структуру участников рынка рыбопродукции в регионе;
- разработать методику организации и деятельности интегрированного формирования по производству и реализации рыбопродукции.

Объект исследования рыбохозяйственные организации региона. В качестве примера рассматривается субъект РФ – Республики Башкортостан.

Предмет исследования теоретические и практические аспекты управления развитием регионального рынка рыбопродукции.

Область исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальностей ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство, региональная экономика), по научным направлениям: 15.42. Стратегическое управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями сельского хозяйства; 15.51. Концепция и методика управления агропромышленными мероприятиями; региональная экономика – 5.18. Разработка проблем функционирования и развития предприятий, отраслей и комплексов в регионах; рациональное использование природной базы.

Методология, методы и информационное обеспечение исследования. Теоретической и методологической основой исследования явились труды классиков экономической теории, российских и

зарубежных ученых по исследуемой проблеме, законодательные и нормативные акты федеральных и региональных органов власти.

В работе применялись общенаучные (системный анализ, комплексный подход, программно–целевое планирование) и аналитические (экономико–статистический, экспертные оценки) методы исследования.

В качестве исходной информации использованы публикации в периодической печати; издания по экономике, управлению, маркетингу; статистические и аналитические данные Министерства экономики и торговли, Министерства сельского хозяйства Российской Федерации и Республики Башкортостан; законодательные и инструктивные материалы органов власти Российской Федерации и Республики Башкортостан; данные территориального органа Федеральной службы государственной статистики; материалы годовой отчетности и первичная документация рыбоводческих предприятий республики; справочные и нормативные материалы; рекомендации научно–исследовательских учреждений.

Научная новизна результатов исследования:

- разработаны теоретико-методологические подходы по совершенствованию управления деятельностью специализированных предприятий в рыночных условиях;
- по результатам исследования сформулирована новая научно-обоснованная концепция развития регионального рынка рыбопродукции;
- предложена методика дифференциации потребителей как фактора совершенствования управления региональным рынком рыбопродукции;
- составлена матрица стратегии развития товарного рыбоводства в регионе.

Практическая значимость работы основные положения диссертации имеют практическое значение для развития рынка рыбопродукции Республики Башкортостан, других регионах РФ, а также в учебном процессе при подготовке специалистов экономического профиля.

Апробация и реализация результатов исследования. Основные научные выводы и рекомендации нашли своё отражение в монографическом исследовании «Управление рынком рыбы и рыбопродукции в условиях

Республики Башкортостан», в ежемесячном журнале «Вестник СГЭУ» (№4 (54) -2009 г.) «К вопросу о необходимости реализации стратегии воспроизводства ценных промысловых видов рыб в Башкортостане», а также докладывались на II Всероссийской научно- практической конференции «Управление и экономика в современных системах» (г. Волгоград, 2008г.), IV Всероссийской научно- практической конференции «Резервы экономического роста предприятий и организаций» (г. Пенза, 2009 г.)

Объем и структура диссертационной работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, библиографического списка, включающего 133 источника; изложена на 150 страницах, содержит 34 таблицы, 14 рисунков, 7 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы, показана степень ее изученности, определены цели и задачи исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретический базис управления развитием рынка продукции рыбного хозяйства» раскрыты сущность и основные условия формирования рынка рыбопродукции, исследованы методические подходы к разработке стратегических направлений развития рынка, обобщен отечественный и зарубежный опыт его развития.

Во второй главе «Оценка регионального рынка рыбопродукции» исследованы состояние спроса и потребления продукции рыбопромышленной отрасли, выявлены тенденции развития промышленного и прудового рыбоводства, рассмотрен механизм импортных поставок рыбопродукции на территорию региона.

В третьей главе «Организация управления региональным рынком рыбопродукции» разработана стратегия развития управлением регионального рынка рыбопродукции, методические основы организации холдинговой компании рыбохозяйственных предприятий.

В заключении сформулированы основные выводы и предложения по результатам исследования.

Глава 1. Теоретический базис управления развитием рынка продукции рыбного хозяйства

1.1. Сущность и основные условия формирования рынка рыбопродукции

В удовлетворении быстро растущих потребностей населения в продуктах питания немаловажную роль призван сыграть рынок рыбопродукции.

Рынок – это механизм, который дает возможность повернуть производство лицом к потребителю. В итоге вся работа рынка направлена на развитие и удовлетворение потребностей потребителя.

Таким образом, производство формирует предложение, распределение, а потребление – спрос, соответственно, рыночные цены складываются под воздействием издержек производства, спроса, предложения в конкурентной среде. Рыночный механизм регулирует производство, сбыт и потребление продукции, экономические взаимоотношения между хозяйствующими субъектами.

Анализ зарубежной и отечественной экономической литературы показывает большое разнообразие определений рынка, что свидетельствует о различных ступенях в историческом процессе познания рынка как экономического явления, его сложности и многогранности.

Рынок как механизм координации хозяйственной деятельности выполняет следующие функции:

1. Информационная. Посредством цен, процентных ставок и другой информации. Передается сообщение о динамике спроса, количестве, ассортименте и качестве продукции, которую необходимо поставлять, и с учетом этого постоянно координируется производство.

2. Посредническая. При развитой конкуренции в условиях рынка экономически обособленные субъекты находят наиболее приемлемых партнеров и покупателей, а потребители – продавцов.

3. Ценообразующая. Ценообразование в условиях рынка основано на действии законов спроса и предложения; товарно-денежные отношения строятся на взаимоприемлемой цене, уравнивающей спрос и предложение.

4. Регулирующая. Взаимодействие спроса и предложения на рынке определяет, что, как и для кого производить.

5. Распределительная. Распределение доходов определяется в первую очередь собственностью на средства производства, принося каждому собственнику специфическую форму дохода, стимулируя увеличение производства одной продукции и снижение другой.

6. Санирующая. В условиях конкурентной борьбы рынок очищается от нежизнеспособных хозяйствующих субъектов, стимулирует более предприимчивых и эффективных.

Главным условием развития рынка, на наш взгляд является наличие спроса и предложения.

На региональном уровне аграрный рынок на основе внутренних и внешних связей взаимодействует с рынком средств производства, финансовым рынком, рынком труда, организациями рыночной инфраструктуры.

Аграрный рынок вообще, рынок рыбопродуктов в частности связан с рынком информации о денежных доходах населения, возможностях увеличения продовольственных ресурсов и выпуска товаров народного потребления. Также он взаимодействует с рынком финансово-кредитных ресурсов, обеспечивающим финансирование нормального товарооборота внутри региона. С рынком материально-технических ресурсов (средств производства) потребительский рынок рыбы связан через использование производителями и переработчиками рыбы инвестиций на обновление и модернизацию основных производственных фондов, расширение использования оборотных средств. Его представляют три крупные отрасли: сельскохозяйственное машиностроение, производство химических средств и удобрений и кормопроизводство, с типичной олигополистической

структурой. Рынок рыбопродукции взаимодействует с торгово-посредническими предприятиями и организациями (рис.1).

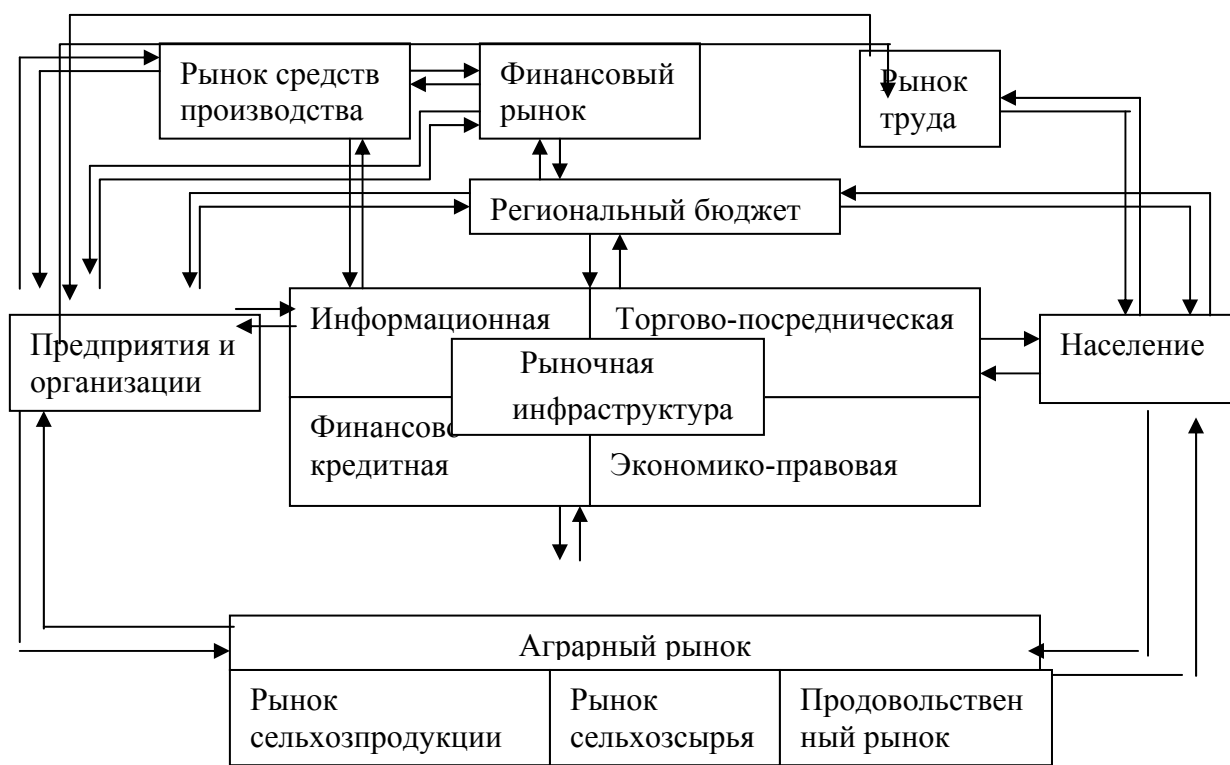


Рисунок 1. Взаимодействие различных типов рынка на региональном уровне экономики

Эффективность рыночных отношений зависит от согласованности интересов участников обмена. Между субъектами рынка складываются последовательные взаимоотношения: каждый выступает потребителем продукции (ресурсов), произведенных на предыдущей стадии, и производителем ресурсов для последующих стадий воспроизводства. На стадиях производства, переработки, реализации возникают, в связи с этим, экономические взаимоотношения. Это, по нашему мнению, обуславливает целесообразность анализа и регулирования рынка рыбопродукции как единого целого.

Для формирования регионального рынка рыбопродукции необходимо расширять возможности и стимулировать инициативу хозяйствующих субъектов, способствовать использованию новых технологических и

организационных методов производства, территориальному разделению труда, развивать региональную специализацию производства конкурентоспособной продукции.

Развитие рынка рыбоводческой продукции в Республике Башкортостан осуществляется в рамках утвержденной Постановлением Правительства РФ федеральной целевой программы «Экология и природные ресурсы России (2002 – 2010 годы)».

Программой предусматривается решение следующих основных задач.

во–первых, требуется проведение организационно – правовых мероприятий по обеспечению развития рынка рыбопродукции (стабилизация правовой, кредитной и налоговой системы, преодоление монополизма первой и третьей сфер АПК, развитие форм собственности);

во–вторых, необходимо совершенствовать систему охраны и воспроизводства водных биологических ресурсов. Причем, вопросы укрепления материально- технической базы такой системы как никогда актуальны;

в–третьих, нужно повысить инвестиционную активность хозяйствующих субъектов, работающих на рынке рыбопродукции.

в–четвертых, требуется развивать отечественное рыболовство путем использования разных форм государственной поддержки рыбоводческих предприятий (целевое инвестирование, адресное дотирование, кредитная и налоговая политика), что должно способствовать качественному обновлению и модернизации основных фондов хозяйствующих субъектов рынка.

Становление рыночных отношений должно сопровождаться развитием элементов рыночной инфраструктуры, которая еще не сформировалась. Для бесперебойного продвижения товаров от производителей до потребителей необходимо осуществлять мероприятия по информационному, финансовому, юридическому, трудовому, транспортному и складскому обеспечению.

Под инфраструктурой рынка мы понимаем совокупность объектов и институциональных структур, обеспечивающих рациональное движение

товарно-денежных ресурсов, поддержание деловых отношений, функционирование, развитие системы региональных рынков. Рыночная инфраструктура обеспечивает взаимодействие между спросом и предложением, производителями и потребителями. Развитие этого механизма способствует четкой, стабильной и организованной работе рынка рыбопродукции.

Необходимость развития инфраструктуры для становления рыночных отношений подчеркивается в Постановлении Правительства Российской Федерации от 15 июня 1998 года № 593 «О комплексной программе развития инфраструктуры товарных рынков Российской Федерации на 1998–2008 годы». Программа призвана способствовать формированию действенной инфраструктуры товарных рынков, обеспечивать процесс непрерывного товарного воспроизводства, свободное движение товаров, удовлетворение потребностей населения.

Эффективно функционирующий рынок рыбопродукции предполагает создание развитой инфраструктуры в регионе, прежде всего оптовых продовольственных рынков, бирж, ярмарок, торговых домов, предприятий оптовой и розничной торговли, организаций научного и консультационного обеспечения, государственных закупочных и товарных интервенций.

Формирование рынка рыбопродукции Республики Башкортостан объективно обусловлено двумя обстоятельствами. Во-первых, определенным территориальным размещением потребителей продовольствия.

На сегодняшний день покупатель имеет приоритетное положение, значит, продавец должен свой товар предлагать на его территории. Во-вторых, цивилизованный рынок для эффективного функционирования нуждается в управлении и регулировании. Это возможно, если его границы совпадают с границами субъекта РФ, управляемого Конституцией и законами РФ. Безусловно, границы региона не изолируют этот рынок, на него ввозятся и вывозятся товары других субъектов РФ и зарубежных стран. Основные принципы функционирования региональных рынков должны

соответствовать экономическим и правовым основам, установленным в государстве в целом.

Региональный рынок формируется под влиянием взаимосвязанных факторов и условий. В группу внешних факторов входят:

- а) климатические и природно-ресурсные факторы, от которых зависят виды формирующихся рынков, и которые формируют структуру и емкость потребительского рынка, схему товародвижения, рынок средств производств;
- б) демографические факторы, которые влияют преимущественно на развитие потребительского рынка рыбопродукции и на обеспеченность рынка труда ресурсами;
- в) экономические факторы, представленные в виде экономической структуры региона, влияют как на характер потребления, так и на производство. Внешние экономические факторы через производственно-экономические связи и возможных партнеров воздействуют на производство в регионе.

К внутренним факторам формирования рыбопродуктового рынка относятся степень монополизации региональных рынков и развитость рыночной инфраструктуры.

Группу регулирующих факторов составляют местная законодательная база, прямое и косвенное экономическое регулирование и административное регулирование в регионе.

Производственные факторы включают экономический потенциал субъектов рынка и наличие материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Рынок рыбопродукции имеет специфические особенности. Во-первых, это сезонность – неравномерное поступление продукции в течение года и в разрезе нескольких лет.

Вторая особенность – специфика и длительность производственного цикла в рыбоводстве обусловили низкую эластичность предложения рыбы в зависимости от кратковременных колебаний цен.

Третья особенность состоит в том, что увеличение производства рыбы можно достичь при улучшении кормовой базы, приобретении рыбопосадочного материала высокого качества и т.д. Эти мероприятия требуют вложения средств, а результаты могут быть получены через длительное время, то есть происходит относительное замораживание финансовых и материальных ресурсов, усиливается негативное влияние инфляционных процессов.

Следующая особенность рыбы, как продукта потребления, связана с необходимостью особых условий его реализации. Она имеет большую биологическую ценность, предполагает потребление в свежем виде, что обуславливает ее низкую транспортабельность и плохую пригодность для продолжительного хранения в непереработанном виде. Поэтому рыбу нужно реализовывать потребителям или перерабатывающим предприятиям сразу по мере вылова.

На рисунке 2 представлены основные хозяйствующие субъекты и схема товародвижения рыбопродукции в регионе.

Рыбопродуктовый рынок рассматривается как совокупность организационно-экономических отношений в сфере обмена, посредством которых регулируются производство, переработка и реализация рыбопродукции, формирующие предложение в соответствии со спросом и рыночным ценообразованием на территории данного региона. Региональный рынок охватывает все виды сделок и все формы реализации рыбной продукции, образует систему, в которой в качестве процесса выступает товарообмен между продавцами и покупателями.

Формирование рынка рыбной продукции предполагает исследование таких рыночных факторов, как спрос, предложение, цена и конкуренция, которые способствуют установлению равновесия на рынке.

А. Маршалл в своем труде «Принципы экономической науки» писал: «Чтобы получить полное представление о спросе на какой-либо товар, необходимо установить, какое количество этого товара человек готов купить при каждой из цен, по которым этот товар предлагается» [62, с. 159].

Дж. М. Кейнс в работе «Общая теория занятости, процента и денег» также полагал, что спрос, это «...количество продукции, которое может быть продано с запрашиваемыми ценами» [47, с. 328].

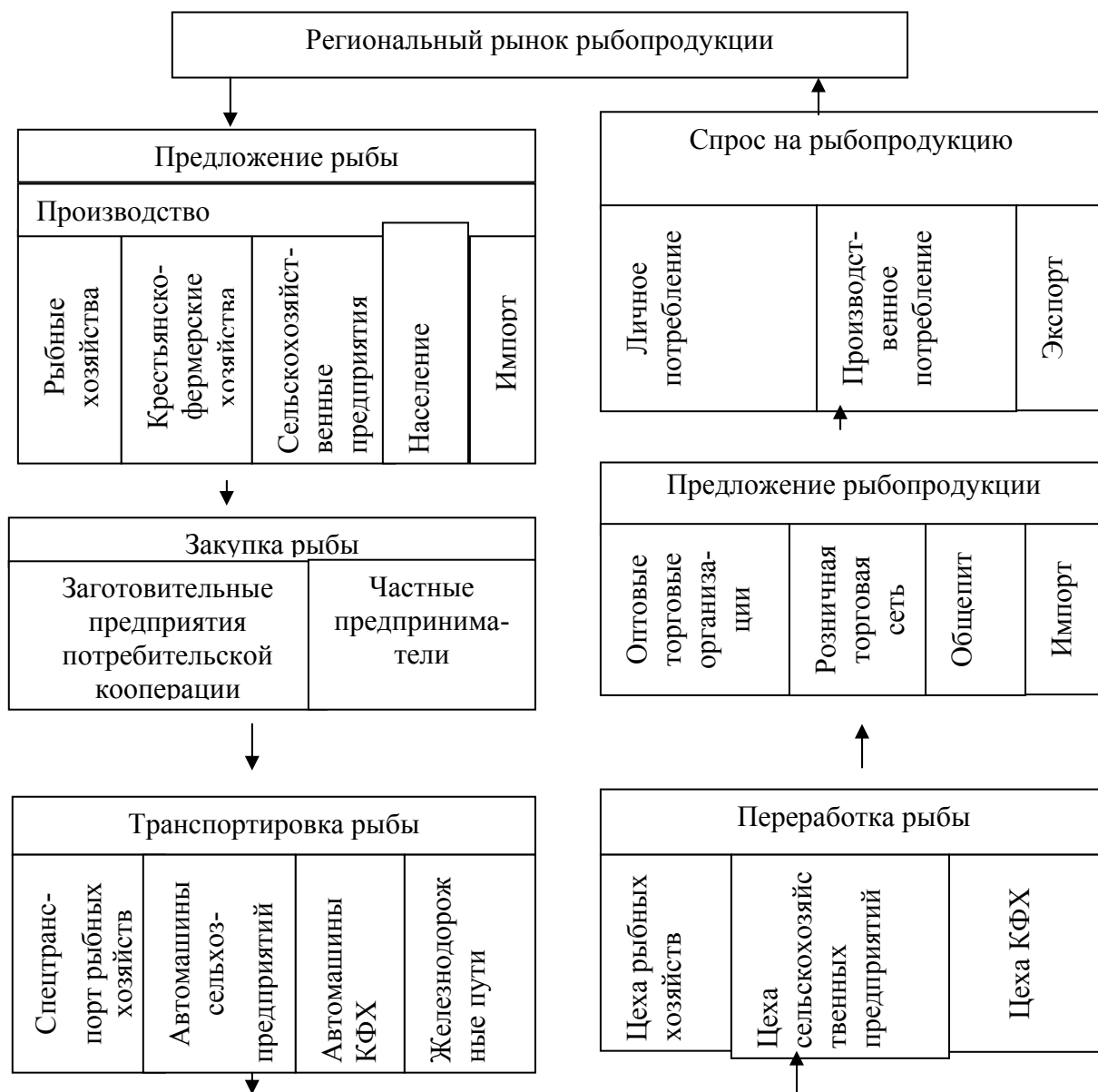


Рисунок 2. Субъекты и направления товардвижения регионального рынка рыбной продукции

На наш взгляд, К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю дают наиболее полное определение спроса как «количество продукта, которое потребители готовы

и в состоянии купить по некоторой цене из возможных в течение определенного периода времени цен» [61, с. 61].

Спрос является сложной экономической категорией в силу следующих причин:

1. Спрос трудно точно измерить. А. Маршалл пишет: «Измерить ... желания или удовлетворения, полученные от их исполнения, невозможно, или даже вообще невысказано».

2. Исследования спроса проводят в отношении реализуемых на рынке товаров, но товары кроме потребительской стоимости имеют и созданную на производстве стоимость, включающую затраты на ее производство. Поэтому спрос анализируется в производстве и обращении, следовательно, информация об особенностях и динамике спроса находится во взаимоотношении со сферой производства и обращения.

3. Спрос анализируется во всех видах временного анализа деятельности хозяйствующих субъектов. Предварительный анализ спроса проводят для продукции, которую предприятие собирается выпустить. Оперативный анализ спроса проводят для продукции, находящейся в процессе производства, то есть той, на которую затрачиваются ресурсы. Итоговый анализ проводят с учетом полученных данных об объеме продаж.

4. Спрос на продукцию изменяется в зависимости от предприятия-изготовителя, рыночной среды и т.д., он меняется в пространстве и во времени. Хотя спрос находится за пределами деятельности производителя, его размер и динамика влияют на финансовые результаты, как производителя, так и продавца.

На региональном рынке рыбопродуктов спрос представляет собой потребность в сырой рыбе, и в продукции, полученной после ее переработки, со стороны потребителей, проживающих большей частью в данном регионе, а также небольшого числа потребителей из других регионов с дефицитом такой продукции на местных рынках.

Спрос на рыбные продукты ограничен в определенных объемах физиологической способностью потребления человека, а также национальными, историческими и климатическими особенностями, что приводит к его неэластичности по цене (при насыщении потребностей). Экономическая ситуация, сложившаяся в России, сопровождающаяся падением реальных доходов населения, сокращением производства, обусловила высокую эластичность спроса на некоторые виды рыбопродуктов по доходам.

Предложение – это количество товара, которое имеется в продаже при данной цене. Предложение на региональном рынке рыбной продукции представляет совокупность всей сырой рыбы и продукции ее переработки, которая при существующем уровне цен может быть представлена на реализацию на данном рынке всеми местными товаропроизводителями, а также возможный ввоз из других регионов. Приоритет отдается формированию предложения рыбных продуктов за счет собственного производства.

Изменения соотношения между спросом и предложением порождают колебания рыночных цен вокруг цены равновесия. Через эти колебания устанавливается тот уровень цен, при котором обеспечивается равновесие спроса и предложения и, в конечном итоге, равновесие производства и потребления.

В сельском хозяйстве огромное количество производителей предлагает рыбу на рынке самостоятельно, что делает отрасль максимально приближенной к чистой конкуренции, так как предлагается одинаковая продукция, то производители не могут влиять на рыночную цену.

Объемы производства и, следовательно, предложения во многом зависят от цен на замещающие или альтернативные товары и ресурсы, которые могут быть использованы при производстве продуктов, а также на аналогичную импортную продукцию.

Для принятия решения о производстве какого-либо товара важно знать эластичность по цене, под которой понимается реакция рыночного предложения на изменение цен на конечный товар и производственные факторы [61, с. 44; 62, с. 118]. Объем производства, с одной стороны, может стимулироваться ростом цен на продукты, но с другой стороны аналогичный рост цен на факторы производства исключает это. Поэтому для изучения эластичности предложения необходимо изучить изменения соотношения цен на рыбу и на факторы производства. Другим ограничителем предложения может стать потребительский спрос.

Переход России к рыночным отношениям начался в первую очередь с либерализации цен. Согласно Указу Президента РСФСР от 3 декабря 1991 г. № 297 «О мерах по либерализации цен» и Постановлению Правительства РСФСР от 19 декабря 1991 г. № 55 «О мерах по либерализации цен» предприятия агропромышленного комплекса с 1 января 1992 г. получили возможность устанавливать цены на производимую продукцию в соответствии со спросом на рынке. Принятая модель рынка сводила роль государственного регулирования к минимуму.

При этом не были учтены модифицированные формы стоимости, присущие многоукладной экономике, не была создана конкурентная среда, рыночная инфраструктура, что обусловило кризис агропромышленного производства.

В плановой экономике ценообразование было построено на трудовой теории стоимости К. Маркса, согласно которой стоимость продукта состоит из индивидуальной стоимости, отражающей конкретные затраты труда на единицу продукции, и общественной стоимости, определяемой количеством необходимого живого и овеществленного труда, затрачиваемого в среднем на единицу продукции.

Формирование общественно-необходимых затрат труда в сельском хозяйстве, по мнению М.Г. Ратгауза и др., должно быть ориентировано на относительно худшие условия производства (качество и местоположение

земли) [92, с. 239]. Согласно исследованиям В.Р. Боева, Э.А. Сагайдака и др., общественное признание стоимости сельхозпродукции обусловлено средними природными и экономическими условиями по зонам и отраслям [12, с. 43]. На наш взгляд, в условиях ненасыщенного спроса на большинство видов продовольствия общественно-необходимые затраты должны учитывать относительно худшие условия производства, что позволит поддержать предложение на уровне, достаточном для обеспечения продовольственной безопасности.

Также дискуссионным является вопрос о моделях формирования закупочных цен, в основном отличающихся по величине рентабельности, включаемой в себестоимость. Основой цены признается нормативная себестоимость продукции, покрывающая материальные затраты на уровне простого воспроизводства, стимулирующая повышение производительности труда и сокращение затрат. Прибыль рассчитывалась пропорционально себестоимости, что не стимулировало ее снижение. Поэтому была предложена модель, учитывающая по каждому виду продукции необходимую норму накопления и потребления в зависимости от производственных фондов и зарплаты, необходимых на единицу продукции [14, с.10; 127, с.135].

После либерализации цена на рынке под воздействием спроса и предложения в большей степени приближается к стоимости, учитывающей средние условия производства. Этому также способствовал завоз большого количества импортной рыбной продукции, общественно-необходимые затраты на которую значительно ниже, чем в России. Начала формироваться рыночная цена – та фактическая цена, по которой реализуются рыбные продукты на реальном рынке данного региона в определенный период времени. Равновесная цена совпадает по определению с рыночной ценой, то есть это цена, устанавливающаяся при достижении равновесия между спросом и предложением на товар, однако она используется как абстрактная категория. Кроме того, на рынке существует система цен на рыбные

продукты: оптовые и розничные, цены потребительского рынка, закупочные цены, по которым сельскохозяйственные производители реализуют рыбу перерабатывающим предприятиям.

Таким образом, рынок рыбной продукции является важным элементом регионального уровня экономики, взаимодействующим на основе внутренних и внешних связей с рынком средств производства, труда, финансовым рынком, организациями торгово-посреднической, финансово-кредитной, экономико-правовой, информационной инфраструктуры. Он сам представлен двумя основными группами взаимодействующих субъектов: рыбными хозяйствами различных организационно-правовых форм, формирующими предложение рыбопродукции (в том числе и переработанной); организациями рыночной инфраструктуры, обеспечивающими заготовку, транспортировку, хранение и доведение рыбной продукции до потребителя.

Развитие рынка рыбной продукции происходит в соответствии с общими закономерностями, сложившимися в экономике, что обусловило его регулирующее воздействие на спрос, предложение, ценообразование и организационно-экономическое взаимодействие его субъектов. Кроме того, формирование и развитие определяется спецификой товара, рыбопродукцией, обращающегося на рынке. Все факторы и условия формирования рыбопродуктового рынка в регионе могут быть объединены в группы: внешние, регулирующие, внутрирыночные, производственные.

Изучение сущности, особенностей рынка рыбной продукции определяет возможность его эффективного управления только посредством выработки стратегических направлений развития, которые будут рассмотрены далее.

1.2. Отечественный и зарубежный опыт развития рынка рыбопродукции

Биологические ресурсы гидросферы являются важнейшим источником пищевых, кормовых, технических и медицинских продуктов.

Любой вид рыбы содержит большинство незаменимых питательных веществ, необходимых человеку. Мясо рыбы содержит 16-21 % легкопереваримого белка, который по биологической ценности не только не уступает белку теплокровных животных, но и по ряду показателей превосходит его. Если рассматривать рыбу как источник энергии, следует отметить, что она содержит протеин и жиры. Содержание протеина в рыбе составляет примерно 20 %, и этот протеин отличается исключительно высоким качеством. Высококачественным считается протеин, в котором содержатся все незаменимые аминокислоты. Питательные вещества, необходимые для поддержания жизни человека, аминокислоты должны в обязательном порядке входить в рацион питания. По составу основных питательных веществ, содержанию незаменимых аминокислот, витаминов, минеральных веществ и ненасыщенных жирных кислот, а также из-за легкой перевариваемости и усвояемости мясо рыбы можно отнести к диетическому продукту.

Содержание жиров в рыбе колеблется в весьма широких пределах, более того, рыбу иногда делят на категории в зависимости от содержания жиров и мест их сосредоточения в организме рыбы. Содержание жира у отдельных видов рыб колеблется в значительных пределах. Наименьшее – отмечено у щуки – 0,5... 1,0 %, наибольшее – у угря – до 32 %. У карпа его количество в зависимости от условий содержания в 2-летнем возрасте в среднем составляет 9 %.

По содержанию витаминов, кроме витамина С, рыба превосходит овощи и фрукты. Так, в мясе карпа в 2 раза больше витамина А (каротина),

чем в лимоне, в 3,5 раза больше витамина В, в 6,5 раза – витамина В₂, в 15 раз больше витамина РР.

Значение рыбы не ограничивается только ее пищевыми достоинствами. Рыбная промышленность производит около 600 тыс. т. рыбной муки, являющейся незаменимым компонентом в рационе многих сельскохозяйственных животных, а также некоторые другие необходимые различным отраслям народного хозяйства продукты.

В обеспечении потребностей населения в рыбных продуктах основная роль принадлежит океаническому промыслу. Его высокая техническая оснащенность позволила в послевоенные годы значительно увеличить уловы рыбы. Если в 1950 г. мировой улов составлял около 20,9 млн. т., то в 1960 г. он возрос до 39,5 млн. т. Особенно большой прирост отмечен в период с 1960 по 1970 г., когда мировой улов достиг 69,5 млн. т., в 1985 г. мировой улов рыб и других водных объектов составил 85,6 млн. т., в 1997 – 89,7, в 2003 г. – 81,3 млн. т. (таблица 1).

Таблица 1

Мировой вылов рыбы и беспозвоночных, млн. т.

Показатели	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Мировой вылов	94,3	87,6	93,7	95,5	92,8	93,0	90,2
Вылов в пресных водах	7,6	8,1	8,5	8,7	8,7	8,7	8,9
в т. ч. рыба	6,0	6,2	6,8	6,8	6,9	6,8	7,6
Вылов в морских водах	89,7	79,6	85,2	86,8	84,2	84,5	81,3
в т.ч. рыба	72,7	65,8	70,4	71,8	69,6	70,2	67,2

Выросла за этот период и продукция рыбоводства во внутренних водоемах и прибрежных водах. Если в 1950 г. она составляла 2,3 млн т, в 1985 г. - 8,6 млн т., в 1997 г. – 7,6 млн т., а в 2003 г. – 8,9 млн т.

Межгодовые изменения мирового вылова обусловлены, в основном, «скачками» численности массовых короткоцикловых рыб (в первую очередь перуанского анчоуса), остро реагирующих на изменчивость

климатических и океанических процессов (например, Эль-Ниньо). Представление об этом можно получить из таблиц 2 и 3.

Таблица 2

Мировой вылов «массовых видов» гидробионтов, млн. т.

Группы массовых видов	1997 г.	1998 г.	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Сельди, сардины, анчоусы	21,7	16,7	22,6	24,9	20,6	22,3	18,9
Ставриды, скумбриевые, макрелешуки	-	-	6,1	5,3	6,8	5,8	6,1
Треска, хек, пикша	10,4	10,3	9,3	8,7	9,2	8,4	9,3
Тунцы, пеламиды, марлины	5,2	5,7	5,9	5,8	5,7	6,1	6,3
Камбала, палтусы	1,0	0,9	1,0	1,0	0,9	0,9	0,9
Лососи, форели, корюшки	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8	1,0
Алоса	0,6	0,7	0,8	0,9	0,7	0,6	0,5
Карповые	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Тиляпии	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7
Акулы, скаты	0,8	0,8	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9
Крабы, лангусты, омары	1,3	1,4	1,4	1,4	1,3	1,4	1,6
Креветки	2,6	2,7	3,0	3,1	2,9	2,9	3,5
Кальмары, каракатицы, осьминоги	3,5	2,9	3,6	3,7	3,3	3,2	3,5
Все раковинные моллюски	7,4	6,9	7,6	7,8	7,5	7,4	7,1

Ряд промысловых видов, перечисленных в таблице 3, имеют существенное значение для российского рыболовства. Это минтай, занимавший в последние годы первые места по объему вылова, численность которого существенно снизилась. Так, если в 1997 г. российскими рыбаками было поймано более 2,5 млн. т. минтая, то в 2003 г. - чуть более 1 млн. т. Причина - чрезмерный вылов (с учетом массовых

выбросов мелких рыб) и отчасти циклические изменения условий воспроизводства. Поэтому, если принять во внимание выбросы, фактический вылов минтая российскими рыбаками окажется существенно большим по сравнению с официально декларируемым.

Таблица 3

Мировой вылов наиболее многочисленных видов промысловых рыб, млн. т.

Промысловые виды	1999 г.	2000 г.	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Перуанский анчоус	8,7	11,3	7,2	9,7	6,20
Минтай	3,3	2,9	3,1	2,6	2,9
Путассу	1,3	1,5	1,8	1,6	2,4
Полосатый тунец	2,0	2,0	1,8	2,0	2,1
Японский анчоус	1,8	1,7	1,8	1,6	2,1
Атлантическая сельдь	2,4	2,4	1,9	1,9	2,0
Японская скумбрия	1,9	1,4	1,8	1,5	1,8
Чилийская ставрида	1,4	1,5	2,5	1,7	1,7
Желтоперый тунец	1,2	1,2	1,3	1,3	1,9
Рыба-сабля	1,4	1,5	1,45	1,5	1,4
Мойва	0,9	1,5	1,7	2,0	1,1
Европейская сардина	0,9	0,9	1,1	1,1	1,1
Атлантическая треска	1,1	0,9	0,9	0,9	0,8

Достаточно важным объектом российского промысла является мойва, обитающая в Баренцевом море и прилегающих водах. Она занимает особое место в экосистеме моря, так как является важнейшим компонентом питания трески, ряда других рыб, морских млекопитающих, морских птиц. Будучи короткоцикловым видом, мойва весьма чувствительна к крупномасштабным изменениям природных процессов, поэтому для нее характерны как вспышки численности, так и затяжные депрессии. Если в такие периоды не сокращать промысловое изъятие, то в экосистеме моря могут развиваться явления катастрофического характера

(так было в середине 80-х гг. XX в., когда остававшийся небольшой запас мойвы был изъят промыслом).

В годы вспышек численности международный вылов мойвы превышал 3 млн. т., сейчас он существенно ниже. Были случаи введения временного моратория на ее вылов. Так, в Баренцевом море в 2005 г. коммерческий промысел вообще не велся. Запасы и уловы атлантической трески ниже, чем это было прежде. Здесь сказывается и интенсивный промысел, и природные колебания численности (у трески они весьма велики). Ряд локальных популяций трески (воды у Лабрадора, Северное море) уже давно находится в депрессивном состоянии.

Несколько благоприятнее обстановка с запасами лофотенско-баренцевоморской трески, промысел которой находится под пристальным вниманием Российско-Норвежской рыболовной комиссии. Заметно повышение внимания мирового рыболовства к путассу, вылов которой постепенно нарастает. Эта рыба привлекательна и для российских рыбаков.

Россия располагает богатейшими внутренними водоемами. По количеству и площади озер, рек, водохранилищ она занимает одно из первых мест в мире. Площадь озер превышает 24 млн. га, крупных водохранилищ - 7,5 млн. га, прудов и водоемов комплексного назначения - более 1 млн. га. Однако уровень их рыбохозяйственного освоения невысок. Поэтому важной задачей является более полное использование биологических ресурсов внутренних пресноводных водоемов. Ряд объективных причин указывает на необходимость увеличения производства пресноводной рыбы, которое пока составляет лишь около 5 % общего улова рыбы в стране.

Основной путь увеличения уловов в естественных водоемах - последовательное осуществление природоохранных мероприятий, расширение масштабов и повышение эффективности искусственного воспроизводства рыбных запасов.

Однако развитие промышленности и сельского хозяйства, рост городов оказывают антропогенное воздействие на водоемы и их обитателей: это безвозвратное водопотребление, загрязнение водной среды отходами промышленности и сельского хозяйства, нарушение путей миграции проходных и полупроходных видов рыб плотинами, гибель в водозаборах молоди рыб и др.

По существу и характеру производственных процессов прудовое рыбоводство – отрасль сельского хозяйства. Технология производства рыбы предусматривает: устройство специальных водоемов, где создаются необходимые условия для существования, роста и развития рыбы; использование методов интенсификации – мелиорация и удобрение прудов, кормление рыбы. Так же, как и в работе с другими сельскохозяйственными животными, рациональное ведение рыбоводного хозяйства основано на разведении наиболее ценных в пищевом отношении видов и пород рыб, дающих в короткий срок высококачественную продукцию.

Размещение прудовых хозяйств и ферм, индустриальных рыбоводных хозяйств в непосредственной близости к промышленным центрам и населенным пунктам исключает дальние перевозки, дает возможность обеспечить население рыбой в самом ценном по пищевым качествам живом и охлажденном виде.

Большой вклад в развитие теории и практики отечественного рыбоводства внесли А.Т. Болотов, В.П. Врасский., О.А. Гримм, Н.А.Бородин, И.Н. Арнольд, А.Н. Елеонский, Б.И. Черфас и др. [30].

Потенциальные возможности развития рыбоводства высоки. Однако они могут быть реализованы только на основе современных стратегий развития, о которых было сказано в предыдущей главе.

Общей тенденцией в развитии товарного рыбоводства за рубежом является значительный рост его объемов. Во многих регионах мира, особенно в странах Азии, рыбоводство традиционно.

Так, больших успехов за последние годы в развитии аквакультуры добилась Япония. Она занимает третье место по уловам рыбы в мире. Потребление рыбы и других объектов водного промысла составляет на душу населения 5,6 кг в год. На долю продуктов водного промысла приходится 70-80 % пищевого рациона. Возможность развития животноводства в стране ограничена, и поэтому значительное развитие получило интенсивное рыбоводство во внутренних водоемах и прибрежных водах. Общая продукция аквакультуры превышает 1 млн. т. Особенно больших успехов японские рыбоводы достигли в разведении рыбы и других объектов в прибрежных водах, где выращивают более 200 тыс. т рыбы и 300 тыс. т других объектов (моллюсков, ракообразных, растений). Основными объектами разведения во внутренних водоемах являются форель, угорь, карп, тилапия.

Широко используется бассейновое и садковое выращивание рыбы. Рыбопродуктивность прудов составляет более 10 т/га, в отдельных хозяйствах выращивают по 25-30 т рыбы с гектара. В последние годы в Японии наблюдается тенденция к сокращению выращивания традиционных видов – карпа и форели и увеличению производства угря и тилапии. Всего реализуется 60-65 тыс. т угря в год. Угря выращивают как в прямоугольных бетонных бассейнах с пленочным покрытием, так и в прудах. Воду нагревают до 26-30°C и аэрируют. Угря массой 180-250 г в теплой воде выращивают за 6 мес. Интенсивно осваивается разведение нового объекта – тилапии.

В Японии выращивают в основном нильскую тилапию. За год при содержании в бассейнах с температурой 27-29 °C тилапия достигает массы 1 кг.

Издавна занимаются рыбоводством и в Китае. По общему вылову рыбы эта страна занимает первое место в мире.

Аквакультура обеспечивает получение около 16893 тыс. т рыбы и других объектов. Рыбоводство в стране основано на выращивании рыб в

поликультуре. В состав поликультуры входят белый и пестрый толстолобики, белый и черный амур, карп, змееголов и другие рыбы. Для повышения естественной кормовой базы широко используют органические удобрения. В условиях поликультуры продуктивность прудов достигает 20 т/га.

В Индии вылавливают более 3 млн. т. рыбы. Рыбу обычно выращивают в поликультуре. Объектами выращивания являются индийские (катля, роху, мригель) и китайские (толстолобики, амур) карповые рыбы. Поликультурное рыбоводство обеспечивает рыбопродуктивность до 10 т/га. На многих фермах выращивание рыбы сочетают со свиноводством или утководством. При выращивании рыбы на рисовых полях получают по 0,7 т/га рыбы и до 5 т/га риса.

Интегрированные рыбоводческие хозяйства характерны и для Индонезии, где за счет рыбоводства получают 375 тыс. т рыбы, что составляет около 15 % всей вылавливаемой рыбы. Выращивание рыбы здесь сочетают с разведением уток, свиней и других сельскохозяйственных животных, а также с возделыванием риса. Свинарники строят на сваях над прудами. Отходы корма и экскременты, попадая в пруд, частично используются рыбой и служат хорошим удобрением. Рыбопродуктивность достигает 2 т/га. Совместное выращивание рыбы и другой сельскохозяйственной продукции обеспечивает значительное повышение доходов. Также широко практикуют содержание свиней и водоплавающей птицы на прудах в рыбоводных хозяйствах Филиппин. Благодаря интеграции рыбоводства со свиноводством и птицеводством доход хозяйств повысился на 70-90 %. При совместном выращивании карпа, тилапии и змееголова рыбопродуктивность достигает 1,7 т/га.

Все более широкое развитие получает рыбоводство в европейских странах. Основной объект рыбоводства в Западной Европе – форель, в странах Восточной Европы – карп.

В Германии рыбохозяйственное использование внутренних водоемов идет по пути интенсификации рыбоводства, т.е. в использовании индустриальных методов выращивания рыбы. Широко применяется выращивание рыбы в садках и бассейнах.

Переход к промышленному производству рыбы позволил существенно поднять рыбопродуктивность, в 2 раза увеличить производство рыбы и частично перейти от трехлетнего оборота выращивания рыбы к двухлетнему. К 2003 г. площадь рыбоводных хозяйств составила 130 тыс. га, уловы рыбы во внутренних водоемах превысили 20 тыс. т. Основным объектом разведения – карп, на долю которого приходится более 60 % и форель – около 30 % всей выращиваемой рыбы. Такая же тенденция развития рыбоводческих предприятий характерна и для Венгрии, где выращивание рыбы осуществляется в прудах и озерах на площади 140 тыс. га. Более 70 % рыбы дают прудовые хозяйства, в которых выращивают карпа, растительноядных рыб, форель, сома, судака, линя. Производство рыбы в 2003 г. достигло 45 тыс. т (60 % составляет карп). Средняя рыбопродуктивность прудов составляет 1,2-1,8 т/га, наибольшая достигает 6 т/га. Представляет большой интерес разработанная система комплексного использования водоемов под выращивание рыбы, уток и риса.

В Чехословакии потребление рыбы на душу населения составляет около 5,3 кг, причем основную часть пищевой рыбы (4 кг) дает рыбоводство на внутренних водоемах. Площадь прудов, используемых для выращивания рыбы, превышает 30 тыс. га, рыбопродуктивность составляет в среднем 1,5 т/га. Ежегодно выращивается более 16,5 тыс. т карпа. В отличие от большинства стран, где в основном используются искусственные корма, чешские фермеры успешно увеличили выход рыбы через наиболее полное использование естественной кормовой базы (зоопланктон, бентос). Таким образом, 70-85% всей рыбы получают в прудах. В Чехии принят трехлетний цикл выращивания прудовой рыбы. Причиной этому – существующие рыночные требования на карпа 1,5-2,5 кг.

Карп такого веса не может быть выращен в более короткий срок по причине местных климатических условий. В 2003г. улов рыбы составил 19670т, причем продукция спортивного лова составила дополнительно более 4000т. Чешская республика имеет более 24 тыс. прудов общей площадью 52 тыс. га. Экспорт рыбы составляет 75% товарного рыбоводства. Главные экспортеры карпа сегодня: Германия, Словакия, Польша, Австрия, Бельгия, Венгрия, Франция, Италия.

Значительное внимание уделяется развитию рыбоводства в Болгарии, Румынии, Польше. Так, в Болгарии производство прудовой рыбы за пятилетку, с 1977 по 1982 г., выросло с 8 до 30 тыс. т. Интенсификация прудового рыбоводства позволила повысить рыбопродуктивность до 2-3 т/га. В 1986 г. было выращено около 1,3 тыс. т форели. Налажено производство канального сома. В 2004 г. улов рыбы составил всего 8,3 тыс. т. (уровень 1977 г.). Производство карпа в Польше превышает 25 тыс. т. В прудовых хозяйствах было выращено также 1,6 тыс. т. форели и 1,1 тыс. т. угря. Причем нужно отметить успехи страны в достижении общего улова рыбы к 2004 г. – 192 тыс. т.

Значительных успехов добилось рыбоводство в Румынии к середине 80-х гг. когда производство карпа в прудовых хозяйствах превысило 20 тыс. т., но к 2005г. результаты работы отрасли снизились и составили всего 5,1 тыс.т.

В Югославии производство рыбы в рыбоводных хозяйствах составляет около 35 тыс. т. (70 % улова составляет карп). Площадь карповых прудов превышает 25 тыс. га, рыбопродуктивность колеблется от 0,5 до 2 т/га.

Внутренние водоемы Италии занимают площадь 170 тыс.га. В настоящее время действует более 350 рыбоводных ферм, производящих в основном форель – более 35 тыс. т и угря – около 2 тыс. т. В прудах разводят карпа и сома.

Заметно растет производство товарной пресноводной рыбы во Франции. В 2004 г. в стране было произведено 597 тыс. т. рыбы, в

том числе 45 тыс. т. форели. Выращивается также угорь, карп, щука. Для прудового рыбоводства Франции свойственно широкое применение рыбосевооборота.

В ФРГ потребление рыбы на душу населения в 2004 г. составляло 14 кг, из которых 1 кг приходился на пресноводную рыбу. Основными объектами прудового рыбоводства в ФРГ являются радужная форель и карп. Производство прудовой рыбы составило 22 тыс. т., в том числе форели – 16,1 тыс. т. и карпа - около 6 тыс. т.

В последние годы усилился интерес к рыбоводству в Испании. Около 200 рыбоводных ферм произвели в 1996 г. 18 тыс. т. форели. Кроме того, в стране выращивают карпа, линя, канального сома, тилапию. В отдельных рыбоводных хозяйствах рыбопродуктивность достигает 17 т/га.

Хорошо поставлено рыбоводство в Дании, где издавна выращивают форель. Ее производство держится на уровне 24 тыс.т. В других Скандинавских странах, где климатические условия малоблагоприятны для тепловодного рыбоводства, в последние годы быстро развивается холодноводное рыбоводство, основной формой которого является высокоинтенсивное выращивание форели и лосося. Особое развитие получило выращивание лосося в морских садках.

В США развитие аквакультуры играет существенную роль в продовольственной политике. В 2004 г. общий улов в стране приблизился к 5 млн. т., в том числе за счет аквакультуры получают около 300 тыс. т. продукции, включая лосося, форель, канального сома, буффало, тилапию. Потребление рыбы на душу населения составляет 11 кг. Общее производство форели превышает 23 тыс. т., канального сома - до 90 тыс. т. В интенсивном рыбоводстве наибольший доход дает выращивание канального сома, продуктивность которого достигает 2,7-6 т/га. В последние годы все большее внимание уделяется рыбоводству в странах Латинской и Южной Америки, где выращивают канального сома, тилапию, карпа, растительноядных рыб, моллюсков, ракообразных.

Больших успехов в развитии рыбоводства добилась Куба. Первые работы по разведению рыбы были начаты там, в середине 60-х годов. С помощью специалистов из Советского Союза и других социалистических стран были построены рыбопитомники, осуществлен завоз растительноядных рыб, карпа, тилапии и разработана технология их выращивания. Подготовлены национальные кадры рыбоводов. В 2004 г. было произведено более 16 тыс. т. рыбы. Около 90 % товарной продукции приходится на тилапию.

До распада Советского Союза отечественный вылов водных обитателей достигал 11 и более млн. т. и был сопоставим с выловом Японии (1-2 места). В последние годы Россия по объему вылова находится только в середине первой десятки ведущих рыболовных стран (5 место) (таблица 4).

Таблица 4

Улов рыбы и добыча других морепродуктов*

Страна	Всего, тыс. т	Место	На душу населения, кг
Россия**	3212,0	5	22,4
Австралия	228,0	10	11,3
Австрия	0,4	16	0,1
Болгария	8,3	13	1,1
Бразилия	746,0	6	4,1
Великобритания	652,0	7	10,9
Венгрия	7,2	14	0,7
Германия	262,0	9	3,2
Индия	3616,0	4	3,3
Италия	28,7	12	4,9
Китай	16893,0	1	130,0
Польша	192,0	11	5,0
Румыния	5,1	15	0,2
США	4960,0	2	16,9
Франция	597,0	8	9,9
Япония	4401,0	3	34,5

*- данные 2004 г.

** - данные 2005 г. В 2004 г. Россия занимала по улову рыбы 8 место.

Сравнение показателя потребления рыбопродуктов в разных странах показало преимущество Дании, Италии, Беларуси (табл.5).

Таблица 5

Потребление рыбопродуктов
(в товарном весе) на душу населения в год, кг.

Страна	Потребление, кг/год	Место	Год
Россия	12,6	7	2005
Азербайджан	2,0	13	2005
Беларусия	18,0	3	2005
Венгрия	3,4	12	2004
Германия	14	6	2004
Дания	31,0	1	1994
Италия	19,6	2	2002
Казахстан	3,9	11	2004
Киргизия	0,9	14	2005
Нидерланды	15,8	4	2002
США	11,0	8	2003
Туркмения	2,0	13	1995
Украина	14,0	5	2005
Чехия	5,3	10	2003
Япония	5,6	9	2003

В обеспечении населения России продовольствием важная роль всегда отводилась рыбоводству. В царской России наивысший вылов был в 1913 г. (1,1 млн. т). В СССР вылов увеличивался в основном за счет развития морского и океанического промысла. С развалом Советского Союза и переходом России на рыночные отношения улов стал снижаться (таблица 6).

Таблица 6

Улов рыбы
и производство основных видов пищевых рыбных продуктов в РФ

Годы	Улов рыбы и добыча других морепродуктов, млн т	Товарная пищевая рыбная продукция (включая рыбные консервы), млн. т	Консервы и пресервы, рыбные и из морепродуктов, млн. условных банок
1970	5,5	-	959
1980	6,8	-	1950
1991	7,9	4,3	2335
1995	3,9	2,4	574
2000	3,8	3,0	531
2001	3,6	3,1	610
2002	3,3	3,0	630

Окончание таблицы 6

1	2	3	4
2003	3,3	3,0	705
2004	3,0	3,0	748
2005	3,2	3,4	837

В последние годы Россия стала крупным субъектом мировой торговли рыбой (таблица 7).

Таблица 7

Внешняя торговля РФ, тыс. т
млн. долл.

Годы	Рыба свежая и мороженная		Ракообразные и моллюски	
	Экспорт	Импорт	Экспорт	Импорт
2000	<u>1060</u> 1146	<u>328</u> 125	<u>68</u> 272	<u>8,6</u> 4,9
2003	<u>1154</u> 1140	<u>573</u> 358	<u>45,1</u> 271	<u>34,7</u> 44,1
2004	<u>1136</u> 1219	<u>682</u> 569	<u>39,1</u> 202	<u>46,2</u> 60,8
2005	<u>1265</u> 1514	<u>787</u> 818	<u>43,5</u> 230	<u>63,0</u> 108
2006	-	<u>686</u> -	-	<u>64,2</u> =

С 1992 г. развитие внешней торговли России проходило при падении производства внутри страны. Снижение производства за рассматриваемый период составило 57,18%. В то же время экспорт увеличился в 2,3 раза, а импорт - в 9,1 раз.

Таким образом, начиная с 1995 г. РФ являлась экспортером на мировом рынке рыбных товаров с превышением экспорта над импортом. Данная тенденция сохраняется и по сей день.

Основная часть экспорта рыбопродуктов в России - необработанная мороженная рыба (лосось, треска, пикша, минтай и т.д.), крабы, осетровая икра. В составе ввозимой продукции - мороженная рыба необработанная и обработанная, вяленая, соленая и копченая рыбы, рыбные консервы.

Развитие внешней торговли рыбой и морепродуктами проходило в России под влиянием основных факторов:

- либерализация внешней торговли и выход на мировой рынок рыбы непосредственных товаропроизводителей рыбопродукции и их агентов;
- продолжающийся разрыв ранее сложившихся экономических и хозяйственных связей между конкретными производителями, сбытовыми фирмами на всем постсоветском пространстве;
- рост цен на энергоносители, очень высокие процентные ставки по кредитам, несовершенство законодательной системы, отсутствие стабильных инвестиций в добывающие и перерабатывающие сектора рыбного хозяйства;
- изменение географии рыболовства России, что, в свою очередь, вызвало изменение в видовом составе уловов, его сужение и направленность на увеличение производства рыбы экспортных видов, гарантирующего наивысшую прибыль;
- почти полный отказ государства от протекционистской политики в рыбном хозяйстве.

Лидерство Китая и других стран в вылове рыбы не случайно. Новые идеи, новаторство, положительно ориентированная государственная политика – вот что стало залогом успеха рыбоводческих хозяйств стран.

Примером активного поиска в области технологии новых видов марикультуры может служить Норвегия, которая еще в конце XIX в. начала опыты по искусственному воспроизводству трески.

В 60-70-х гг. XX в. в этой стране была разработана технология товарного выращивания атлантического лосося, которая в современных условиях успешно применяется в Чили и ряде других стран.

В 2003 г. товарное производство атлантического лосося в мире достигло огромной величины - 1 131 241 т., в то время как вылов этой рыбы в природных водоемах не превышает 4 тыс. т. и продолжает снижаться.

Вылов атлантического лосося в Балтийском море почти исключительно базируется на искусственном воспроизводстве, практикуемом прибрежными

странами. В Норвегии разработаны технологии товарного выращивания арктического гольца, трески, пикши, тюрбо, палтуса, ряда ценных моллюсков.

Таким образом, по мере усиления международной конкуренции в глобальной мировой экономике в разных странах, вылов и переработка рыбы и морепродуктов устойчиво смещаются на крупные предприятия, обладающие современной технической базой.

Наиболее характерной чертой менеджмента крупных рыбохозяйственных компаний является концентрация ресурсов на извлечении максимальной прибыли по всей цепочке добычи, переработки и доставки рыбопродукции конечным потребителям.

В целях эффективного управления процессом производства и реализации компании широко используют информационные технологии, телекоммуникационные системы для контроля за рыбным промыслом в любой точке морских акваторий. Компании стремятся максимально сократить длительность воспроизводственного процесса. Они осуществляют параллельно координацию всех процессов: вылов, промышленную переработку, транспортировку рыбопродукции в конечное звено (торговым фирмам). Так, на основе эффективного менеджмента в Исландии растет капитализация национальных промысловых и рыбоперерабатывающих предприятий.

В настоящее время годовой объем продаж пяти крупнейших компаний этой отрасли составляет 665 млн. долл. Причем, рыболовческие предприятия развиваются не только внутри страны, но и активно сотрудничают с аналогичными предприятиями других стран.

Кооперация между Исландией и Китаем в сфере рыбохозяйственной деятельности имеет большое значение с точки зрения с точки зрения глобального воздействия на мировой рыбный рынок. В ее основе лежат широкие возможности объединения исландского научно-технического и управленческого опыта с дисциплинированной и квалифицированной рабочей силой Китая.

Страны с развитым рыболовством предпринимают энергичные действия по повышению международной конкурентоспособности национальной рыбной отрасли.

Так в 2003 г. в странах, входящих в организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), общая величина государственных субсидий рыболовству составила 6,4 млрд. долл. США. Из этих средств было направлено: на управление рыбными запасами, научные исследования, рыбоохранную деятельность, развитие инфраструктуры, модернизацию и списание устаревших судов, компенсацию затрат на топливо.

Применяются различные меры государственной поддержки национальных рыбных хозяйств. В частности во Франции, Германии, Испании в течение длительно времени действуют европейские нормы субсидирования обновления и модернизации их национальных рыболовных флотов. В этих странах финансовая поддержка инвестиционных мероприятий в рыбной отрасли осуществляется в виде грантов, займов и субсидирования процентов по коммерческим кредитам.

В государствах ЕС субсидии и льготные кредиты рыболовству направлены на доленое финансирование капитальных затрат на обновление и модернизации собственных промысловых флотов. В конечном итоге, за счет указанной поддержки обеспечивается увеличение оплаты персонала промысловых судов и масштабное сокращение текущих эксплуатационных расходов на ведение промысла.

Во Франции, Сингапуре, Германии, Малайзии правительство широко практикует освобождение на 10 лет от налога на прибыль высокоэффективные компании, которые расширяют производство товаров высокого качества. По истечению срока «налоговых каникул» для компаний, увеличивающих долю инвестиций, направляемых на расширение производства, применяется механизм инвестиционных льгот.

В рыбохозяйственном комплексе России в настоящее время ситуация принципиально иная. Повышение конкурентоспособности российского

рыбоводства, прежде всего, связано с необходимостью проведения структурных и институциональных преобразований, направленных на концентрацию производства рыбопродукции на крупных и передовых в научно - техническом отношении предприятиях. Лишь при данных условиях рыбохозяйственный комплекс России способен в минимально короткие сроки преодолеть, сложившийся в настоящее время, технологический разрыв с ведущими рыбохозяйственными компаниями стран, имеющих высокоразвитое рыболовство.

В СССР были выполнены многоплановые исследования по развитию марикультуры рыб, беспозвоночных и водорослей. Потенциальная продукция марикультуры была оценена в 2 и более млн. т. в год .

Для Белого моря, например, была разработана и частично опробована концепция превращения этого моря в водоем многоплановой марикультуры. Были успешно внедрены многие из разработанных форм марикультуры. Сегодня практически все заброшено.

Развитие промысла напрямую связано с законами о либерализации внешней торговли, с практикой продажи улова за рубеж без предварительного декларирования улова в российских портах.

Хищнический лов осетровых на Каспии и в Азовском море привел эти некогда благополучные запасы, составлявшие национальное богатство России, в состояние упадка и к полной потере осетровыми промыслового значения.

Под серьезной угрозой находятся запасы атлантического лосося-семги (официально декларируемый вылов составляет 100-120 т. в год, что в несколько раз меньше, чем уловы в сравнительно недавнем прошлом), к облову которых допущены даже любители-иностранцы.

Морской рыбный промысел России вот уже давно ведется преимущественно в собственной экономической зоне и сопредельных водах. Сохраняющиеся соглашения с рядом прибрежных государств позволяют вести промысел в приафриканских районах Атлантики, в Норвежском море.

Небольшой объем биоресурсов добывается в приантарктических районах, открытых водах океанов, в том числе Южного океана.

Общий объем вылова за пределами экономической зоны России оценивается ориентировочно в 1 млн. т. в год. Это преимущественно ставрида, сардина, скумбрия, клюворылый морской окунь, сельдь, путассу и некоторые другие рыбы.

Состояние запасов промысловых рыб в Каспийском и Азовском морях сегодня существенно ниже, чем это было прежде. Сказались зарегулирование стока Волги, Дона, Кубани, экологические проблемы антропогенного и природного происхождения, «вольный» промысел, фактический раздел акватории морей между Россией и новыми государствами.

Таким образом, в процессе реформ в России принципиально изменилась социальная суть рыболовства, его роль и значение в обеспечении населения массовой белковой продукцией животного происхождения, в формировании продовольственной безопасности страны.

1.3. Система показателей управления развитием рынка рыбопродукции

Стратегия предприятия, определение целей и задач являются обязанностью управленческого звена, реализация же которой осуществляют структурные подразделения. Это требует обмена информацией между руководством и сотрудниками. Основное назначение стратегии – создание комплекса конкурентных преимуществ, для достижения бизнес – успеха в долгосрочной перспективе.

Неработанность конкретных стратегических целей и отсутствие соответствующей системы мотивации приводят к тому, что исполнители не координируют свои действия с глобальными целями организации и не имеют возможности ориентироваться в стратегических установках управления

развитием рынка. Это зачастую приводит к расходованию ресурсов организации на выполнение второстепенных задач, что характерно для многих крупных промышленных предприятий со сложной структурой производства, как в России, так и за рубежом.

Руководству компании необходим инструментарий, который позволил бы наполнить процесс принятия решения адекватной и достаточной информацией. Такими инструментами являются система ключевых показателей эффективности и сбалансированных показателей, получившие широкое распространение в практике управления западных компаний.

Под системой показателей эффективности понимается финансовые и нефинансовые показатели, влияющие на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели (или ожидаемому результату).

Разработка системы этих показателей необходимы для каждого производственного или структурного подразделения предприятия для определения методики их оценки. Эти системы, методики составляют основу при принятии решений, базируются на оценке эффективности деятельности предприятия и направлены на достижение стратегических целей управления.

Задача системы показателей состоит в переводе стратегии компании в комплексный набор показателей ее деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления. Набор показателей задает основу для формирования стратегии компании и включает количественные характеристики для информирования сотрудников об основных факторах успеха в настоящем и будущем. Формулируя ожидаемые результаты, компания ставит цель и создает условия для ее реализации, а высшее руководство направляет энергию, способности и знания сотрудников на решение задач долгосрочной перспективы.

Система сбалансированных показателей позволяет увидеть взаимосвязь между показателями, выставить акценты в управлении, и на разработку

требует очень много времени и сил. Причем наиболее трудоемкая часть работ это не разработка показателей, а их балансировка между собой.

С точки зрения контроля реализации стратегии и мотивации персонала позволяет добиться очень хороших результатов. Несбалансированность остается, безусловно, ее слабым местом, но скорость разработки и большая надежность внедрения в большинстве случаев компенсируют, с позиции пользователя, этот недостаток.

Базовая установка концепции сбалансированных показателей состоит в том, что традиционные финансово-экономические показатели являются недостаточными для определения стратегического успеха компании и обеспечения обратной связи. Для решения этих задач необходимо иметь более "сбалансированный" набор показателей деятельности компании в различных плоскостях, позволяющий контролировать факторы, влияющие на эти показатели, а не просто отслеживать результаты.

Для успешного мониторинга прогресса в достижении стратегических целей не следует все внимание заострять на оценках прошлой деятельности. Необходимо рассматривать те показатели, которые будут влиять на результаты компании в будущем.

Конечный успех стратегии перемен в большей степени зависит от того, как именно эти перемены были введены и внедрены, чем непосредственно от достоинств предлагаемых новшеств. Удачная разработка и применение в организации ключевых показателей эффективности определяются соблюдением или несоблюдением основных принципов: партнерство сотрудников компании, профсоюзов, основных поставщиков и потребителей; перенесение усилий на главное направление; интеграция процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности; согласование производственных показателей со стратегией.

Показатели производственной деятельности лишены всякого смысла до тех пор, пока они остаются не привязанными к текущим критическим показателем сбалансированности стратегическим целям организации.

Ориентир на показатели, характеризующие лишь одну область деятельности, может негативно отразиться на конечном результате. Поэтому система сбалансированных показателей включает основных аспекта: Финансовые показатели, описывающие денежные потоки, эффективность вложений, оборачиваемость и т.п.; показатели, характеризующие компанию с точки зрения потребителей и места на рынке. Эти показатели могут быть очень разными, от некоего коэффициента удовлетворенности до банальной доли рынка; показатели, отражающие лояльность и эффективность персонала компании, его обучение и рост; показатели, направленные на контроль ключевых внутренних процессов в компании.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности на рыбохозяйственных предприятиях проходит в несколько этапов, последовательность разработки которых является определяющей.

Этап формирования стратегии. Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия компании должна быть разбита на конкретные инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом данного этапа является определение приоритетов стратегических инициатив и координация между подразделениями. Это позволяет значительно экономить средства и время.

Здесь необходимо рассмотреть причины, приводящие компанию к необходимости тех или иных действий в области стратегического менеджмента. Фактически основной причиной деятельности, да и самого существования любой компании, является наличие осознанной общей цели. Для коммерческих рыбохозяйственных предприятий эта цель носит тотальный характер и может быть сформулирована как получение прибыли.

Движущей силой и мотиватором рыночной активности является наличие осознанных и желаемых целей. И если формулирование главной коммерческой цели не связано со сложностями в восприятии, то задача создания целей,

пригодных для работы и ориентированных на достижение результатов, оказывается зачастую неразрешимой.

Цель — это конкретный конечный желаемый результат, которого стремится достичь компания или ее подразделение в процессе деятельности. Цели делятся на стратегические, тактические и оперативные. Они должны быть реальными, но напряженными, измеряемыми и согласованными. Для определения целей и проверки их на адекватность удобна широко известная концепция SMART: конкретность, управляемость, достижимость, обеспеченность ресурсами, согласованность по времени.

Постановка цели на региональном рынке рыбопродукции — это мысленное, виртуальное моделирование возможных результатов деятельности, направленных на устранение реального несоответствия между желаемой и имеющейся в наличии ситуациями,

Этап определения важнейших факторов успеха. Здесь определяются важнейшие факторы успеха, т.е. параметры хозяйственного и экономического аспектов деятельности, которые являются жизненно важными для реализации стратегии. Ключевые факторы успеха - это конкурентные возможности результата деятельности, которые каждая компания стремится обеспечить, чтобы добиться конкурентоспособности и успехов в своем бизнесе.

Стратегия предусматривает создание множества функциональных стратегий и существование множества стратегических векторов. Однако успех определяют не только актуальные конкурентные позиции и методы ведения конкурентной борьбы. В основе конкуренции лежат активы и компетенции, позволяющие рыболовческому предприятию использовать те или иные стратегии. Стратегия должна базироваться на определенных активах и компетенциях компании, в отсутствие которых ключевым факторам вряд ли суждена долгая жизнь. Также важен уровень и природа защищенности от копирования основными конкурентами.

Как правило, рыболовческие предприятия, имеющее в своем составе маркетинговую службу, не испытывает проблем с формулированием управления качеством продукции и выявлением ключевых компетенций, если, конечно, маркетинговая служба справляется со своими обязанностями. Компании, где этих данных еще нет, могут получить их экспертным методом: формулированием экспертам круга вопросов, ответы на которые позволяют построить комплекс, пригодный для выполнения без помощи профессиональных маркетологов. Для выявления факторов, определяющих ключевые компетенции деятельности компании, необходимо развернуто и точно, ответить на следующие вопросы по каждому из направлений деятельности:

- что ценят потребители;
- какие навыки и активы лежат в основе успеха;
- насколько редки эти основные деловые способности (по рынку);
- насколько для нас опасны конкуренты, копирующие основные деловые способности;
- как усложнить копирование.

По сути это должно быть то, что первично (интуитивно) осознается потребителями и сотрудниками предприятия. Желательно привлекать к экспертному исследованию не только сотрудников компании (кстати, рекомендуется привлекать контактный персонал, подразделения снабжения и т. п., а не делать акцент на собственнике и высшем руководстве), а также сторонних экспертов.

Полученные ответы следует обработать на предмет выявления пересечений. Хорошим вариантом является сбалансированная компания, направления деятельности которой обладают общими факторами, определяющими ключевые компетенции, различаясь только в области специализаций по профильным направлениям (например, оснащенность оборудованием, наличие технологий, особенности поставок).

Обобщив их, выявляется ориентировочный перечень ключевых факторов успеха рыбоводческих предприятий: репутация производителя высококачественной продукции; узнаваемость бренда; квалифицированные работники; финансовые результаты; ориентация на покупателя; широта ассортимента рыбоводческой продукции; сегментация рынка; характеристика рыбной продукции.

Этап разработки и оценки сбалансированной системы показателей. Здесь разрабатывается обобщенная система финансовых и нефинансовых показателей. В коммерческом рыбоводческом предприятии она включает в себя три группы показателей: цель, факторы успеха, показатели эффективности. К первой относятся:

- увеличение доли на рынке;
- увеличение производства товарной продукции, повышение качества предоставляемых реализационных услуг;
- повышение производительности труда работников.

Вторая группа предполагает

- обеспечение высокой доходности и уровня удовлетворенности потребителей рынка рыбопродукции;
- минимизацию рисков и оптимальное использование ресурсного потенциала;
- снижение сезонности товарного производства;
- высокую рыбопродуктивность;
- квалификацию персонала и систему мотивации.

Третья - рентабельность реализации и рентабельность капитала;

- нормативы;
- рыночные риски;
- текучесть кадров;
- затраты на обучение.

Таким образом, определяется важность этого уровня, поскольку комбинация показателей, их информативность и достаточность будут влиять на принятие управленческого решения.

Объединение показателей в систему сбалансированных показателей определяется несколькими условиями, прежде всего объектом контроля, в роли которого может выступить производственное подразделение, структурное подразделение или цех, а также необходимостью оценки ключевых факторов успеха для решения стратегической задачи, установленной для данного подразделения.

На этапе выбора технического решения для внедрения показателей эффективности происходит определение источника данных для информационного наполнения показателей, удовлетворяющего условиям достаточности, объективности, своевременности и надежности.

Как и любое изменение системы управления рыболовным предприятием, внедрение системы показателей эффективности также наталкивается на ограничения и противодействие. Причин тому несколько. Во-первых, это неготовность внедрить систему. Это в особенности касается предприятий, находящихся в кризисной ситуации, руководство которых озабочено решением сиюминутных задач, а не формированием стратегии развития. Во-вторых, потенциальное ослабление позиций руководства, поскольку его деятельность становится более прозрачной и руководители старой формации могут воспринять данную систему как инструмент давления. В-третьих, фактор использования системы показателей эффективности. Если система не используется на регулярной основе, то ее эффект сводится к нулю. В-четвертых, необходимо учитывать, что система показателей эффективности не заменяет управленческую отчетность для управления оперативной деятельностью рыбохозяйственных предприятий.

Исходя из этого, ключевыми факторами успешной реализации системы показателей эффективности являются:

- предварительная разработка стратегии, которая является определяющим фактором успеха. Система ключевых показателей эффективности - это есть лишь инструмент информационного обеспечения процесса принятия управленческого решения;
- определение целей организации с учетом того, насколько достижение поставленной цели увеличивает стоимость компании;
- наличие информационной системы, являющейся источником данных и базой для определения ключевых показателей эффективности;
- поддержка руководства, изменение стиля корпоративного управления и системы стимулирования персонала. При оценке эффективности работы происходит пересмотр принципов стимулирования (премирования) сотрудников, поскольку система оценки ключевых показателей эффективности замыкается на оценку деятельности конкретного сотрудника;
- постоянное использование системы, введение ее в качестве необходимого инструмента в деятельности руководителя.

Позитивный эффект внедрения системы эффективности показателей обусловлен повышением общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник фирмы осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Руководители, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы каждого подразделения и могут влиять на процесс реализации стратегии компании.

Одним из главных условий эффективного использования системы показателей для мотивации персонала является открытость, понятность и постоянство способов расчета показателей.

Оценка эффективности отдельных подразделений.

На наш взгляд, должна исходить от решения 2 основных задач:

1. Руководство компании (акционеры) использует ее для того, чтобы контролировать ход выполнения стратегии и иметь возможность вмешаться в случае появления существенных проблем или отклонений от плана;

2. Система должна обеспечивать мотивацию персонала на достижение стратегических целей на всех уровнях управления в компании: от топ - менеджеров до непосредственных исполнителей. Сотрудники компании получают возможность увидеть свой непосредственный вклад в реализацию стратегии.

Как правило, не удастся сделать так, чтобы один показатель можно было бы использовать для решения обеих задач, поэтому неизбежно применение достаточно широкой системы критериев.

Одна из главных ошибок, которые можно допустить в ходе построения такой системы - это организация фронтального, бессистемного учета в котором собираются все возможные данные о компании, и вычленив из этого массива действительно стратегически важную информацию очень тяжело.

Если добавить к этому постоянные "улучшения" системы, изменение набора показателей, или, что еще хуже, правил их расчета, мы получим классическую картину информационного хаоса, когда управленческий учет вроде есть, но лучше бы его не было.

Как избежать этого? Как правило, для решения подобных проблем используется система сбалансированных показателей, или ее версия, называемая ключевыми показателями эффективности.

Основная идея этих систем очень проста: для описания деятельности компании выделяются группы показателей:

1. Финансовые показатели, описывающие денежные потоки, эффективность вложений, оборачиваемость и т.п.;

2. Показатели, характеризующие компанию с точки зрения потребителей и места на рынке, которые могут быть очень разными, от некоего коэффициента удовлетворенности, до банальной доли рынка;

3. Показатели, отражающие лояльность и эффективность персонала компании, его обучение и рост;

4. Показатели, направленные на контроль ключевых внутренних процессов в компании.

Система показателей, в подавляющем большинстве случаев, имеет несколько уровней.

На верхнем уровне находятся только показатели, характеризующие достижение стратегической цели компании. Далее, эти цифры раскладываются на составляющие, каждая из которых используется, в свою очередь в качестве показателя эффективности для нижестоящих подразделений (принцип декомпозиции).

Еще одним важным моментом здесь является выбор между использованием системы сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности.

Первая, безусловно, более информативна, позволяет увидеть взаимосвязь между показателями, выставить тонкие акценты в управлении, но на разработку этой системы банально требуется много времени и сил. Причем наиболее трудоемкая часть работ - не разработка показателей, а именно их балансировка между собой.

С точки зрения контроля реализации стратегии и мотивации персонала система ключевых показателей эффективности позволяет добиться очень близких результатов.

Несбалансированность остается, безусловно, ее слабым местом, но скорость (а значит дешевизна) разработки и большая надежность внедрения в большинстве случаев компенсируют, с позиции пользователя, этот недостаток.

Следовательно, основное место в системе управления развитием регионального рынка рыбопродукции занимают определенные этапы:

1. Компания выявляет основные показатели, отражающие имидж и успех деятельности, где основными являются количественные показатели эффективности: доля рынка, низкая цена, стратегические цели, эффективная реклама и т.д.
2. Рыбоводческие предприятия формулируют показатели эффективности реализации стратегии, как количественные показатели, выраженные в цифровой форме. Необходимо сконцентрироваться только на самых существенных из них, отсекая все второстепенные, сокращая их количество до так называемых «ключевых».
3. Создается база показателей, определяющих эффективность производственной деятельности (рентабельность) и использование потенциальных возможностей персонала (текучесть кадров, затраты на обучение, система мотивации, квалификация персонала и т.д.)

Глава 2. Оценка регионального рынка рыбопродукции

2.1. Региональные компоненты в формировании спроса на продукцию рыбопромышленной отрасли

Спрос на рыбопромышленную продукцию количественно отражает желание и возможность потребителей ее приобрести при существующей в определенное время по определенной цене на региональном рынке. На республиканском рынке выделяется два вида спроса: на рыбу как сырье для перерабатывающих предприятий и как продукцию для населения – потребителей.

Первый вид спроса на территории Республики Башкортостан не популярен. Рыбоперерабатывающих предприятий больших мощностей нет, но малые предприятия (их около 25) пробуют удовлетворить спрос потребителей на переработанную рыбу. На полную мощь такие предприятия работают в течении августа, сентября. Среди основных методов переработки, используемых предприятиями являются охлаждение, замораживание, копчение, соление.

Более подробно остановимся на втором виде спроса. Спрос на рыбоводческую продукцию отражает реакцию населения на изменение цен при индивидуальной динамике доходов. Потребление рыбной продукции на душу населения увеличилось к 2007 г. по сравнению с 1995 г. в целом по Республике Башкортостан – на 25% (таблица 8).

Таблица 8

Потребление рыбопродуктов на душу населения в год, кг

Показатели	Годы							2007г. в % к 1995г.
	1995	2000	2003	2004	2005	2006	2007	
Потребление: по РФ	15	14	14	15	17	18	18	120
по РБ	4	5	5	5	5	5	5	125

Уровень потребления в республике в 2007 г. ниже рекомендуемой медицинской нормы (24 кг) на 79%.

Как показали наши исследования, индивидуальный спрос на рыбопродукты зависит в большей степени от реально располагаемых среднедушевых денежных доходов населения, и в меньшей – от темпа роста потребительских цен (рисунок 4).

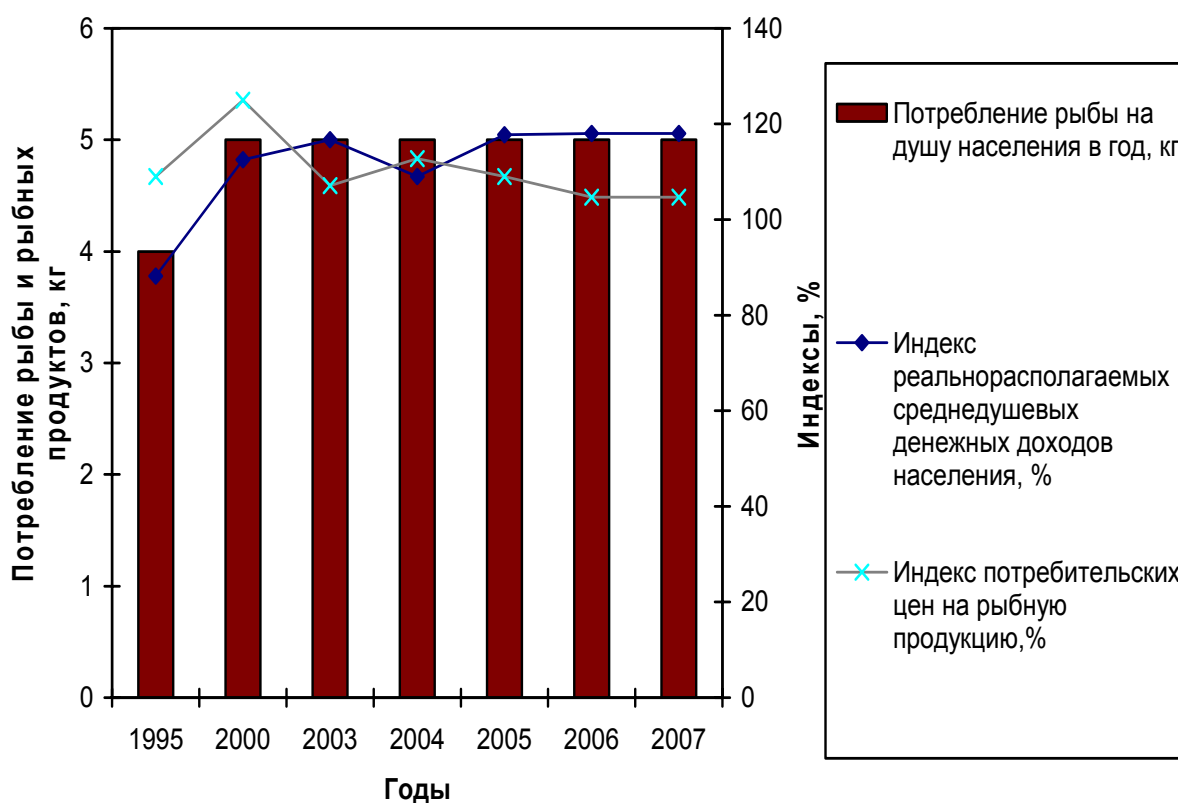


Рисунок 4. Влияние индекса потребительских цен и изменения реально располагаемых среднедушевых доходов населения на потребление рыбной продукции

Из рисунка 4. видно, что связь между индексом реально располагаемых среднедушевых денежных доходов населения и потреблением продуктов прямая – рост первого показателя ведет к росту второго. Связь между уровнем потребления и индексом потребительских цен на рыбопродукцию нечеткая. Рыба – продукт жизненно важный. Поэтому потребители приобретают его, не взирая на изменение цены. Известно, что рыба является источником полноценных животных белков, жиров, витаминов, микроэлементов. Биологическая ценность белков рыбы не ниже, чем мяса, но по сравнению с ним они легче усваиваются организмом. В рыбе, так же как и

в материнском молоке, содержится много докозагексаеновой кислоты. В связи с этим эксперты по проблемам питания рекомендуют, есть рыбу хотя бы дважды в неделю. Очень важно приучать детей есть рыбу с раннего возраста.

Человек в зависимости от своих потребностей и доходов приобретает и потребляет ограниченное количество рыбы и рыбных продуктов. Решения о приобретении и потреблении рыбопродуктов множества индивидуумов формируют рыночный спрос [17, с. 21]. Реальный рыночный спрос (осуществимый) – это спрос, сложившийся на рынке при данных доходах и ценах, измеряемый в стоимостном и физическом выражении. Стоимостное выражение спроса отражает расходы потребителей на определенную продукцию. Физическое выражение спроса (потребление) отражает количество купленных физических единиц (килограммы, штуки). Разделение физической и стоимостной величины спроса важно для анализа динамики потребления при различном уровне цен производителей и потребительских цен. Реальный рыночный спрос можно рассчитать как сумму значений индивидуального спроса всех потребителей рыбной продукции при данной цене:

$$Q_R = q_{si} * j_i,$$

где Q_R – реальный рыночный спрос на рыбопродукты в республике, т;
 q_{si} – средний рыночный спрос на рыбу индивидуального покупателя, кг;
 j_i – количество индивидуальных покупателей.

По этой формуле текущий рыночный спрос в Республике Башкортостан на рыбу в 2007г. был равен $(4063400 \text{ человек населения} * 5)/1000 = 20,32$ тыс. т.

За период с 1995 г. по 2006 г. республика обеспечивала внутреннее потребление в основном за счет собственного производства. С 2007г.

ситуация в корне меняется. В этот период импорт составляет до 88% рыбных ресурсов республики. Причем потребность республики в зарубежных импортных поставках составляет 10,5%, а в российских – 77,6%. Представление об импортных поставках рыбопродукции можно получить из данных Приложения 1.

Объем импортных поставок рыбопродукции непостоянен. Максимальный объем приходится на I кв. 2008 г. Начало импортным поставкам в Республике Башкортостан положил Вьетнам, именно эта страна со II кв. 2006г. начала осуществлять ввоз рыбопродукции малыми партиями небольшого объема. На III кв. 2007 г. наблюдается активное вовлечение иностранных государств в поставку продукции на территорию республики. Огромную активность проявили Китай (18,4% всех импортных поставок), Норвегия (25,3%), Дания (19,4%). Влияние норвежского импорта сохраняется на протяжении всего анализируемого периода: в IV кв. 2007 г. (60%), в I кв. 2008 г. (71,5%), во II кв. 2008 г. (36,9%), в III кв. 2008 г. (53,9%). Поставки китайской рыбы не стабильны: 148,3 т. в III кв. 2007 г., 32,4 т. в IV кв. 2007 г., 69,0т. в III кв. 2008 г. Дания, начавшая агрессивную атаку импортом, к III кв. 2008 г. имела всего лишь 1,5% всего объема импорта. К концу анализируемого периода тройку лидеров - импортеров замыкает постепенно наращивающая поставки рыбопродукции Канада (12,4% всего импорта).

Кроме внешних импортеров на территорию республики осуществляют поставки рыбопродукции товаропроизводители и посредники Архангельска, Москвы и Московской области, Мурманска, Нижнего Новгорода, Омской области, Пермской области, Приморского края, Санкт-Петербурга, Самарской области, Свердловской области, Республики Татарстан и ее регионов, Челябинской области и др.

К III кв. 2008 г. объем ввоза и вывоза продукции уменьшается (таблица 9).

Таблица 9

Внутрироссийские перевозки рыбы и морепродуктов, партий/т

Период	Ввоз	Вывоз
1 кв. 2007 г.	309/4288,3	32/100,7
2 кв. 2007 г.	402/2807,1 (2/45,0)*	-
3 кв. 2007 г.	385/3123,75 (1/0,04)*	4/9,45
4 кв. 2007 г.	206/2851,9 (1/0,22)*	15/42,235
1 кв. 2008 г.	202/3838,0	4/0,015
2 кв. 2008 г.	66/1150,75	-
3 кв. 2008 г.	167/1854,77	2/0,01

* - задержано партий/т

Среди регионов, осуществляющих ввоз продукции на территорию республики, лидируют в настоящее время Свердловская (262,65 т), Брянская (240,00 т), Камчатская области (144,5 т), Приморский край (458,0 т), г.Мурманск (119,3 т), г.Санкт-Петербург и Ленинградская область (144,7 т). В отношении всей ввозимой продукции применяется таможенный режим. Его нарушение (отсутствие необходимых разрешений, сертификатов качества, товарно - транспортных накладных, информации на русском языке на некоторых видах готовой продукции, данных о дате выработки и сроке годности продукции) приводит к задержке поставляемых партий. Так, в 2007г. были задержаны партии рыбных продуктов из Владимирской области, Санкт-Петербурга, Ленинградской области, Москвы и Московской области.

Наши исследования показали, что с 1995г. по 2006г. республика обеспечивала внутреннее потребление рыбопродукции в основном за счет собственного производства. Производство рыбопродукции в Республике Башкортостан в 2007 г. составило 1090,4 т., что на 11,3% больше, чем в 2006 г. (967,2 т.) и на 52,0% меньше, чем в 1995 г.(1657,4 т.).

Величина спроса зависит от неконтролируемых со стороны предприятия измеримых факторов: доходов, приходящихся на одного человека, структуры распределения дохода в зависимости от величины цен, численности и структуры населения. Изменение численности населения и

сложный по учету процесс изменения структуры населения при прочих равных условиях влияет на изменение спроса (в физическом выражении): рост обычно способствует увеличению спроса и наоборот.

В республике к 2007 г. численность постоянного населения по отношению к 1995 г. осталась без существенных изменений, по отношению к 2000 г. сократилась на 67,0 тыс. человек, или на 1,6%, что незначительно могло сократить спрос (Приложение 2).

Сокращение группы населения моложе трудоспособного возраста (на 31,5%) приводит к снижению рыночного спроса на рыбопродукты в физическом выражении. Рост населения с высокими денежными доходами увеличивает потребление более дорогостоящих рыбных продуктов, то есть спрос в стоимостном выражении. В данном случае расходы увеличиваются больше, чем приобретает количество товара.

Располагаемые денежные доходы населения в 2007 г. возросли на 0,30 % по отношению к 2003г., что способствовало небольшому росту индивидуального спроса (Приложение 3). Ресурсы, располагаемые домашними хозяйствами, поступают в денежной и натуральной форме. Величина, структура и распределение их зависят от уровня благосостояния и места жительства. Из Приложения 2 видно, что городское население имеет больше денежных доходов в располагаемых ресурсах – 83,1–90,9 %, чем сельское – 65,4–79,6 %, и выше денежные расходы на питание – 1084,3-2031,1 руб. на человека в месяц. У сельского населения более низкие денежные расходы на питание компенсируются высокой долей натуральных поступлений из личных подсобных хозяйств – 12,7 % в 2007 г. против 3,2% в городе.

Сельское население потребляет в среднем на 0,2 - 0,5 кг рыбопродукции в месяц меньше, чем городское. Таким образом, при большей численности и больших расходах на питание городское население предъявляет наибольшую долю платежеспособного спроса на рынке.

Повышение благосостояния населения приводит к перераспределению расходов на питание с наименее на более ценные породы рыб, на более

дорогостоящие рыбные продукты. Уровень благосостояния населения влияет на потребление рыбных продуктов и некоторых других социально важных продуктов питания в городской и сельской местности.

Данные таблицы 10 показывают, что 10 % населения с наибольшими доходами потребляют рыбопродукцию в 2,3 раза в городской и в 2,2 раза в сельской местности больше, чем 10 % наименее обеспеченного населения. Подобная зависимость существует и по другим социально важным продуктам питания. Потребление рыбных продуктов в группах наиболее обеспеченного населения составляет 47,9-57,5% медицинской нормы потребления – 24 кг на человека в год. У горожан большая дифференциация потребления рыбопродуктов между наиболее и наименее обеспеченными группами – 2,3 раза, у сельчан – 2,2 раза.

Таблица 10

Доля расходов и физическое потребление рыбопродуктов в зависимости от благосостояния населения в Республике Башкортостан (2007 г.)

Показатели	Все население		Городское население		Сельское население	
	10% наименее обеспеченного населения	10% наиболее обеспеченного населения	10% наименее обеспеченного населения	10% наиболее обеспеченного населения	10% наименее обеспеченного населения	10% наиболее обеспеченного населения
Доля денежных расходов на рыбопродукцию, %	3,2	4,4	3,7	5,4	1,2	2,2
Потребление рыбопродукции на 1 члена домохозяйства, кг/год	4,3	12,4	5,0	11,5	6,4	13,8

Спросом можно назвать только потребность, подтвержденную покупательной способностью. В общем рост покупательной способности на стадии ненасыщенных потребностей ведет к росту спроса и зависит от направления движения реально располагаемых доходов и розничных цен.

За 2000–2007 гг. реально располагаемые доходы населения значительно превысили рост розничных цен, что способствовало увеличению

покупательной способности денежных доходов населения на рыбу свежую в 2,23 раза (таблица 11).

Таблица 11

Покупательная способность денежных доходов населения Республики
Башкортостан, в ценах декабря, кг

Продукция	Г о д ы					
	2000	2003	2004	2005	2006	2007
Рыба свежая	60,5	87,2	94,5	110,5	137,0	135,0

В масштабах народного хозяйства изменение структуры расходов потребителей ведет к расширению производства в одних отраслях и к ограничению производства в других, в том числе сельском хозяйстве.

Потребление рыбопродуктов в 10 группах с различным уровнем дохода (табл.12) увеличивается пропорционально расходам домохозяйств этих групп, 10 % наиболее обеспеченного населения потребляет в 2,9 раза больше рыбопродуктов и расходует на них в 1,4 раза больше средств, чем 10% наименее обеспеченного.

Таблица 12

Расходы и потребление рыбных продуктов по децильным группам в
Республике Башкортостан (2007 г.)

Показатели	Все дом. х-ва	По децильным группам										10 к 1, раз
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Потребление рыбы на 1 члена домохозяйства, кг/год	9,2	4,3	5,6	8,4	9,4	9,7	12,4	9,6	11,8	7,9	12,4	2,9
Расходы на рыбу в общих расходах на продукты питания, %	3,7	3,2	3,5	3,7	4,3	3,6	4,7	3,4	4,0	2,1	4,4	1,4

На микроуровне для анализа спроса используются также данные величины и структуры семьи, которые остаются более стабильными по сравнению с доходом и ценами, величиной и составом семьи по полу и

возрасту, социальному положению. Так, семьи с детьми до 16 лет также потребляют меньше рыбопродуктов на 1 человека, чем потребляется в среднем на 1 члена домохозяйства (таблица 13).

Таблица 13

Спрос на рыбопродукты в домашних хозяйствах различных социально-экономических групп в Республике Башкортостан (в год на человека, кг)

Годы	Потребление в среднем на 1 члена домохозяйства	Семьи с детьми до 16 лет, чел.		
		1	2	3
2006	9,2	8,6	6,7	8,4
2007	9,0	8,5	6,7	8,6

Причиной этому является снижение реально располагаемых денежных доходов на 1 члена домохозяйства.

Потенциальный рыночный спрос – это предельная величина спроса, которой можно достичь при максимальной эффективности затрат на маркетинг и при определенных условиях внешней среды. Рассмотрение спроса на рыбопродукты в расчете на душу населения показывает, что улучшение факторов внешней среды способствовало увеличению этой величины.

С определенными допущениями в качестве потенциального индивидуального спроса можно рассматривать потребление на уровне рекомендуемом Институтом питания РАМН – 24 кг рыбопродуктов на душу населения в год. На основе этого можно определить рыночный потенциал.

Величина потенциального рыночного спроса превысила реальный рыночный спрос в 2007 г. на 77,0 тыс. т., или в 4,8 раза (таблица 14).

Таблица 14

Потенциальный рыночный спрос на рыбные продукты в Республике Башкортостан

Показатели	1995г.	2007г.
1	2	3
Численность постоянного населения, тыс. чел.	4062,6	4052,8
Потребление на душу населения по мед. норме, кг	24	24
Фактическое потребление, кг	4	5

Окончание таблицы 14

1	2	3
Потенциальный рыночный спрос, тыс. т	97,5	97,3
Реальный рыночный спрос, тыс. т	16,2	20,3
Разница между реальным и потенциальным спросом, тыс. т	81,3	77,0

Для его удовлетворения необходимо повысить покупательную способность денежных доходов населения и увеличить предложения.

На величину спроса и потребления продуктов торговые организации должны чутко реагировать. Рост потребления вызвал быструю реакцию предприятий розничной торговли. К 2007 г. доля рыбной продукции в обороте розничной торговли возросла по сравнению с 1995 г. (с 1,4% в 1995г. до 1,6% в 2007г.), но по отношению к 2000 г. показатель уменьшился. В течении последних четырех анализируемых лет доля рыбной продукции в товарном обороте розничной торговли составляет 1,6%.

Успех любого предприятия становится результатом его усилий только благодаря изучению потребителей. При этом недостаточно знать, кто является основным потребителем, нужно понять, какой продукции он ждет от предприятия. С этой целью нами проведено исследование потребительской удовлетворенности представленной на региональном рынке рыбной продукцией и разработка на этой основе стратегии для предприятий различной торговли.

Для реализации исследовательского замысла была разработана анкета (Приложение 4).

При определении объема выборки учитывались два условия: во-первых, выборка должна быть «статистически значимой», чтобы получить по возможности достоверную информацию; во-вторых, выборка должна быть достаточно «экономной», чтобы не увеличивать стоимость маркетингового исследования и сроки его проведения.

Объем выборочной совокупности определен с помощью эмпирической формулы расчета объема выборки:

$$n = \frac{t^2 \cdot \sigma^2 \cdot N}{t^2 \cdot \sigma^2 \cdot \Delta^2 \cdot N},$$

где t – коэффициент доверия, зависящий от вероятностей утверждения, что предельная ошибка выборки не превышает t -кратную среднюю ошибку (чаще всего $t = 2$);

σ^2 – дисперсия изучаемого признака, определяемая на основе эксперимента;

Δ – предельная (заданная) ошибка выборки;

N – число единиц в генеральной совокупности.

Для расчета дисперсии изучаемого признака (σ^2) был определен средний размер покупки, для чего проводился эксперимент – пилотажное исследование, включившее в себя наблюдение и устный опрос контрольной группы из 64 покупателей. В результате были получены следующие данные (таблица 15).

Таблица 15

Определение среднего размера покупки

Изучаемый признак	Ответы покупателей									
Размер покупки, руб.	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№10
	300	140	790	290	1150	170	180	210	600	300
	№11	№12	№13	№14	№15	№16	№17	№18	№19	№20
	700	700	650	240	1150	240	300	600	210	260
	№21	№22	№23	№24	№25	№26	№27	№28	№29	№30
	1500	2000	90	800	140	170	1800	540	64	74
	№31	№32	№33	№34	№35	№36	№37	№38	№39	№40
	250	101	1200	230	1030	1231	300	90	230	178
	№41	№42	№43	№44	№45	№46	№47	№48	№49	№50
	1000	500	140	300	600	160	150	190	160	100
	№51	№52	№53	№54	№55	№56	№57	№58	№59	№60
	260	140	140	300	130	900	102	600	140	300
	№61	№62	№63	№64	Среднее значение размера покупки – 452 руб.					
	300	1000	102	39						

Дисперсия среднего размера покупки рассчитывалась по формуле:

$$\sigma^2 = \frac{\sum_i^n (x_i - \bar{x})^2}{n} = 191553 ,$$

где $\bar{x}$ - средний размер покупки;

x_i –размер покупки i –го покупателя;

n – число опрошенных покупателей.

Поскольку исследование проводилось на территории РБ, жители которого являются покупателями рыбы, а численность населения региона в 2007 г. составила 4052800 человек, то данную цифру можно принять за объем генеральной совокупности. При этом предельная (заданная) ошибка имеет значение 45,2 руб. (10 % от 452 руб.), отсюда численность выборки n равна 375 чел.

$$n = \frac{2^2 \cdot 191553 \cdot 4052800}{(2^2 \cdot 191553) + (45,2^2 \cdot 4052800)} = 375 \text{ чел.}$$

Была использована следующая оценка погрешности результатов - обыкновенная надежность, при которой допустима ошибка выборки 3 – 10 %.

Место опроса – магазины розничных сетей («Матрица», «Пятерочка», «Монетка»), торгово-сервисные комплексы («Золотая рыбка», «Гурьевская» и др.), специализированные рынки, торгующие свежемороженой рыбой («Колхозный рынок», «Центральный рынок»), самовольно организованные пункты реализации свежей и мороженой рыбы.

Период исследования – февраль, март, апрель 2007 г.

Всего было собрано 385 анкет потребителей. Из них 44 анкеты были забракованы. Таким образом, анализу подвергались 341 анкета.

Простая группировка и классификация потребителей по социально-демографическим признакам упорядочила результаты анкетирования. Так, базовая выборка состояла из 47,2 % женщин и 52,8 % мужчин. Между тем, генеральная совокупность состояла из 46,9 % мужчин и 53,1 % женщин. Нетрудно убедиться, что среди покупателей рыбопродукции заметно преобладали женщины. Наиболее представительные возрастные группы

составляли респонденты 30-39 лет (24,6 %) и 25-29 лет (23,8 %). Далее следовали три возрастные группы: 40-49 лет (17,3 %), 55 лет и старше (17,3 %), до 24 лет (16,2 %),

На долю покупателей с ежемесячным доходом более – 10000 руб. приходилось 11,5 %, с доходом 7000 – 10000 руб. – 61,7 %, ниже 7000 руб. – 26,8 %.

Что касается семейного положения, то по данным анкетного опроса имеют семью 74 % опрошенных.

Сопоставление всех показателей позволяет утверждать, что большинство опрошенных можно отнести к «среднему классу». Об этом свидетельствуют и данные анализа вторичных источников информации.

Для определения устойчивых связей между социально-демографическими признаками была осуществлена перекрестная группировка данных анкетного опроса (кросстабуляция). При кросстабуляции мы пользовались одним из основных признаков сегментации – ежемесячным уровнем дохода.

Самый многочисленный первый сегмент составили потребители с доходом 7000-10000 руб. (61,7 % - общего объема выборки). Здесь преобладали женщины 25-29 лет (23 %); род их занятий – бухгалтера и экономисты (5,8 %); высококвалифицированные рабочие (3,5 %) и рабочие средней квалификации (3,1 %). Мужчин в данной группе было 4,6 %; их возраст также 25 – 29 лет. Это были предприниматели (4,2 %), инженеры (3,5 %), военнослужащие и работники милиции, а также рабочие средней квалификации (3,2 %).

Группа потребителей обычно приобретает палтус, морской окунь, камбалу, скумбрию, корюшку, минтай, сельдь, горбушу, форель, мороженые креветки, кальмары, крабовые палочки, крабовое мясо, карпа.

Частота покупки рыбы – несколько раз в месяц. При посещении торговых заведений обращают внимание на качество товара, возможность выбора, работу персонала. Основными критериями выбора продукции

являлись качество, страна - производитель, марка. Цена в данном сегменте имела большее значение, чем в третьем сегменте.

Ко второму сегменту можно отнести потребителей с доходом ниже 7000 рублей (26,8 %). Здесь также преобладали женщины 40-49 лет (14,6 %), род занятий которых в основном – учителя, врачи (2,7 %), рабочие средней квалификации (3,5 %) и работники торговли (сферы услуг) – 2,2 %, пенсионеры – 2,0 %. Мужчин в данной группе оказалось 3,4 %.

Обычно приобретают минтай, путассу, навагу, пикшу, окунь, мойву, сельдь, карпа, карася и другие.

При выборе месяца покупки большое значение имели цена и качество предлагаемых товаров. Основным оценочным критерием выбора варианта рыбопродукции служила цена.

Третий сегмент был сформирован потребителями с доходом более 10000 руб. (11,5 %). Здесь соотношение мужчин и женщин оказалось примерно одинаковым (5,3 % и 6,2 % соответственно), возраст потребителей составлял 25- 29 лет, 30-39 лет и старше 50 лет. Род занятий, характерный для данного сегмента: предприниматели (1,9 %), бухгалтеры и экономисты (2,3 %), домохозяйки (1,3 %).

Обычно приобретают рыбные деликатесы, палтус, морского окуня, камбалу, скумбрию, корюшку, белугу, семгу, чавычу и другие.

Респонденты в качестве «очень важных» назвали следующие критерии выбора покупки (в порядке убывания значимости): качество продукции, большой выбор, атмосферу в магазине, удобство его расположения. Цена существенного значения не имела.

Итак, анализ поведения потребителей в процессе рыночного выбора позволил выделить сегменты, имеющие значимые различия, и интерпретировать их профиль.

2.2 Развитие промышленного и прудового рыбоводства

Отрасль рыбоводства - это комплекс мероприятий по искусственному разведению и выращиванию рыбы с целью получения товарной продукции для обеспечения населения рыбопродуктами и пополнения их запасов в естественных водоемах, осуществляемые под контролем человека.

Рыбоводство является самой быстро развивающейся отраслью в производстве пищевой продукции. Темпы роста производства рыбной продукции в России составляют 5 %, в нашей республике этот показатель составляет более 10 %.

Республика Башкортостан обладает значительным фондом рыбохозяйственных водоемов, отличающихся своим видовым разнообразием и большими запасами. В него входят около 20700 га озер, 27000 км рек, 31000 га водохранилищ, около 13000 га зарыбленных прудов, в т.ч. прудов, где организовано спортивное и культурное рыбоводство – 650 га.

В озерах, реках и прудах региона обитают 47 видов рыб, 13 из них занесены в Красную книгу Башкирии.

К их числу относят стерлядь, осетр, таймень, форель ручьевая, европейский хариус, а также пелядь, рипус, сиг. Более широко распространены лещ, белоглазка, голавль, язь, плотва, карась, красноперка, а также окунь, ерш и судак. Встречаются сом, налим, тюлька

Озер в Республике Башкортостан насчитывается 2700. Наибольшее количество озер находится в зауральской части республики: Курман – Куль, Шарамбай, Ала-Куль, Кушкуль, Карасай-Куль, Белое, Учалы, Узук-Куль, Улянды, Карабалыкты, Банное, Мулдан, Чебаркуль, Талкас, Култубан, Юмуркалы.

Среди озер западной части республики наиболее крупными являются Аслыкуль (18,5 м²) и Кандрыкуль (12,0 м²).

В крупнейших реках республики (Белая (Агидель) (1430 км), ее притоках Нугуш (235 км) и Сим (239 км), Уфа (918 км), Дема (556 км),

Сакмара (760 км), Урал и Ик (571 км)) насчитывается более 40 видов пресноводных рыб.

К сожалению, необходимо признать, что уровень рыбохозяйственного освоения естественных водоемов невысок.

В водоемах республики ежегодно выращивается около 800 - 900 тонн товарной рыбы и добывается около 100 - 120 тонн пресноводной рыбы. При этом промысловая рыбопродуктивность составляет: в водохранилищах - 1,7 кг/га; в озерах - 1,4 кг/га; в реках - 1,7 кг/га.

Следует отметить, что в целом рыбопродуктивность водоемов республики невысока. Для сравнения: этот показатель Цимлянского водохранилища достигает 50 кг/га.

Все водоемы республики отрезаны от крупных рек и морей каскадами плотин, что значительно ограничивает миграцию ценных промысловых видов рыб в водоемы республики. Поэтому запасы промысловых рыб и численности популяций ценных видов рыб полностью зависят от условий их воспроизводства в водоемах, расположенных на территории республики.

Также на численность ценных видов рыб и на их способность к воспроизводству в естественных условиях значительно влияют экологические факторы. Особенно пагубно влияют на численность популяций рыб периодически случающиеся аварии на нефтепроводах, очистных сооружениях и предприятиях химической промышленности республики. Это является одной из основных причин нарушения способностей к воспроизводству таких ценных видов рыб, как осетр, стерлядь, таймень, форель, хариус, подуст, сазан, лещ, судак, сом, сиг, пелядь и т.д.

В озерах на численность популяции рыб большое влияние оказывает распространение заболевания «лигулез», особенно это касается таких озер, как Аслыкуль и Кандры-Куль.

На территории республики разведением, улучшением и увеличением рыбных запасов в водоемах занимаются четыре специализированных рыбных

хозяйства с собственными инкубационными цехами и питомниковыми прудами (650 га): ОАО «Башкиррыбхоз», ОАО «Кармановский рыбхоз», ОАО «Рыбное хозяйство «Балык», ОПХ «Бирское». Все они являются участниками объединения «Башкиррыба», на долю которого приходится 75 % всей емкости рынка рыбоводческих предприятий Республики Башкортостан.

Ежегодно объединение производит более 3 млн. шт. рыбопосадочного материала и более 800 т. товарной рыбы (таблица 16).

Таблица 16

Производство посадочного материала и товарной рыбы рыбными хозяйствами Республики Башкортостан (1994-2007 гг.)

Рыбные хозяйства	Личинки сиговых, тыс.шт.		Сеголетки сиговых, тыс.шт.		Сеголетки карповых, тыс.шт.		Сеголетки растительно ядных, тыс.шт.		Товарная рыба, т	
	1994 г.	2007г.	1994г.	2007г.	1994г.	2007г.	1994г.	2007г.	1994 г.	2007г.
ОАО «Кармановский рыбхоз»	-	-	-	-	1500	1700	-	-	250	700
ОАО «Башкиррыбхоз»	500	60	200	-	3800	599	500	120	200	77,8
ОАО «Рыбное хозяйство Балык»	-	-	-	-	1700	350	300	-	100	25
ФГУП ОПХ «Бирское»	-	-	-	-	1200	200	200	-	30	15
Всего	500	60	200	-	8500	2849	1000	120	580	817,8

ОАО «Кармановский рыбхоз» был основан в 1980 г. и является самым крупным в России индустриальным рыбным хозяйством. В 2006 г. рыбхоз достиг рекордных за всю свою деятельность показателей: выращено 600 т. карпа, 60 т. осетровых (ленский, байкальский, русский осетр, бест (белуга, стерлядь), 40 т форели. Осуществляется также разведение других видов рыб – золотая форель, белый амур, тилапия, канальный сом и толстолобик.

В настоящее время здесь освоена технология искусственного воспроизводства и разведения сибирского осетра и стерляди. Основной продукцией рыбхоза является карп - самая доступная российскому

покупателю рыба, имеет жирное мясо, содержащее большое количество необходимых человеку витаминов и питательных веществ. Сам процесс выращивания карпа длительный и затратный. Требуется два года, чтобы вырастить карпа от личинки до товарного размера. Мальковая бригада выращивает молодь одного года. Годовалого малька переселяют в товарную бригаду, которая в садках из 50-граммового годовика выращивает товарную рыбу весом до 1,5 кг.

Реализация рыбоводческой продукции в живом и охлажденном виде осуществляется через организованную в рыбхозе службу реализации в 100 уфимских магазинах.

ФГУП ОПХ «Бирское» и ОАО «Рыбное хозяйство Балык» являются племенными рыбными хозяйствами. Среди товарной рыбоводческой продукции хозяйств карп и толстолобик. Причем рыбоводческие хозяйства занимаются реализацией рыбы живой и рыбной продукции (соленой, копченой, охлажденной, вяленой).

Самым крупным в объединении является ОАО «Башкирыбхоз». Это рыбоводческое предприятие в своей структуре имеет 7 промысловых участков (Бирский, Дюртюлинский, Кармановский, Краснокамский, Павловский, Уфимский, Учалинский), занимающихся выловом рыбы в естественных водоемах и один рыбхоз «Турна-Басу» в Уфимском районе, где выращивается товарная рыба и рыбопосадочный материал карпа, толстолобика и белого амура. На балансе предприятия имеются также три рыбхоза «Камышбаш» в Мелеузовском районе и рыбхоз «Пчела» в Благовещенском районе – сданы в аренду. Все рыбхозы имеют разную специализацию. Так, основным назначением рыбхоза «Турна-Басу» является ведение полносистемного прудового хозяйства. Распоряжением Кабинета Министров Республики Башкортостан от 20.04 2000 N 351-р озеро «Банное» определено маточным водоемом сиговых видов рыб с особым режимом рыболовства для содержания маточного стада и получения живой икры сиговых, а озеро «Южные Урлянды» площадью 120 га - выростным

водоемом-питомником для выращивания жизнестойкой молоди сиговых видов рыб. Для этих целей на оз. «Банное» в 1984 году построена садковая база для выдерживания производителей сиговых, сбора и инкубации икры сиговых.

В первую очередь необходимо расширение инкубационного цеха с установкой дополнительных стоек для увеличения объемов инкубации сиговых видов рыб. Это будет способствовать развитию сети озерно-товарных хозяйств, которые имеют в своем составе выростные водоемы для молоди и нагульные водоемы для товарной рыбы.

Основными видами деятельности предприятия являются: вылов рыбы в естественных водоемах Республики Башкортостан и выращивание рыбы в прудовых хозяйствах.

В течение 20 лет в объединении происходят реорганизационные процессы. Так, на основании приказа Минрыбхоза РСФСР № 298 от 12.12.88г. «Башрыбокомбинат» преобразован в Башкирское производственное государственно - кооперативное объединение рыбного хозяйства «Башкиррыбхоз», в 1993 г. оно преобразовано в Башкирское государственное рыбохозяйственное предприятие «Башкиррыбхоз», в 2002 г. преобразовано в ФГУП «Башкиррыбхоз», в 2004 г. реорганизовано в ОАО «Башкиррыбхоз». Каждое изменение – это влияние времени.

Организационная структура объединения и структура управления объединения показана на рисунке 5.

Организованное современное управление не вполне соответствует условиям конкурентной среды, организационная структура не гибкая, что значительно снижает объем реализации вырабатываемой конкурентоспособной продукции, уменьшает долю и сегмент рынка, не обеспечивает получение необходимой для развития прибыли и не позволяет объективно осуществлять разработку оптимальной стратегии управления.

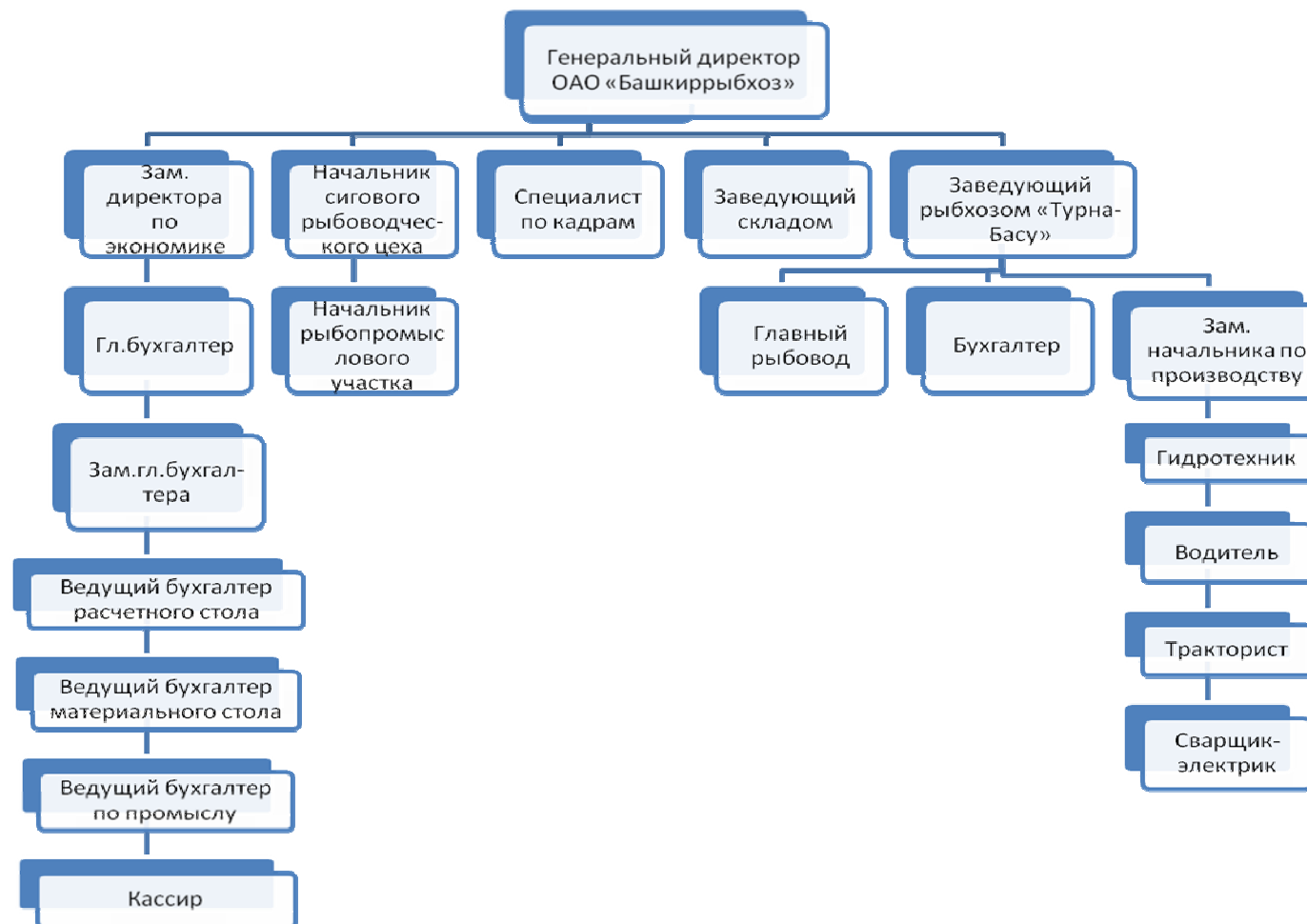


Рисунок 5. Структура управления ОАО «Башкиррыбхоз»

Проанализируем эффективность производства товарной рыбы в этом предприятии.

Таблица 17

Показатели финансового состояния ОАО «Башкиррыбхоз»

Показатели	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2007 г. к 2002 г. (+, -)
Чистая прибыль (+), убыток (-), тыс.руб.	+10	+59	-373	+143	+432	+34	+24
Рентабельность общая, %	0,04	1	-	2,7	7,7	0,6	+0,6
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб.	18355	18145	17920	12871	12906	17420	-935
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс.руб.	3987	4326	4115	3252	7321	5618	+1631
Себестоимость товарной продукции, работ, услуг, тыс.руб.	3693	5532	5046	5229	6092	5962	+2269
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	1016	734	856	856	798	1663	+647
Кредиторская задолженность, тыс.руб.	2062	1726	1557	899	946	3595	+1533
в т.ч. по платежам во внебюджетные фонды, тыс.руб.	95	19	173	19	30	27	-68
по платежам в бюджет, тыс.руб.	175	366	330	21	211	57	-118
перед персоналом организации	559	131	172	204	225	221	-338
Денежные средства, тыс.руб.	51	43	18	72	3677	99	+48
Коэффициент текущей ликвидности	2,08	2,5	2,6	2,8	7,8	2,11	+0,03
Объем реализации товаров и услуг в действующих ценах, тыс.руб.	4015	4265	5398	5244	5619	5705	+1690

Анализируя показатели финансового состояния хозяйства (таблица 17), можно сделать вывод об удовлетворительном финансовом положении ОАО: коэффициент текущей ликвидности имеет тенденцию к увеличению (2,08 в 2002г. до 2,11 в 2007 г), рентабельность общая растет. Наблюдается нестабильный рост уровня рентабельности: в 2004 г. производство не

рентабельно, в 2006 г. наблюдается рост уровня рентабельности (до 7,7%). Обращает на себя внимание и сравнительно низкая сумма чистой прибыли – 34 тыс. руб. (в 2006 – 432 тыс. руб.). Это произошло из-за передачи двух рыбхозов в аренду, а затраты на содержание административно- управленческого персонала предприятия закрывались за счет основной деятельности, не распределяясь по этим рыбхозам. Также этому способствовал двухмесячный простой промысла рыбы по естественным водоемам в начале 2007 г. из-за отсутствия квоты. Увеличение производства продукции рыбхозом «Турна-Басу» даст возможность выйти из убыточного состояния по основной деятельности в прибыльное. Удовлетворительное финансовое положение доказывают увеличивающиеся показатели кредиторской задолженности на 1533 тыс. руб., увеличивающийся показатель денежных средств – на 48 тыс.руб. Положительной тенденцией можно назвать увеличивающуюся стоимость основных средств (приобретена техника – трактор «Беларусь» МТЗ-82 с прицепом и автомашина «Газель» с термобудкой).

Все показатели достигнуты на фоне нестабильно увеличивающегося показателя - объема производства товарной рыбы, рыбопосадочного материала, рыбной продукции (таблица 18).

Таблица 18

Производство и реализация продукции в ОАО «Башкиррыбхоз»

Показатели	2002г.	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2007 г к 2002 г., (+,-)
Улов рыбы – всего, т.	152,8	173,5	190,2	157,4	189,6	193,5	+40,7
в т.ч. в рыбхозах	46,3	63,2	87,7	71,7	56,5	77,8	+31,5
озерах-реках	106,5	110,3	91,7	85,7	133,1	115,7	+9,2
Реализовано товарной рыбы, тыс.руб.	3142	3859	4744	4399	4913	5516	+2374
Реализовано рыбопосадочного материала, тыс.руб.	552,0	24,0	649,6	663,0	435,0	559,0	+7

Объем выловленной рыбы определяется выделенными квотами. По определенному выше направлению деятельности ОАО «Башкиррыбхоз» занимает лидирующее положение – более 82% общего объема промысла по

республике приходится на анализируемое ОАО. Рыбхозом взят курс на развитие прудового и промышленного (индустриального) рыбоводства.

Промышленное рыболовство. Акционерным обществом осваивалось 36 озер с общей площадью 6071 га, рек – 663 км и 3 водохранилища: Кармановское, Павловское и Нижнекамское общей площадью 10 тыс. га. Показатели улова по рыбопромысловым участкам приведены в таблице 19.

Улов рыбы в течение 6 лет имеет тенденцию к увеличению: с 153,8 т. в 2002 г. до 193,5 т. в 2007 г. Но стабильности в вылове нет. В 2005 г. происходило снижение показателя на 32,8 т. по сравнению с 2004 г., вызванное недоразвитостью естественной кормовой базы прудов и уменьшением площади используемых прудов.

Соотношение уловов по водоемам существенно менялось. Если в 2002 г. улов по РПУ составлял 69,7 % всего улова, то в 2007 г. – 59,8 %, в рыбхозах он увеличился с 30,3 % до 40,2 %.

Среди промысловых участков стабильных показателей улова добились Дюртюлинский РПУ (+5,8 т. в 2007 г. по сравнению с 2002 г.), Кармановский РПУ (+6 т.). Рыбхоз «Турна-Басу» из года в год увеличивает улов рыбы, прирост за анализируемый период составил там 41,5 т. В 2000 - 2005 гг. в рыбхозе проведена реконструкция. В 2005 г. объект введен в эксплуатацию. Сегодня – это полносистемное прудовое рыбоводное хозяйство.

Вылов рыбы в реках и водохранилищах уменьшается (таблица 20). Выловленная речная рыба в охлажденном виде идет на продажу. Рыбу в рыбхозах в 2002 г. пробовали коптить и вялить. Однако в силу небольшого потребительского спроса с 2003 г. вся рыба поступает в розничную продажу как «живая», охлажденная, засоленная.

Таблица 20

Вылов рыбы по типам водоемов, т

Вид водоемов	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2007 г. к 2003г., (+,-)
Озера	16,1	23,3	7,5	46,6	39,1	+22,9
Реки	40,0	28,1	27,9	36,9	26,9	-13,1
Водохранилища	54,2	40,2	36,0	49,7	49,7	-4,4
Итого	110,3	91,7	85,7	133,2	115,7	+5,4

Основными объектами разведения в рыбоводческих хозяйствах являются лещ (33,1 % в общем видовом составе), густера (21,6 %), плотва (26,2 %) и др. (таблица 21).

Таблица 21

Выловлено рыбы по видовому составу, т.

Порода рыб	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2007 г., %	2007 г. к 2003 г., ±
Лещ	43,5	36,0	47,1	53,9	38,3	33,1	-5,2
Карась	0,1	0,4	0,9	0,5	1,8	1,6	+1,7
Окунь	3,8	2,4	2,2	2,3	5,6	4,8	+1,8
Судак	0,2	0,8	1,2	0,7	0,9	0,8	+0,7
Щука	1,7	1,5	1,2	1,7	2,8	2,4	+1,1
Жерех	0,1	0,4	0,4	0,7	0,5	0,4	+0,4
Язь	5,5	3,6	2,4	3,6	4,8	4,2	-0,7
Густера	31,4	18,4	14,2	35,8	25,0	21,6	-6,4
Плотва	13,5	18,5	8,3	28,3	30,3	26,2	+16,8
Налим	0,5	0,2	0,4	0,4	0,8	0,7	+0,3
Стерлядь	0,3	0,2	0,04	-	-	0	-0,3
Линь	0,4	0,6	0,3	0,2	0,7	0,6	+0,3
Толстолобик	2,0	1,07	0,2	0,1	-	0	-1,0
Песядь	5,2	0,6	-	1,3	-	0	-5,2
Уклея	2,0	5,5	2,7	0,6	1,2	1,0,	-0,8
Сиг	0,1	0,6	-	1,8	-	0	-0,1
Сом	-	0,2	1,2	0,1	0,1	0,1	+0,1
Чехонь	-	0,6	1,7	0,1	0,3	0,3	+0,3
Амур	-	0,03	-	0,1	-	0	0
Сазан	-	0,1	0,2	-	-	0	0
Белоглазка	-	-	0,5	0,4	0,3	0,3	+0,3
Синец	-	-	0,4	-	0,2	0,2	+0,2
Ерш	-	-	-	0,5	0,1	0,1	+0,1
Красноперка	-	-	-	0,1	0,2	0,2	+0,2
Рак	-	-	-	-	1,5	1,3	+1,1
Голавль	-	-	-	-	0,2	0,2	+0,2
Берш	-	-	-	-	0,1	0,1	+0,1
Итого	110,3	91,7	85,7	133,2	115,7	100,0	+5,4

Сравнение видового состава показало, что произошло снижение улова леща, язя, густеры, уклей в 2007 г. А такие виды, как стерлядь, толстолобик, пелядь, сиг, амур, сазан совсем исчезли из промысла. Перечисленные виды рыб обладают повышенными требованиями к кормлению, к уходу за водоемами.

В технологический процесс вмешивается еще и ряд причин технического характера: браконьерство, несоблюдение сроков вылова, огромная текучесть персонала.

Следует отметить, что интенсивность улова для разных видов рыб связана с определенными месяцами. Исследуем видовой состав рыб, имеющие рыбохозяйственное значение (табл. 22, рис.6).

Таблица 22

Вылов рыбы по месяцам 2007 г., т

Породы рыб	Месяцы года												Итого за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Лещ	-	-	1,3	26,8	-	2,8	2,9	-	0,8	2,5	1,2	-	38,3
Окунь	-	-	1,0	0,3	-	0,3	0,2	1,0	0,8	1,0	-	1,0	5,6
Щука	-	0,8	0,3	0,1	-	-	-	-	0,6	0,3	0,3	0,4	2,8
Язь	-	-	1,8	0,5	-	-	-	-	0,8	0,8	0,9	-	4,8
Густера	-	1,0	1,3	2,8	-	2,3	0,5	4,5	6,3	4,6	1,4	0,3	25,0
Плотва	-	1,5	0,9	3,6	-	3,0	1,3	4,8	6,4	5,6	2,5	0,7	30,3

Так наибольшие уловы характерны для февраля, апреля и сентября. Самый насыщенный по вылову месяц – апрель. Именно на него приходится больший вылов леща. Самые непродуктивные – январь, май. Густера и плотва обогнали по степени популярности леща в октябре – месяце.

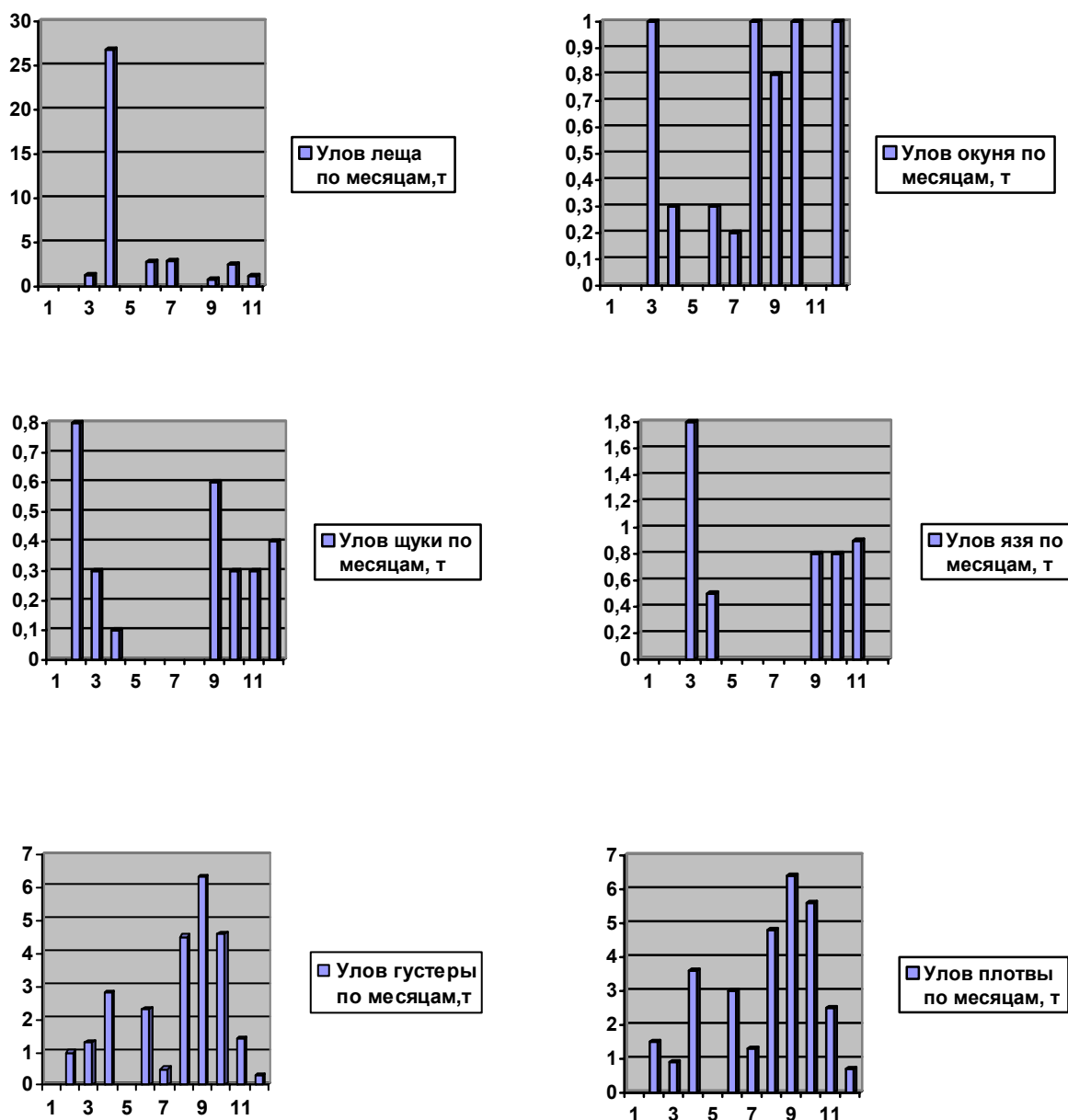


Рисунок 6. Сезонность вылова видов рыб, имеющих народнохозяйственное значение.

Сезонность более выражена в отлове леща. Основной месяц добычи – апрель. Более сглажено явление сезонности в выращивании и отлове окуня (его добывают 8 месяцев в году), густеры и плотвы – (вылов осуществляется в течение 10 месяцев).

Как было показано выше, большой улов формируется в водохранилищах. Проанализируем более подробно этот тип водоемов.

Таблица 23

Вылов рыбы в водохранилищах по породному составу (2007 г.), т

Порода рыб	Нижнее-Камское		Кармановское		Павловское		Всего, т	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Лещ	10,0	39,7	1,9	42,2	8,7	43,6	20,6	41,5
Судак	0,1	0,3	0,1	1,1	0,1	0,4	0,2	0,4
Жерех	0,01	0,4	0,005	0,1	0,1	0,5	0,1	0,3
Язь	0,3	1,3	0	0	0,2	0,9	0,5	1,1
Густера	10,3	40,9	0	0	3,0	15,0	13,3	26,8
Плотва	2,7	10,7	0,9	20,0	5,8	29,1	9,4	18,9
Белоглазка	0,3	1,2	0	0	0	0	0,3	0,6
Карась	0,4	15,8	0	0	0	0	0,4	0,8
Налим	0	0	0	0	0,2	1,2	0,2	0,5
Чехонь	0,1	0,2	0	0	0	0	0,05	0,1
Уклея	0,1	1,1	0,6	13,5	0	0	0,9	1,8
Красноперка	0,2	0,8	0	0	0	0	0,2	0,4
Синец	0,004	0,02	0	0	0	0	0,004	0,01
Берш	0,01	0,04	0	0	0	0	0,01	0,0
Рак	0	0	0	0	1,5	7,5	1,5	3,0
Щука	0,5	0,2	0	0	0,1	0,5	0,6	1,2
Сом	0,004	0,02	0,04	0,9	0	0	0,04	0,1
Окунь	0,04	0,2	1,0	22,2	0,2	1,2	1,3	2,6
Итого	25,3	100,0	4,5	100,0	20,0	100,0	49,7	100,0

В 2007 г. 41,5 % всего улова составил лещ, 26,8 % - густера, 18,9 % - плотва. На примере этого водохранилища прослеживается эффект продуманных акклиматизационных работ.

Большой улов принадлежит Нижне-Камскому водохранилищу (рисунок 7).

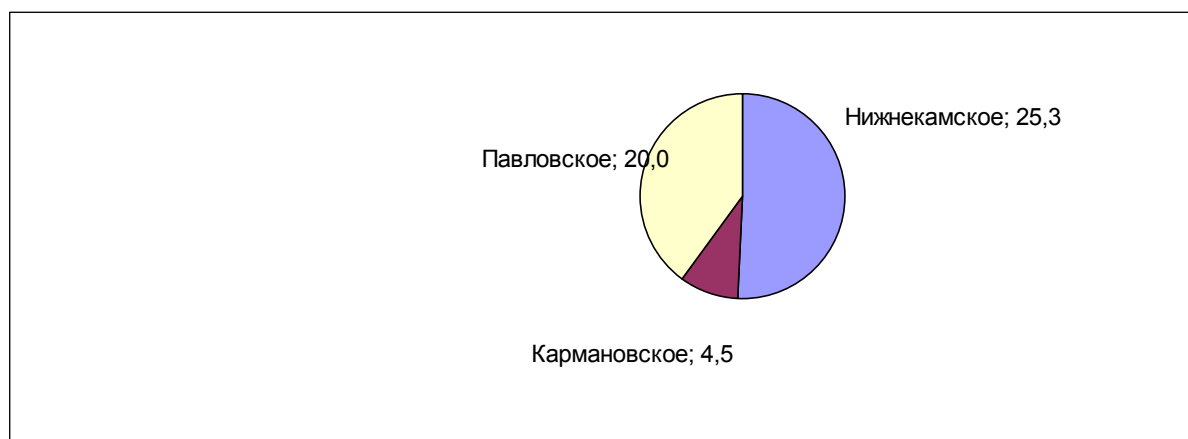


Рисунок 7. Вылов рыбы в водохранилищах, т

Рыбоводно-акклиматизационные работы являются необходимым компонентом обеспечения высоких уловов ценных промысловых рыб. Особенностью большинства водоемов является то, что не все вселяемые виды могут в них размножаться. Воспроизводство некоторых возможно только в отдельные годы и только при благоприятных гидрологических и гидрохимических условиях. В частности, сиговые, наиболее ценные промысловые рыбы, из-за отсутствия нерестового субстрата в озерах республики размножаться не могут. Крупночастиковые рыбы: сазан, лещ, судак и другие размножаются периодически. В связи с этим в 80-х годах было принято решение организовать сеть рыбоприемников, где можно было бы выращивать рыбопосадочный материал в достаточном количестве. В системе «Башкиррыбхоз» функционировало рыбное хозяйство «Турна-Басу».

Применяемые меры по интенсификации (кормление рыбы зернофуражом, внесение органических и минеральных удобрений, извести и т.д.) позволяют довести рыбопродуктивность в озерах до 10,2 кг/га, реках – до 42,5 кг/га, водохранилищах – 4,0 кг/га. Рыбопродуктивность низкая. Сказывается влияние как погодных условий, (в 2005 г на озере Южные Улянда, зарыбленном личинками сиговых рыб, произошла гибель молодок (600 тыс.шт.), так и человеческих. В результате позднего зарыбления личинками растительноядных рыб (23 июня 2005 г), нехватки внесенных удобрений произошла недоразвитость естественной кормовой базы прудов, средняя навеска сеголеток растительноядных рыб составила 15 г, выход – 13 %. Причем, нарушения производственного технологического процесса имеют постоянный характер. Так, в конце февраля 2008 г в Кармаскалинском районе в озерах Большой и Малый Кушкарь специалисты Прибельского управления Министерства природопользования ресурсов и охраны окружающей среды зафиксировали масштабный мор рыбы: рыбоводы не прорубили весенних лунок – рыба задыхалась. Общая площадь озер – около 175 га.

Прудовое рыбоводство. Используемая технология производства – традиционная, двухлетний цикл товарного выращивания карпа и растительноядных рыб. Несомненным достоинством технологии является возможность получения одновременно нескольких видов рыб при поликультуре (каarp + растительноядные рыбы). Для реализации технологии «Башкиррыбхоз» использует пруды многих категорий (нерестовые – озеро Банное, мальковые, выростные – 29,6 га, зимовальные и нагульные – 197 га).

Для выращивания товарной рыбы в 2007 г. использовалось 107 га прудовых площадей против 268 га в 2002 г. Для выращивания рыбопосадочного материала (сеголетков растительноядных рыб) использовались 29,6 га выростных прудов, в 2002 г. – 177 га. Таким образом, в течение 6 лет уровень рыбохозяйственного использования водоемов снизился в 3,3 раза. Показатели производства прудовой рыбы представлены в таблице 24.

Таблица 24

Показатели развития прудового рыбоводства

Показатели	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.	2007 к 2002 г., +/-
Произведено сеголетков карпа, млн шт.	0,4	0,2	0,6	0,6	0,7	0,3	-0,034
Средняя навеска, г.	22	23	24	26	21	34	12
Произведено сеголетков растительноядных рыб, млн шт.	0,020	0,010	0,013	0,120	0,046	0,010	-0,01
Средняя навеска, г.	25	28	30	15	15	67	42
Использовано выростных прудов, га	177	177	177	29,6	29,6	29,6	-70,4
Израсходовано комбикормов, т	50,0	50,0	50,0	51,3	50,0	50,0	0
Произведено товарной рыбы, т	55,6	52,6	73,4	65,7	56,5	77,8	22,2
Использовано нагульных прудов, га	268	268	150	197	107	107	-43
Израсходовано зернофуража, т	150,00	150,0	150,0	170,1	100,0	200,0	50,0

Таким образом, если в 50 – 70 гг. говорили о неисчерпаемых водных ресурсах, то сегодня этот тезис очень сомнителен. Влияние самого человека, его нежелание, леность, отсутствие мотиваций труда (среднемесячная заработная плата рабочего рыбоведа в 2007 г. – 3017 руб., водителя и

тракториста – 3922 руб., гидротехника – 3017 руб.), большой приток и отток работников – все это повлияло на снижение эффективности работы ОАО «Башкиррыбхоз» (таблица 25).

Выловом рыбы и водных биоресурсов в реках, водохранилищах и прудах занимаются ООО «Тайм» (г.Мелеуз), ООО «Дельфин» (г.Октябрьский), ООО «Мустанг» (г.Стерлитамак), ООО «Чистые пруды» (г.Благовещенск), ООО «Шторм» (г.Уфа), ООО «Ронсон» (г.Агидель), ООО «Рыбхоз Камышбаш» (г.Уфа), ООО «Промысел» (г.Уфа).

Все водоемы, где производят вылов рыбы данные товаропроизводители, находятся на территории сельскохозяйственных предприятий.

Таблица 25

Анализ персонала, занятого в ОАО «Башкиррыбхоз»

Показатели	2002 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007г.
Средства, направленные на ОТ, тыс. руб.	2012	2122	2195	2037	2905	2707
Среднемесячная зарплата, руб.	1385	1245	1236	1316	3050	3048
Среднегодовая численность работников, чел.	120	142	148	129	64	74
в т.ч. руководителей и специалистов	25	23	23	17	16	14
Принято, всего	35	117	26	88	58	25
в т.ч. по совместительству	35	3	26	74	25	25
Уволено, всего	38	95	70	102	81	12
в т.ч. по собственному желанию	35	94	23	56	68	12
на пенсию	1	1			1	1
Из них с высшим образованием	9	11	7	8	6	6
со средне-специальным	14	15	10	10	9	9

В свое время сельскохозяйственные производители пытались наладить рыбоводное дело: разводили и водоплавающую птицу (озеро Камышбаш), и рыбу. Впоследствии рыбоводы инициировали свое дело: сделали сливные заглушки, создали малые пруды, стали разводить карпа, белого амура, толстолобика, рыбу сиговых пород и т.д. Сегодня на таких малых рыбоводческих фермах работают 4 человека: бригадир и 3 рыбовода-

сторожа. Для подкормки используют зерновые отходы, мельничные сметки и другие малоценные корма. В период облова создается бригада рыбоводов дополнительно из 5-7 рыбаков. При правильной организации рыбоводческого дела рентабельность может достигать 25-40%.

Рынок рыбы и рыбоводческой продукции формируется не только за счет внутреннего регионального производства, но и за счет ввоза рыбоводческой продукции на территорию республики.

Об импортных поставках уже было сказано в главе 2.1. Здесь мы более детализируем и конкретизируем данное исследование.

В настоящее время на региональном рынке рыбы и морепродуктов оптовой и розничной торговлей занимается около 350 фирм. Более половины всех участников рыбной торговли имеют в своем ассортименте рыбные консервы, около трети (35%) - соленую и копченую рыбу, а также морепродукты и около 15% - икру. Мороженная рыба занимает вторую позицию, несколько уступая консервам, - она представлена в ассортименте примерно 45% торговых фирм. Необходимо отметить, что, несмотря на принадлежность всех этих видов продукции к одной отрасли, в маркетинговом отношении каждый из них формирует свой собственный рынок, характеризующийся значительными отличиями в объемах продаж, сезонности, каналов поставок и сбыта и т.п. Каждый из этих рынков имеет свою историю, сложившуюся инфраструктуру, на каждом уже оформились свои лидеры, зачастую специализирующиеся исключительно на этом секторе рынка. Данное исследование было нацелено на сектор мороженной рыбы.

В процессе исследования были опрошены по телефону, лично и через третьих лиц представители 68 региональных фирм, занимающихся оптовой и розничной продажей рыбы, среди которых как известные (ООО «Универсал-Трейдинг», «Башагроинтер», «ПродЭкспо», и т.п.), так и пока менее развитые («Тралсервис», «ПродУрал» и др.). Также в процессе работы использовались материалы сети Internet, «Оптовик», журнала «Маркетинг в России и за рубежом». Исследование было проведено в период января-декабря 2007 г.

В настоящее время рынок свежемороженой рыбы включает в себя около 150 фирм, постоянно занимающихся розничной и оптовой торговлей. Но так как этот рынок характеризуется периодическими (сезонными) спадами и подъемами, то в определенные периоды число участников розничного рынка может достигать 200. Это происходит за счет прихода фирм со смежных рынков (морепродуктов, мороженого мяса и т.д.). За время развития оптовой рыбной торговли в Москве, а в особенности за последние несколько лет, выделились несколько предприятий, которые задают тон всему рынку. Уже довольно продолжительное время ключевые позиции на рынке удерживает ООО «БашАгроИнтер». Некоторыми предпринимателями считается, что именно через эту фирму проходит более чем половина всей свежемороженой рыбы, потребляемой в республике.

На основании полученных данных была составлена классификация оптовых и розничных компаний, которая отражает их сравнительный уровень и показывает инструменты, используемые ими для достижения успеха.

1. Оптовая продажа с нескольких холодильников. Сюда относятся крупные компании, не имеющие свое холодильное хозяйство и арендующие значительные площади холодильных мощностей по низким ценам. Для этих предприятий характерен достаточно широкий ассортимент (от 10 до 20 наименований). Компаниям требуются значительный оборот, большие финансовые вливания для поддержания своего уровня. Они осуществляют закупку дешевой рыбы рефрижераторными секциями, даже заключают договоры на объемные поставки с зарубежными фирмами. Для увеличения ассортимента ими перекупается рыба в других фирмах по низким ценам. Чаще они устанавливают средние цены на рыбу по РБ. Эти предприятия обеспечивают рыбой до 30% всех потребностей розничных магазинов, однако основными их покупателями являются оптовики среднего и мелкого звена (вплоть до лоточников). Имеют существенные денежные резервы, солидные офисы, осуществляют большую рекламную поддержку в прессе

фирмы «БашАгроИмпорт», «Агроимпорт», «Башагропродукт», и некоторые др.

2. Рыба закупается на личные или заемные средства фирмы за наличный расчет по низким ценам – преимущественно для увеличения ассортимента. Большое значение придается работе с розничными магазинами и широко применяется личный развоз. Реклама среднего уровня для привлечения конечных потребителей (ООО «Универсал – Трейдинг»). Существует ряд фирм, которые заняли определенную рыночную нишу: системы столовых и кафе, системы питания в школах, обеспечение каких-либо организаций (домов престарелых и т.п.) («УралПродСнаб»).

3. Оптовая торговля большими объемами по регионам. Благодаря старым сложившимся связям или представителям в регионах осуществляется продажа рефсекциями и большими объемами двух и более видов рыбы.

Как правило, ввозится чаще благородная рыба (семга, форель), основные поставки которой ведутся через Москву в Уфу. В данном случае российские компании пользуются дешевыми региональными холодильниками. Рекламы практически не дается, работа ведется с использованием старых связей («Интератлантика», «Трал»).

4. Мелкооптовая продажа небольшого ассортимента (10 наименований) по низким ценам для оптовиков-рыночников. Благодаря покупке рыбы за наличные и продаже за наличные по низким ценам эти фирмы имеют стабильный оборот и свою постоянную клиентуру. По магазинам рыбу не развозят, рекламные издержки минимальны. И еще один плюс данного канала - имеют большие емкости холодильных камер. (Уфимский хладокомбинат, «Оптимаркет»).

5. Оптовая продажа специфической рыбопродукции. Осуществляют специализированные фирмы-одиночки, часто имеющие в своей основе иностранный капитал. Ассортимент, предлагаемый такими фирмами, может варьироваться от 3-5 до нескольких десятков наименований. Главное для

таких фирм - занять особую рыночную нишу, в которой они были бы единственными и, тем самым, сильны («Морская свежесть»).

6. Розничная торговля рыбопродуктами. Осуществляется средними и крупными розничными предприятиями (единичные розничные предприятия, позиционирующие себя как «магазин около дома» - 1-3 наименования в ассортименте, сеть магазинов - «Пятерочка», «Полушка», «Монетка» - 2-5 наименований в ассортименте, «Матрица», «Оптимаркет», «Рамстор» - 5-20 наименований в ассортименте. Продажа обыкновенно сопровождается ненавязчивой рекламной компанией.

Инфраструктура современного рынка мороженой рыбы в РБ сложна и очень разветвлена. Даже такой крупный оптовый покупатель, как Башхлагокомбинат, может закупать рыбу не только в престижных зарубежных концернах, но и у небольших компаний Москвы, Уфы, которые довольствуются 3-5 процентами торговой наценки, пытаясь благодаря быстрой реализации увеличить скорость оборачиваемости капитала. Движение рынка рыбы в РБ предугадать очень сложно, так как он определяется изменениями цены, личными контактами и отношениями, сезонными факторами.

Рынок мороженой рыбы устроен так, что Москва представляет собой как бы ворота, откуда стремительно распределяется рыба по разным регионам (в т.ч. и по РБ). Почти все поставки рыбы осуществляются через г. Москву.

Большинство видов так называемой «народной» рыбы (хек, минтай, треска, навага более дешевые и доступные большей части населения), завозимой в Москву, поставляется из Тихоокеанского региона. Довольно большую часть ее составляет рыба иностранного производства: из Аргентины, Перу, Чили. Из продукции Балтийского моря в настоящее время завозятся камбала, салака, треска. С Севера доставляются уже несколько более дорогие виды рыбы: палтус, пикша, сайда. В последнее время заметно активизировался Китай в поставках рыбы на рынок РФ. Очень часты случаи

поставок некачественной рыбной продукции (скандально известна рыба пангасиус).

В последние годы в республике наблюдается тенденция повышения спроса на благородную рыбу: форель, семгу (глава 2.1 настоящего исследования). Повысившиеся доходы позволяют некоторым жителям РБ ее охотно покупать, и постепенно эти виды рыбы, наряду с различными экзотическими консервами и морепродуктами, входят в рацион потребителей. Форель и семга завозятся в столицу практически исключительно из североевропейских стран: Финляндии, Швеции, Дании, Норвегии, где эта рыба специально выращивается.

Уже довольно длительный период существует тенденция, о которой нельзя не рассказать. В структуре спроса, а значит и предложения все больше повышается доля обработанной рыбопродукции. Население предпочитает приобретать полуфабрикаты, увеличивается спрос на нарезки, филе. Наличие качественной обработки существенно повышает цену продукции.

В связи с этим региональный рынок рыбы имеет одну особенность. Дело в том, что на отечественном рынке (в пределах РБ таких предприятий нет) недостаточно организаций, способных качественно обработать рыбу и привести ее к тому внешнему виду, которого требует покупатель. Поэтому рыба, вылавливаемая рыбаками Архангельска, Мурманска, Сахалина, Камчатки, за небольшую цену идет за рубеж и возвращается оттуда через Москву уже в обработанном виде. Или же эта рыба доходит в Москву через Европу, потому что транспортные издержки перевозок по Транссибу съедают всю прибыль предпринимателей. Московским торговым предприятиям, в свою очередь, легче и дешевле купить филе камчатской камбалы в Голландии, чем камбалу на самой Камчатке.

Для производителей рыбы имеется еще одно преимущество непосредственной продажи за границу. Иностранные партнеры платят реальными, «живыми» деньгами, чего в настоящее время от абсолютного большинства российских предприятий требовать нельзя. В регионах очень

широко распространены бартерные расчеты. В частности, рыбаки взамен выловленной рыбы получают горюче-смазочные материалы. Даже в Москве, финансовой столице, бартер широко используется. Одним из его последствий является появление на оптовом рынке рыбы первоначально неторговых структур, когда продажей рыбы занимаются представители портов, корабельных доков. Оказывая услуги морякам и рыбакам, они получают оплату рыбой. Но иногда обмен в Москве носит несколько другой характер: торговые фирмы целенаправленно обмениваются небольшими количествами рыбы различных сортов, не увеличивая сильно их стоимость или вообще по себестоимости. Таким образом, фирмы достигают двух целей: проводят некоторого рода простое маркетинговое исследование и повышают свою конкурентоспособность, расширяя ассортимент.

В Москве мороженная рыба достигает своих потребителей двумя путями. Во-первых, рыночным, то есть через систему посредников и розничных предприятий. Во-вторых, путем централизованного государственного распределения (например, обеспечение рыбой армии). Необходимо отметить, что коммерческие предприятия не имеют к этому никакого отношения и не могут в этом участвовать.

Как правило, механизм импорта рыбы в республике заключается в следующем. Несколько оптовых фирм, чаще московских, делают очень крупный заказ у иностранного экспортера. В один из портов страны: Мурманск, Архангельск - приходит большое судно, загруженное несколькими сотнями тонн различной рыбы. Затем рефсекциями вся рыба переправляется в Москву, в один или несколько холодильников. В случае, если объем поставки незначителен, то рыба переправляется из ближнего и дальнего зарубежья автотранспортом. Но ее также неминуемо ожидает участь оказаться в одном из московских холодильников, откуда уже и осуществляется продажа в РБ. Крупные, средние и мелкие оптовые и розничные покупатели имеют собственные небольшие холодильные мощности или, что чаще всего бывает, арендуют их. В республике

существует ООО «Уфимский хладокомбинат», который недавно был реконструирован. Сегодня – это огромный сервисный терминал, где внедрено современное управление ресурсами, производство и услуги предприятия сертифицированы в соответствии с требованиями системы менеджмента качества.

Приобретенная рыба в рефсекциях отправляется в другие города. Таким образом, почти вся республика обеспечивается мороженой рыбой.

При дальнейшем перераспределении мороженой рыбы очень важное значение имеет наличие транспорта. Многие небольшие фирмы, в том числе индивидуальные предприниматели, нашли свою рыночную нишу и занимаются главным образом скупкой рыбы из холодильников мелким оптом и развозом этой рыбы по розничным магазинам. Необходимо отметить, что большинство розничных магазинов РБ не имеют своего транспорта и активно пользуются услугами таких фирм. Как показали опросы, таких магазинов около 60%, еще 30% снабжаются централизованными поставками оптовых гигантов («БашкирГлавПродукт», «Уфимский хладокомбинат»), и лишь 10% сами обеспечивают себя рыбой, вывозя ее из холодильников.

Если раньше вся торговля шла через магазины, то в последние несколько лет стремительно повышается доля мелкооптовых рынков, что, в первую очередь, объясняется высокой чувствительностью покупателей к цене. Причина в том, что покупатели, приобретающие рыбу в магазинах, относятся к более или менее обеспеченным слоям населения. Потребители с более низкими уровнями доходов, а также наиболее практичные потребители предпочитают мелкооптовые рынки. Отличительной чертой предпринимателей на этих рынках является то, что около 80% из них сами закупают мороженую рыбу в холодильниках, и только 20% пользуются услугами посредников. Они стремятся максимально снизить цену на свои товары, чтобы удовлетворить потребности клиентов.

В результате проведенных опросов была выяснена структура предложения свежемороженой рыбы в московских оптовых фирмах. Как и

следовало ожидать, основным видом рыбы все еще остается «народная» рыба: минтай, хек, треска и прочие. Они являются наиболее ходовыми видами рыбы и поэтому составляют базу торговли многих фирм. Почти треть (31%) опрошенных указали, что стабильность развития их фирм базируется на торговле такой рыбой. Анализ однородности ассортимента торговых компаний показывает, что основу ассортимента – три четверти – составляют всего 5 видов рыбы: минтай, скумбрия, сельдь, треска и пикша. Высокий стабильный спрос на подобную дешевую рыбу позволяет оптовикам чувствовать себя уверенно и, уже не так рискуя, пытаться расширять свой ассортимент.

Расширение ассортимента на сегодняшний день представляет собой один из наиболее действенных и потому популярных инструментов маркетинга в рыбном бизнесе. Более 80% опрошенных увеличивают или собираются увеличить количество наименований продаваемой продукции. Широкий ассортимент позволяет предприятиям быть более гибкими к текущим изменениям спроса, расширять свою деятельность на другие сегменты рынка, устанавливать контакты с новыми партнерами. На рынке рыбы это также означает меньшую зависимость от неблагоприятных колебаний и резких ухудшений рыночной конъюнктуры.

Однако этот процесс неоднозначен: остальные 20% не намерены в ближайшем будущем увеличивать свой ассортимент, а также коренным образом менять его структуру. Такие предприятия, как правило, специализируются на небольшом количестве (3–5) видов рыбы, в цене или качестве которых они добились наибольших успехов. Они уже заняли прочные позиции на рынке. Но у этих фирм преимущественно небольшие обороты, небольшая известность, и зачастую их пассивность кажется больше вынужденной, чем продуманной стратегией.

Необходимо заметить, что оптовые цены на рыбу в России значительно ниже, чем аналогичные зарубежные. Так, если в США килограмм филе трески стоит около 5 долларов, то на российском рынке – 3–3,2 долларов.

Более того, парадокс состоит в том, что не только отечественная, но и зарубежная рыба в России продается по ценам ниже, чем могла бы на западных рынках. Это объясняется иногда некачественностью ввозимой рыбы, определенной политикой зарубежных предприятий на российском рынке, насыщенностью европейских рынков, махинациями российских бизнесменов и т.д.

Реальная величина торговой наценки на рыбу является одной из самых бережно хранимых коммерческих тайн в торговле. Даже на такой, казалось бы, безобидный вопрос, как: «Какая возможная величина торговой надбавки для вас достаточна для принятия решения о проведении операции?», удалось получить всего 8 ответов (из 68, то есть 11%), а остальные предприниматели отказались отвечать или давали ответы не по существу. Вычислить эту величину также не представляется возможным, даже зная цену продажи в магазине и оптовую цену закупки, так как неизвестно, сколько раз товар сменил хозяина. Поэтому для поиска ответов на этот вопрос пришлось воспользоваться личными каналами информации, что, конечно, снижает объективность полученных сведений. На основании полученных ответов и собственных наблюдений можно сделать вывод, что политику ценообразования в торговле рыбой можно разделить на два типа.

Одна часть товаров продается с довольно высокими наценками: 10–20 процентов. Как правило, это благородная рыба: семга, форель, а также менее распространенные виды, которые пользуются спросом у наиболее и среднеобеспеченных потребителей. Большая покупательная способность этой группы потребителей позволяет при достаточном качестве значительно повышать цену на каждом этапе реализации. Но, с другой стороны, и этих этапов достаточно мало - в довольно краткие сроки рыба оказывается в розничных магазинах. Именно продажи в магазины при грамотной постановке могут приносить наибольшую прибыль оптовикам. В это же время для обеспечения эффективности такой торговли предприятие должно обладать рядом характеристик. Опрашиваемым было предложено

расположить пять типов проблем по убыванию важности. В результате опроса было выяснено, что наиболее существенными проблемами при работе с розничными магазинами являются:

1. Наличие значительного парка автомашин (123 балла).
2. Наличие качественной продукции с полным набором сертификатов (157).
3. Четкая работа склада, правильная быстрая разгрузка и хранение (214).
4. Значительное увеличение численности персонала (259).
5. Необходимость постоянно поддерживать ассортимент (267).

Также довольно распространена другая ценовая политика, заключающаяся в том, что фирмы стремятся иметь дело с крупными оптовиками, значительно снижая цену. Данную политику так или иначе применяет большинство фирм. Это объясняется значительным снижением транспортных затрат (автомашин, водителей, грузчиков, холодильников) (94 балла); Быстрым оборотом средств (141); Возможностью использования средств для расширения ассортимента и/или объема продаж (184); Меньшей требовательностью оптовиков (261).

Перечисленные преимущества таких продаж позволяют предприятиям снижать наценку до 3-10 процентов стоимости товара. Наиболее часто такая политика соответствует «народным» видам рыбы, более дешевым, со стабильным спросом и уровнем цены. Поэтому, как правило, фирмы не придерживаются одной из них, а стремятся дифференцировать подход к торговле в зависимости от товара, то есть при преобладающей маркетинговой необразованности предпринимателями интуитивно применяются рекомендации маркетинга.

2.3. Особенности развития рынка рыбопродукции

В условиях рыночной системы хозяйствования, каждый производитель выходит на рынок со своей продукцией самостоятельно. То рыбохозяйственное предприятие, которое создаст оптимальные условия для производства и продажи своей продукции на рынке, будет находиться в лучшем положении по сравнению с другими, выпускающими аналогичную продукцию. Поэтому каждое предприятие должно искать свой путь развития в соответствии с требованиями рынка.

Действительно, надо хорошо знать конъюнктуру рынка рыбопродукции (причем не только текущую, но и на перспективу), уметь приспособить внутренние возможности предприятия к его требованиям. Это, в свою очередь, предполагает наработку новых знаний, концепций и подходов, что находит свое выражение в необходимости разработки стратегии развития каждого рыбохозяйственного предприятия.

Стратегия представляет собой постановку целей и выработку соответствующей политики по их достижению. Она должна отвечать на такие вопросы:

- а) какую, в каком количестве и какого качества продукцию производить?
- б) какие действия, как и зачем необходимо осуществлять в первую очередь?

Таким образом, стратегия – это общее направление развития, которое можно воплотить в тактических шагах и программах, способствующих развитию региона в нужном направлении. Важно не только сформулировать стратегию, но и последовательно ее реализовать. Процесс разработки стратегии относительно развития рынка включает, по нашему мнению, следующие этапы (рисунок 3).

После выполненного анализа рынка по двум направлениям (спросу и предложению) следует этап SWOT- анализа (анализ сильных, слабых сторон объекта, его возможностей и угроз со стороны внешней среды).

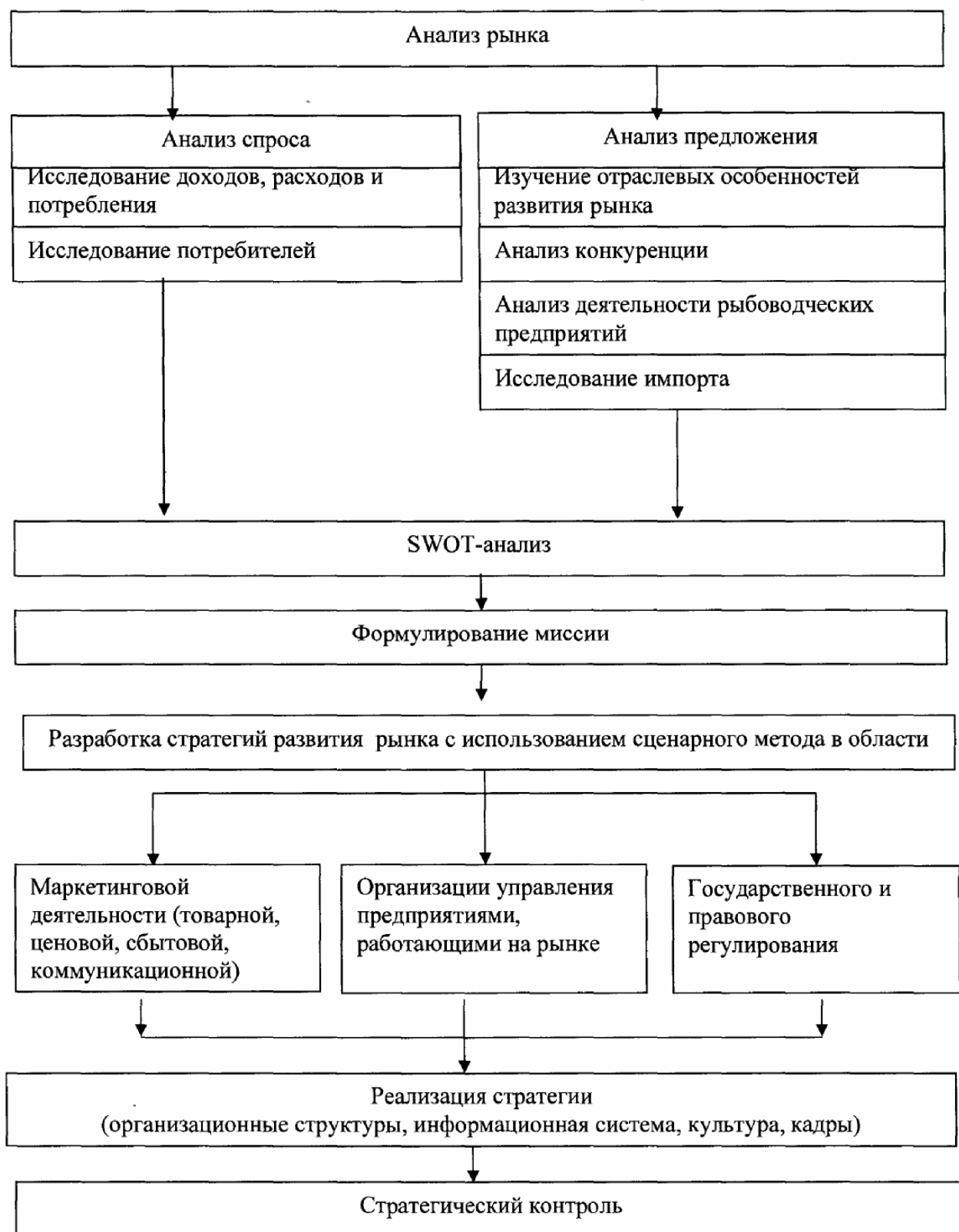


Рисунок 3. Алгоритм разработки и реализации стратегий развития рынка

Формулирование миссии и определение целей – важнейшая составная часть проектирования стратегий развития рынка. Миссия – это четко

выраженная общая цель деятельности предприятий, работающих на рынке. В миссии должны быть даны ответы на вопросы: для чего существуют предприятия, какую продукцию производят (реализуют) и какую потребность удовлетворяют на рынке; кто основные потребители и каково отношение предприятий к ним; в чем заключается основная философия предприятий, как они относятся к обществу, партнерам, конкурентам, к своим работникам; каковы основные принципы деятельности предприятий на рынке. На основе миссии вырабатываются цели развития рынка. Цели определяют критерии (прибыль, прибыль на вложенный капитал, доля рынка, социальные и экологические показатели и др.), которые дают основание для оценки развития рынка.

Стратегическое управление в значительной степени представляет собой управление развитием. Управление рынком рыбопродукции можно представить как управление функционированием и управление развитием. Уточним, что такое развитие и что такое функционирование рынка.

Развитие рынка – это движение вперед, формирование новых черт, становление его новых структурных связей и характеристик. Развитие рынка означает эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также рост и расширение рынка, изменение структуры, уровня эффективности деятельности рыболовческих предприятий.

Функционирование рынка – это обычная работа, деятельный механизм, описание выполняемых функций рыболовческими предприятиями, обязательных для продолжения их существования на рынке. Функционирование и развитие – две стороны одного процесса, но иногда трудно провести границу между ними.

В процессе развития рынок рыбопродукции может приобрести новые черты в техническом, экономическом, социальном, физиологическом, функциональном, эстетическом, экологическом или любом другом смысле. Новые черты могут проявляться в усилении имеющихся или в построении новых структурных связей. Поэтому структурная перестройка,

обнаруживающая новое свойство, часто становится ведущим критерием развития этого объекта управления.

Развитие может проявляться в осуществлении новой комбинации уже известных вещей, сил и процессов. Новая комбинация может появиться в результате применения принципиально новых процессов и технологий, а может быть получена посредством небольших и относительно малых усовершенствований.

Форма и содержание экономического развития рынка рыбопродукции определяются тем, какие новые комбинации факторов возникают и как они осуществляются. Новые комбинации могут возникать в результате:

- организации маркетинговой деятельности;
- проектирования системы управления рыбоводческими предприятиями, работающими на рынке;
- совершенствования направлений государственного и правового регулирования рынка.

Стратегическое управление в значительной степени представляет собой управление развитием. Менеджмент развития в отличие от менеджмента функционирования носит менее рутинный характер и в большей мере основывается на творчестве. Менеджмент развития в обязательном порядке учитывает меняющиеся внешние условия, постоянно ориентируется на цели развития и имеет стратегический характер. Менеджмент развития – органическая и неотъемлемая часть управления любым объектом, в то же время обособленная и относительно самостоятельная.

Прогноз развития рынка должен составляться с помощью сценарного метода. В методологии прогнозирования метод сценарного моделирования относится к общепризнанным подходам формирования стратегии развития рынка. Основные приемы такого моделирования включают: обоснование вариантов целей развития рынка, сочетание факторов роста, разработку различных траекторий движения к целевым показателям.

К сожалению, в таком важном национальном документе, определяющим стратегию развития аквакультуры в России и Республике Башкортостан, как «Концепция развития рыбного хозяйства Российской Федерации на период до 2020 года», принятая Правительством Российской Федерации в 2003 году, аквакультуре в рыбохозяйственном комплексе страны, отведена крайне незначительная роль, что расходится с общемировыми тенденциями. Это явилось основной причиной отсутствия прописанных приоритетов и национальных преимуществ, а также возможностей аквакультуры в производстве продуктов питания и технической продукции для сопредельных отраслей народного хозяйства.

В условиях включения аквакультуры в состав приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса» и оказания общегосударственной поддержки рыбоводству возникла серьезная проблема, связанная с отсутствием общегосударственных приоритетных направлений развития отдельных секторов аквакультуры, что может привести к распылению средств и отсутствию результатов, столь необходимых для удовлетворения потребности населения страны и республики в рыбном протеине. В России в настоящее время, исходя из рациональной нормы потребления, существует дефицит рыбного белка в объеме более 600 тыс.т., и это с учетом импорта, а если рассматривать только отечественную рыбопродукцию, то дефицит составляет более 1 млн.т.

Ключевыми моментами стратегии развития аквакультуры в нашей стране, определяющими траекторию развития этого сектора рыбохозяйственного комплекса являются: эффективное освоение природно-климатических ресурсов, производство продукции, конкурентоспособной на отечественном и международном рынках и учет политики государства в области денежных доходов населения страны в целом и ее отдельных регионов. Отсюда прогноз параметров развития аквакультуры предполагает учет факторов, определяющих потенциал роста (ограничение роста) и факторов, отражающих характер государственного воздействия. В зависимо-

сти от соотношения выше указанных факторов могут быть проработаны следующие возможные сценарии развития отечественной аквакультуры:

- инерционного состояния;
- технологической модернизации;
- комплексного инновационного воздействия.

Сценарий инерционного состояния продлит существующую тенденцию медленного восстановительного роста и крайне слабого воздействия инновационных факторов, что позволяет обеспечить ежегодный прирост продукции аквакультуры на уровне 2-3 процентов. При таких темпах развития в стране в среднесрочной перспективе останется значительный дефицит рыбного белка и сохранится высокий уровень зависимости страны от импорта рыбных продуктов, особенно после вхождения России во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Сценарий технологической модернизации аквакультурного производства базируется на распространении существующих ресурсосберегающих технологий, что предопределяет переход рыбоводства от восстановительного к инвестиционному росту. Осуществление этого сценария связано с некоторым повышением рыбопродуктивности, частичным импортозамещением и улучшением экономического состояния рыбоводных хозяйств и, как следствие, повышением уровня жизни работников, занятых в аквакультуре.

Сценарий комплексного инновационного воздействия предполагает значительное влияние инновационных факторов, охватывающих все сферы аквакультурного производства (от выращивания рыбоводной продукции до её переработки и реализации).

По сути, все базовые биотехнологии разведения и выращивания объектов аквакультуры, характеризующиеся высоким уровнем ресурсосбережения и оптимальным построением производственного процесса, должны быть широко использованы на всех этапах создания, реконструкции, модернизации и функционирования рыбоводных хозяйств.

Результатом реализации этого сценария является существенное улучшение конкурентоспособности рыбоводной продукции за счет повышения технологического и организационного уровня аквакультурного производства, переработки продукции и улучшения инфраструктуры.

Рассматривая реальные возможности реализации трех описанных сценариев развития аквакультуры, необходимо признать, что в среднесрочной перспективе все они могут быть использованы в поэтапном режиме, как это представляется с позиции начального этапа включения аквакультуры в приоритетный национальный проект «Развитие АПК».

Учитывая, что с 2007 года в аквакультуру начали поступать облегченные государственной поддержкой финансовые ресурсы в виде субсидированных кредитов и лизинга, в ближайшие 2-3 года функционирование большинства предприятий аквакультуры возможно только по первому сценарию.

Основной причиной пессимистического прогноза на ближайшие годы является низкий уровень экономической работы в рыбоводческих хозяйствах, ограниченная информация о научно-технических достижениях и слабое владение специалистами рыбхозов современными методами организации производственного процесса. В основе этих недостатков, как это не печально признавать, лежит отсутствие конкурентной среды, из-за чего до настоящего времени практически ни одно рыбоводное хозяйство не обанкротилось, хотя затратный механизм производства рыбоводной продукции действует по полной программе.

По нашим опросам руководителей и ученых, занимающихся проблемами рыбоводства (Башкирский НИИ сельского хозяйства, Башкирский ГАУ), установлено, что за последние 10-15 лет ни в один из этих институтов не было обращений из рыбоводных хозяйств с просьбой снизить себестоимость продукции, производимой на предприятиях.

В то же время полученные по лизингу оборудование и приборы позволят решить такие важные проблемы современного рыбоводства, как

транспортировка живой и охлажденной рыбы на дальние расстояния, оптимизация кормления рыбы при выращивании, улучшение условий инкубации икры, выдерживания предличинок и подращивание молоди, что, несомненно, положительно скажется на повышении рыбопродуктивности и качестве реализуемой рыбы.

Именно этот период можно отнести к первому этапу (сценарий инерционного состояния) увеличения объемов производства продукции аквакультуры после включения ее в приоритетный национальный проект «Развитие АПК».

Необходимо отметить, что функционирование рыбоводных хозяйств в рамках приоритетного национального проекта позволяет с использованием льготного долгосрочного кредитования уже на первом этапе приступить к строительству, реконструкции и модернизации предприятий, однако, учитывая временной лаг инвестиционного воздействия на развитие предприятий аквакультуры, рост производства продукции начнется в 2009-2010 г.г. и будет длиться до ввода в действие предприятий, построенных с использованием комплексного инновационного воздействия. По экспертным заключениям массовое производство рыбоводной продукции на предприятиях нового типа может начаться с 2012-2013 г.г., что будет знаменовать переход аквакультуры в третий этап, т.е. развитие пойдет по сценарию комплексного инновационного воздействия.

Развитие отечественной аквакультуры в 2015-2020 г.г. будет происходить при значительном усилении инновационных факторов, охватывающих в системном комплексном виде все сферы аквакультурного производства с применением всех типов инноваций, выстроенных по законам логистики. Это позволит за счет повышения технологического и организационного уровня производства значительно увеличить объемы производства рыбоводной продукции пищевого и технического назначения, повысить конкурентоспособность отечественной аквакультуры. При этом не только существенно снизится импорт рыбопродукции, но и увеличится

экспортный потенциал российского рыбоводства с выходом на мировой рынок продукции аквакультуры.

Необходимо четко понимать, что развитие по второму и третьему сценариям требует значительных вложений, прежде всего в высокотехнологичные научно-технические разработки комплексного характера, обеспечивающие высокий качественный уровень, как сырья, так и готовой рыбной продукции.

В товарной стратегии особое место принадлежит биотехническим инновациям. Это особый тип нововведений, характерный практически только для аграрной сферы. Базируется он на двух фундаментальных основах: организме животного как объекта разведения и выращивания в окружающей среде, обеспечивающей эффективное функционирование культивируемого объекта. Успех ведения аквакультуры обеспечивается, во-первых, глубиной знаний биологии развития, роста и созревания выращиваемого животного, определяемых эндогенным (внутренним) состоянием организма и, во-вторых, оптимизацией экзогенной (внешней) среды обитания выращиваемого объекта. В первом случае для сельскохозяйственных животных и рыб важное значение имеют селекционно-генетические инновации, направленные на повышение продуктивности, устойчивости к различным заболеваниям и толерантности к изменяющимся условиям внешней среды.

За последние 10 лет научными организациями при участии промышленных рыбхозов были выведены, прошли породоиспытания и включены в Государственный реестр селекционных достижений, рекомендованных к использованию, более 20 высокопродуктивных пород и кроссов карпа, радужной форели, толстолобиков, бестера, пеляди. Еще 10 видов рыб получили статус «одомашненной формы» и, по сути, введены в оборот как перспективные объекты промышленного рыборазведения. В области новых технологий для производства рыбной продукции разработана и утверждена нормативная документация по более чем 30 видам рыбной продукции различного назначения; проведены работы в области

нормирования сырья и материалов при производстве продукции, стандартизации и сертификации рыбной продукции в целях улучшения ее качества.

Еще один тип инноваций – технический, связанный с внедрением в биотехнический (технологический) процесс технических средств аквакультуры (оборудование и приборы) и обеспечивающий решение производственной и социальной задач.

В первом случае новые контролирующие и управляющие приборы в сочетании со специальным рыбоводным оборудованием обеспечивают оптимизацию производственных процессов с учетом требований культивируемого объекта, а во втором случае - снижают уровень ручного труда, что, как правило, приводит к ресурсосбережению и снижению себестоимости производимой продукции.

Организационно-управленческая стратегия направлена на институциональные изменения, связанные с формированием новых организационно-правовых структур интегрированного типа (аквахолдинги, акватехнопарки, научно-производственные центры и пр.) и с созданием информационно-консультационных систем.

Стратегия государственного и правового регулирования деятельности рыбоводческих предприятий направлена на осуществление регулирования правоотношений между субъектами хозяйствования и государственными органами. Уже несколько лет говорят о необходимости разработки и принятия федерального закона об аквакультуре. Считаем, что при подготовке данного нормативного документа необходимо предусмотреть решение следующих вопросов:

- защитить права собственности и права на свободную торговлю видами товаров, которые получены собственником в виде урожая или дополнительной продукции;

- разграничить полномочия между хозяйствующими субъектами, действующими как предприятия аквакультуры, и природоохранными организациями;
- создать систему сертификации и идентификации товаров, выпускаемых предприятиями аквакультуры, которая позволит различать продукцию, полученную на этих предприятиях, от продукции, имеющей происхождение от объектов дикой природы;
- законодательно закрепить термины и наименования, применяемые в сфере использования водных биологических ресурсов;
- определить порядок использования водных и земельных ресурсов для целей развития предприятий аквакультуры;
- устранить административные барьеры и упростить выдачу разрешительных документов на деятельность предприятий аквакультуры и право торговли выпускаемыми ими товарами;
- создать систему государственной поддержки развития и деятельности предприятий аквакультуры;
- создать системы подготовки кадров для предприятий аквакультуры;
- решить вопрос совместимости и согласования законов.

Насколько взвешенно, аргументировано и полно будут выстроены положения закона, настолько следует рассчитывать на законодательное сопровождение отрасли рыбоводства в регионе, в РФ.

Реализация описанных стратегий требует пристального внимания к организационным структурам, информационной системе, организационной культуре, кадрам рыбоводческих предприятий. Эффективная реализация управленческих стратегий зависит от изученного отечественного и зарубежного опыта развития рынка рыбопродукции.

Глава 3. Организация управления региональным рынком рыбопродукции

3.1 Управление развитием товарного рыбоводства

Стратегическое управление развитием рыбоводческого предприятия является процессом сложным и расчленяется на несколько менее сложных объектов, таких как: производственный и научно-технический процессы, особенности технологии и т. д.

Поскольку каждое предприятие представляет собой социотехническую систему, то для формирования целостного механизма управления необходимо выявление не отдельных факторов, а всей их системы. Состав и структура такой системы определяются на основе следующих принципов:

- система (множество) факторов управления является образом объекта управления и его внешней среды;
- система факторов управления имеет внешнюю, внутреннюю и иерархическую структуры: внешняя структура отражает взаимосвязи внутренних и внешних факторов, внутренняя структура – взаимосвязи внутренних факторов между собой, иерархическая структура – соподчиненность факторов.

Ввиду сложности системы факторов управления дерево факторов целесообразно строить, используя различные признаки на том или ином уровне декомпозиции фактора. Этими признаками могут быть: структура системы, элементы производства, сферы и области внешней среды.

Считаем, что для рыбоводческих предприятий дерево факторов необходимо строить, используя следующие группы факторов:

1. Природно-климатические факторы: максимальная, средняя, минимальная температура воды, продолжительность вегетационного периода, интенсивность солнечной радиации летом, средняя скорость ветра летом, количество осадков за год, средняя температура воздуха зимой.

2. Маркетинг: продукция и ценообразование по видам выращиваемой рыбы - осетровые, частиковые, форель и другие лососевые, сиговые и по

видам рыбопродукции - охлажденная, живая рыба, копченая, вяленая, соленая.

3. Состав и структура основных фондов. Положительной тенденцией, как показал анализ, проведенный в главе 2.2, можно назвать увеличивающуюся стоимость основных средств в течение анализируемого периода. В результате приобретения нового оборудования изменения коснулись и структуры основных средств. Таким образом, можно констатировать положительную динамику в составе основных средств и изменения в их структуре.

4. Инновации. Специфика аквакультуры, как сектора АПК, позволяет выделить несколько используемых в деятельности региональных рыбоводческих предприятий типов инноваций: биотехнические, технические (постоянная корректировка используемой технологии, организационно-управленческие)

5. Оперативная деятельность (характеристика организации производства и сбыта продукции). Характеристика данного фактора управления была подробно рассмотрена в главе 2.2 настоящего исследования.

6. Персонал, менеджмент и ресурсы. Численность. Анализ показал большой приток и отток (большая текучесть кадров) работников ОАО «Башкиррыбхоз», причина которых в отсутствии четкой мотивации персонала к труду.

7. Организация управления предприятием. Организационное устройство предприятия менялось на протяжении 15 лет. Выявлено, что современное управление не вполне соответствует условиям конкурентной среды, организационная структура не гибкая, что значительно снижает объем реализации вырабатываемой конкурентоспособной продукции, уменьшает долю и сегмент рынка, не обеспечивает получение необходимой для развития прибыли и не позволяет объективно осуществлять разработку оптимальной стратегии управления.

8. Конкуренция. Конкуренция на рынке рыбопродукции огромна: это региональные товаропроизводители; ОАО «Башкиррыбхоз», ОАО «Кармановский рыбхоз», ОАО «Рыбное хозяйство «Балык», ОПХ «Бирское»; множество фирм, поставляющих импортную рыбопродукцию в холодильники региона. Лидером рынка региона является ОАО «Башкиррыбхоз».

9. Возможная финансовая поддержка предприятия (дотации, ссуды, субсидии). Помощь государства на федеральном и региональном уровнях позволила произвести реконструкцию рыбхоза «Турна- Басу». Было освоено порядка 10 млн. руб. ОАО «Башкиррыбхоз» получало государственную помощь из федерального бюджета для проведения мелиоративных мероприятий на внутренних рыбохозяйственных водоемах.

10. Законодательные силы. Фактор выражается в существующих пробелах в законодательстве, непоследовательности в принятии правовых актов.

Составим конкретный список сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей со стороны внешней среды.

Таблица 26

SWOT – анализ деятельности ОАО «Башкиррыбхоз»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
Увеличивающаяся стоимость основных средств Использование в практике предприятий биотехнических, технических, организационно-управленческих инноваций Лидер рынка Финансовая поддержка государства	Отсутствие политики продвижения рыбоводческой продукции и как следствие отсутствие политики позиционирования рыбоводческой продукции Не использованы производственные мощности Уменьшение численности и исчезающие популяции видов рыб (стерлядь, толстолобик, пелядь, сиг, амур, сазан) Несбалансированные кормовые рационы по питательным веществам, недоразвитость кормовой базы Отсутствие четкой мотивации персонала к труду, низкий образовательный уровень персонала, большая текучесть кадров Негибкая организационная структура Уменьшение площади используемых водоемов

1	2
	Не организовано производство рыбных полуфабрикатов Удовлетворительное финансовое положение Не использованы возможности коммерческого (платного) рыболовства
Возможности	Угрозы
Организация коммерческого рыболовства Воспроизводство ценных промысловых видов рыб Совершенствование организации управления рыбоводческими предприятиями	Острая конкуренция на рынке Несовершенство законодательных норм Низкий уровень потребления рыбопродукции населением РБ Увеличение спроса на благородную рыбу (форель, семгу)

Итак, возможности, которые мы наметили в матрице, представляют собой уже сформулированные стратегии предприятия. Раскроем их более детально.

Воспроизводство ценных промысловых видов рыб. Увеличение численности и восстановление популяции исчезающих видов рыб в водоемах республики в современных условиях возможно только путем их искусственного воспроизводства. С целью создания в водоемах республики генофонда ценных видов рыб необходимо сформировать их маточное стадо и внедрить технологии по искусственному воспроизводству. Для проведения этой работы в республике имеется достаточный интеллектуальный и научный потенциал, который сосредоточен в действующих специализированных рыбоводческих хозяйствах. Этот потенциал будет использован для воспроизводства рыбных запасов в естественных водоемах, а также для ликвидации лигулеза карповых видов рыб в озерах Аслыкуль и Кандры-Куль.

Вышеперечисленные проблемы носят общий для всех водоемов республики характер и могут быть решены программно-целевыми методами.

Программа (таблица 26) предусматривает следующие основные мероприятия:

- борьбу с зарастанием водоемов жесткой и мягкой водной растительностью путем систематического зарыбления зарастаемых водоемов республики растительноядными видами рыб;
- увеличение естественной рыбопродуктивности водоемов за счет зарыбления их молодью ценных промысловых видов;
- удовлетворение потребности в рыбопосадочном материале растительноядных видов рыб для нужд мелиорации зарастаемых водоемов комплексного назначения;
- создание устойчивой популяции осетровых видов рыб (стерлядь, русский осетр) в реках Камского бассейна;
- оздоровление озер, зараженных лигулезом за счет зарыбления их молодью сиговых видов рыб.

Реализация данной программы предусматривает три этапа:

Рыбоводно-биологическое обоснование и разработка проекта по реконструкции имеющихся рыбопитомников.

Создание маточного стада осетровых, растительноядных и других видов рыб.

3. Работы по искусственному воспроизводству и подращиванию осетровых, растительноядных и других видов рыб и зарыблению водоемов молодью этих рыб.

Выполнение мероприятий программы даст существенный экологический эффект: снизится зарастаемость водоемов, будет создан генофонд исчезающих видов рыб, сохранится их популяция в естественных условиях. Мероприятия программы «Воспроизводство ценных промысловых видов рыб» представлены в таблице 27.

Таблица 27

Мероприятия программы
«Воспроизводство ценных промысловых видов рыб»

Мероприятие	Сроки выполнения	Объем финансирования, млн руб.			Ожидаемые результаты
		Всего	В т.ч.		
			Федераль ный бюджет	Республи канский бюджет	
1.Строительство рыбопитомника и создание маточных стад ценных промысловых видов рыб	2009-2016	11,0	3,0	8,0	Получение посадочного материала (молоди ценных видов рыб 100 т) и реализация его в другие хозяйства на сумму 10 млн. руб.
2.Расширение инкубационного цеха для инкубации икры сиговых на озере Банное	2009-2016	1,0	0,2	0,8	Установка дополнительных стоек для увеличения объемов инкубации сиговых видов рыб. Развитие сети озерно-товарных рыбоводческих предприятий.
3.Гидробиологическое обследование реки Белой, озера Кандры-Куль, озера Аслыкуль и Кармановского водохранилища	2009-2010	1,0	0	1,0	Проведение всестороннего исследования воды на предмет соответствия ее качества рыбохозяйственным нормативам (проведение гидрохимических, токсикологических, бактериальных, паразитологических анализов проб воды). При несоответствии качества воды рыбохозяйственным требованиям определяют способы водоподготовки (аэрация, очистка воды и др.)

Окончание таблицы 27

4.Реконструкция рыбопитомника Кармановского рыбхоза	2009-2010	5,0	0	5,0	Увеличение проектных мощностей до 100 т (в 2007 г. было получено 50 т) рыбопосадочного материала (карпа и растительноядных) позволит дополнительно получить 5 млн. руб.
5.Формирование на Кармановском рыбхозе маточного стада ценных видов рыб	2009-2011	3,0	0	3,00	Повышение качества маточного стада.
6.Искусственное воспроизводство, выращивание и выпуск в водоемы молоди ценных рыб	2009-2011	5,0	0	5,0	Дополнительный вылов 200 т ценных видов рыб, 100 т сиговой рыбы на сумму 12 млн. 800 тыс. руб.
7.Разработка РБО на водоемы (определение оптимального режима эксплуатации водоемов (проведение комплексных гидрохимических, гидробиологических и ихтиологических исследований для определения условий обитания гидробионтов, обеспеченности их кормовыми ресурсами, размерно-возрастного состава стада аборигенных и разводимых видов рыб, особенностей их биологии).	2009-2016	2,5	0	2,5	Оптимальное использование сырьевых запасов водоемов, стабилизация промысловой обстановки, повышение эффективности проводимых рыбоводных работ.
8.Мелиоративные работы на естественных водоемах (расчистка устьев мелких рек и ручьев, куда заходит на нерест рыба, нерестовых участков рек Белой и Уфы; подготовка зимовальных ям (с привлечением специального оборудования и механизмов); проведение противозаморных мероприятий на старицах, где выращивается большое количество молоди таких видов рыб, как язь, окунь, плотва и др.)	2009-2013	1,04	0	1,04	Увеличение рыбопродуктивности водоемов и добычи рыбы до 120-150 кг/га
ИТОГО		29,54	3,20	26,34	

Экономическая эффективность этих мероприятий (от продажи дополнительных объемов товарной рыбы в количестве 1350 тонн) составит 51 млн. 300 тыс. рублей.

Рыбохозяйственное освоение водоемов комплексного назначения позволит создать до 1000 рабочих мест, будет способствовать развитию любительского рыболовства, туризма и спортивного рыболовства.

Целенаправленное зарыбление естественных водоемов позволит, по экспертным данным, дополнительно вылавливать из рек и водохранилищ ежегодно до 200 тонн ценных видов рыб (лещ, судак, щука, стерлядь, карп, растительоядные) и производить до 100 тонн сиговой рыбы в озерах Зауралья на общую сумму 12,8 млн. рублей. По расчетам вложенные в воспроизводство рыбы финансовые средства окупятся в течение двух лет.

Кроме того, выращивание сиговых видов рыб выгодно в экологическом отношении, так как пелядь оздоравливает водоем путем уничтожения лигулеза частиковых рыб, то есть выполняет санитарно-мелиоративную функцию в водоемах.

Для этих целей были зарыблены пелядью такие водоемы, как Аслыкуль (Давлекановский район), Ургун, Большие Учалы (Учалинский район).

Дальнейшая целенаправленная деятельность по искусственному воспроизводству ценных видов рыб позволит обеспечить водоемы республики рыбопосадочным материалом, а население - ценной товарной продукцией.

Растительоядные рыбы (толстолобик и белый амур) являются естественными мелиораторами и препятствуют летним заморам водоемов. Технология их выращивания не требует дополнительных затрат на кормление.

Экологическая эффективность мелиоративных работ заключается в облагораживании водоемов, в увеличении воспроизводства рыбных

запасов в естественных водоемах. Экономическая эффективность этих работ составляет 2 - 3 рубля выгоды от каждого вложенного рубля.

Разработка рыболовно-биологического обоснования дает возможность регулировать рыбные запасы в естественных водоемах республики, как в количественном соотношении, так и по видовому составу. Уже с 2004 года, ежегодно общий допустимый улов доводится до субъектов по данным РБО. Все эти мероприятия дадут возможность:

- увеличить рыбные запасы в водоемах Республики Башкортостан;
- поднять уровень обеспеченности населения рыбопродукцией за счет использования для рыболовства экологически чистых естественных водоемов;
- создать дополнительные рабочие места для населения.

Таким образом, разработанная нами программа первоочередных мер по воспроизводству ценных промысловых рыб предусматривает объем финансирования в размере 29,54 млн. рублей.

Организация любительского рыболовства. Во многих рыбхозах России в настоящее время на нагульных прудах стали организовывать платную рыбалку. При этом лицензия выдается на световой день (обычно с 6 утра до 9 часов вечера). Оплаченная лицензия включает поимку 15-20 кг рыбы. Однако такая практика, на наш взгляд, не всегда хороша. Люди должны иметь возможность посидеть с удочкой час-другой, расслабиться, получить удовольствие. Поэтому рекомендуется установить почасовую оплату, плюс оплату за каждый пойманный кг рыбы определенного вида. Стоимость выловленной рыбы должна определяться закупочной ценой плюс торговая надбавка. Следует помнить, что хорошая реклама – половина успеха дела. Для этих целей, например, лучше производить зарыбление днем. Случайные свидетели будут способствовать передаче информации. Для организации любительского (коммерческого - платного) рыболовства более всего подходят пруды площадью от 1 до 5 га. При площади менее 1 га рыбаки быстро вылавливают всю рыбу, а при площади более 5 га трудно

контролировать вылов рыбы. Берега пруда необходимо укрепить, так как большое количество рыбаков будет способствовать их разрушению. На берегу нужно поставить вагончик или киоск, где будут храниться снаряжение, продаваться лицензии. Возле пруда должны быть установлены хорошо видимые со всех сторон рекламные щиты, предупреждающие, что рыбалка на водоеме платная. На одном щите должны быть вывешены правила и условия рыбалки, где указывается время лова, выходной день (обычно понедельник, когда количество посетителей наименьшее), разрешенная норма вылова, требование беспрекословного предъявления улова для его учета, запрет на выкапывание червей возле пруда и другие. Особое внимание должно быть уделено охране, она должна быть круглосуточной. Имеющийся опыт организации подобного лова показывает, что на 1 га пруда достаточно иметь 25 удочек, 25 складных стульчиков и 25 порций насадки. Максимальное количество рыбаков, приходящихся на 1 га пруда, может достигать 200 человек. Один раз в час контролеры обходят пруд и учитывают всю выловленную рыбу. Количество персонала, занятого обслуживанием пруда площадью 1 га, - 4 человека. Такая организация позволяет получать реальную оплату за продукцию не только осенью, но и в летние месяцы. Возрастает ритмичность производства и его эффективность за счет снижения потерь от браконьерства, которое хотя бы частично направляется в цивилизованное русло платной рыбалки.

Таблица 28

Экономическая эффективность организации любительского рыболовства (на 1 га водной поверхности)*, руб.

Показатели	Проект
1	2
Затраты - всего	213150
в т.ч. приобретение рыбы	85650
расходы на транспортировку живой рыбы	7500
охрана, контролеры	20000
реклама	10000
приобретение орудий лова, зонтиков от солнца, складных стульчиков	15000
покупка подкормки, насадки	75000

Окончание таблицы 28

1	2
Выручка - всего	495000
в т.ч. от пойманной рыбы	270000
от почасовой оплаты	225000
Прибыль	281850
Рентабельность, %	132,23

* - в расчетах использованы: площадь пруда – 1га, основной вид – двухгодовик карпа, добавочные виды – форель, белый амур, гибрид белого и пестрого толстолобиков, пастбищное содержание, приобретение рыбы и зарыбление водоема – 2 раза в месяц, плотность посадки на 1 га (карп – 600 кг, белый амур – 50 кг, гибрид толстолобика – 15 кг, форель – 30 кг), норма вылова – 5 кг рыбы, стоимость 1 часа рыбалки – 30 руб.

Сочетание платного рыболовства и товарного рыболовства позволяет существенно увеличить количество выращенной и реализованной рыбы, а, следовательно, и получаемой прибыли.

3.2 Организация рыбопромышленного кластера региона

В современных условиях, когда миновала стабилизационная стадия развития региональной экономики, многие отечественные предприятия вновь обратились к идее многостороннего объединения усилий в борьбе за конкурентное преимущество на динамично развивающемся рыночном пространстве. В результате многие компании сознательно стали отходить от идеи единоличного ведения рыночной борьбы, меняя роль полноценного хозяйственного собственника на роль профессионального функционального игрока в единой производственно-коммерческой цепочке. Такая тенденция объясняется тем, что развитие экономики в Башкортостане уже прошло стадию, на которой возможно было зарабатывать прибыль только за счёт своевременного занятия свободной ниши в рыночном пространстве. Гарантировать фирме долгосрочное развитие сегодня может только пакет конкурентоспособных преимуществ, элементами которого должны быть полноценный активный маркетинг, наличие логистического органа. Структура же большинства рыбоводческих предприятий - потенциальных участников интеграционного процесса - характерна скорее для

производственного оператора, чем для самостоятельного коммерческого предприятия. В их организационных структурах отсутствуют элементы, отвечающие за долгосрочное рыночное позиционирование, координацию действий и выработку единой маркетинговой, сбытовой и логистической политики, содержание и развитие которых могут позволить себе только крупные структурные объединения.

Сегодня для умеренного развития любому рыбоводческому предприятию требуется чёткая долгосрочная стратегия действий, подкрепленная организационной структурой. Одной из форм стратегического партнёрства, которая получила распространение на региональном рынке, является вертикальная интеграция. Сущность этого процесса заключается в преобразовании отношений между разрозненными предприятиями, направленном на создание единого конкурентоспособного производственно-сбытового комплекса. Общий метод его создания – введение системы централизованного управления в области рыночного позиционирования, планирования, снабжения и координации деятельности всех субъектов, входящих в структуру данного объединения наряду с четким определением экономической, функциональной специализации предприятий – элементов комплекса, их профессиональном сосредоточении на выполнении определённых производственных функций.

Формы происходящих интеграционных процессов на российском рынке разнообразны – от объединения юридически самостоятельных предприятий в ассоциации и холдинги до реструктуризации схем вертикальной кооперации подразделений в рамках уже функционирующего объединения предприятий. Независимо от выбранной схемы объединения процессы построения новой интегрированной системы ориентированы на:

- ♦ выработку единых целей и задач на всех уровнях управления в соответствии с политикой объединения;
- ♦ создание оптимального числа функций и уровней их распределения, нацеленных на координацию и планирование деятельности предприятий;

- ♦ создание структуры, позволяющей оптимизировать систему транзакционных издержек;
- ♦ разработку единой системы учёта и мониторинга результатов деятельности предприятий;
- ♦ создание профессиональной системы мониторинга рынка и как следствие обеспечение возможности активного влияния на рынок сбыта производимой продукции:
- ♦ организацию эффективного производственного процесса;
- ♦ организацию системы рационального использования имущества объединения.

Для выбора наиболее эффективного варианта взаимоотношений был проведен опрос руководителей и специалистов, сельскохозяйственных и промышленных рыболовческих предприятий Республики Башкортостан [10, с.98]. Оценивать варианты предлагалось по следующим критериям:

- 1) возможность инвестирования за счет собственных средств;
- 2) уровень специализации;
- 3) возможности использования сырья и глубина переработки продукции;
- 4) широта ассортимента продукции;
- 5) возможность обеспечения высокого качества продукции;
- 6) возможность сокращения затрат на службу маркетинга;
- 7) потребность в высококвалифицированных кадрах;
- 8) риск ведения производства и вложения капитала;
- 9) потребность в рынках;
- 10) потребность в информации;
- 11) необходимость поиска рыночного партнера;
- 12) возможность контроля товаропроизводителей продукции за деятельностью администрации обслуживающих и торговых предприятий и организаций;

- 13) предоставление равных возможностей товаропроизводителям в переработке продукции;
- 14) возможность мелких и средних поставок продукции;
- 15) возможность получения товаропроизводителями нормы прибыли выше средней;
- 16) возможность обеспечения крупных масштабов производства;
- 17) степень обеспечения социальной защиты населения;
- 18) возможность производства и переработки продукции ЛПХ;
- 19) участие в управлении деятельностью предприятия;
- 20) возможность управления распределением прибавочного продукта.

Каждый из критериев оценивался по пятибалльной шкале.

Полученные экспертные оценки (таблица 28) показывают преимущества корпоративных отношений (88 баллов) и несколько меньший приоритет договорных взаимоотношений при государственной поддержке и контроле (78 баллов).

Выбор наиболее приемлемого организационного механизма интегрированных корпоративных структур ориентирован на возможность достижения поставленных целей и задач и осуществляется с учетом таких критериев, как: организационно-правовая форма потенциальных участников; наличие предприятия, готового к управлению деятельностью формирования или необходимость создания центральной компании; степень консолидации активов и участия в собственности для поддержания управляемости; форма и величина участия государства в интегрированном предприятии; возможность осуществления государственных целевых программ; соотношение ресурсов и перерабатывающих мощностей; необходимость развития внутри корпоративной структуры финансовой и снабженческо-сбытовой инфраструктуры; возможность получения льгот при развитии и государственной поддержке.

На основе анализа существующего спроса, предложения, взаимоотношений между субъектами рынка, целей и задач интеграции, с учетом результатов опроса и удовлетворения вышеприведенных критериев считаем наиболее приемлемым для региона создание холдинговой структуры.

Холдинг – это вертикально интегрированное объединение юридических лиц, связанных между собой отношениями экономической субординации. За счет такой субординации вся структура в целом управляема, но при этом есть возможность обеспечить относительную самостоятельность отдельных ее элементов, необходимую для экономически эффективной работы системы.

На наш взгляд, главным мотивом образования холдингов является резко возросший уровень глобальной конкуренции и ее усиление при вступлении России в ВТО, что вынуждает разрозненные субъекты рынка объединяться для собственного выживания и развития.

Любой холдинг составляется, в общем-то, из типовых элементов: разного рода юридических лиц, состоящих между собой в тех или иных отношениях (а именно, в отношениях владения и договорных). Выбор организационно-правовых форм таких юридических лиц в целом небогат. В России это лишь ООО, ЗАО и ОАО. Однако основные отличия состоят не в организационно-правовой форме, а в функциональном назначении того или иного элемента схемы.

К основным функциям подразделений холдинга можно отнести следующие: производство, маркетинг, сбыт готовой продукции, снабжение кормами, финансирование подразделений холдинга, владение акциями (долями) других организаций холдинга, владение интеллектуальной собственностью (и аккумулирование роялти), управление другими организациями холдинга, оказание услуг другим организациям холдинга (юридических, бухгалтерских, предоставление персонала и т.д.).

Таблица 29

Оценка вариантов организационно – экономических взаимоотношений
«производство (переработка) – реализация продукции»

Вариант взаимоотношений	Критерий																				Всего
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Разделение труда между производителями, переработчиками и инфраструктурой	3	5	5	5	5	3	3	4	1	2	2	3	4	3	3	4	1	2	2	2	51
Сосредоточение производства, переработки и реализации на крупном сельхозпредприятии	2	1	2	1	2	2	2	2	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	59
Договорные отношения при хозяйственной самостоятельности и господдержке и контроле	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	3	78
Создание корпоративных структур (АПФГ, агрохолдинги, агрокомбинаты)	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	88
Создание кооперативных организаций	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	3	3	5	4	4	71

По нашему мнению, необходимо сформировать в Республике Башкортостан холдинг по производству рыбопродукции в форме ОАО с государственным участием и возможно назвать его АПФГ «Башкиррыбопродукт». Причем, главная роль в создании холдинговой структуры должна отводиться ОАО «Башкиррыбхоз», как главному участнику рынка рыбопродукции.

При принятии решения о проведении реструктуризационного процесса следует определить роль каждого из потенциальных участников интеграции в процессе достижения единых производственно-коммерческих целей.

Считаем, что в рамках крупных территориально разветвлённых объединений целесообразно производить распределение участников на три уровня «игроков». На рисунке 7. представлено ролевое распределение для структуры холдингового типа ОАО «Башкиррыбопродукт».



Рисунок 8. Уровни управления в вертикально-интегрированной структуре холдингового типа ОАО «Башкиррыбопродукт»

Оптимальной для многоэлементной интегрируемой структуры будет являться трёхуровневая система управления, состоящая из:

- ♦ системы управления на уровне холдинга (первый уровень

управления) с приоритетностью выполнения функций стратегического планирования и развития, координации политики текущей деятельности предприятия, мониторинга и реализации инвестиционных программ;

- ♦ системы управления на уровне филиалов (территориальных департаментов), управления системой бизнес - единиц, входящих в единый регион (второй уровень управления), с приоритетностью функций централизованной маркетинговой, сбытовой, логистической политики в указанном регионе;

- ♦ системы управления на уровне отдельных бизнес - единиц (третий уровень управления) с приоритетностью функций производственного оператора, ответственного за обеспечение выпуска продукции заданного объема и качества(участники представлены производственными операторами и так называемыми участками по предоставлению единых межфилиальных и внутрифилиальных услуг (к таким предприятиям относятся, как правило, автотранспортные предприятия или центры сервисного обслуживания, центры социально-бытового обеспечения).

Распределение функций по уровням управления рекомендуется производить в соответствии с функциональной матрицей, представленной в таблице 30.

Предполагается, что с учетом вышесказанного в холдинге ОАО «Башкиррыбопродукт» будут участвовать (рис. 8):

1. Рыбхозы, районные рыбопромысловые участки. Именно они получают возможность пополнения оборотных средств и обновления материально-технических ресурсов, расширения рынков сбыта, повышения доходности.

2. Комбикормовые предприятия, агросервисные предприятия. Они приобретают стабильный объем работ и соответственно гарантированные доходы.

3. Организация торгово-посреднической инфраструктуры: торговый дом ОАО «Башкиррыбопродукт».

4. Финансово-кредитные организации: коммерческий банк. Заинтересованность банка в участии холдинговой структуры определена увеличением числа стабильных клиентов, получением льгот от государства, управлением финансовым портфелем участников, проведением трастовых и лизинговых операций.

Интегратором в этом случае выступит центральная компания ОАО «Башкиррыбопродукт» (БРП), учрежденная всеми участниками на основе договора о ее создании. Она получает полномочия для ведения дел группы согласно уставу и договору о создании.

Договор о создании холдинговой структуры разрабатывается группой специалистов из организаций-участников в соответствии с положениями ГК РФ (ч. 2, гл. 55) и другими действующими в этой сфере нормативно-правовыми актами и подписывается всеми участниками на первом общем собрании. Устав центральной компании также разрабатывается группой специалистов в соответствии с Законом РФ «Об акционерных обществах».

Центральная компания – интегратор собирает вокруг себя технологически связанные предприятия и организации, осуществляет стратегическое управление, оставляя им решение вопросов оперативного характера. Центральная компания и участники холдинга связаны отношениями собственности через взаимное владение акциями или другим долевым участием в капитале. Она может выполнять функции интегратора в данной группе посредством ее основных функций и направлений деятельности: организация закупки рыбы у сельскохозяйственных производителей – участников группы; закупка рыбы по договорам с другими производителями при нехватке собственного производства в объеме, определяемом маркетинговой службой; обеспечение права собственности сельских товаропроизводителей на произведенную продукцию до ее реализации потребителям; управление текущей деятельностью группы; учет средств, поступающих на расчетный счет центральной компании за реализацию совместно произведенной продукции и распределение их между

предприятиями группы; проведение модернизации материально-технической базы, развитие производственных мощностей участников группы и поиск средств для этого; проведение маркетинговых исследований и поиск

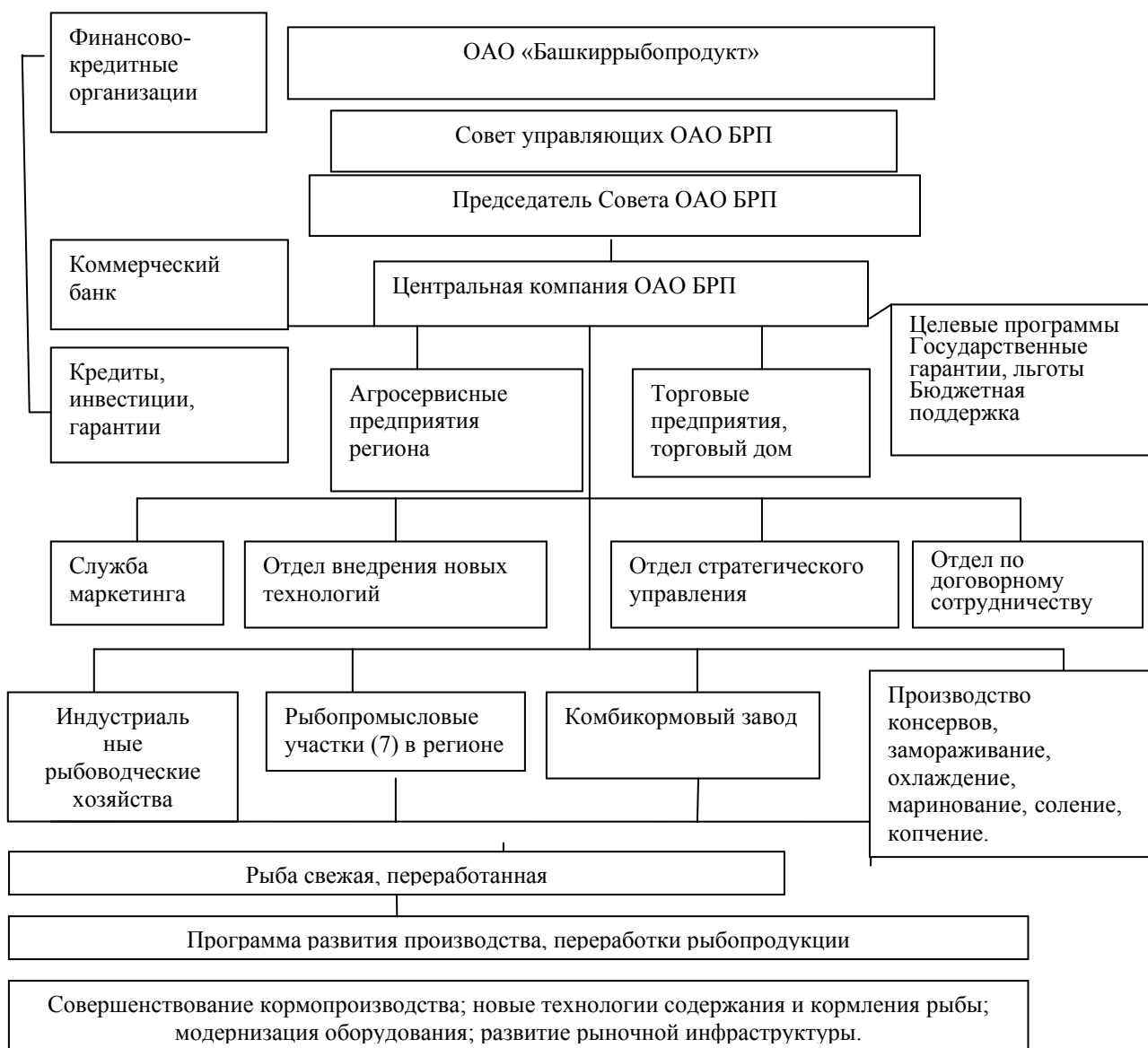


Рис.9. Структура и направления деятельности ОАО «Башкиррыбопродукт»

рынков сбыта, установление связей с другими регионами; организация получения государственной поддержки группы; ведение общих дел, в том числе в налоговых органах. Сложности вызваны тем, что процесс объединения затрагивает все сферы деятельности его участников и требует существенной методологической проработки самого процесса реструктуризации как в производственной области, так и в процессе взаимоотношений предприятий – участников интеграции.

Таблица 30

Распределение функций в вертикально-интегрированной структуре

Центр ответственности	Центр формирования и оптимизации управленческих затрат	Центр формирования и соблюдения нормативных производственных затрат	Центр формирования дохода	Центр инвестиционного развития	Центр формирования дополнительной прибыли
Область ответственности	Соблюдение сметы операционных затрат, формирование и выполнение целевого плана	Соблюдение уровня затрат в рамках плана по выпуску продукции	Объем продаж в рамках утвержденных смет сбытовых расходов	Максимизация прибыли на вложенный капитал	Максимизация прибыли
1-й уровень управления – холдинг (головная компания)	Разработка единых форм отчетности, методов оценки показателей деятельности; рациональное использование финансовых средств холдинга и разработка схем по их привлечению; оптимизация управленческих расходов	Утверждение программ; утверждение целевого плана производства по холдингу в целом	Обеспечение эффективного представления холдинга, его филиалов и продукции его подразделений на рынке за счет проведения соответствующих рекламных и PR-мероприятий	Анализ и оценка инвестиционных проектов; формирование пакета перспективных проектов; утверждение решений по реорганизации производства	Создание концепции новых центров прибыли
2-й уровень управления - филиал	Формирование структуры штатного состав подразделений; оптимизация затрат на организацию сбыта продукции;	Разработка производственных заданий для производственного оператора, контроль объема и структуры выпуска продукции,	Разработка единого плана сбыта продукции подразделений филиала;	Формирование предложений по инвестиционному развитию филиала;	Эффективное тактическое управление комплексом хозрасчетных участков

	оптимизация затрат на МТС подразделений предприятий; обеспечение рациональной организации внутрифилиального оборота ресурсов и продукции	утверждение смет производственных затрат для подразделений; разработка стандартов отчетности в рамках оценки выполнения производственных заданий; своевременное обеспечение подразделений филиала МТС	обеспечение подразделений заказами в объеме, необходимом для осуществления их безубыточной деятельности; организация системы сбыта продукции; разработка оптимальной системы цен	осуществление работ по производству товарной рыбы в рамках утвержденной инвестиционной программы	
3 –й уровень управления – производственный оператор	Сокращение затрат на покрытие убытков во взаимоотношении с третьими лицами (штрафы за нерациональное использование водных ресурсов)	Выполнение производственных программ в рамках установленных сроков, объемов и сметы затрат; снижение производственных затрат; обеспечение соответствия качества выпускаемой продукции стандартам холдинга; предоставление отчетности о результатах деятельности			Оперативное управление хозрасчетными участками

Одна из наиболее частых проблем, с которой сталкиваются инициаторы подобных преобразований, - отсутствие у участников интеграционного проекта организационного, информационного и производственного единства. Как правило, предприятия, самостоятельно организующие собственную деятельность, независимо создают и все потоки в рамках осуществления своей деятельности, придавая им некий аспект уникальности, не всегда обоснованный. Отсюда проблема отсутствия равноприведенной базы при попытке объединения таких участников. В связи с этим при реализации интеграционного процесса важно введение некой системы стандартизации деятельности входящего в холдинг комплекса предприятий. Основным направлением, в рамках которого решается данный вопрос, является регламентация ряда процессов; направления и документационное сопровождение основных из них представлены в таблице 31.

Таблица 31

Направления регламентации процессов вертикальной интеграции
предприятий

Направление регламентации	Документационная поддержка процесса регламентации
Регламентация деятельности в рамках определения функций и взаимоотношений подразделений	«Положение о филиале», «Положение о хозрасчётных отделах или подразделениях»
Регламентация деятельности в области единой организационной структуры	«Положение об организационной структуре филиала», «Положения об отделах» и «Должностные инструкции»
Регламентация деятельности в области организации управления персоналом и материального стимулирования	«Положение о персонале», «Положение о деловой этике», «Положение об оплате труда»
Регламентация деятельности в области организации документооборота, управленческого и производственного учёта	«Положение о производственном учёте», «Положение об организации документооборота на предприятии»

Из вышесказанного следует, что при интеграции возникает необходимость в создании ряда отделов (рис. 10), наличие которых неочевидно при осуществлении предприятиями разрозненной функциональной деятельности (маркетинговый отдел, выполняющий функции рыночного

координатора, единые сервисные центры по обслуживанию техники и оборудования рыбоводческих предприятий, единые методологические центры).

Формирование стратегии развития комплекса предлагается возложить на вводимый в структуру интегрированной системы отдел стратегического развития, основными функциями которого будут являться формирование планов инновационного развития, разработка инвестиционных программ. Эта система призвана отвечать также за координацию действий основных элементов в области внешнего взаимодействия с контрагентами и выполнять функции планового, распределительного и контрольного уровня. При создании данной системы следует принять во внимание, что наиболее типичной проблемой является исторически сложившееся неравномерное распределение нагрузки на службы структурного объединения. Как правило, большую нагрузку несут аналитические службы, которые должны иметь кадровое подкрепление. К тому же необходимо переместить деятельность данных служб из оперативной сферы в тактическую.

При построении организационной структуры интегрируемой структуры актуальными становятся:

- ◆ устранение дублирующих функций;
- ◆ устранение организационных элементов, не имеющих функциональной нагрузки (номинально существующих структур);
- ◆ оптимизация численного состава производственного и управленческого персонала;
- ◆ приведение в соответствие функций, должностей и поставленных задач;
- ◆ оптимизация уровней распределения субъектов в рамках вертикального объединения предприятий.

В результате решения данных задач можно достичь следующего эффекта:

- ◆ формирование необходимого и достаточного количества подразделений с высококвалифицированным персоналом;
- ◆ обеспечение необходимого и достаточного количества уровней

управления;

- ♦ создание в структуре управления групп функциональных специалистов, способных профессионально решать профильные задачи в рамках объединения;

- ♦ обеспечение быстрой реакции на изменения как рыночного (внешнего), так и внутреннего характера за счёт создания структур оперативного восприятия информации, анализа и налаживания схем адекватного и оперативного обмена информацией;

- ♦ повышение производительности и прибыльности отдельных бизнес - единиц, входящих в структуру комплекса, а также оптимизация затрат в целом, в том числе и транзакционных.

Концепция вертикальной интеграции предприятий заключается в создании единого производственно-коммерческого объекта, представленного интегрированной системой бизнес - единиц, выполняющих функции производственных операторов, взаимодействующих между собой через единую систему управления, призванную осуществлять функцию координации их действий, а также взаимодействия с рыночными сопряжёнными группами.

Грамотно проведённый процесс вертикального объединения предприятий позволит рыболовческим предприятиям достичь выхода на новый уровень конкурентоспособности за счёт эффекта специализации, то есть экономии издержек, возникающих в связи со сосредоточением материальных, трудовых, финансовых ресурсов на ключевых компетенциях рассматриваемых предприятий; эффекта увеличения прибыльности комплекса за счёт создания единых центров профессионального принятия решений в области рыночного позиционирования, логистики, маркетинга и сбыта; эффекта повышения рентабельности, оперативности производства за счёт введения системы функций рационального распределения ресурсов внутри комплекса, координации взаимодействия между его отдельными субъектами с передачей их единому центру управления; эффекта от деятельности выделенных в отдельные направления бизнес - единиц.



Рис.10. Структура управления в ОАО «Башкиррыбопродукт»

Эффект будет достигнут только в том случае, если корректно и основательно будет проведён весь процесс реорганизационной подготовки, как в области определения структуры и функций каждого из участников интеграционного процесса, так и в области организации взаимодействия в рамках производственной цепочки.

Экономическая сущность холдинга предполагает проведение между ее участниками единой экономической политики. Правовой основой для этого является «Порядок ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса», принятых Постановлением Правительства РФ №24 от 29 января 1997 г. В нем сказано, что ведение сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса осуществляет центральная компания. Отчетность ведется путем суммирования показателей активов и пассивов бухгалтерских балансов участников группы, инвестиционная деятельность холдинга отражается в целом, прибыль и убытки каждого участника группы показываются в отчетности в развернутом виде. Финансово-распределительные отношения между участниками холдинга строятся пропорционально участию в

производственной деятельности. Полученная от реализации продукции и услуг прибыль используется на выплату налогов, расчетов за внешние кредиты, образования собственных фондов по установленным нормативам. Нами разработана методика распределения прибыли между участниками холдинга на основе ценового регулирования их взаимоотношений. Методика распределения прибыли такова:

1. Продукция передается по технологической цепочке «рыбопосадочный материал (личинки, сеголетки) – производство товарной рыбы – реализация» без оплаты до реализации конечной продукции.
2. После реализации конечной продукции полученная прибыль распределяется пропорционально произведенным затратам каждого участника процесса интеграции. Это один наиболее целесообразный и справедливый из существующих вариантов. При расчете стоимость рыбопосадочного материала не включается в себестоимость продукции каждого последующего участника холдинга. Это позволяет снижать цену готовой продукции, т.к. без смены собственника НДС не платится.

Таким образом, формула распределения прибыли может выглядеть следующим образом:

$$\Pi_i = (\Pi_p - (C + Z_d + Z_p + Z_r) * (D_i / 100));$$

где Π_i – прибыль каждого участника, руб.

Π_p – цена рыночная, руб.

C – затраты на производство рыбы, руб.

Z_d - затраты по доработке рыбы, руб.

Z_r - затраты по переработке, руб.

Z_p - затраты на реализацию, руб.

D_i - доля затрат на единицу продукции каждого участника, %

Считаем, что именно такой метод распределения прибыли вполне свободно можно использовать в интегрированных формированиях. Именно он обеспечит доходность всем предприятиям: банку, рыбхозам, торговле, рыбоводным фермам.

Рассчитаем эффективность создания ОАО «Башкиррыбопродукт».

Расчет показателей эффективности организации проводится с учетом специфических факторов и условий, складывающихся на рынке региона:

- оптимизация экономических взаимоотношений между сельскохозяйственными, промышленными, торговыми, финансово-кредитными организациями. Интегрированные цепочки укрепят поставки и оплату продукции и улучшат материальное положение предприятий-участников;

- улучшение материально-техническое обеспечение участников группы;

- усиление специализации каждого участника и более тесная кооперация и интеграция позволят освоить производство рыбы нового породного состава и производство новых видов рыбоводческой продукции, развить торговую сеть по реализации произведенной продукции, повысить эффективность продаж;

- развитие системы кредитования в рамках интеграционной группы на взаимовыгодных условиях, использование товарных кредитов и клиринговых расчетов, что сократит потребность в оборотных средствах;

- повышение инвестиционных возможностей и реализация инновационного подхода на каждом этапе технологической цепи;

- стабилизация работы ОАО обеспечит рабочие места для населения региона, решится, таким образом, социальная проблема;

- улучшение экологической обстановки в результате повышения контроля за производственной деятельностью участников и снижение техногенного влияния на природный комплекс региона.

Учитывая все эти факторы, подсчитаем предполагаемую сравнительную эффективность создания ОАО. Воздействие факторов интеграции и возможностей, получаемых при создании группы, на производственно-экономические показатели учитывалось с помощью экспертного метода. Основные ожидаемые результаты производственной деятельности приведены в таблице 32.

Таблица 32.

Фактические и ожидаемые показатели производства рыбы в хозяйствах, участвующих в ОАО «Башкиррыбопродукт»

Хозяйства	Расход кормов, т/га		Средний улов, т/га		Валовое производство рыбы, ц	
	2007 г. (факт.)	2009 г. (план.)	2007 г. (факт.)	2009 г. (план.)	2007 г. (факт.)	2009 г. (план.)
ОАО «Кармановский рыбхоз»	2,0	2,3	3,5	3,6	700,0	805,0
ОАО «Башкиррыбхоз»	1,8	2,1	1,6	1,9	77,8	89,5
ОАО «Рыбное хозяйство Балык»	1,5	1,7	1,6	1,9	25,0	29,0
ФГУП ОПХ «Бирское»	1,6	1,9	1,7	1,9	15,0	26,00
Итого	6,9	8,0	2,1	2,3	817,8	949,5

Расчет показателей эффективности организации холдинговой компании (табл. 33) проводился с учетом следующих специфических условий, складывающихся на рынке региона: оптимизация экономических взаимоотношений между участниками, улучшение материально-технического обеспечения и усиление специализации участников, развитие системы кредитования и повышения инвестиционных возможностей в рамках интеграционной группы.

Таблица 33.

Эффект от формирования ОАО «Башкиррыбопродукт»*

Показатели	2007 г.	2009 г.
Всего работающих, чел	309	500
Пользование кредитом, тыс. руб.	6590	-
Налоги, сборы и обязательные платежи, тыс. руб.	4924	4010
Загруженность мощностей, %	26	50
Себестоимость 1 ц товарной рыбы, руб.	2988	3317
Себестоимость 1 тыс. шт рыбопосадочного материала, руб.	8217	9121
Рентабельность, %	8,0	25,0

*- При расчете показателей учтены результаты работы 4 рыбоводческих предприятий, уровень рентабельности в 25,0 % достигнут за счет реализации мероприятий программы.

Таким образом, проведенный расчет эффективности функционирования ОАО показал экономическую целесообразность его создания.

3.3 Программа продвижения рыбопродукции местных производителей на региональный рынок

Как показал наш социологический опрос, потребители при покупке рыбы ориентированы в первую очередь на приобретение завозной продукции, чему во многом способствует представленный в розничной торговле широкий ассортимент такой рыбопродукции. Продукция местных рыбоводческих хозяйств в торговых залах, как правило, отсутствует, хотя некоторые крупные розничные сети, торгово-сервисные комплексы реализуют охлажденную, живую рыбу и башкирских предприятий. Мелкие же торговцы не могут позволить себе приобретения дорогих аквариумов, морозильных ларей, пристенных холодильников, охлаждаемых ванн, оборудования для первичной обработки и переработки рыбы.

Это ведет к возникновению проблем, характерных для регионального рынка рыбопродукции, как, к примеру, непопулярность у потребителей. Решению их может способствовать программа продвижения рыбопродукции местных производителей на региональный рынок, которую призваны разработать рекомендуемый нами холдинг ОАО «Башкиррыбопродукт».

Базовой основой этой программы по нашему мнению должно быть создание в его структуре специального подразделения в статусе торгового дома, призванного заниматься масштабными торговыми сделками по широкой номенклатуре товаров, используя как собственный, так и привлеченный капитал. Как показывает практика, часто торговые дома осуществляют наряду с торговыми и другие экономические операции, тесно взаимодействуют с производителями товаров.

Цель создания торгового дома ОАО «Башкиррыбопродукт» это содействие эффективной реализации и продвижению рыбопродукции башкирских товаропроизводителей на региональный рынок, улучшение качества работы с заказчиками и централизация управления, а также дальнейшее развитие собственной региональной сети с единым брендом. Он

является самостоятельным структурным подразделением предприятия и решает функции:

1.исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявленных к ней покупателями требований, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия;

2.организация реализации и сбыта выработанной продукции в полном ассортименте в целях увеличения получения прибыли;

3.организация рекламы и стимулирование сбыта продукции в целях продвижения продукции на рынке;

4.обеспечение соблюдения сохранности остатков готовой продукции, организация правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, партиционный учет;

5.обеспечение правильного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции;

6.координация и согласование действий всех функциональных отделов по выработке единой коммерческой политики.

7.обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции;

8.подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой обществом продукции;

9.организация производства и сбыта продукции, на основе развития маркетинговой концепции управления;

10.участие в выработке политики ценообразования с учетом потребительского спроса, цены конкурентов, разработка и применение системы скидок и других методов стимулирования сбыта;

11.участие совместно с соответствующими службами общества в формировании годовых, квартальных, месячных номенклатурных планов производства и суточных планов- графиков сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в установленные сроки и номенклатуре;

12. Подготовка и проведение выставок, ярмарок, выставок-продаж, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс - информации);

13. Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции, организации правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, комплектации, консервации, упаковки, отправки потребителям;

14. Планирование и организация отгрузки готовой продукции на основании утвержденных и согласованных графиков, оформление соответствующей документации (ТТН, сводные отчеты и - п.);

15. Осуществление приема заказов-заявок и корректировок от торгующих предприятий и организаций на поставку товаров в установленном порядке через информационно-диспетчерскую службу;

16. Внесение предложений о расширении ассортимента, улучшению качества, изменению расфасовки, о прекращении производства продукции, не имеющей сбыта;

17. Проведение мероприятий по снижению и ликвидации дебиторской задолженности, ускорение взаиморасчетов;

18. Регулирование взаимоотношений с потребителями, ведение переписки и прием представителей по вопросам поставки продукции и расчетов с ними;

19. Подготовка материалов для заявления претензий и исков к другим предприятиям и организациям, физическим лицам по вопросам сбыта;

20. Участие в расследовании и удовлетворении обоснованных рекламаций на отгруженную готовую продукцию;

21. Составление оперативной и статистической отчетности о выполнении планов по заказам, договорных обязательств и своевременное их представление с объяснительной запиской.

Состав функций подразделения определяет необходимость в соответствующем органе, звене управления. Эффективная организация торгового дома возможна лишь при наличии специальной рыночно-ориентированной системы управления предприятием (рис. 11).

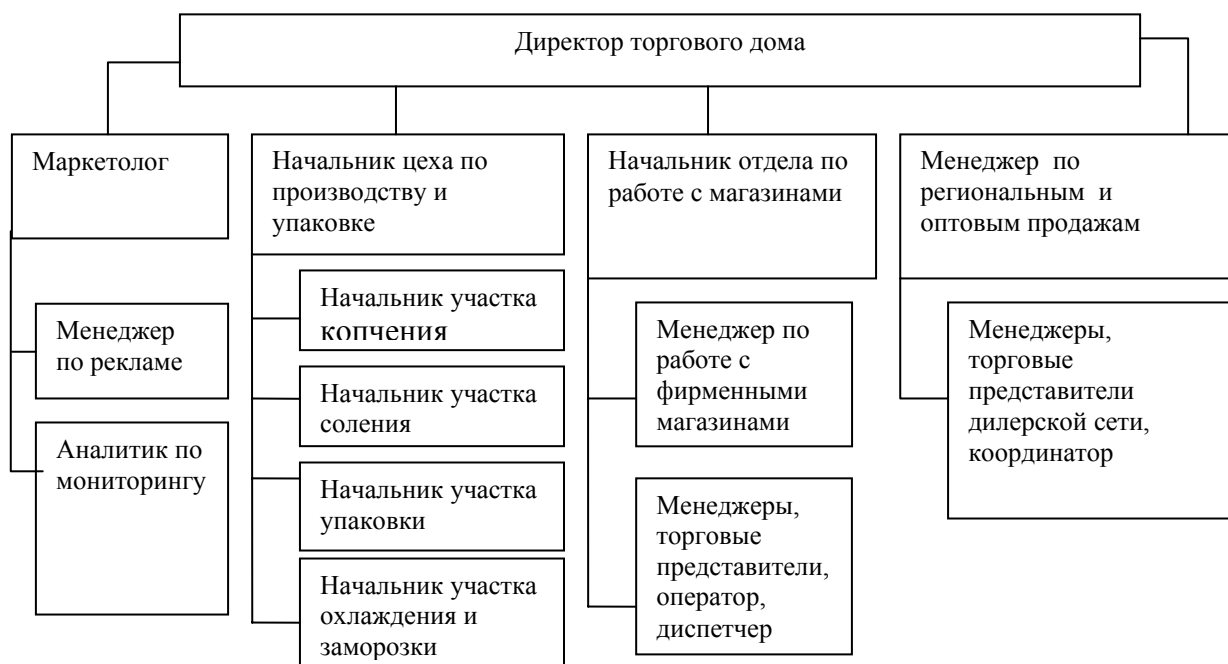


Рис. 11 Структура управления ТД ОАО «Башкиррыбoproduct»

С целью рационализации задач, прав, ответственности специалистов торгового дома, нами разработаны «Должностные инструкции специалистов отдела по работе с магазинами», «Положение о торговом доме ОАО «Башкиррыбoproduct» (Приложение 7).

Считаем целесообразным организацию дилерской сети с четырьмя распределительными центрами (оптовые базы). Такая организация торгового дома позволяет создать основу для выхода на внешние рынки Башкортостана (рис.12).

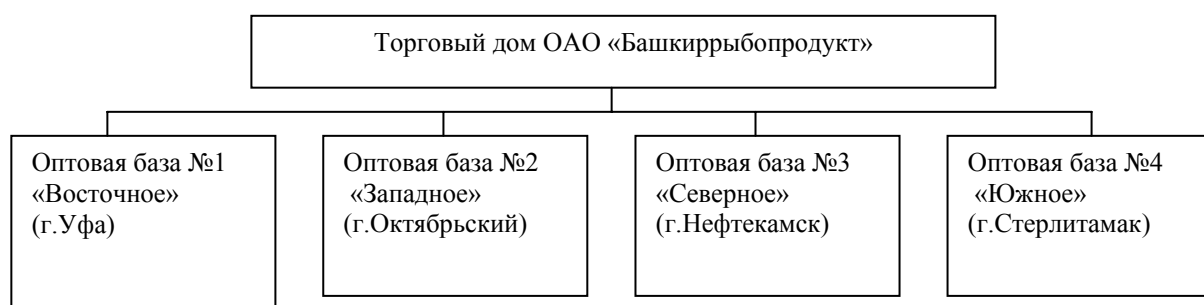


Рис. 12 Региональные представительства ОАО «Башкиррыбoproduct»

Имея ввиду, что проектируемая структура управления будет претворять в жизнь намеченные цели, нами разработан поэтапный план мероприятий по их достижению (таблица 34).

Таблица 34

План мероприятий
по созданию торгового дома ОАО «Башкиррыбпродукт»

Этапы, мероприятия	Описание	Инвестиции, тыс. руб.
1. Реконструкция здания	Наиболее удобный вариант – аренда 200 м ² ТСК «Золотая рыбка». Для конечных потребителей именно это место ассоциируется с приобретением мороженой рыбопродукции по оптимальным ценам. Цель реконструкции помещения – достижение более высокого уровня специализации.	200,0
2. Приобретение технического и технологического оборудования на условиях лизинга, его монтаж	Аквариумы, морозильные лари, пристенные холодильники, охлаждаемые ванны, оборудование для первичной обработки и переработки рыбы, спецмашины для транспортировки рыбы	1000,0
3. Организация магазинов фирменной торговли	Поиск торговых площадей под организацию магазинов фирменной торговли на условиях аренды	3300,0
4. Организация компании по продвижению продукции	Цель компании: формирование положительного отношения потребителей к рыбопродукции башкирских товаропроизводителей, стимулирование роста оптовых и розничных продаж рыбопродукции	50,0
ИТОГО		4550,0

Компания по продвижению рыбопродукции башкирских товаропроизводителей – это комплексное воздействие персонала торгового

дома ОАО «Башкиррыбопродукт» на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной прибыльной деятельности на рынке рыбопродукции (рис. 13).

Формы продвижения рыбопродукции	
	Реклама (любая форма неличного предложения и представления идей, товаров и услуг)
	Стимулирование сбыта (деятельность по стимулированию роста продаж)
	Паблик рилейшнз (формирование и поддержание благоприятного имиджа фирмы, убеждение общественности в необходимости фирмы и ее благотворном влиянии на жизнь общества)
	Брэндинг (деятельность по разработке и реализации брэнда, управлению им)

Рис. 13. Формы продвижения рыбопродукции ОАО «Башкиррыбопродукт» на региональном рынке.

Эффективность деятельности ТД ОАО зависит не только и не столько от рациональности применения рекламы, сколько от соответствия рыбопродукции, ее потребительских характеристик потребностям рынка. Доведение этих характеристик до потребителя и создание не сиюминутного, а долгосрочного потребительского предпочтения к марке ОАО среди существующей на рынке конкурирующей рыбопродукции является важной задачей современного управления.

Процесс создания долгосрочного покупательского предпочтения рассматривается как деятельность по представлению покупателю достоинств товара или услуги, их особенностей по сравнению с похожими предлагаемыми товарами и услугами, формированию в сознании потребителей стойких ассоциаций, впечатлений, связанных с этим товаром, его маркой. Эти ассоциации называют брэндом. Брэнд представляется как образ марки товара, выделенной покупателем среди конкурирующих товаров.

Основными элементами бренда являются: товарный знак, логотип предприятия, рекламная компания, упаковка товара.

Целью брендинговой программы рыбопродукции башкирских производителей должна быть ориентация на убеждение потребителей: добиться предпочтительности марки со стороны потребителей. Нами разработаны элементы брендинга для ОАО «Башкиррыбопродукт» (рис.14).

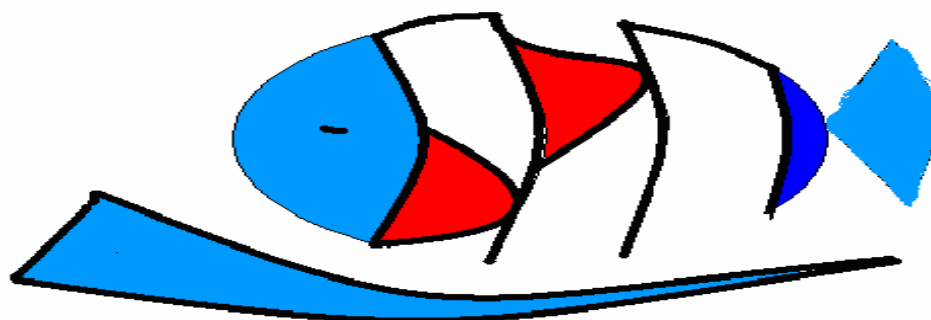


Рис. 14. Эскиз бренда ОАО «Башкиррыбопродукт»

Брендинговая деятельность может считаться успешной, если все разработанные элементы приобретут известность на рынке рыбопродукции и доверие покупателей.

Выводы и предложения

Комплексный подход формирования предложенной системы мероприятий позволит перейти на устойчивое развитие регионального рынка рыбопродукции, повысит эффективность его функционирования и конкурентоспособность его производителей.

Выполненное диссертационное исследование позволяет сделать ряд принципиальных выводов и предложений.

1. Формирование стратегии управления и ее эффективное применение реализуется в политике рационального рыбохозяйственного использования озер, водохранилищ и прудов, совершенствовании кормовой базы; используемых технологиях выращивания рыбы; формах интеграции рыбоводства с отраслями животноводства и растениеводства; широком применении рыбосевооборота.

2. Спрос на рыбу и рыбопродукцию в Республике Башкортостан имеет ярко выраженную тенденцию снижения. Основная причина – уменьшение покупательской способности населения; уровень потребления ниже рекомендуемой медицинской нормы порядка 80%.

3. Наши исследования показали, что с 1995 г. по 2006 г. республика обеспечивала внутреннее потребление рыбопродукции в основном за счет собственного производства. Однако в 2007 г. импорт составляет до 88% рыбных ресурсов республики, с нарастанием, как правило, объема ввоза некачественной продукции.

4. Для выявления путей роста уровня удовлетворенности рыбной продукцией нами проведено социологическое исследование потребителей через анкетирование посредством осуществления простой группировки и классификации их по социально-демографическим признакам. Выделены сегменты, представляющие продавцам интерес в расширении торговли.

5. Рынок рыбопродукции в республике представлен 150 фирмами, компаниями, постоянно занимающихся розничной и оптовой торговлей. На основании изучения их деятельности нами была составлена классификация оптовых и розничных предприятий, отражающая их сравнительный уровень и

показывающая инструменты, используемые ими для достижения успеха; определены проблемы, характерные для оптовых и розничных (мелкорозничной) продавцов.

6. Кризисная ситуация в рыбохозяйственной отрасли Республики Башкортостан вызвана по нашему мнению низкой эффективностью организации стратегического управления, отсутствием четких, продуманных программ развития рыбоводства; организационных структур стратегического развития рыбохозяйственных предприятий, недостатком информационного обеспечения предприятий.

7. В целях достижения улучшения управления развитием рынка рыбопродукции с нашим участием разработана программа «Воспроизводство ценных промысловых видов рыб», которая на базе рационального использования природных ресурсов республики даст существенный экономический эффект в сумме 51,3 млн. рублей; социальный эффект от рыбохозяйственного освоения водоемов комплексного назначения – до 1000 дополнительных рабочих мест.

8. Одним из путей преодоления тенденций предпочтения потребителей к привозной рыбе, непопулярности продукции башкирских производителей на наш взгляд, является создание торгового дома в структуре холдинга ОАО «Башкиррыбопродукт», с возложением на него функций по формированию благоприятной конкурентной среды для производителей Республики Башкортостан.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г. Управление организацией. - М.: Инфра-М, 2008. - 736 с.
2. Алексеев А.П. Мировое рыболовство и аквакультура в конце 20-начале 21 веков // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. - №4. – С.2 -9.
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: «Питер», 1999. – 416с.
4. Архипов В.М. Стратегический менеджмент. – СПб.: «Питер», 1998. – 200с.
5. Алиев А.М. Культура соглашения как эффективный фактор глобализации // Социс. -2003. -№ . - С. 18-23.
6. Ахмедов Н. Как организовать стратегическое планирование в корпорациях // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. -№4.-С.130-141.
7. Ахтямова А. Вертикальная интеграция как стратегическое решение // Экономика и управление. -1999. -№5.-С.104-108.
8. Багров А.М. Рыбное хозяйство// Рыбное хозяйство. -2008. -№2 . - С.18-23.
9. Базис для рыбной отрасли России// Главный зоотехник. -2008. -№4.- С.41-42
10. Бакиева А.М., Коваленко Н.А. Организационно-экономический механизм регулирования рынка молока и молочной продукции. – М.: «Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий», 2003. – 203 с.
11. Бакиева А.М., Фролова О.Н. Развитие маркетинговой деятельности молокоперерабатывающих предприятий. –М.: «Экономика с.-х. и перерабатывающих предприятий», 2003. -167с.
12. Боев В.Р., Сагайдак Э.А. Цены и ценообразование на продукцию сельского хозяйства СССР. – М.: ВНИИТЭИ. Агропром, 1987 – С. 43.
13. Баринов В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. -М.: Кнорус, 2005.-230 с..
14. Буздалов И.Н. Хозяйственный механизм в агропромышленной сфере

стран СЭВ. – М.: «Наука», 1983.

15. Бурцев Г.А. Государственное регулирование экономики и корпоративные стратегии. – Тюмень, 1998. – 83 с.
16. Богерук А.К. Методические подходы к разработке стратегических направлений развития аквакультуры В Российской Федерации // Рыбоводство и рыбное хозяйство. 2007. - №5. – С.2 -7.
17. Богерук А.К. Аквакультура в Бразилии // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №10. – С.10–13.
18. Богерук А.К. Инновации - важнейший фактор стратегического развития аквакультуры в России // Рыбное хозяйство. -2008. -№1 . - С. 13-16.
19. Бишев Л. Заморы можно прогнозировать// Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №2. – С.19.
20. Быстрова А. Воспроизводство рыбных запасов - задача государственная // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №3. – С.17.
21. Вайсман А. Стратегия маркетинга:10 шагов к успеху;Стратегия менеджмента:5 факторов успеха : Пер.с нем./ А. Вайсман. -М.: Интерэксперт:Экономика, 2005.-344 с.
22. Вача Ф., Подола М. Прудовое рыбоводство Чешской республики// Рыбоводство и рыбное хозяйство. - №4. – С.10 -14.
23. Вильном Ф. Разведение рыбы в небольших прудиках// Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №1. – С.24.
24. Виноградов В. Н. Развитие пастбищного рыбоводства в России // Рыбоводство и рыбное хозяйство .– 2006. - №1. – С.4 -7.
25. Виханский О. С. Стратегическое управление. -М.: Экономистъ, 2006.-292 с.
26. Власов В.А. Разведение пресноводных рыб и раков. – М.: АСТРЕЛЬ, 2004. – 256 с.
27. Водный кодекс РФ от 3.06.2006г. №74-ФЗ

28. Вундцеттель М.Ф., Виноградов В.К. Развитие пастбищного рыбоводства В России // Рыбоводство и рыбное хозяйство – 2007. - №1. – С.10 - 12.
29. Гапоненко А. Л. Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город. -М.: Изд-во РАГС, 2001.-224 с.
30. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции.— М.: Изд-во стандартов, 2007.
31. Глухих Л. В. Концепция стратегической вовлеченности и ее место в стратегическом управлении промышленностью // Экономика и управление. -2008. -№1 . - С. 102-106.
32. Груздев А. Стратегия развития региона: цели, преимущества, технология разработки // Общество и экономика. -2008. -№ 1 . - С. 115-120
33. Дворецкая А.Е. Финансово-промышленные группы: Менеджмент + Финансы. -М.: ПРИНТЛАЙН, 1995.-384 с.
34. Демин Н., Куфаков В., Перестройка и реформы закупочных цен// АПК: экономика, управление. – 1988. – № 2. – С.58–63.
35. Добрынин В.А., Беляев А.В., Дунаев П.П. и др. Экономика сельского хозяйства. – М.: Агропромизат, 1990. – 239 с.
36. Жаравин Д. П. Управление реализацией стратегии социально-экономического развития муниципального образования : автореферат дис. канд. экон. наук : 08.00.05. -Ярославль, 2005.-23 с.
37. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент. -М.: Экономистъ, 2007.-413 с.
38. Закон Республики Башкортостан от 17.11.2005 г. № 229 – 3 (ред. 23.06.2008) «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов в Республике Башкортостан»
39. Зиннуров У. Г. Методы стратегического менеджмента в диверсификации деятельности крупных корпораций // Экономика и управление. -2000. -№ 3. - С. 66-70

40. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. -М.: Аспект Пресс, 2002.-415 с.
41. Закон Республика Башкортостан «О государственном регулировании агропромышленного производства в Республике Башкортостан», 3.01.02. № 279-з// Информационная система «КонсультантПлюс».
42. Закон Российской Федерации «О сельскохозяйственной кооперации», 08.12.1995 г. № 193-ФЗ// Информационная система «Консультант-Плюс».
43. Ивлева Е. Разумно вносить удобрения// Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №1. – С.42 -43.
44. Ильенкова Н.Д. Спрос: анализ и управление / Под ред. И.К. Беляевского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.: ил.
45. Ильясова Л.Р. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия в стратегическом управлении: Автореф.дис...канд.экон. наук: 08.00.05. -Уфа, 2004.-25 с.
46. Киселев в.Н. Товарное рыбоводство в системе сельского хозяйства //Рыбное хозяйство.-2007.-№1.-С83-85.
47. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Прогресс, 1978. – С.328.
48. Конституция Российской Федерации. – М.: Юридическая литература, 1993.
49. Концепция – прогноз развития животноводства Росси до 2010 г. от 31.10.2001 г.
50. Концепция развития рыбного хозяйства РФ на период до 2010 г. от 2.09.2003 г. №12656-Р.
51. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества. – М.: Джон Уайли энд Санз, 1995. – 241 с.
52. Крылов Г.С. Биологическое обоснование выращивания крупного товарного карпа в нагульных прудах/ Г. С. Крылов, Т. Г. Крылова //

- Рыбное хозяйство. -2008. -№2 . - С. 78-79
53. Кудерский Л.А. Озерное рыболовство и рыбоводство: современное состояние //Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №4. – С.71 -72.
 54. Кудерский Л.А. Формы рыбного хозяйства во внутренних водоемах и их связь с экологическими ограничениями // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №7. – С.2–4.
 55. Курдюков С.И. Экономическая ситуация в рыбохозяйственном комплексе//Вестник РАСХН.-2007.-№1.-С20-22.
 56. Лапыгин Ю. Н. Стратегическое развитие организации. -М.: Кнорус, 2005.-284 с.
 57. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. - М.: Колос, 1999.-367 с.
 58. Лященко В.П. Государственное регулирование деятельности коммерческих организаций. – М.: «Новый век», 2001. – 208 с.
 59. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. - М.: Колос, 1999.-367 с.
 60. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.-376 с.
 61. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т. Т.1. – М.: Республика, 1993. – 399 с.
 62. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т.: – М.: Прогресс, 1993. – Т.1. – 159 с.
 63. Менеджмент организации: Гос. академия управления. -М.: ИНФРА-М, 1995.-429 с.
 64. Михелес Т.П. и др. Основные направления развития аквакультуры // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №2. – С.2–8.
 65. Михелес Т.П. Формирование нормативов удельных материальных и трудовых затрат на искусственное воспроизводство водных биоресурсов // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №7. – С.43–47.

66. Михелес Т.П. и др. Обеспечение эффективной направленности средств федерального бюджета на воспроизводство растительных рыб // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №11. – С.3–7.
67. Мухачев И.С. Биологические основы рыбоводства. – Тюмень, 2005. – 260 с.
68. Мэнкью Н.Г. Макроэкономика. – М.: Изд-во МГУ, 1994. – 736 с.
69. Немцов А.А., Ромазанов М.Ш., Мухаматзиева Р.В. // Информационный бюллетень. – 2001. – №1. – С.28–31.
70. Новицкий Е. Стратегическое планирование в высокодиверсифицированных корпоративных структурах: о мировой практике и опыте АФК «Систем» // РЭЖ. -1999. -№8. - С. 72-78
71. Олейников А.А. Технология выращивания рыбопосадочного материала // Аграрная наука. -2008. -№2 . - С. 27-28.
72. Панов О. А. Стратегическое планирование как инструмент бюджетной реформы // Финансы. -2008. -№ 9. - С. 25-28
73. Пищенко Е.В Современное рыбоводство нуждается в высококвалифицированных специалистах // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №1. – С.74 -76.
74. Пласкова Н. Стратегический менеджмент // Проблемы теории и практики управления. -2008. -№ 1 . - С. 86-97
75. Постановление Правительства РФ от 29 декабря 2007 г. N 1000 "О предоставлении в 2008 - 2010 годах субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на возмещение организациям, осуществляющим промышленное рыбоводство, независимо от их организационно-правовых форм, части затрат на уплату процентов по инвестиционным кредитам, полученным в российских кредитных организациях в 2007 - 2009 годах на приобретение племенного материала рыб, техники и оборудования для промышленного рыбоводства на срок до 5 лет, на строительство,

реконструкцию и модернизацию комплексов (ферм) по осуществлению промышленного рыбоводства на срок до 8 лет"

76. Постановление Правительства РФ от 9 января 1997 г. №24 «О порядке ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса финансово-промышленной группы»// Информационная система «КонсультантПлюс».
77. Постановление Правительства РФ № 508 от 23.05.95 г. «О порядке проведения экспертизы проектов создания финансово-промышленных групп, представляемых на рассмотрение Правительства Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. – 1995. – № 5. – Ст. 492.
78. Постановление Правительства РФ № 707 от 19.06.94 г. «Об утверждении Положения о порядке ведения Реестра финансово-промышленных групп Российской Федерации»// Собрание законодательства РФ. – 1994. – № 9. – ст. 1008.
79. Постановление Правительства РФ от 9 января 1997 г. N 24 "О Порядке ведения сводных (консолидированных) учета, отчетности и баланса финансово-промышленной группы"
80. Постановление Правительства РФ от 22 мая 1996 г. N 621 "О порядке ведения государственного реестра финансово-промышленных групп Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями)
81. Постановление Правительства РФ от 16 января 1995 г. N 48 "О Программе содействия формированию финансово-промышленных групп"
82. Постановление Правительства РФ от 23 мая 1994 г. N 508 "О порядке проведения экспертизы проектов создания финансово-промышленных групп, представляемых на рассмотрение Правительства Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями).
83. Постановление Правительства РФ от 30.12.2006 г. № 879 «О возмещении части затрат на приобретение племенного материала рыб, техники и оборудования для промышленного рыбоводства.

84. Постановление Кабинета Министров РФ от 25.12.2000 г. «Основные направления агропродовольственной политики Правительства РФ на 2001-2010 гг.
85. Постановление правительства РФ от 7.12.2001 №860 «Федеральная целевая программа «Экология и природные ресурсы России (2002-2010)»
86. Приказ Госкомрыболовства РФ от 11.02.2008 г. №89 «Об утверждении государственного заказа на выполнение работ по воспроизводству водных биологических ресурсов в 2008 г.»
87. Приказ Росрыболовства от 11.07.2007 г. №281 (ред.от 05.06.2008 г.) «О мероприятиях по рыболовству, воспроизводству и акклиматизации сиговых видов рыб в 2008 г.
88. Привезенцев Ю.А. Интенсивное прудовое рыбоводство.- М.: Агропромиздат, 1991.- 368 с.
89. Прудовое разведение рыб и раков//(авт. Сост. В.С. Левадный).- М.: Аделант, 2005.-192 с.
90. Прудовое рыбоводство. – М.: АСТ; Донецк: Сталкер, 2005.-239 с.
91. Распоряжение Кабинета министров Республики Башкортостан от 31.05.1996г. «673-р «О развитии пастбищного рыболовства на водоемах Башкортостана».
92. Ратгауз М. Г. Нормативный метод в сельском хозяйстве. – М.: «Россельхозиздат», 1984. – 239 с.
93. Самуэльсон П. Экономика. Вводный курс. - М.: Прогресс, 1964.
94. Сечин Ю.Т. Управление биоресурсами внутренних водоемов Российской Федерации //Рыбное хозяйство. – 2008.-№1.- С.91-92
95. Слесарев Е.С. Воздействие международных стратегических альянсов на процесс создания и получение организационных знаний // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. -№4.-С.3-17. - С.

96. Среднесрочная программа реформирования агропромышленного комплекса Республики Башкортостан на 2001-2005 годы/ Ш. Х. Вахитов, Г. В. Горобец, М. Б. Ишемгулов. –Уфа, 2001.-38 с.
97. Статистический ежегодник Республики Башкортостан: Статистический сборник. – Ч.1. / Госкомстат РФ, Госкомстат РБ. – Уфа, 2007.
98. Статистический ежегодник Республики Башкортостан: Статистический сборник. – Ч.2. / Госкомстат РФ, Госкомстат РБ. – Уфа, 2007.
99. Статистический ежегодник Республики Башкортостан: Статистический сборник. – Ч.3. / Госкомстат РФ, Госкомстат РБ. – Уфа, 2007.
100. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций/ А. Б. Идрисов, С. В. Картышев, А. В. Постников. -2-е изд., стереотип.. -М.: Филинь, 2007.-270 с.
101. Стратегическое планирование : Учебник/ под ред. Э. А. Уткина. -М.: ТАНДЕМ:ЭКМОС, 2006.-440 с.
102. Стрекалова З. О стандартизации и сертификации рыбной продукции Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2006. - №12. – С.8 -13.
103. Тренев Н.Н. Предприятие и его структура.- М.:Приор, 2000. – 129 с.
104. Тренев Н.Н. Формирование стратегии развития организации // Консультант директора. – 2000. - №1. – С.10 -13.
105. Тренев Н.Н. Формирование стратегии развития организации // Консультант директора. – 2000. - №3. – С.7 -10.
106. Тренев Н.Н. Методология управления предприятием // Консультант директора. – 2000. - №1. – С.14 -15.
107. Указ Президента РФ № 443 от 1 апреля 1996 г. «О мерах по стимулированию создания и деятельности финансово-промышленных групп»// Информационная система «КонсультантПлюс».
108. Указ Президента РФ от 05.12.93 г. № 2096 «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации»// Собрание актов Президента и Правительства РФ. – 1993. – № 49. – Ст. 4766.
109. Управление в АПК/ Ю.Б. Королев, В.З. Мазлоев, А.В. Мефед и др. – М.:

Колос, 2002. – 376 с.: ил.

110. Уровень жизни населения Республики Башкортостан / Госкомстат РФ, Госкомстат Республики Башкортостан. – Уфа, 2007. – 184 с.
111. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. –М.: Маркетинг, 2002. – 887 с.
112. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник для студ. вузов, обуч. по спец. и напр. "Менеджмент"/ Р. А. Фатхутдинов. -2-е изд., доп.. -М.: Интел-Синтез, 2007.-416 с.
113. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент : учебник для студ. вузов, обуч. по спец. и напр. "Менеджмент"/ Р. А. Фатхутдинов. -М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 2007.-447 с.
114. Финансовое планирование и контроль.-М.: ИНФРА-М, 1996. – 480 с.
115. ФЗ от 20.12.2004 г. №166-ФЗ «О рыболовстве и сохранении водных биологических ресурсов»
116. Федеральный закон «О финансово-промышленных группах» № 190 – ФЗ, от 30 ноября 1995 г. // Информационная система «КонсультантПлюс».
117. Федеральный закон «Об акционерных обществах» № 208 – ФЗ, от 26.12.95 г. // Собрание законодательства РФ. – 1996. – №1. – Ст.1.
118. Федеральный закон от 22 июня 2007 г. N 115-ФЗ "О признании утратившим силу Федерального закона "О финансово-промышленных группах"
119. ФЗ РФ «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002 № 7-ФЗ // Информационная система «КонсультантПлюс».
120. ФЗ РФ «О рыболовстве» от 20.12.2004 №166-ФЗ // Информационная система «КонсультантПлюс».
121. ФЗ РФ «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005 №115-ФЗ// Информационная система «КонсультантПлюс».
122. Федеральный закон «О животном мире» от 13.12.1996 №150-ФЗ.

123. Франтишек Вача, Мартин Подола Прудовое рыбоводство Чешской Республики // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №4. – С.10–14.
124. Френсис Т. И др. Интегрированное прудовое хозяйство // Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007. – №4. – С.38–43.
125. Федеральный закон от 22 июня 2007 г. N 115-ФЗ "О признании утратившим силу Федерального закона «О финансово-промышленных группах»
126. Хабарова Е. И. Менеджмент на стыке экономики и экологии // Менеджмент в России и за рубежом. -1999. -№ 3. - С. 29-36.
127. Хелферт Э. Техника финансового анализа. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 663 с.
128. Холодов В.В. Итоги работы рыбохозяйственной отрасли за 2004 г. и перспективы ее развития//Рыбоводство и рыбное хозяйство. – 2007.- №1. – С.4-10.
129. Хорев А. И. Формирование стратегии предприятия // Экономический анализ : теория и практика. -2008. -№ 16. - С. 8-11
130. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб.: Питер, 2001. – 302 с.
131. Черняков Б. Аграрный сектор США на рубеже веков // АПК : экономика, управление. -2000. -№ 7. - С. 50-56
132. Эгон Вёлькен. Введение в теорию сельскохозяйственного рынка. – М.: Информагротех, 1999. – 280 с.
133. Ястребова Е. М. Основы стратегического менеджмента : МГУКИ // Мир библиографии. -2000. -№ 5. - С. 72-74

Приложение 1

Импортные поставки рыбопродукции на территорию Республики Башкортостан, партий/т*

Страна	Периоды						
	1кв 2007 г.	2кв 2007 г.	3кв 2007 г.	4кв 2007 г.	1кв 2008 г.	2кв 2008 г.	3кв 2008 г.
Бразилия							1/0,36
Вьетнам	1/10,0	2/0,005	15/90,8	9/70,6	4/61,0	4/70,7	14/44,7
Китай			16/148,3	10/32,4	27/75,0	29/50,7	19/69,03
Канада			1/0,9	2/30,0	3/58,0	1/14,0	24/77,6
Великобритания			1/25,0		3/33,0	6/27,9	2/0,3
Индонезия				1/5,0	3/55,0		
Исландия			1/8,0	7/124,8	6/22,0	3/33,1	3/47,5
Голландия			5/93,5				16/0,4
Испания			4/2,7		1/3,5	3/7,5	2/11,26
Италия			42/9,5				
Норвегия			21/203,8	102/578,0	34/1355,0	18/276,8	38/338,2
США			1/0,9	1/54,0	3/49,83		1/0,55
Таиланд			3/2,7	1/1,4	5/20,0	20/40,0	3/16,15
Перу			1/27,0				
Дания			87/156,5	9/15,3	14/37,3	17/54,3	9/9,27

Окончание Приложения 1

Германия			3/10,9				1/0,2
Чили			9/19,65	4/18,5	4/48,0	14/50,2	2/0,56
Эквадор			1/5,0	3/13,2			
Австралия				1/3,0			
Бангладеш				9/17,1		2/1,5	5/3,81
Аргентина					3/1,8		2/0,95
Германия					5/20,0		
Индия					2/6,0		
ЮАР					1/0,3		
Шотландия					8/48,8		
Литва						7/10,0	
Бельгия						8/13,0	
Тайвань						2/22,5	
Франция						2/77,0	
Ирландия							1/8,2
Кипр							3/0,3
Новая Зеландия							1/5,0
Франция							52/2,6
Япония							4/0,2
Итого	1/10,0	2/0,005	211/805,15	159/963,3	128/1894,53	136/749,20	203/627,14

* - по данным Управления Россельхознадзора по Республике Башкортостан по ветеринарному надзору за подконтрольными группами

Приложение 2

Численность и возрастной состав населения Республики Башкортостан (на начало года), тыс. чел.

Показатели	1995 г.	2000 г.	2003 г.	2004 г.	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Тыс. чел.							
Все население	4062,6	4119,8	4102,3	4092,3	4078,8	4063,4	4052,8
В т.ч. в возрасте: Моложе трудоспособного возраста	1056,2	966,3	863,9	823,9	788,0	756,6	723,1
Трудоспособного возраста	2215,4	2348,2	2449,3	2491,5	2520,3	2543,0	2553,4
Старше трудоспособного возраста	791,0	805,3	789,1	776,9	770,5	763,8	776,2
В процентах к итогу							
Моложе трудоспособного возраста	26,0	23,5	21,1	20,1	19,3	18,6	17,8
Трудоспособного возраста	54,5	57,0	59,7	60,9	61,8	62,6	63,0
Старше трудоспособного возраста	19,5	19,5	19,2	19,0	18,9	18,8	19,2

Приложение 3

Располагаемые доходы и расходы домашних хозяйств Республики Башкортостан

Показатель	Все население					Городское население					Сельское население				
	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.
Располагаемые ресурсы на человека в месяц, руб.	3432,1	3713,5	4699,0	6644,6	8728,8	4103,3	4326,7	5709,2	7898,2	10074,7	2155,0	2615,0	3203,0	4787,9	6735,7
Структура доходов, в % к итогу Денежный доход	85,2	82,8	86,5	82,1	85,5	89,9	88,7	90,9	83,1	89,5	68,0	65,4	74,9	79,6	76,8
Стоимость натуральных поступлений продовольствия	11,8	11,2	8,5	6,6	6,2	7,5	7,4	4,3	3,3	3,2	27,6	22,3	19,5	14,8	12,7
Расходы на конечное потребление, руб. на человека в месяц	2311,5	2526,1	3308,9	4202,9	5923,3	2845,9	3136,6	4167,4	4934,0	7176,4	1294,5	1432,4	2037,4	3120,0	4067,7
в т.ч. денежные расходы на питание	882,8	883,8	1134,8	1306,3	1767,8	1108,5	1084,3	1417,8	1557,7	2031,1	453,3	524,5	715,7	934,1	1377,9
Потребление рыбной продукции, кг на человека в месяц	0,5	0,6	0,6	0,8	1,1	0,6	0,6	1,0	0,9	1,2	0,4	0,4	0,5	0,6	0,9

Приложение 4

Анкета для опроса физических лиц по исследованию рынка рыбы.

Уважаемые покупатели !

Группа исследователей изучает рынок рыбы и рыбоводческой продукции в Республике Башкортостан. Просим Вас ответить на предлагаемые ниже вопросы. Прочитайте каждый вопрос и отметьте тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению.

1. Приобретаете ли вы рабу ?

А) да;

Б) нет => перейти к вопросу 15.

2. Какую рыбу Вы обычно приобретает _____

(укажите, пожалуйста, наименования)

3. Как часто Вы приобретаете рыбу?

А) несколько раз в неделю;

Б) один раз в неделю;

В) несколько раз в месяц;

Г) один раз в месяц;

Д) реже.

4. Если бы рыба исчезла с рынка, на что Вы предпочли бы ее изменить _____

(укажите, пожалуйста, наименование продуктов)

Обращает ли вы внимание при приобретении рыбы на :

5. Внешний вид, упаковку:

А) да;

Б) нет.

6. Качество:

А) да;

Б) нет.

7. Производителя:

А) да;

Б) нет.

8. Стоимость:

А) да;

Б) нет.

9. Что – либо другое _____

(укажите, пожалуйста)

10. Имеются ли у Вас возможность выбора места покупки (продавцов) рыбы ?

А) да, и значительные;

Б) да, но незначительные;

В) нет, не имеются.

Укажите, пожалуйста, некоторые сведения о себе.

11. Ваш пол:

А) мужской;

Б) женский.

12. Ваш возраст _____

13. Ваше семейное положение _____

14. Ваш род занятий _____

15. Оцените Ваш уровень дохода

А) высокий (более 10000 руб.);

Б) средний (7000 – 10000 руб.);

В) низкий (менее 7000 руб.)

Большое спасибо за сотрудничество !

Приложение 5

Анкета для опроса представителей оптовой и розничной торговли по исследованию рынка рыбы.

Господа!

Группа исследователей изучает рынок рыбы и рыбоводческой продукции в Республике Башкортостан. Просим Вас ответить на предлагаемые ниже вопросы. Прочитайте каждый вопрос и отметьте тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению.

1. Какую рыбу Вы обычно приобретаете (укажите)? _____

2. Собираетесь ли Вы увеличить количество наименований продаваемой продукции?

а) да; б) нет.

3. Какая возможная величина торговой надбавки для Вас достаточна для принятия решения о проведении операции? _____

4. Расположите пять типов проблем по убыванию важности (составьте ранжированный ряд):

- наличие значительного парка автомашин;
- наличие качественной продукции с полным набором сертификатов;
- четкая работа склада, правильная быстрая разгрузка и хранение;
- значительное увеличение численности персонала;
- необходимость постоянно поддерживать ассортимент.

5. Какие причины лежат в основе выбора потенциальных партнеров по бизнесу?

- а) значительное снижение транспортных затрат (автомашин, водителей, грузчиков, холодильников);
- б) быстрый оборот средств;
- в) возможность использования средств для расширения ассортимента или объема продаж;
- г) меньшая требовательность партнеров.

Большое спасибо за сотрудничество !

Приложение 6

**ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ
СОТРУДНИКОВ ТОРГОВОГО ДОМА ОАО
«БАШКИРРЫБОПРОДУКТ»**

ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО ПРОДАЖАМ

1. Общие положения

1. Специалист по продажам относится к категории специалистов.
2. На должность специалиста по продажам назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое, инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области продаж не менее 3 лет.
3. Назначение на должность специалиста по продажам и освобождение от нее производится директором торгового дома по представлению начальника отдела по работе с магазинами.
4. Специалист по продажам должен знать:
 - 4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации продаж и поставки готовой продукции.
 - 4.2. Методы и порядок разработки прогнозов, перспективных и текущих планов производства и реализации продукции.
 - 4.3. Перспективы развития предприятия.
 - 4.4. Перспективы развития рынков сбыта.
 - 4.5. Методы изучения спроса на продукцию предприятия.
 - 4.6. Оптовые и розничные цены на продукцию, выпускаемую предприятием.
 - 4.7. Методы и порядок разработки нормативов запасов готовой продукции.
 - 4.8. Заключение договоров на поставку продукции, определения потребности в погрузочных и транспортных средствах.
 - 4.9. Правила оформления документации отдела.
 - 4.10. Стандарты хранения и транспортировки продукции.
 - 4.11. Порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии.
 - 4.12. Стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию.
 - 4.13. Организацию складского хозяйства.
 - 4.14. Основы технологии, организации производства, труда и управления.
 - 4.15. Организацию учета операций по продажам и составление отчетности о выполнении плана реализации.
 - 4.16. Основы трудового законодательства.
 - 4.17. Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи.
 - 4.18. Правила и нормы охраны труда.
5. Начальник отдела продаж подчиняется непосредственно коммерческому директору.

6. Во время отсутствия начальника отдела продаж его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый исполнитель, который несет ответственность за качественное, эффективное и своевременное их исполнение.

II. Должностные обязанности

Специалист по продажам:

1. Осуществляет рациональную организацию сбыта продукции предприятия, ее поставку потребителям в сроки и объеме в соответствии с заказами и заключенными договорами.
2. Участвует в подготовке прогнозов, проектов перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, проведении маркетинговых исследований по изучению спроса на продукцию предприятия, перспектив развития рынков сбыта.
3. Организует подготовку и заключение договоров на поставку продукции потребителям, согласование условий поставок.
4. Участвует в составлении планов продаж и их увязку с планами производства с целью обеспечения сдачи готовой продукции производственными подразделениями в сроки, по номенклатуре, комплектности и качеству в соответствии с заказами и заключенными договорами.
5. Принимает меры по выполнению плана реализации продукции, своевременному получению нарядов, спецификаций и других документов на поставку.
6. Совместно с начальником отдела сбыта ОАО «Уфамолзавод» обеспечивает контроль выполнения, договорных обязательств, состояние запасов готовой продукции на складах.
7. Принимает участие в организации выставок, ярмарок, выставок-продаж и других мероприятий по рекламе продукции.
8. Принимает меры по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию.
9. Участвует в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на предъявленные иски, а также претензий потребителям при нарушении ими условий договоров.
10. Обеспечивает учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по поставкам, о выполнении плана реализации.

III. Права

Специалист по продажам:

1. Знакомиться с проектами решений директора предприятия, касающимися поставок продукции.

2. Вносить на рассмотрение коммерческого директора предприятия предложения по улучшению деятельности отдела продаж в пределах своей компетенции.

3. Участвовать в рассмотрении вопросов ценообразования.

4. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия.

5. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

IV. Ответственность

Специалист по продажам несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ГОРОДСКИМ ПРОДАЖАМ.

I. Общие положения

1.1. Назначение на должность менеджера по городским продажам и освобождение от нее производится директором торгового дома по представлению начальника отдела по работе с магазинами.

1.2. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.3. Менеджер подчиняется начальнику отдела по работе с магазинами.

1.4. В своей деятельности менеджер руководствуется:
законодательными и нормативными документами, рассматривающими вопросы предпринимательской и коммерческой деятельности;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);

- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Менеджер должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса;
- конъюнктуру рынка, порядок ценообразования, налогообложения, основы маркетинга;

- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела;

- теорию и практику работы с клиентами;

- формы и методы ведения рекламных кампаний;

порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов;

- основы социологии, психологии и мотивации труда;

- этику делового общения;

- основы технологии производства;

структуру управления предприятием, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности;

- методы оценки деловых качеств работников;

- основы делопроизводства;

методы обработки информации с использованием современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;

- основы законодательства о труде;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента;

- правила и нормы Охраны труда.

1.6. Во время отсутствия менеджера его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый исполнитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

II. Должностные обязанности

Менеджер обязан:

2.1. Исходя из стратегических целей деятельности предприятия, планировать предпринимательскую или коммерческую деятельность.

2.2. Осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий, заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска.

2.3. Организовать связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом.

2.4. Осуществлять анализ спроса на реализуемую продукцию, прогноз и

мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.

2.5. Участвовать в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.

2.6. Обеспечивать рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда.

2.7. Осуществлять координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимать решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

2.8. Привлекать к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

2.9. Ежедневно отслеживать и предоставлять информацию о наличии дебиторской и кредиторской задолженности клиентов.

- контроль за суммой и формой оплаты;

- проверка данных на соответствие первичным документам.

2.10. Ежедневно пополнять архив базы данных отдела продаж.

2.11. При необходимости урегулировать проблемы, возникающие в ходе работы с клиентами.

2.12. Обеспечивать оперативное обслуживание клиентов.

2.13. Обеспечивать отслеживание расчетов с партнерами и еженедельно представлять отчет в бухгалтерию по дебиторам.

2.14. Для клиентов, имеющих просроченные долги, менеджер по работе с покупателями действует по следующей схеме:

при неоплате свыше **15 дней** - по истечении 15 дней информирование начальника отдела продаж и осуществление контрольного звонка клиенту;

20 дней - по истечении 20 дней осуществление письменного запроса-предупреждения.

регистрация (Ф. И. О.) принявшего факс и при не поступлении денег **спустя 5 дней** - еще один контрольный звонок с предупреждением о передаче данных начальнику юридического отдела;

30 дней - по истечении 30 дней передача данных с актом сверки начальнику юридического отдела.

2.18. Работа по просроченным долгам, актам сверок с клиентами.

2.19. Еженедельная сверка дебиторской задолженности с данными бухгалтерии.

2.20. В случае, если определенная товарная позиция находится на закрепленном складе свыше **2/3 срока** реализации, немедленно сообщать об этом непосредственному начальнику отдела.

2.21. Нести ответственность за сохранность вверенной ему офисной техники, мебели и оборудования.

2.22. Следить за экономией расходных материалов.

III. Права

Менеджер имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия,

касающимися его деятельности.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия по находящимся в его компетенции вопросам.

3.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.4. Обращаться к руководству предприятия за оказанием содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

IV. Ответственность

Менеджер несет ответственность:

4.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, а пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО РЕГИОНАЛЬНЫМ ПРОДАЖАМ

I. Общие положения

1.1. Назначение на должность менеджера по региональным продажам и освобождение от нее производится директором торгового дома по представлению начальника отдела по работе с магазинами.

1.2. На должность менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности" не менее 2 лет.

1.3. Менеджер подчиняется начальнику отдела по работе с магазинами.

1.4. В своей деятельности менеджер руководствуется:

законодательными и нормативными документами, рассматривающими вопросы предпринимательской и коммерческой деятельности;

- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;

- уставом предприятия;

- правилами трудового распорядка;

- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);

- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Менеджер должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса;
- конъюнктуру рынка, порядок ценообразования, налогообложения, основы маркетинга;
- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела;
- теорию и практику работы с клиентами;
- формы и методы ведения рекламных кампаний;
- порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов;
- основы социологии, психологии и мотивации труда;
- этику делового общения;
- основы технологии производства;
- структуру управления предприятием, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности;
- методы оценки деловых качеств работников;
- основы делопроизводства;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- основы законодательства о труде;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента;
- правила и нормы Охраны труда.

1.6. Во время отсутствия менеджера его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый исполнитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

II. Должностные обязанности

Менеджер обязан:

2.1. Исходя из стратегических целей деятельности предприятия, планировать предпринимательскую или коммерческую деятельность.

2.2. Осуществлять контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий, заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивать степень возможного риска.

2.3. Организовать связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом.

2.4. Осуществлять анализ спроса на реализуемую продукцию, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей.

2.5. Участвовать в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.

2.6. Обеспечивать рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда.

2.7. Осуществлять координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимать решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.

2.8. Привлекать к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

2.9. Ежедневно, еженедельно, ежемесячно планировать поставку продукции таким образом, чтобы обеспечивать постоянное бесперебойное наличие на складе филиала (терминала) всего ассортиментного ряда продукции.

2.10. К началу каждого месяца представлять примерный план закупок на следующий месяц.

2.11. Каждую пятницу формировать коррекционный пакет заявок на следующую неделю.

2.12. Региональному менеджеру до 25 числа каждого месяца необходимо предоставлять месячный план региональных поездок по территории РБ, а также корректировать его еженедельно.

2.13. Своевременно информировать о наличии товарных остатков с предельными сроками годности.

2.14. Контролировать оплату продукции и анализировать дебиторско-кредиторскую задолженность в четком соответствии с договором о поставке во взаимодействии с менеджерами по работе с покупателями.

2.15. Проводить анализ продаж продукции с передачей сведений начальнику отдела и исполнительному директору.

2.16. До 4 числа каждого месяца представлять отчет о продажах в упаковках за предыдущий месяц.

2.17. Контролировать постоянное наличие у партнеров всего ассортиментного ряда продукции, проводить ротацию товара согласно срокам реализации.

2.18. Оказывать взаимную помощь другим филиалам (терминалам) в продажах неликвидного ассортимента.

2.19. Еженедельно представлять начальнику отдела и коммерческому директору информацию о ценах по конкурирующим группам товаров.

2.20. Информировать руководство предприятия о появлении на рынке новой продукции (ассортимент и цены) с передачей сведений в отдел маркетинга.

2.21. Контролировать соблюдение рекомендуемых цен у партнеров.

2.22. Своевременно заказывать рекламную продукцию и обеспечивать ее постоянное наличие в местах продаж.

2.23. Еженедельно представлять недельный маршрутный лист посещения партнеров и результативность (успешность) их посещения.

2.24. Еженедельно представлять фактическое выполнение партнерами

плановых показателей с указанием причин возможных отклонений.

2.25. Ежедневно получать сведения о фирмах, которые проявили интерес и желание работать с ассортиментом в результате телефонных переговоров.

2.26. Выполнять другие поручения начальника отдела продаж и руководства торгового дома.

III. Права

Менеджер имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия по находящимся в его компетенции вопросам.

3.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.4. Обращаться к руководству предприятия за оказанием содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

IV. Ответственность

Менеджер несет ответственность:

4.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, а пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

ИНСТРУКЦИЯ ОФИС-МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ

I. Общие положения

1.1. Назначение на должность специалиста офис-менеджера по продажам и освобождение от нее производится директором торгового дома по представлению начальника отдела по работе с магазинами.

1.2. На должность офис-менеджера назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.3. Офис-менеджер непосредственно подчиняется начальнику отдела продаж, коммерческому директору.

1.4. В своей деятельности офис-менеджер руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, рассматривающими вопросы предпринимательской и коммерческой деятельности;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Офис-менеджер должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность;
- рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса;
- конъюнктуру рынка, порядок ценообразования, налогообложения, основы маркетинга;
- теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела;
- теорию и практику работы с клиентами;
- формы и методы ведения рекламных кампаний;
- порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов;
- основы социологии, психологии и мотивации труда;
- этику делового общения;
- основы технологии производства;
- структуру управления предприятием, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности;
- методы оценки деловых качеств работников;
- основы делопроизводства;
- методы обработки информации с использованием современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;
- основы законодательства о труде;
- передовой отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента;
- правила и нормы Охраны труда.

1.6. Во время отсутствия офис-менеджера его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый исполнитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

II. Должностные обязанности

Офис-менеджер:

2.1. Осуществляет сбор информации и составление ежедекадно отчета по оборотам клиентской базы и ежедневное представление руководству отдела и торгового дома справки о произошедших изменениях.

2.2. Осуществляет сбор информации и составление ежедекадно отчета по

оборотам клиентов, имеющих скидки и ежедневное представление руководству отдела и торгового дома справки о произошедших изменениях.

2.3. Проводит сравнительный анализ цен на молочном рынке РБ и г. Уфы на каждый первый день недели и представляет руководству отдела и торгового дома справки о произошедших изменениях.

2.4. Вводит необходимую текущую информацию в базу данных отдела продаж.

2.5. Обновляет прайс-листы в соответствии с изменениями и обеспечивает ими все службы отдела продаж.

2.6. Обеспечивает своевременное прохождение договоров, соглашений и других документов отдела по инстанциям.

2.7. Осуществляет контроль за входящей и исходящей корреспонденцией отдела продаж.

2.8. По поручению руководителя составляет письма, запросы, другие документы, готовит ответы по жалобам клиентов.

2.9. Ведет делопроизводство отдела продаж.

2.10. Бережно относится к вверенной офисной технике, мебели и оборудованию.

2.11. Выполняет разовые поручения начальника отдела продаж и руководства торгового дома.

III. Права

Офис-менеджер имеет право:

3.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

3.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению деятельности предприятия по находящимся в его компетенции вопросам.

3.3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3.4. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

IV. Ответственность

Офис-менеджер несет ответственность:

4.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

4.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

4.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПРОДАВЦОВ ФИРМЕННОГО МАГАЗИНА

I. Общие положения

1.1. Продавец фирменной торговли относится к категории технических исполнителей, принимается на работу и увольняется приказом директора предприятия.

1.2. На должность продавца фирменной торговли назначается лицо имеющее среднее профессиональное или начальное профессиональное образование и стаж работы не менее 6 мес.

1.3. Продавец фирменной торговли непосредственно подчиняется директору магазина

1.4. В своей деятельности продавец руководствуется:

- нормативными документами по вопросам выполненной работы;
- уставом предприятия;
- правилами внутреннего трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия, магазина;
- настоящий должностной инструкцией;
- законом «О защите прав потребителей в РБ»

1.5 Продавец должен знать:

- ассортимент, классификацию, характеристику, назначение, питательную ценность и розничные цены на товары;
- основные виды сырья и материалов, идущих на изготовление товаров;
- признаки доброкачественных товаров;
- признаки сортности товаров;
- методы снижения потерь при хранении и реализации товаров;
- принципы оформления на прилавочных, внутри магазинных и оконных витрин;
- основных поставщиков товаров и особенности ассортимента и качества продукции;
- приемы и методы обслуживания различных контингентов покупателей с учетом их пола, возраста, уровня знаний о товаре и других особенностей;
- основы коллективных форм организации и оплаты труда;
- основные принципы устройства и правила эксплуатации обслуживаемого торгово-технологического оборудования;
- порядок приема товаров от поставщиков;
- основные требования стандартов и технических условий к качеству товаров, таре и маркировке, акцизных марок на ликероводочные изделия;
- правила бракеража;
- простейшие лабораторные методы определения качества товаров;
- правила взятия проб и отбора образцов для определения качества товаров;
- порядок проведения инвентаризации и составления, и оформления товарных отчетов, актов на брак, недостачу, пересортицу товаров и приемосдаточных актов при передаче материальных ценностей.

II. Функции

На продавца возлагаются следующие функции:

2.1. Обслуживание покупателей, быть вежливым, предупредительным, не вступать в спор, не отвлекаться от исполнения своих обязанностей, обеспечивать высокую культуру обслуживания покупателей.

2.2. Выполнять установленные плановые задания, своевременно пополнять рабочий запас товара.

2.3. Получать товар в ассортименте.

2.4. Оформление витрин.

2.5. Подготовка товаров к продаже

2.6. Участие в проведении инвентаризации

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций продавец фирменной торговли обязан:

3.1. Осуществлять обслуживание покупателей: нарезку, взвешивание и упаковку товаров, подсчет стоимости покупки, проверку реквизитов чека, выдачу покупки.

3.2. Контролировать своевременное пополнение рабочего запаса товаров, их сохранность, исправность и правильную эксплуатацию торгово-технологического оборудования, чистоту и порядок на рабочем месте, согласно правил СЭС.

3.3. Осуществлять подготовку товаров к продаже, в т.ч. и подакцизных товаров: проверку наименования, количества, сортности, цены, состояние упаковки и правильности маркировки, распаковку, осмотр внешнего вида, зачистку, нарезку товаров.

3.4. Проводить подготовку рабочего места : проверку наличия и исправности оборудования, инвентаря и инструмента, заточку, правку инструментов, установку навесов. Соблюдать технику безопасности по охране труда, пожарной безопасности.

3.5. Получить и подготовить упаковочный материал.

3.6. Разместить товары по группам, видам и сортам с учетом частоты спроса и удобства работы.

3.7. Заполнять и прикреплять ярлыки.

3.8. Подсчитывать чеки (деньги) и сдавать их в установленном порядке.

3.9. Консультировать покупателей о свойствах, вкусовых особенностях, кулинарном назначении и питательной ценности отдельных видов товаров.

3.10. Предлагать новые взаимозаменяемые товары и товары сопутствующего ассортимента.

3.11. Изучать спрос покупателей

3.12. Оформлять на прилавочные, внутри магазинные витрины и осуществлять контроль за их состоянием

3.13. Получать товар, определять их качество по органолептическим признакам, отбирать образцы для лабораторного анализа.

3.14. Составлять заявки на товар

- 3.15. Составлять заявки на ремонт торгово-технического оборудования
- 3.16. Составлять товарные отчеты, акты на брак, недостачу, пересортицу товаров и приемо-сдаточные акты при передаче материальных ценностей.
- 3.17. Принимать участие в проведении инвентаризации
- 3.18. Руководить работой продавцов более низкой квалификации
- 3.19. Разрешать спорные вопросы с покупателями в отсутствие представителей администрации.

IV. Права

Продавец фирменной торговли имеет право:

- 4.1. Знакомится с проектами решения руководства предприятия, касающегося его деятельности
- 4.2. Вносит на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.
- 4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов, информацию и документы по вопросам, входящим в его компетенцию
- 4.4. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав

V. Ответственность

Продавец фирменной торговли несет ответственность:

- 5.1. За неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РФ и РБ
- 5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством РФ и РБ
- 5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским Законодательством РФ и РБ.

ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ (ОПЕРАТОР)

I. Общие положения

- 1. Специалист по работе с клиентами относится к категории специалистов.
- 2. На должность специалиста по работе с клиентами назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по специальности в области продаж не менее 3 лет.
- 3. Назначение на должность специалиста по работе с клиентами и освобождение от нее производится директором торгового дома по представлению начальника отдела по работе с магазинами.
- 4. Специалист по работе с клиентами должен знать:
 - 4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации продаж и поставки готовой продукции.

- 4.2.Перспективы развития предприятия.
- 4.3.Перспективы развития рынков сбыта.
- 4.4.Методы изучения спроса на продукцию предприятия.
- 4.5.Оптовые и розничные цены на продукцию, выпускаемую предприятием.
- 4.6.Определение потребности в погрузочных и транспортных средствах.
- 4.7.Правила оформления документации отдела.
- 4.8.Стандарты хранения и транспортировки продукции.
- 4.9.Порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии.
- 4.10.Стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию.
- 4.11.Организацию складского хозяйства.
- 4.12.Основы технологии, организации производства, труда и управления.
- 4.13. Организацию учета операций по продажам и составление отчетности о выполнении плана реализации.
- 4.14.Основы трудового законодательства.
- 4.15.Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи.
- 4.16.Правила и нормы охраны труда.

5. Специалист по работе с клиентами подчиняется непосредственно начальнику отдела.

6. Во время отсутствия оператора его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый исполнитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

II. Должностные обязанности

Специалист по работе с клиентами:

- 1. Осуществляет руководство возглавляемым им участком..
- 2. Обеспечивает прием и регистрацию заявок на молочную продукцию от торгующих организаций.
- 3. Анализирует результаты производственной деятельности по итогам смены.
- 4. Обеспечивает правильность и своевременность оформления первичных документов (накладных, счетов-фактур, качественных удостоверений, возвратных накладных).
- 5. Контролирует наличие готовой продукции на складах и осуществляет связь с потребителем.
- 6. Оформляет документы на отгрузку продукции в соответствии с заявкой.
- 7. Выполняет служебные поручения своего непосредственного начальника.

III. Права

Специалист по работе с клиентами вправе:

1. Знакомиться с проектами решений директора предприятия, касающимися поставок продукции.
2. Вносить на рассмотрение директора предприятия предложения по улучшению деятельности отдела продаж в пределах своей компетенции.
3. Участвовать в рассмотрении вопросов ценообразования.
4. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия.
5. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.
6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

IV. Ответственность

Специалист по работе с клиентами несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.
3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

ИНСТРУКЦИЯ СПЕЦИАЛИСТА ПО РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ (ДИСПЕТЧЕР)

I. Общие положения

1. Специалист по работе с клиентами относится к категории специалистов.
2. На должность специалиста по работе с клиентами назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по специальности в области продаж не менее 3 лет.
3. Назначение на должность специалиста по работе с клиентами и освобождение от нее производится директором торгового дома по представлению начальника отдела по работе с магазинами.
4. Специалист по работе с клиентами должен знать:
 - 4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации продаж и поставки готовой продукции.
 - 4.2. Перспективы развития предприятия.
 - 4.3. Перспективы развития рынков сбыта.
 - 4.4. Методы изучения спроса на продукцию предприятия.

4.5.Оптовые и розничные цены на продукцию, выпускаемую предприятием.

4.6.Определение потребности в погрузочных и транспортных средствах.

4.7.Правила оформления документации отдела.

4.8.Стандарты хранения и транспортировки продукции.

4.9.Порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии.

4.10. Стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию.

4.11. Организацию складского хозяйства.

4.12. Основы технологии, организации производства, труда и управления.

4.13. Организацию учета операций по продажам и составление отчетности о выполнении плана реализации.

4.14.Основы трудового законодательства.

4.15.Средства вычислительной техники, коммуникаций и связи.

4.16.Правила и нормы охраны труда.

5.Специалист по работе с клиентами подчиняется непосредственно начальнику отдела.

6.Во время отсутствия диспетчера его должностные обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый исполнитель, который несет полную ответственность за качественное, эффективное и своевременное их выполнение.

II. Должностные обязанности

Специалист по работе с клиентами:

1. Осуществляет руководство возглавляемым им участком..

2. Обеспечивает прием и регистрацию заявок на молочную продукцию от торгующих организаций.

3.Своевременно подготавливает и корректирует заявку для производства продукции заводу.

4.Оперативно выявляет и устраняет причины завышения или занижения заявок.

5.Анализирует результаты производственной деятельности по итогам смены.

6.Контролирует наличие готовой продукции на складах и осуществляет связь с потребителем.

7.Выполняет служебные поручения своего непосредственного начальника.

III. Права

Специалист по работе с клиентами вправе:

1. Знакомиться с проектами решений директора предприятия, касающимися поставок продукции.

2. Вносить на рассмотрение директора предприятия предложения по улучшению деятельности отдела продаж в пределах своей компетенции.

3. Участвовать в рассмотрении вопросов ценообразования.

4. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия.

5. Запрашивать лично или по поручению руководства предприятия от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

6. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

IV. Ответственность

Специалист по работе с клиентами несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Торговый дом является самостоятельным структурным подразделением предприятия подчиняется генеральному директору ОАО «Башкиррыбопродукт».

II. ЗАДАЧИ

2.1. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявленных к ней покупателями требований, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия.

2.2. Организация реализации и сбыта выработанной продукции в полном ассортименте в целях увеличения получения прибыли.

2.3. Организация рекламы и стимулирование сбыта продукции в целях продвижения продукции на рынке.

2.4. Обеспечение соблюдения сохранности остатков готовой продукции, организация правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, партиционный учет.

2.5. Обеспечение правильного учета приемки и отчетности по отгрузке продукции.

2.6. Своевременное, равномерное обеспечение потребностей перерабатывающего производства сырьем.

III. СТРУКТУРА

3.1. Структуру и штаты торгового дома утверждает Генеральный директор общества, применительно с типовым структурам и нормативам численности, исходя из условий и особенностей производства, объемов работ и задач, возложенных на отдел.

3.2. В состав торгового дома входят:



IV. ФУНКЦИИ, выполняемые всеми отделами торгового дома

4.1. Координация и согласование действий всех функциональных отделов по выработке единой коммерческой политики.

4.2. Обеспечение успешной коммерческой деятельности предприятия по сбыту продукции.

4.3. Подготовка и заключение договоров с покупателями на поставку выпускаемой обществом продукции.

4.4. Организация производства и сбыта продукции, на основе развития маркетинга:

- изучение конкурентоспособности, отпускаемой продукции (ассортимент, качество, цена, изучение спроса на продукцию общества;

- проведение маркетинговых исследований по рынку сбыта г. Уфы, Республики Башкортостан и др. регионов с целью изучения и установления прогнозов конъюнктуры, емкости рынка;

- сбор информации, ее систематизация по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции;

- организация пробных продаж с целью привлечения новых покупателей;

- анализ проведения договорной кампании и организации сбыта продукции, разработка предложений и их представление руководству по совершенствованию стратегии маркетинга;

- прогнозирование покупательской способности;

- установление формы коммерческих и других связей с потребителями производимой продукции;

- изучение платежеспособности клиентов, своевременное выявление их банкротства;

- разработка предложений по формированию фирменного стиля и торгового знака общества;

- повышение уровня и качества работы с покупателями продукции работниками коммерческой службы.

4.5. Участие в выработке политики ценообразования с учетом потребительского спроса, цены конкурентов, разработка и применение системы скидок и других методов стимулирования сбыта.

4.6. Участие совместно с соответствующими службами общества в формировании годовых, квартальных, месячных номенклатурных планов производства и суточных планов- графиков сдачи готовой продукции для обеспечения поставок в установленные сроки и номенклатуре.

4.7. Составление годовых, квартальных и месячных планов поставок продукции в соответствии с заказами и заключенными договорами.

4.8. Увязка планов закупки в производство продукции с производственными службами и цехами общества с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре.

4.9. Обеспечение своевременного получения наряда в, нарядов-заказов, спецификации на поставку продукции.

4.10. Подготовка и проведение выставок, ярмарок, выставок-продаж, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс - информации).

4.11.Участие в совершенствовании сбытовой сети и форм доставки продукции потребителям.

4.12.Проведение мероприятий по ликвидации необоснованных расходов по сбыту продукции, исключение простоев транспорта и холостого пробега.

4.13.Организация оптовой торговли выпускаемой обществом продукции.

4.14.Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции, организации правильного хранения готовой продукции, ее рассортировки, комплектации, консервации, упаковки ,. отправки потребителям.

4.15.Планирование и организация отгрузки готовой продукции на основании утвержденных и согласованных графиков, оформление соответствующей документации (ТТН, сводные отчеты и - п.)

4.16.Сбор тары от торгующих организаций.

4.17.Осуществление приема заказов-заявок и корректировок от торгующих предприятий и организаций на поставку товаров в установленном порядке через информационно-диспетчерскую службу.

4.18.Внесение предложений о расширении ассортимента, улучшению качества, изменению расфасовки, о прекращении производства продукции, не имеющей сбыта.

4.19.Проведение мероприятий по снижению и ликвидации дебиторской задолженности, ускорение взаиморасчетов.

4.20.Подготовка оперативных заявок на ускорение изготовления отдельных видов продукции.

4.21.Подготовка ежемесячных данных об общем количестве поставляемой продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами.

4.22.Регулирование взаимоотношений с потребителями, ведение переписки и прием представителей по вопросам поставки продукции и расчетов с ними.

4.23.Осуществление учета и контроля за выполнением планов поставки по номенклатуре в разрезе заключенных договоров.

4.24.Составление перечня продукции, по которой сдача отстает от установленного графика и доведение его до руководства предприятия.

4.25.Предъявление претензий цехам за несоблюдение обязательств по изготовлению и сдаче продукции.

4.26.Составление заявок на необходимые материалы для осуществления функций сбыта.

4.27.Подготовка материалов для заявления претензий и исков к другим предприятиям и организациям, физическим лицам по вопросам сбыта.

4.28.Участие в расследовании и удовлетворении обоснованных рекламаций на отгруженную готовую продукцию.

4.29.Подготовка суточных справок об отгрузке продукции.

4.30.Составление заявок на подачу автотранспорта.

4.31.Составление оперативной и статистической отчетности о выполнении планов по заказам, договорных обязательств и своевременное их представление с объяснительной запиской.

V. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОТДЕЛОВ ТОРГОВОГО ДОМА С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

5.1.С отделом главного технолога и начальником производства:

Получает:

комплекты технологической документации на упаковку, погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы (техпроцессы и инструкции), инструкций по условиям безопасной погрузки и разгрузки продукции, сведения о новых видах продукции,

Представляет:

предложения по совершенствованию технологически процессов упаковки, погрузо-разгрузочных и транспортных работ, предложения по улучшению условий безопасности отгрузочных работ.

*5.2.С отделом техники безопасности:*Получает:

предписания и указания по устранению нарушений но.ш и правил по охране труда, техники безопасности и производственной санитарии, требования о проведении в случае необходимости технической экспертизы и заключений о состоянии оборудования, графики комплексных обследований состояния охраны труда, нормативную литературу по вопросам охраны труда.

Представляет:

отчеты о выполнении комплексного плана по улучшению условий охраны труда и устранению нарушений по технике безопасности и охраны труда.

*5.3.С отделом материально-технического снабжения:*Получает:

лимитно - заборные карты на получение материалов, графики завоза материалов в общество;

Представляет:

заявки на все необходимые материалы с указанием сроков их завоза..

*5.4.С автохозяйством:*Получает:

транспортные средства для организации доставки продукции в соответствии с заключенными договорами, транспорты», средства в качестве демонстрационного оборудования для размещения на нем рекламных материалов, предложения по координации заботы для обеспечения оптимального уровня функционирования товародвижения, проект плана перевозок для включения в программу маркетинга, информацию о рисках в вопросах доставки товаров, связанных с изменением внешних условий месячные (суточные) планы отгрузки готовой продукции.

Представляет:

рекламные материалы для демонстрации в пути, информацию о новейших достижениях технологий товародвижения, о рынке средств для транспортировки товаров, информацию о предпочтении потребителей в области выбора средств товародвижения, предложения по рациональному использованию транспортных (формирование загрузки машин, недопущение порожних рейсов, и простоя автотранспорта.

*5.5.С подотделом экономики и цен:*Получает:

планы реализации продукции, утвержденные цены на продукцию, лимит по затратам.

Представляет:

сведения об отгрузке продукции потребителям, об остатках готовой продукции на складах, данные о недопоставке продую, ли, отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров, оперативную информацию о заявках торговых организаций и их выполнении.

5.6.С подотделом АтиЗ:

Получает:

штатное расписание, положение о премировании, график работы общества.

Представляет:

предложения по совершенствованию организации труда, системы оплаты труда и материального стимулирования, предложения по проектам штатных расписаний, табеля учета рабочего врс лени.

5.7.С отделом технического контроля:

Получает: документы, удостоверяющие качество продукции(сертификаты).

Представляет: сведения о поступивших рекламациях.

5.8.С отделом кадров:

Получает: рекомендации в вопросах подбора кадров.

Представляет: заявки на потребность в кадрах.

5.9.С бухгалтерией:

Получает:

информацию о дебиторской задолженности за отгруженную продукцию, квартальные итоговые данные о движении годовой продукции, итоги инвентаризации готовой продукции.

Представляет:

товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции, инвентаризационные ведомости готовой продукции.

5.10.С юридическим отделом.

Получает:

завизированные проекты хозяйственных договоров, заключения или ответы на заявленные контрагентами претензий и иск. по поводу ненадлежащего исполнения обществом договорных обязательств, подготовленные претензии и иски к другим предприятиям и организациям, физическим лицам.

Представляет:

проекты приказов и других документов правового характера для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования, проекты хозяйственных договоров для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств обществом для дачи заключений или подготовки ответа.

5.11.С цехами основного производства:

Получает: готовую продукцию по утвержденной номенклатуре.

Представляет:

претензии на невыполнение обязательств по отгрузке и сдаче продукции.

VI. ПРАВА

Торговый дом имеет право:

-контролировать производственные цеха в части изготовления продукции, сдача которой на склады готовой продукции отстаёт или превышает от согласованных планов;

- получать от бухгалтерии - сведения об остатках продукции на 1-е число каждого месяца (по видам продукции) и ведомости по результатам инвентаризации;
- от производственных цехов - периодическую информацию о выполнении заявок;
- не принимать некомплектную продукцию ограниченного спроса сверх плана и вносить предложения о снятии с производства продукции, не имеющей сбыта;
- вносить предложения по увеличению производства отдельных видов продукции;
- вносить предложения об отнесении в установленном порядке непроизводственных расходов, образующихся в результате срыва сроков отгрузки, на цеха, виновные в этом;
- вносить предложения, учитывающие требования потребителей по разработке и организации новых видов продукции, качество выпускаемой продукции;
- вносить предложения о премировании работников в службы в соответствии с действующими в обществе системами оплаты труда;
- налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников службы за нарушение трудовой и производственной дисциплины;
- привлекать в установленном порядке специалистов научно-исследовательских учреждений для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности и платежеспособности покупателей и клиентов;
- организовывать в целях рекламы открыты, выставки-ярмарки по реализации своей продукции;
- требовать от подчиненных работников соблюдения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, противопожарной защиты.

VII. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

7.1.Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим положением задач и функций несут директор торгового дома.

7.2.Степень ответственности др. работников устанавливается должностными инструкциями.