

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А. В. Григорьев

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**  
38.03.01 Экономика

Оценка целесообразности расширения импортных поставок  
табачной продукции (на примере ООО «Армада»)

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. экон. наук, доцент А. А. Третьяков

Выпускник \_\_\_\_\_ Л. В. Боос

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Колышкина Д. Н.

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра «Международные экономические отношения»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ А. В. Григорьев

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студентке Боос Людмиле Валентиновне  
Группа ЭЭ13-01МЭ. Направление (специальность) 38.03.01 Экономика

Тема выпускной квалификационной работы: «Оценка целесообразности расширения импортных поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада»)»

Утверждена приказом по университету № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Руководитель ВКР: А. А. Третьяков

Исходные данные для ВКР:

- официальные данные Федеральной службы государственной статистики;
- информационно-аналитические статьи из независимых отраслевых и новостных источников, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете;
- сведения Федеральной налоговой службы о реквизитах производителей табачных изделий.

Перечень разделов ВКР:

- Введение
- 1 Производство и торговля табачной продукцией в России и в мире в современных условиях антитабачной борьбы
- 2 Характеристика поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада»)
- 3 Целесообразность расширения поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада»)
- Заключение

Перечень графического или иллюстрированного материала с указанием основных чертежей, плакатов, слайдов:

- 5 Таблиц;
- 4 Приложения.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

Третьяков А. А.  
(инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись, инициалы и фамилия студента)

«12» марта 2017 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**  
выполнения выпускной квалификационной работы

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления исследования.	13.03.2017-16.03.2017
Обсуждение с научным руководителем структуры бакалаврской работы.	23.03.2017-25.03.2017
Сбор теоретического материала.	30.03.2017-17.04.2017
Прохождение преддипломной практики.	08.05.2017-21.05.2017
Подготовка разделов бакалаврской работы: Введение.	05.05.2017-08.05.2017
I раздел (глава).	09.05.2017-13.05.2017
II раздел (глава).	15.05.2017-20.05.2017
III раздел (глава) и заключение.	22.05.2017-31.05.2017
Оформление выпускной квалификационной работы.	01.06.2017-09.06.2017
Предзащита бакалаврской работы на кафедре.	10.06.2017
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	12.06.2017-21.06.2017

Руководитель  
выпускной квалификационной работы \_\_\_\_\_

А. А. Третьяков

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

Л. В. Боос

«13» марта 2017 г.

## ANNOTATION

This degree is devoted to assessing the possibility of expanding the import of tobacco products (by the example of OOO "Armada").

The subject of the investigation is the activity of OOO "Armada" in the conditions of anti-tobacco struggle.

The main purpose of this diploma project is to evaluate the feasibility of expanding the import of tobacco products by the example of a specific company.

Successful achieving this goal requires fulfillment the following tasks:

- to study the peculiarities of the functioning of the tobacco industry in Russia and in the world in the conditions of anti-tobacco struggle;
- give a general description of the activities of OOO "Armada";
- describe the tobacco market in Zelenogorsk;
- to propose concrete measures for the further development of the organization.

The degree work consists of three chapters.

The first chapter contains information on the production and trade of tobacco products in Russia and in the world.

The second chapter is devoted to the description of the activities of OOO "Armada", as well as the analysis of the tobacco market in the city of Zelenogorsk.

The third chapter includes possible options for the company's future operations and recommendations for survival in an anti-smoking environment.

Finally, contains the main findings of the thesis and the author's proposals for improving the organization's activities.

The diploma project contains 61 pages, 5 tables and 4 attachments.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Производство и торговля табачной продукцией в России и в мире в современных условиях антитабачной борьбы .....	5
1.1 Особенности функционирования табачной промышленности в мире .....	5
1.2 Российский рынок сбыта табачной продукции .....	16
2 Характеристика поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада») .....	25
2.1 Общая характеристика компании .....	25
2.2 Анализ рынка табачной продукции в городе Зеленогорске.....	32
3 Целесообразность расширения поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада») .....	35
3.1 Потенциал иностранного импорта.....	35
3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий .....	46
Заключение .....	50
Список использованных источников .....	51
Приложение А .....	54
Приложение Б .....	57
Приложение В.....	59
Приложение Г .....	60

## **ВВЕДЕНИЕ**

Данные Всемирной таможенной организации определяют годовой объём табачного мирового рынка в 5,7 трлн. сигарет. В Российской Федерации ежегодно производится порядка 410 млрд. сигарет, из них порядка 2-3% – контрафактная продукция (в т. ч. без акцизных марок или с фальшивыми). Основная причина распространения нелегальных сигарет – это опережающий рост ставок акциза, который приводит к повышению цен и спросу на продажу нелегальных сигарет. По статистике более 1,1 млрд. жителей планеты начинают курить в возрасте до 18 лет.

Сигареты в России стоят почти вдвое дороже, чем в Белоруссии и Казахстане. Сохранение ежегодных темпов роста акциза на уровне более 40% на протяжении последних шести лет вкупе с изменением макроэкономической ситуации и снижением покупательной способности населения создало все необходимые предпосылки для начала массового перехода потребителя на контрабандный и контрафактный продукт.

Средняя цена пачки сигарет в красноярском магазине составляет 90-110 руб. за пачку при себестоимости 8-10 руб. (доходность от оборота для цепочки участников торговли свыше 1000%). По итогам 2016 года 60% нелегальных сигарет были привезены в Россию из стран Евразийского экономического союза (Белоруссия, Казахстан, Киргизия и Армения).

На российском рынке трудятся 80 табачных фабрик, порядка 40% рынка приходится на «Филип Моррис Интернэшнл», «БАТ Россия», «Лигgett Дукат» и «Петро».

В соответствии с Федеральным законом от 04.05.2011 № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» оптовая и розничная торговля табачной продукцией лицензированию не подлежит.

Основываясь на данных по снижению уровня курения в России, Минздрав хочет полностью сократить потребление табака к 2033 году, посредством введения запрета на законодательном уровне. На текущий момент

действующий закон об охране здоровья граждан от воздействия табака запрещает курить в закрытых общественных местах, в том числе госучреждениях, больницах, театрах, музеях, санаториях и на спортивных объектах, а также кафе и ресторанах. Ограничение не касается электронных сигарет и кальяна без табака.

Так же Минздрав предлагает ввести в России обезличенную упаковку для всех сигарет. В мире подобные ограничения действуют пока только в Австралии, если предложения министерства будут поддержаны, в России так называемая унифицированная пачка может появиться уже через год-два.

Однако, несмотря на антитабачную пропаганду и экономические меры потребление табака снижается незначительно, у многих людей существует никотиновая зависимость, и они не могут отказаться от курения, потому сохраняется спрос на табачные изделия. Следовательно, торговля табачными изделиями продолжается. И цель моей выпускной квалификационной работы можно сформулировать следующим образом: оценить целесообразность расширения импортных закупок табачной продукции на примере конкретной компании.

Объектом выпускной квалификационной работы выступает ООО «Армада». Предмет исследования – деятельность ООО «Армада» в условиях антитабачной борьбы.

Данная работа включает в себя три главы. Первая глава содержит информацию о производстве и торговле табачной продукцией в России и в мире. Вторая глава посвящена описанию деятельности ООО «Армада», а также анализу рынка табачной продукции в городе Зеленогорске. Третья глава включает возможные варианты дальнейшей деятельности предприятия и рекомендации по выживанию в условиях антитабачной борьбы.



# **1 Производство и торговля табачной продукцией в России и в мире в современных условиях антитабачной борьбы**

Табачная промышленность – одна из отраслей пищевой промышленности, предметом производства которой являются различные табачные изделия и сырьё для их изготовления.

Производство базируется на переработке табачного листа, культивированием которого, наряду с другими продуктами сельского хозяйства, учёные-селекционеры занимаются на протяжении десятилетий. Являясь на стадии производства технико- и трудоёмким, высокорентабельным процессом, промышленное изготовление табачных изделий создаёт высокооплачиваемые рабочие места, а сам табак, являясь подакцизным товаром – составляет в бюджете государств немалую долю годового дохода.

Табачную промышленность обычно подразделяют на следующие подотрасли: производство и переработка табака, производство табачной продукции (сигары, сигареты, папиросы), вспомогательное производство (упаковка, производство курительных принадлежностей).

## **1.1 Особенности функционирования табачной промышленности в мире**

По статистическим данным Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ) на сегодняшний день более миллиарда жителей планеты курят. Курильщики живут как в странах третьего мира, так и в высокоразвитой Европе. Подобное количество табакозависимых обеспечивает постоянный спрос на сигареты. Каждый год в мире производится около шести триллионов сигарет, которые находят своего потребителя.

Больше всего табакозависимых живёт в таких странах, как Китай, Индия, Камбоджа, Йемен, Джибути и в Латинской Америке, что влияет на объёмы продаж табачных изделий в этих странах. В более развитых странах спрос на табачную продукцию снижается благодаря активной борьбе государств с

курением, приносящим огромный вред здоровью населения. Меньше всего курильщиков в странах Западной Европы, где усиленно пропагандируется здоровый образ жизни.

Самыми заядлыми курильщиками мира признаны китайцы: более 320 миллионов человек в Китае курят, правда в основном это касается мужчин, из женского населения курит только 4%. Ежегодно это количество увеличивается на 3 миллиона человек и уменьшается на 700 тысяч в результате смертности, связанной с курением. Годовой объём продаж табачной продукции в Китае – более 300 миллиардов долларов.

Несмотря на некоторые усилия китайского правительства пропустить на рынок зарубежных производителей, 90% рынка контролирует Китайская государственная национальная табачная корпорация.

Однако иностранные бренды не сдаются, невзирая на мощную конкуренцию местных предприятий. Примерно 30% рынка принадлежит 11 крупнейшим мировым производителям, хотя, учитывая общее количество продаж, – такой объём не устраивает крупнейших табачных производителей.

British American Tobacco, Japan Tobacco и Gallaher Group планируют строительство табачных фабрик в КНР, готовы производить в Китае свои лучшие бренды, а взамен продвигать китайские сигареты на рынках мира. Время покажет, согласятся ли китайские власти поделить здоровье своих подданных для обогащения иностранных табачных компаний.

Основными странами-производителями сигарет остаются такие как Китай, США, Великобритания, Япония. Мировой рынок табака распределён в основном между крупными компаниями-производителями: CNTC (China National Tobacco Corporation, Китай), Philip Morris International (США), BAT (British American Tobacco, США-Великобритания), Imperial Tobacco (Великобритания), Japan Tobacco (Япония). На долю этих компаний приходится примерно 70% мирового табачного рынка. Остальные 30% достаются другим более мелким компаниям.

Самыми крупными рынками сбыта табачной продукции являются США, Китай, Япония и Россия, то есть самые большие и населённые страны мира. Общая динамика мирового рынка табачных изделий находится на стабильном уровне.

По состоянию на 2016 год ведущими табачными компаниями мира являются (продажи, млрд. долл.):

China National Tobacco Corporation (Китай) – 33,7

Philip Morris International (США) – 31,4

British American Tobacco (Великобритания) – 24,6

Imperial Tobacco (Великобритания) – 24,1

Japan Tobacco (Япония) – 23,7

Altria Group (США) – 17,5

ITC (Индия) – 5,2

Gudang Garam (Индонезия) – 5,2

Lorillard (США) – 4,6

Reynolds American (США) – 4,4

KT&G (Южная Корея) – 3,7

Swedish Match (Швеция) – 1,8

Борьба за здоровый образ жизни, включая запрет на курение в общественных местах и устрашающие иллюстрации на пачках сигарет, даёт неплохие результаты. Число курильщиков постепенно снижается во всем мире. Не только продавать, но и продвигать табачную продукцию становится всё сложнее. Например, не так давно британский Минздрав предложил запретить какие бы то ни было логотипы на сигаретных пачках и посоветовал сделать их чёрно-белыми.

Тенденция рынка по итогам последних лет очевидна: рост табачных корпораций на развитых рынках замедлился. И дело не только в борьбе с курением. Замедление вызвано ещё и тем, что фактически завершилась продолжавшаяся около 5 лет консолидация самой табачной отрасли. На

мировом рынке действуют 4 главных игрока: Japan Tobacco, British American Tobacco, Philip Morris International, Imperial Tobacco.

За исключением практически закрытого Китая данные компании доминируют на рынках большинства стран. Свободных активов для покупок в развитых государствах практически не осталось. Единственной возможностью для серьёзного роста остается расширение бизнеса в развивающихся странах, прежде всего в Азии и Восточной Европе, где табачный рынок регулируется значительно слабее.

Самым привлекательным по-прежнему остаётся Китай. Но даже если в ближайшее время его табачный рынок будет открыт для внешних поглощений, международным корпорациям придётся столкнуться с большими сложностями при продвижении своих брендов. Не так давно китайское правительство приняло Рамочную конвенцию ВОЗ по борьбе с табаком: в стране планируется запретить всю рекламу табачных изделий.

Последствия принятой Всемирной организацией здравоохранения конвенции по борьбе с курением могут выйти далеко за рамки медицины и привести к резким экономическим изменениям. В частности, возможно долгосрочное падение цен на акции табачных компаний.

Мировой рынок табака и табачных изделий стагнирует уже много лет, и конца этому не видно. Если сигареты с фильтром ещё как-то держатся, то производство простых табачных изделий уменьшилось почти на четверть. Здоровый образ жизни сейчас в моде.

На этом фоне необычно выглядит буйный рост российского рынка, где рост потребления сигарет и папирос составляет более 30% за последние два года, а потребление сигар может увеличиться в скором будущем в 10-12 раз. Единственное государство в мире, где ещё наблюдается подобная динамика, – Китай. Обе страны объединяет то, что они всё больше открываются для западных компаний, и население в них живёт бедно, хотя доходы людей в последние годы растут.

Крупнейшим игроком на международном рынке табачных изделий является Китай. На него приходится треть мирового производства и почти половина мирового потребления. При этом КНР является крупнейшим импортёром в мире. Главными экспортёрами табака являются Бразилия, США и Куба. Крупными импортёрами являются богатые развитые страны.

В целом потребление и производство табачной продукции тяготеет к странам с большим населением. Отчасти это связано с тем, что доля курящих в населении везде значительна и приблизительно одинакова.

Рынок табака условно можно разделить надвое: необработанного табака и непосредственно табачных изделий. Выращивание отдано на откуп небольших производителей и даже отдельных фермеров. В этом отношении табак – классическая сельскохозяйственная культура. Мелкие производители зависят от крупных оптовиков – транснациональных компаний. Поэтому с момента переработки в отрасли господствует опт. Крупным компаниям подчинена и розница, поскольку она существенно зависит от рекламных вливаний.

Табачные изделия, в свою очередь, условно можно разделить на относительно дешёвые папиросы и сигареты, и дорогие сигары. Для них различно всё: от типа клиентов и маркетинговых стратегий до утверждений медиков, что сигары практически безвредны. Специфика рынка такова, что к медикам следует прислушаться.

Во всём мире торговля табачными изделиями облагается самыми высокими на рынке потребительских товаров налогами. Налоги часто составляют более половины стоимости продукции и приносят в бюджет различных стран свыше 200 млрд. долл. США в год.

Государство использует налоги на табачные изделия в разных целях. Акцизы, налоги и другие сборы используются для получения доходов в бюджет государства. Фискальные меры могут использоваться для решения задач в сфере здравоохранения путём сокращения потребления табака. Например, фискальная политика занимает центральное место в Рамочной конвенции по борьбе против табака (РКБТ) Всемирной организации здравоохранения. В

статье 6 РКБТ указано: «Ценовые и налоговые меры являются эффективным и важным средством сокращения потребления табака различными группами населения, особенно молодежью».

Как правило, табачная продукция облагается тремя видами налогов:

- 1) акциз – налог на потребительские товары, которым обычно облагаются алкогольные напитки, табачная продукция и топливо; в некоторых странах акцизом облагаются и другая продукция, например, прохладительные напитки, кофе или чай;
- 2) таможенные платежи, распространяющиеся только на импортируемые товары;
- 3) налог на добавленную стоимость (НДС) – общий косвенный налог, которым облагаются все виды товаров и услуг.

Структура акциза на сигареты может быть различной. В некоторых странах, включая Австралию, Норвегию и ЮАР, установлена специфическая ставка налога в размере определённой суммы с каждой сигареты. В других странах, включая Таиланд, Парагвай, Венесуэлу и Боснию, взимается адвалорный налог, исчисляемый в процентах от цены. Такие системы налогообложения называются одноуровневыми, потому что все сигареты облагаются налогом по одной ставке (специфический или адвалорной).

Во многих странах используются более сложные системы. Довольно распространены так называемые «многоуровневые» системы, в которых сигареты подразделяются на несколько категорий (например, по розничной цене, длине или типу упаковки), и для каждой категории устанавливается своя ставка налога.

Также часто применяются комбинированные системы. Они состоят из специфического (фиксированного) и адвалорного компонентов. Все страны Европейского Союза обязаны применять комбинированные системы налогообложения. За пределами ЕС такие системы приняты в Швейцарии, России, Украине и Мексике. Во многих странах с адвалорной и комбинированной системой налогов также установлено понятие «минимальной

акцизной ставки», гарантирующей сбор в размере не менее установленной суммы с каждой сигареты – вне зависимости от структуры налога.

Во многих странах с адвалорным акцизным налогом установлен размер минимальной ставки акциза для защиты доходов бюджета и решения задач в сфере здравоохранения. Наличие минимальной ставки акциза позволяет гарантировать минимальный объём налоговых сборов с каждой пачки сигарет вне зависимости от её розничной цены. Кроме того, в ряде стран установлены ограничения на величину адвалорного налога для марок сигарет низкоценового сегмента с целью сдерживания распространения дешёвых сигарет, поскольку оно противоречит задачам здравоохранения.

На сегодняшний день в 24 из 28 стран Европейского Союза, включая Германию, Грецию, Италию, Нидерланды, Польшу, Испанию и Францию, установлен минимальный размер акциза. За пределами ЕС минимальный акциз установлен в таких странах, как Аргентина, Израиль, Россия, Швейцария, Турция и Украина.

Различия в структурах налогообложения могут привести к существенной разнице в цене сигарет в пределах одной страны и в разных странах. Например, если в стране используется фиксированная система налогообложения, с каждой сигареты в такой стране взимается одна и та же сумма налога. В то же время при адвалорной системе с дешёвых сигарет взимается меньше налогов, чем с сигарет класса премиум (которые дороже и при этом выше по качеству), что приводит к образованию более значительной разницы в цене.

Другие виды табачной продукции, отличные от сигарет (сигары, сигариллы, резаный табак для самокруток, трубочный табак, снюс, жевательный табак и т. п.), облагаются акцизом в большинстве государств, хотя из этого правила есть исключения. Однако в большинстве стран размер налога на фабричные сигареты гораздо выше, чем на другие виды продукции.

Специалисты в области экономики бюджета сходятся во мнении, что фискальная политика должна преследовать как интересы формирования доходной части бюджета, так и интересы здравоохранения. По мнению

специалистов здравоохранения, фискальные меры, включая налоговые и ценовые, являются ключевым компонентом общей политики в сфере производства и оборота табачной продукции.

Однако повышение налогов до чрезмерного уровня может осложнить достижение целей в сфере здравоохранения, прежде всего за счет сокращения поступлений в бюджет. Государство должно соблюдать баланс между поддержанием налогов на уровне, позволяющем достигать поставленных целей, и обеспечением доступных цен на табачную продукцию для совершеннолетних курильщиков. Этот оптимальный баланс зависит от многих факторов. Международный валютный фонд опубликовал следующее заявление: «Ставки акциза должны соответствовать покупательной способности населения, ставкам в соседних странах и, прежде всего, способности и желанию налоговых органов следить за соблюдением закона в этой сфере».

Один из ключевых факторов при выборе ставки налога заключается в потенциальном влиянии увеличения налогов на рост незаконной торговли. Очевидно, что нелегальная торговля стимулируется большим количеством факторов, в число которых входит чрезмерное налогообложение. Хотя поддержание налогов на высоком уровне возможно одновременно со сдерживанием контрабанды, всё-таки налоги остаются основным стимулом, а значит, и важным фактором борьбы против незаконной торговли табачной продукцией. Более того, у государства должны быть возможность, желание и способность обеспечивать соблюдение законов и охранять свои границы. Опыт свидетельствует, что политика постепенного повышения налогов одновременно с принятием эффективных мер по противодействию контрабанде является эффективным способом достижения целей как в части получения доходов в бюджет, так и в части здравоохранения, одновременно с сокращением риска стимуляции и роста чёрного рынка.

Государству не следует ограничивать свой интерес рациональным уровнем налогов – не менее важна их грамотная структура. Неправильная структура налогообложения может привести к повышению спроса на сигареты



и другие виды табачной продукции, облагаемые по низкой ставке. В качестве руководящего принципа отмечается, что с позиции здравоохранения нет причин структурировать налоги таким образом, чтобы повышать спрос на дешёвые марки сигарет, в ситуации, когда известно, что безопасных сигарет не существует. Поэтому большинство специалистов в целом поддерживают налогообложение, основанное на специфической (фиксированной) и минимальной ставках акциза, а также гармонизацию налогообложения сигарет и других видов табачных изделий, например, резаного табака.

Несколько слов о крупнейших табачных компаниях мира.

CNTC (China National Tobacco Corporation) является китайской государственной компанией, которая была основана в 1982 году. Продукция данной компании покрывает около 30% потребности рынка табачной продукции. Компания считается крупнейшим мировым производителем табачных изделий по объёму реализуемой продукции. На территории Китая находится примерно 130 табачных предприятий, в результате чего покрываются потребности не только самой страны, но и производится экспорт табачной продукции в другие страны.

Philip Morris International (PMI) – одна из крупнейших табачных компаний мира, основана в 1900 г. в США. Её продукция продаётся в более чем 200 странах мира. Входила в состав Altria Group. 28 марта 2008 года выделена в независимую компанию. Штаб-квартира расположена в Лозанне (Швейцария). Доля продукции данной компании на мировом рынке табачных изделий составляет 15,6%. Выручка компании в 2015 году составляет 76,34 млрд. долл., чистая прибыль – 8 590 млн. долл. Наиболее известные торговые марки сигарет, выпускаемые компанией: «Marlboro», «Parliament», «Bond», «Chesterfield» «L&M».

«Филип Моррис Интернэшнл» (ФМИ) начала вести деятельность в России более 30 лет назад – в середине 70-х годов, когда компания подписала с Правительством СССР историческое соглашение о производстве сигарет. По условиям этого соглашения начался выпуск сигарет Marlboro и новой марки

«Союз-Аполлон» для внутреннего рынка. В 1993 году ФМИ приобрела контрольный пакет акций табачной фабрики «Краснодартабакпром», которая стала первым крупным производственным предприятием ФМИ в России. Сегодня все сигареты «Филип Моррис Интернэшнл», реализуемые в России, выпускаются на двух суперсовременных фабриках: в Краснодаре и Ленинградской области. Фабрика ЗАО «Филип Моррис Ижора» – вторая по величине среди всех производственных мощностей ФМИ в мире. Текущие инвестиции в инфраструктуру в России на настоящий момент превысили 1 млрд. долларов США. На двух фабриках и порядка 100 филиалах ООО «Филип Моррис Сэйлз энд Маркетинг» в России работают более 4 500 сотрудников.

British American Tobacco является американо-британской компанией, которая была основана в 1902 г. Выручка компании за 2016 г. составила 41 млрд. фунтов стерлингов. Чистая прибыль превышает 13 млрд. фунтов стерлингов. Доля компании на мировом табачном рынке составляет порядка 17%. Самыми популярными сигаретными марками компании на мировом рынке считаются: «Lucky Strike», «Dunhill», «Kent», «Vogue», «Pall Mall». В России особо популярна марка «Ява Золотая». Всего компания выпускает более 300 марок сигарет. Помимо заводов, находящихся непосредственно на территории Великобритании, компания имеет производства в 44 странах мира. Общее количество заводов, находящихся за пределами страны – 52. В России компания начала свою деятельность в 1991 г. В 1994 г. открыло собственное производство. Сейчас эта компания владеет в России тремя табачными предприятиями в Москве, Саратове, Санкт-Петербурге. Продукцию этой компании можно найти в более 670 городах России.

Imperial Tobacco – крупная международная компания по производству табачных изделий, основана в 1901 г. Компания была создана путём объединения ряда британских табачных компаний. Выручка компании составляет порядка 26 млрд. фунтов стерлингов, чистая прибыль – 677 млн. фунтов стерлингов. В 2007 г. компания приобрела старейшую табачную фабрику в России «Балканская звезда».

Imperial Tobacco входит в состав Imperial Brands – международной компании, бизнес которой фокусируется на производстве и продаже табачной и нетабачной продукции. В России компания Imperial Tobacco представлена тремя предприятиями: компанией ООО «Империял Тобакко Продажа и Маркетинг» с более чем 60 офисами по всей стране, а также двумя фабриками в Волгограде и Ярославле. На российском рынке компания производит и реализует международные сигаретные бренды Davidoff, West, Style, P&S, а также ведущую локальную марку Максим. В Imperial Tobacco в России работают более 1 700 сотрудников. В начале 2016 года руководство компании на глобальном уровне приняло решение переименовать компанию Imperial Tobacco Group («Империял Тобакко Групп») в «Империял Брэндс».

Japan Tobacco – крупная японская компания по производству табачных изделий, основана в 1898 г. Выручка компании – 74,5 млрд. долл., чистая прибыль – около 389 млрд. йен. В Японии это самый крупный производитель табачной продукции. Компания считается в числе лидеров на российском табачном рынке. Компания имеет и международное подразделение – JTI International (JTI) с главным офисом в Женеве. В 2006 г. приобрела британскую компанию Gallaher за 19,1 миллиарда долларов. Основные бренды табачного производства компании: «Camel», «Winston», «Monte Carlo», «Glamour». В Россию на табачный рынок JTI пришла в 1992 г. Ей принадлежат московская фабрика по производству табачных изделий «Лиггет-Дукат», «Петро» (Санкт-Петербург). Компания имеет свыше 60 офисов во многих регионах России. Среди выпускаемых российских марок популярны «Невские», «Наша Прима», папиросы «Беломорканал».

В России находится крупнейший производственный центр компании Japan Tobacco International (JTI) в мире, который включает четыре фабрики. На предприятиях и в 70 филиалах JTI, рассредоточенных по 68 регионам страны, работают более 4500 сотрудников. Общий объем инвестиций JTI в российскую экономику превысил 1,9 млрд долл. США. История крупнейшей в России табачной фабрики JTI «Петро» началась в 1852 году, когда бывший

австрийский подданный Йозеф Гупман де Вальбелла открыл в Санкт-Петербурге небольшое производство папирос с незамысловатым названием «Лаферм». С тех пор фабрика всегда оставалась лидером российской табачной промышленности, хотя за свою историю не раз сменила имя: в советские годы она называлась «Первой государственной табачной фабрикой имени Урицкого», а после распада СССР была переименована в «Петро». В 1992 году «Петро» вошла в состав американской R.J. Reynolds International, а в 1999 году стала частью компании JTI, которая образовалась в результате покупки японской Japan Tobacco бизнеса R.J. Reynolds за пределами США. В 2007 году в результате слияния с Gallaher Group в структуре JTI появилась и старейшая московская табачная фабрика «Лигgett-Дукат».

## **1.2 Российский рынок сбыта табачной продукции**

В мае 2015 г. агентство Discovery Research Group завершило исследование рынка табачных изделий в России. В последнее десятилетие на мировых рынках табачных изделий наблюдается стагнация, при этом объём российского рынка пусть и незначительными темпами, но увеличивается как в натуральном, так и в стоимостном выражении. При этом темпы роста объёма рынка в стоимостном выражении опережают увеличение совокупного потребления табачных изделий в натуральном выражении, в первую очередь за счёт расширения премиального сегмента, роста потребления более дорогих сигарет. В настоящее время на табачном рынке РФ представлено около 350 семейств сигарет отечественного и иностранного производства. Продаётся около 900 разновидностей табачных марок.

На территории РФ работают порядка 80 табачных предприятий (37.5% из них – крупные). В отрасли напрямую заняты около 65 тыс. человек. Что касается основных игроков, то на российском рынке конкурируют две группы производителей: транснациональные корпорации (контролируют более 80% рынка в стоимостном выражении) и компании второго эшелона. В первую

входят Philip Morris, British American Tobacco, Japan Tobacco International, «Лиггетт-Дукат» (Gallaher Group). Ко второй группе относят «Донской табак», «Балканскую звезду» (Altadis), «Нево-табак», «Астру», «Усмань-табак», а также Погарскую и Бийскую табачные фабрики. Второй эшелон традиционно специализируется на производстве дешёвых марок.

Преимущества отрасли заключаются в следующем. На долю табачной промышленности пришлась значительная часть прямых иностранных инвестиций за последние годы, что повлекло за собой модернизацию производства. Отрасль отличается высоким уровнем производительности труда. Среднемесячная заработная плата одного работника российской табачной отрасли в 2,4 раза выше, чем в среднем по стране. На протяжении последних лет отрасль демонстрирует тенденции к развитию, увеличению объёмов производства и росту налоговых поступлений. Табачные компании несут на себе серьёзную социальную нагрузку, выделяя значительные средства на благотворительность и спонсорство.

Среди проблем отрасли можно выделить:

- зависимость отрасли от зарубежных табачных фирм;
- кризис перепроизводства: в России табачной продукции потребляется меньше, чем производится;
- темпы роста потребления сигарет ниже темпов их производства на протяжении последних лет.

Производство сигарет на территории Российской Федерации составляет около 410 миллиардов штук ежегодно. Больше всего на российском рынке табачной продукции изделий производства компании Japan Tobacco – 36,5% российской табачной продукции (145,6 млрд. штук). Второе место, чуть более 25% от общего количества табачных изделий, продаваемых на территории России, занимает американская компания Philip Morris International (99,1 млрд. штук), после которой идут английские табачные компании British American Tobacco (80,6 млрд. штук) – почти 20%, и Imperial Tobacco (40,3 млрд. штук), которая покрывает почти 9% потребности рынка. Также немалую долю, 6,5%,

занимает продукция компании Донской табак (31,8 млрд. штук). Остальные 3% табачного рынка России составляет продукция, выпущенная менее крупными и известными компаниями. На данный момент в России продолжают работать порядка 30-ти крупных табачных производств.

Табачная промышленность РФ является одной из немногих отраслей, которая в последние годы постоянно наращивает объёмы производства. Основными видами изделий, выпускаемых табачными фабриками России, являются папиросы и сигареты, теперь уже в основном сигареты с фильтром. Кроме этого, производятся курительные, трубочные и кальянные табаки, сигары, сигариллы. К табачной отрасли относятся и производства, выпускающие восстановленный табак, расширенную жилку и некоторые другие изделия.

Увеличение объёмов производства курительных изделий неразрывно связано с наращиванием мощностей табачных фабрик. Прирост мощностей осуществляется как за счёт собственных средств предприятий, так и за счёт иностранных инвестиций. Используя различные источники финансирования, табачные фабрики в первую очередь ведут реконструкцию табачных цехов, внедряют современные установки, что позволяет работать эффективно при умеренных затратах, окупая их в короткие сроки. При этом сокращается расход дорогостоящего табачного сырья, возрастают возможности управления качеством готовой продукции, уменьшения содержания смол и никотина, оперативного изменения ассортимента с учетом потребительского спроса. В составе табачной мешки всё более широко включается восстановленный табак, расширенная жилка и взорванный табак, соуса и ароматизаторы. На большинстве предприятий в технологическую цепочку введены установки для соусирования и ароматизации, что значительно расширило возможности по выпуску новых, современных видов продукции.

«Филип Моррис Ижора» – российская табачная фабрика, дочернее предприятие Philip Morris International, является одной из ведущих табачных компаний в мире. Табачный производитель Philip Morris International (PMI)

увеличил отгрузки сигарет в России в первом полугодии 2016 г. на 3,9% (до 42,1 млрд. шт.). Его доля на российском рынке по результатам шести месяцев выросла по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года до 27,6%. С конца прошлого года доля осталась неизменной.

На фоне сокращения реальных доходов потребители всё чаще выбирают более дешёвую продукцию. Так, у РМІ особенно активно росли продажи недорогих брендов (например, Bond Street и Next), а также премиального бренда Parliament.

По результатам пяти месяцев 2016 г. доля рынка немного выросла только у British American Tobacco (BAT) – до 21,5% в натуральном выражении, свидетельствуют данные, предоставленные одним из табачных производителей. По этим данным, доля Japan Tobacco International (JTI) с прошлого года уменьшилась и составила 33,7%.

Отгрузки и доля РМІ росли на падающем рынке: во II квартале 2016 г. легальный рынок сигарет в России сократился на 4,2% до 77,2 млрд. шт. Легальный табачный рынок в стране сократился на 6,5%. Причинами является рост цен из-за повышения ставок акцизного налога и снижающаяся покупательская способность населения.

Крупнейшие табачные компании объясняли ранее рост нелегального рынка поставками сигарет, акциз с которых уплачен в странах Таможенного союза – Белоруссии и Казахстане. Но так как рост цен начал замедляться в этом году, то и нелегальный рынок должен перестать наращивать долю. По сравнению с прошлым годом с начала 2016 г. падение на рынке замедлилось, но восстановления продаж на рынке не ощущается. Возможно восстановление в ближайшее время – не столько из-за экономической ситуации, сколько из-за антитабачных инициатив: в результате люди стали меньше курить.

За 2016 год по данным экспертов Synovate Comcon доля курящих в населении России сократилась до 23%. По итогам второго полугодия 2016 г. в России курят 35% мужчин и 13% женщин. При этом 37% из них пытаются бросить, говорится в исследовании.

По прогнозам специалистов легальный рынок сигарет в России за 2017 г. сократится на 9-12%.

Табачная промышленность Российской Федерации обеспечивает бюджету ежегодно свыше 250 млрд. руб. Объем отечественного рынка табачной продукции оценивается в 410 млрд. шт. сигарет в год или 800 млрд. руб. в денежном выражении.

Падение объема российского табачного рынка в 2016 году превысило 6% из-за роста цен на сигареты и снижения покупательской способности. Нарастить долю на сокращающемся рынке в прошлом году удалось трём из пяти крупнейших компаний – Philip Morris International (PMI), «БАТ Россия» и «Донскому табаку». В этом году, по прогнозам PMI, рынок может сократиться еще на 9%, а стоимость сигарет – вырасти на 14%.

Табачная продукция имеет невысокую стоимость, и, кроме того, она быстро реализуется. Табачный рынок характеризуется невысокой абсолютной прибылью, масштабным товарооборотом и широким ассортиментом. Для рынка табачной продукции характерна постоянная ротация марок, появление новых видов продукции, высокая конкуренция и динамичность. Кроме того, табачные компании, реализующие товары на данном рынке, постоянно сталкиваются с необходимостью выстраивать новые концепции и гибкие стратегии, оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, иметь чёткое представление о ценовой и ассортиментной политике конкурентов, рентабельности и изменении доли рынка.

В современном мире рынок табачной продукции характеризуется интенсивной борьбой за долю рынка между производителями, что неизбежно ведёт к ускорению темпов роста внедрения новинок при общем сокращении жизненного цикла товаров. Кроме того, изменения происходят в форматах розничной торговли. Это выражается в увеличении доли сетевой розничной торговли. Так же, как и для рынка товаров повседневного спроса, для его части – табачного рынка – характерно некоторое замедление темпов роста. Несмотря



на обладание всеми характеристиками рынка товаров повседневного спроса, табачный рынок имеет определённую специфику.

Одна из особенностей табачного рынка состоит в том, что он одновременно является и рынком услуг, и производственным рынком. В свою очередь в качестве рынка услуг табачный рынок ориентирован как на страны, экспортирующие табачную продукцию по оптовым расценкам, так и на конечного потребителя рынков внутри этих стран. Анализ рынка табачной продукции в РФ целесообразно проводить по нескольким направлениям. Во-первых, необходимо определить основных крупных игроков данного рынка и выяснить долю объёма, приходящуюся на каждого.

В данный момент на рынке табачной продукции РФ представлено около 900 разновидностей табачных марок, из них можно выделить примерно 350 семейств сигарет иностранного и отечественного производства.

В настоящее время на российском табачном рынке полноценно присутствуют 5 компаний, которые контролируют табачный рынок в России:

1. Джапан Тобакко Интернационал – производитель марок Camel, Winston, Mild Seven, More, Salem, Sobranie, Glamour, Silk Cut, Monte Carlo, LD, «Святой Георгий» (Saint George), «Русский стиль», Wings, «Петр I», «Тройка» и других (производители: ООО «Петро», г. С-Петербург; ЗАО «Лиггетт-Дукат», г. Москва), на долю которой приходится 36,90% объёма табачного рынка в России.

2. Филип Моррис (Philip Morris), производящая и реализующая марки Marlboro, L&M, Bond Street, Philip Morris, Chesterfield, Parliament и другие, (производители: ЗАО «Филип Моррис Ижора», Ленинградская обл.; ОАО «Филип Моррис Кубань», г. Краснодар), имеет долю на рынке в размере 25,80%.

3. Бритиш Американ Тобакко (British American Tobacco) – производит марки Dunhill, Kent, Vogue, Rothmans, Lucky Strike, Capri, «Ява золотая» и другие, (производители: ОАО «Бритиш Американ Тобакко-Ява», г. Москва;

ОАО «Бритиш Американ Табакко-СПб», г. С-Петербург; ОАО «Бритиш Американ Табакко-СТФ», г. Саратов), имеет долю на рынке в размере 20,70%.

4. Империял Табакко Групп (Imperial Tobacco Group) производит и реализует марки More, Mild Seven, Ducados, Brandon's, Carlton, Davidoff, Gauloises, Gitanes, West и другие (производители: ООО «Табачная фабрика Реемтсма-Волга», г. Волгоград; ЗАО «Балканская звезда», г. Ярославль), имеет долю на рынке в размере 9,40%.

5. ОАО «Донской табак», г. Ростов-на-Дону, имеет долю на рынке в размере 4,9%.

6. Корейан Табакко Компани (Korean Tobacco Company) является подразделением Korea Tobacco & Ginseng Corporation, имеет долю на российском рынке в размере 1%.

Совокупная доля указанных компаний на российском рынке сигарет составляет 98,3%. При этом эти компании также доминируют на рынках табачной продукции практически всех стран мира. Лишь рынок Китая закрыт для импорта табачной продукции.

На российском табачном рынке также присутствуют отечественные табачные компании, на которые приходится 1,70% объёма табачного рынка. Эту группу составляют «Балканская звезда» (Altadis), «Нево-табак», «Астра», «Усмань-табак», а также Погарская и Бийская табачные фабрики. Традиционно эти компании специализируются на производстве дешёвых марок. Однако перечисленные компании на данный момент уже не представляют из себя отдельного игрока на рынке, это связано с тем, что их доля на рынке крайне мала, и большинство из них напрямую зависимы от зарубежных гигантов рынка.

Во-вторых, для анализа рынка табачной продукции в РФ, табачные изделия можно разделить на 2 основных сегмента:

а) дорогая табачная продукция – это суперпремиальный, премиальный сегменты и среднеценовой сегмент;

б) дешёвая табачная продукция – доступный сегмент, дешёвые сигареты с фильтром, сигареты без фильтра и папиросы, или на 6 ценовых категорий.

Рынок дорогих табачных изделий привлекателен для компаний, производящих и реализующих табачную продукцию, за счёт довольно прочной защищённости от появления новых конкурентов на данном участке отрасли из-за высокой технологической сложности производства продукции данного сегмента рынка.

Рынок дешёвых табачных изделий привлекателен за счёт высокого объёма и гарантированно высокого темпа роста рынка.

Большинство основных табачных компаний работают в обоих сегментах рынка, более того по крайней мере 3 основных игрока табачного рынка производят и реализуют все 6 ценовых категории. Наличие в табачной компании обоих сегментов имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Положительным фактором является возможность комплексно обслуживать потребителей, предлагая им весьма широкий ассортимент. Ориентируясь на крупнооптового и среднеоптового потребителя, который приобретает как дорогие, так и дешёвые марки табачных изделий, компания, несомненно, выигрывает. Но поскольку продукты на данных рынках являются товарами-заменителями (субститутами), реализация одного из них уменьшает продажи другого. Таким образом, наличие широкого ассортимента одновременно является и отрицательным моментом. Также большое значение оказывает психологический фактор, особенно если речь идёт о частных клиентах, стабильно приобретающих по одной пачке сигарет. Не секрет, что табачные изделия для многих подобных потребителей являются признаком имиджа, следовательно, наличие в портфеле компании дешёвых табачных изделий может отрицательно влиять на восприятие потребителями дорогих марок данной табачной компании. Однако данное утверждение не является однозначным.

Как бы то ни было наибольшей привлекательностью в табачной отрасли обладает рынок дорогих табачных изделий.

В таблице ниже можно увидеть данные о долях основных участников табачного рынка России.

Таблица 1 – Примерная доля крупнейших табачных компаний в различных сегментах рынка табачной продукции РФ (%)

	Суперпремиальный сегмент	Премиальный сегмент	Средне-ценовой сегмент	Дешёвые сигареты с фильтром	Сигареты без фильтра и папиросы	Доступный сегмент
ЛТТ	1,3	20,6	60,2	40,9	20,7	32,2
Philip Morris	30,2	75,7	26,1	12,8		26,1
ВАТ	63,3	2,4	7,9	21,4		35,4
ITG	4,9	0,5	5,4	15,3	15,4	0,5
Донской Табак	0,3	0,7	0,4	4,8	16,1	5,8
ЗАО «Нево Табак»				1,9	12,7	0,1
Балтийская Табачная Фабрика				2,7		
Погарская сигаретно-сигарная фабрика				0,1	21,4	
Усмань Табак					5,2	
Табачная фабрика «Канская»					3,4	
Моршанская Табачная Фабрика					5,1	

Надо отметить, что внутри табачного рынка идёт жёсткая конкуренция, которая инициирует на рынке изменения, следствием которых является появление новых видов продукции, новых компаний, перераспределение доли сегментов разной ценовой категории табачной продукции. Тем не менее, табачные компании корректировали свою стратегию и удерживали свои позиции, установившиеся на табачном рынке РФ ещё в середине 90-х гг. XX в., почти неизменными.

## **2 Характеристика поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада»)**

### **2.1 Общая характеристика компании**

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью. ООО «Армада» зарегистрировано 13 января 2015 года по юридическому адресу 663692, г. Зеленогорск Красноярского края, ул. Набережная, д. 66, кв. 197. Возглавляет Генеральный директор. Основным видом деятельности компании является оптовая торговля табачными изделиями. Также ООО «Армада» работает ещё по 15 направлениям.

Учредителями являются 2 физических лица с долей во взносе 50%.

Уставный капитал равен 10 000 руб. Источник данных: ФНС РФ.

Выручка от продаж в 2016 г. составила 20 401 тыс. руб. В соответствии с данными Росстата по этому показателю организация занимает 11074 место в Красноярском крае, 20 место в категории Табак, табачные изделия и продукты табачной промышленности.

Прибыль в 2016 г. составила 702 тыс. руб. По данным Росстата рентабельность продаж равна 3%, рентабельность капитала – 139%.

Рыночная стоимость компании равна среднему значению между настоящей и будущей стоимостью собственных средств. Будущая стоимость рассчитана путём дисконтирования будущей прибыли.

По данным Росстата стоимость организации составляет 467 тыс. руб. По данному показателю ООО «Армада» занимает 16410 место в регионе Красноярский край, 13 место в категории Табак, табачные изделия и продукты табачной промышленности.

Ниже приводятся реквизиты компании.

ООО «Армада» присвоен ИНН 2453019010, КПП 245301001, ОГРН 1152448000022, ОКПО 36142081. Дата постановки на учёт: 13 января 2015 г. Налоговый орган: Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №

7 по Красноярскому краю. Адрес регистратора: 660133, г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, д. 46.

Из сведений Росстата: ОКАТО 04537000000, ОКОГУ 4210014, ОКТМО 04737000001, ОКФС: Частная собственность.

Сведения о регистрации в ПФР. Регистрационный номер: 034018011752. Дата регистрации: 15 января 2015 г. Наименование территориального органа: Государственное учреждение – Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в г. Зеленогорске Красноярского края.

Сведения о регистрации в ФСС. Регистрационный номер: 240476205924041. Дата регистрации: 15 января 2015 г. Наименование территориального органа: Филиал №4 (Юго-Восточный) Государственного учреждения – Красноярского регионального отделения Фонда социального страхования Российской Федерации.

По данным ФНС РФ компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства. Дата включения в реестр МСП: 1 августа 2016 г. Категория субъекта МСП: Микропредприятие.

Основной вид деятельности ООО «Армада» – 46.35 Торговля оптовая табачными изделиями.

Дополнительные виды деятельности:

1) 46.71 Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами;

2) 47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;

3) 46.38 Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;

4) 46.34 Торговля оптовая напитками;

5) 46.34.1 Торговля оптовая соками, минеральной водой и прочими безалкогольными напитками;

6) 46.37 Торговля оптовая кофе, чаем, какао и пряностями;

7) 46.71.2 Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин;

8) 46.73.1 Торговля оптовая древесным сырьём и необработанными лесоматериалами;

9) 46.73.2 Торговля оптовая пиломатериалами;

10) 47.25 Торговля розничная напитками в специализированных магазинах;

11) 47.25.1 Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах;

12) 47.25.2 Торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах;

13) 47.26 Торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах;

14) 47.29 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;

15) 47.52.71 Торговля розничная пиломатериалами в специализированных магазинах.

Основными конкурентами ООО «Армада» являются:

– ООО «Югас» (660020, г. Красноярск, ул. Шахтёров, д. 35а, стр. 3; ОГРН 1162468126369; ИНН 2466177840);

– ООО «ТД Оптима» (660048, г. Красноярск, ул. Маерчака, д. 49а, стр. 1, оф. 1; ОГРН 1162468089717; ИНН 2460097235);

– ООО «Дваа» (660125, г. Красноярск, ул. Водопьянова, д. 13, кв. 234; ОГРН 1162468117217; ИНН 2465155427);

– ООО «Яр Табак» (660020, г. Красноярск, ул. Спандаряна, 3/16; ОГРН 1082468033999; ИНН 2465210942);

– ООО «Восток» (660020, г. Красноярск, ул. Шахтёров, д. 35а, стр. 3; ОГРН: 1152468031319; ИНН: 2466163357).

По объёму выручки ООО «Армада» занимает 11074 место в регионе. По объёму выручки в отрасли ООО «Армада» занимает 20 место.

Организации, похожие по стоимости бизнеса. В регионе ООО «Армада» занимает 16410 место. В отрасли ООО «Армада» занимает 13 место.

ООО «Армада» занимает одну из лидирующих позиций в списке организаций, занимающихся оптовой торговлей табачными изделиями в городе Зеленогорске Красноярского края.

Компания поставляет сигареты в пункты розничной продажи, а именно в небольшие магазины формата «у дома» и павильоны. На данный момент клиентская база ООО «Армада» насчитывает 14 магазинов формата «у дома» и 21 павильон.

Удалось достать количественные данные только по нескольким из них. Имеющаяся информация по поставкам в 2016 году содержится в табл. 2.

Таблица 2 – Поставки табачной продукции ООО «Армада» в некоторые торговые точки в 2016 г.

Название	ОФ	PMI		JTI		ITG	
		пачек	руб.	пачек	руб.	пачек	руб.
Аист	ООО «Тройка»	640	46311,38	750	52442,72	80	5190,24
Алкомаркет	ООО «30-Тридцатые»	620	61621,84	1410	110941,88	-	-
Андреевский	ИП Петровская	770	51996,53	930	63653,70	200	12720,14
Анютка	ИП Белоусов	290	19512,41	660	41498,59	550	30518,92
Ассорти	ИП Гушин	2570	182995,15	3130	215165,45	1260	79037,75
Барга	ООО «Визит»	1060	73496,07	890	61104,48	310	20553,72
Визит	ООО «Визит»	530	52773,80	510	49324,50	340	24611,49
Парковый	ООО «Радуга-2»	210	17937,72	300	22637,15	-	-
Садко	ООО «Визит»	1530	91881,20	1690	131540,64	1030	66950,10
У Татьяны	ИП Удовенко	2360	162430,97	2020	147637,52	1920	134430,52

ООО «Армада» поставляет табачную продукцию, а именно сигареты с фильтром, в формате блоков. Минимальный заказ составляет 6 блоков. Товарный ассортимент постоянно меняется с учётом потребительских предпочтений и поступления новинок на рынок табачной продукции. Необходимо отметить, что практически вся табачная продукция в РФ импортная: либо ввезённая из-за границы, либо по франчайзингу. По этой причине и ООО «Армада» торгует фактически импортом: закупает и продаёт сигареты от трёх известных производителей: Philip Morris International, Japan



Tobacco International, Imperial Tobacco. На момент прохождения мною практики в ООО «Армада» ассортимент табачной продукции состоял из 103 наименований. Они разделены по фирмам-производителям и представлены в Приложении А (вместе с МРЦ и отпускной ценой).

У ООО «Армада» есть единственный поставщик табачной продукции – ГК «Мегаполис». ГК «Мегаполис» – группа компаний, владеющая и управляющая активами в сфере дистрибуции и логистики товаров повседневного спроса (FMCG), таких как: табачная продукция (включая сигареты, сигары, сигариллы, табаки), пивобезалкогольные напитки, бакалейные товары, зажигалки, элементы питания и др.

Бухгалтерский баланс и Отчёт о прибылях и убытках ООО «Армада» представлен в Приложении Б и Приложении В к данной выпускной квалификационной работе. У ООО «Армада» имеется склад для хранения табачной продукции.

Миссия ООО «Армада»: предоставление товаров массового потребления в нужном количестве и по доступным ценам.

Цели организации:

- ежегодное расширение предприятия;
- увеличение объёма продаж на 10-15% в год;
- ежеквартальное расширение ассортимента товаров на 2-3 наименования;
- прирост клиентурной базы на 5% в квартал.

Существенным недостатком для предприятия является отсутствие маркетингового отдела. Информацию о потребляемом товаре приносят сами работники, по большей части торговые агенты, а также её предоставляет поставщик, и решение о приобретении оптовой партии какого-либо товара принимает либо коммерческий отдел, либо указывает генеральный директор (речь идет о планировании оптовых закупок на квартал).

Для составления матрицы SWOT необходимо проанализировать факторы внешней среды, возможности и угрозы.

Таблица 3 – Факторы внешней среды

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние	Реакция
Экономические	Высокие темпы инфляции	Обесценение денежных накоплений предприятия	Рост цен на товары, снижение объёмов продаж, банкротство	Создание накоплений, слабо подверженных влиянию инфляции
	Повышение налоговой ставки	Отток свободных денежных средств	Рост цен на товары, снижение объёмов продаж	Поднятие цены либо уменьшение прибыли за счёт снижения наценки на товар
Поставщики	Поставщики продукции	Появление новых поставщиков	Получение дополнительной прибыли из-за снижения цен вследствие конкуренции среди поставщиков	Заключение договоров с новыми поставщиками, если они более выгодны
Потребители	Отечественные рынки	Увеличение спроса	Увеличение прибыли	Увеличение объёма продаваемого товара, поднятие цены
		Падение спроса	Уменьшение прибыли	Уменьшение объёма продаваемого товара, поиск альтернативных или иных товаров с большим спросом
Социальные	Социальная нестабильность	Падение спроса, массовые беспорядки, ужесточение антитабачной борьбы в обществе	Разлад в фирме, снижение товарооборота, прибыли	Проведение политики по защите от социального фактора
Конкурентные	Действия конкурентов	Падение цен, уменьшение доли рынка, уменьшение спроса	Уменьшение получаемого дохода, снижение объёма продаж	Рекламные акции, проведение ценовой политики, направленной на установление нужной цены

Таблица 4 – Матрица возможностей

Влияние возможностей				
Вероятность реализации		Сильное	Умеренное	Малое
	Высокая	Высокий объём продаж	Возможность следить за изменениями спроса и предпочтений потребителя	
	Средняя	Наличие филиалов в других городах	Наличие розничной торговли	
	Низкая			Отсутствие иностранных фирм конкурентов

Основными сторонами для рассмотрения являются ячейки возможностей ВС, ВУ, СС. Корректно используя данные возможности, в случае возникновения неблагоприятных факторов предприятие может снизить убытки до минимума. Также используя эти «плюсы», можно говорить о развитии предприятия в дальнейшем.

Таблица 5 – Матрица угроз

Влияние угроз				
Вероятность реализации		«Разрушение»	«Критическое»	«Тяжёлое»
	Высокая		Большое число конкурентов	Ужесточение антитабачной борьбы
	Средняя		Несовершенство налогового законодательства	Нестабильная политическая ситуация
	Низкая	Гиперинфляция		

Самой опасной угрозой для предприятия является присутствие на рынке высокого числа конкурентов, что не может не беспокоить руководство, так как если её не учитывать, возможны различные серьёзные последствия:

- потеря доли рынка;
- падение цен;
- сокращение спроса;
- уменьшение дохода.

С помощью имеющихся матриц возможностей и угроз можно составить матрицу SWOT, которая позволит выяснить какую угрозу можно перекрыть

какой сильной стороной, и какие слабые стороны – возможностями. Она размещена в Приложении Г к данной выпускной квалификационной работе.

## **2.2 Анализ рынка табачной продукции в городе Зеленогорске**

Зеленогорск – город (с 1956 года), расположенный в Красноярском крае России. Образует закрытое административно-территориальное образование и одноимённый городской округ.

Распоряжением Правительства РФ от 29 июля 2014 года № 1398-р «Об утверждении перечня моногородов» город включён в категорию «Монопрофильные муниципальные образования Российской Федерации (моногорода), в которых имеются риски ухудшения социально-экономического положения».

Численность населения города на 01.01.2017 составила 62 466 человек. С каждым годом численность снижается по причине старения населения и миграции жителей в более крупные города. Средний возраст жителей города – 41,8 года. Демографическая ситуация в 2016 году характеризуется процессом общей убыли населения (- 145 человек). По сравнению с 2015 годом снижение численности составило 0,2%. С 1993 года в городе наблюдается естественная убыль населения. Старение населения характеризуется увеличением среднего возраста жителей города (в 2005 году – 37,2 года, в 2016 году – 41,8 года) и доли лиц старше трудоспособного возраста в общей численности населения (с 2005 года – 18,8% до в 2016 году – 29,6%). Средний возраст умерших в 2016 году – 70,4 года (мужчин – 65,8 года, женщин – 75,2 года).

В 2016 году на постоянное место жительства выбыло 770 человек. Прибыло 536 человек.

На 01.01.2017 в городе проживает 21807 пенсионеров, из них работает 5777 человек. Экономически активное население за 2016 год – 26555 человек (42,4% от общей численности населения города), в их числе 25055 человек (94,4%) заняты в экономике и 1500 человек (5,6%) не имели занятия и в

соответствии с методологией Международной Организации Труда классифицировались как безработные.

С учётом приведённых данных можно предположить о том, что процент жителей города, которые теоретически могут курить, небольшой – порядка 20-23%.

Далее приведены некоторые цифры из статистического отчёта администрации города Зеленогорска. Раздел «Распределение юридических лиц по видам экономической деятельности на 01.01.2017». Строка «Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами». Единиц предприятий – 61, в % к количеству на 01.01.2016 – 93,8, из них действующих – 49,2%.

Всего юридических лиц, являющихся коммерческими корпоративными организациями, а именно ООО – 526. Число микропредприятий от года к году растёт, в 2016 г. их количество составило 463.

Количество действующих малых и микропредприятий на 1000 человек экономически активного населения – 9,4 ед. В 2016 году на предприятиях малого бизнеса было занято 2687 человек, в том числе на постоянной основе – 2513 человек (93,5%).

Оптовая продажа товаров малыми предприятиями за 2016 год составила 637,5 млн. руб., по сравнению с 2015 годом оборот оптовой торговли увеличился на 0,2%.

Раздел «Уровень жизни населения». Подраздел «Доходы населения». Средняя номинальная заработная плата, начисленная работникам организаций города, сложилась в 2016 году в размере 34279,9 руб., что на 4,8 % больше соответствующего периода прошедшего года.

Размер реальной заработной платы, рассчитанный исходя из начисленной заработной платы и индекса потребительских цен, в 2016 году составил 99% к уровню 2015 года.

На рынке табачной продукции действуют всего 4 поставщика, занимающихся обеспечением торговых точек продукцией табачной

промышленности. Один из них – ООО «Армада». Клиентами компании являются 14 магазинов формата «у дома» и 21 павильон. Остальные торговые точки, отпускающие в розницу табачную продукцию, закупаются у более крупных краевых поставщиков.

По внутренним данным ООО «Армада» наибольшим спросом у клиентской базы (35 точек розничной торговли), а, следовательно, у жителей города пользуется табачная продукция среднего ценового сегмента. Спрос на премиальную продукцию (сигары, сигариллы, дорогостоящие аксессуары для курения) находится на очень низком уровне, поэтому в 2015 году компания ООО «Армада» отказалась от торговли данными группами товаров.

ООО «Армада» ориентируется на потребителя среднего социально-экономического класса с уровнем месячного дохода в пределах 20 тыс. руб.

### **3 Целесообразность расширения поставок табачной продукции (на примере ООО «Армада»)**

#### **3.1 Потенциал иностранного импорта**

У ООО «Армада» есть единственный поставщик табачной продукции – ГК «Мегаполис». ГК «Мегаполис» – группа компаний, владеющая и управляющая активами в сфере дистрибуции и логистики товаров повседневного спроса (FMCG), таких как: табачная продукция (включая сигареты, сигары, сигариллы, табаки), пивобезалкогольные напитки, бакалейные товары, зажигалки, элементы питания и др.

В ГК «Мегаполис» входят АО «Торговая компания «Мегаполис», ООО «Мегаком», ООО «Сигарный Дом Фортуна», ПАО «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС».

Доставку товаров в более чем 160 000 торговых точек по всей России осуществляют более 3 300 собственных автомобилей ГК «Мегаполис».

Компания имеет более 300 филиалов от Калининграда до Петропавловска-Камчатского, в которых работает около 15 тысяч человек.

АО «Торговая компания «Мегаполис» имеет прямые контракты на дистрибуцию продукции компаний Japan Tobacco International, Philip Morris International, Imperial Tobacco Group; дистрибуторские контракты с производителями чая и кофе – Dauwe Egbert's Master Blenders (Moccona) и M.J.F. Teas (Dilmah); дистрибуторский контракт с производителем энергетических напитков Red Bull GmbH (Red Bull, Bullit); ООО «Мегаком» – долгосрочный дистрибуторский договор с производителем пивобезалкогольной продукции ОАО «Пивоваренная компания «Балтика».

Также ТК «Мегаполис» занимается дистрибуцией зажигалок компаний Neska (Cricket), Flamagas S.A. (Clipper), Amatti, элементов питания компаний Samsung, Energizer, Kodak.

«Сигарный Дом Фортуна» представляет на российском рынке широкий спектр альтернативной табачной продукции (АТП). Компания является

генеральным дистрибутором в Российской Федерации ведущих мировых производителей сигар, сигарилл, кальянного, сигаретного, трубочного табака и аксессуаров для альтернативного табакокурения. Отличительной особенностью «Сигарного Дома Фортуна» является широкий ассортимент во всех категориях рынка АТП, а также сбалансированный портфель лучших мировых брендов в каждом из сегментов.

Опираясь на развитую федеральную сеть «Торговой компании «Мегаполис», «Сигарный Дом Фортуна» предлагает широкий спектр услуг по организации продажи продукции. Специалисты компании совершают регулярные визиты и доставляют товар клиентам, предоставляют специализированное оборудование для хранения и реализации АТП, проводят квалифицированное обучение правилам продажи и потребления продукции.

«Сигарный Дом Фортуна» имеет собственную структуру прямых продаж – 7 обособленных подразделений, расположенных в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Краснодаре, Казани, Перми – и 23 региональных менеджера АТП в филиалах ТК «Мегаполис». Все склады компании оборудованы хьюмидорными комнатами – отдельными помещениями, где поддерживаются необходимые условия хранения сигар ручной скрутки.

ГК «Мегаполис» была создана в 1998 году и на данный момент является лидером на российском рынке дистрибуции табачных изделий и других товаров повседневного спроса.

В 2000 году был сформирован портфель контрактов табачного направления, составляющего основу бизнеса компании. Интенсивное развитие региональной структуры началось в 2001 году, в том же году состоялось подписание контракта с табачной фабрикой Reemtsma (ставшей частью Imperial Tobacco Group с 2002 года). Уже через год количество региональных филиалов ГК «Мегаполис» с собственными складскими площадями превысило 50.

С 2002 года «Мегаполис» диверсифицирует свой портфель. Развитая региональная сеть, современная логистическая инфраструктура, общая корпоративная система хранения информации способствуют успешному



внедрению других товарных направлений: бакалея, пивобезалкогольная продукция, элементы питания и прочее.

В 2003 году состоялось подписание контрактов с Gallaher Group и ОАО «Балтика». Началась дистрибуция пивобезалкогольной продукции, а общий оборот компании превысил 25 млрд. руб. В 2004 году руководство компании приступило к реализации проекта развития прямой доставки, а число региональных филиалов к тому моменту уже достигло 100.

В 2005 году количество покрываемых дистрибуцией торговых точек превысило 71 000, а годом позже эта цифра уже составляла 140 000. В 2007 году ГК «Мегаполис» подписала контракт с Philip Morris International, число региональных филиалов превысило 250. В 2008 состоялось подписание контракта с Japan Tobacco International.

В 2009 году частью ГК «Мегаполис» стало ПАО «СОВИНТЕРАВТОСЕРВИС», один из крупнейших в России дилеров коммерческого автотранспорта. В этом же году группа компаний произвела переход системы прямой доставки с продажи «с борта» на доставку по предварительному заказу.

В 2011 году ГК «Мегаполис» запустила формат Cash&Carry («Омега»), и теперь в большинстве филиалов компании осуществляется продажа продукции как юридическим, так и физическим лицам (конечному потребителю). В 2011 году в России начал работу «Сигарный Дом Фортуна», который занимается импортом и дистрибуцией элитной табачной продукции: сигар, кальянных и трубочных табаков, сигарилл, аксессуаров.

В 2013 году компании Philip Morris International и Japan Tobacco International – одни из мировых лидеров в производстве табачных изделий – стали акционерами ГК «Мегаполис».

С 01.08.2015 в ГК «Мегаполис» применяется Программа поддержки дистрибуции табачных изделий в розничных торговых точках прямого покрытия компании. В рамках данной выпускной квалификационной работы её

положения интересны, так как именно в соответствии с этой программой осуществляется взаимодействие ГК «Мегаполис» с ООО «Армада».

Целью программы поддержки дистрибьюции табачных изделий в розничных торговых точках прямого покрытия АО «Торговая Компания «Мегаполис» (далее – Компания) является поддержка дистрибьюции табачных изделий ассортимента Компании, реализуемой на территории РФ Компанией в розничные торговые точки прямого покрытия.

Розничные торговые точки прямого покрытия (далее – ТТ) – торговые точки, осуществляющие розничную продажу конечным потребителям табачных изделий, закупаемых по договорам поставки у Компании (далее – «Договор поставки»).

К участию в Программе допускаются ТТ с месячным объёмом закупок (либо готовые закупать) в денежном эквиваленте не менее 3 (трёх) коробов табачных изделий ассортимента Компании и имеющие возможность выполнять условия Розничной Программы (далее – Участники). В коробе содержится 50 блоков, в каждом блоке по 10 пачек. Следовательно, участник Программы должен закупать не менее 150 блоков (1500 пачек) сигарет в месяц.

В целях привлечения наибольшего числа Участников Розничная Программа предполагает 6 уровней, оформляемых соответствующим вариантом дополнительного соглашения к договору поставки.

Выбор уровня Розничной Программы согласовывается между Участником и Компанией на основе оценки Компанией фактических возможностей и желания Участника, с учётом утверждённого Компанией бюджета Розничной Программы и целей Компании по развитию дистрибьюции табачных изделий.

В случае полного выполнения условий соответствующего уровня Розничной Программы (варианта дополнительного соглашения к договору поставки) Участнику предоставляется премия.

Размер премии устанавливается в денежном выражении (в рублях) и исчисляется на основе фиксированной ставки за каждую пачку табачных

изделий, закупленную Участником у Компании за отчётный период действия Розничной Программы.

Ставка премии зависит от условий соответствующего уровня Розничной Программы, которые обязался выполнить Участник для получения премии. Ставки премии устанавливаются дифференцировано для разных регионов РФ, в зависимости от средней цены закупаемой у Компании табачной продукции в регионе (но единые в границах одного региона).

Ставки премии в соответствующем регионе одинаковы для всех участников Розничной Программы, выбравших один и тот же уровень Розничной Программы.

Каждый Участник Розничной Программы может участвовать только в одном уровне Розничной Программы, т.е. подписывать с Компанией только один из шести вариантов соответствующего дополнительного соглашения к договору поставки. Одновременное участие одного и того же Участника в разных уровнях Розничной Программы не допускается.

Отчётный период для целей Розничной Программы – календарный месяц.

Компания может по собственному усмотрению вносить изменения и дополнения в условия настоящей Розничной Программы в зависимости от изменения экономической ситуации, бюджета Розничной Программы и состояния рынка сбыта табачных изделий (сигарет). Компания будет стремиться заблаговременно уведомлять Участников об изменениях в Розничной Программе, сроках вступления изменений в силу, сроках её начала и завершения, в том числе и путём размещения соответствующей информации на своём сайте.

Коммерческая политика является внутренним нормативным документом АО «Торговая Компания «Мегаполис» (далее – Компания) долгосрочного действия, устанавливающим основные принципы построения взаимоотношений Компании с контрагентами-покупателями табачных изделий (сигарет) ассортимента Компании (далее Продукция) на территории РФ (далее – Контрагенты).

Настоящая Коммерческая политика распространяется на Контрагентов, приобретающих Продукцию исключительно в коммерческих целях (для дальнейшей перепродажи), и не распространяется на покупателей-физических лиц, приобретающих Продукцию для собственного потребления (далее – розничные покупатели). В целях настоящей Коммерческой политики под Контрагентами понимаются покупатели Компании, независимо от формата ведения ими своей торговой деятельности.

Условия Коммерческой политики являются едиными для всех Контрагентов Компании, применяются Компанией при реализации продукции на территории РФ и направлены на обеспечение равных конкурентных возможностей как для существующих, так и для потенциальных контрагентов Компании.

Положения настоящей Коммерческой политики основаны на нормах действующего законодательства Российской Федерации, в том числе на нормах антимонопольного законодательства РФ.

Основными принципами Коммерческой политики являются:

- открытость Компании для всех участников рынка сбыта Продукции;
- единая отпускная цена Компании на Продукцию для всех Контрагентов, приобретающих Продукцию Компании в коммерческих целях для дальнейшей её реализации;

- система специальных коммерческих условий, направленная на обеспечение взаимной заинтересованности Компании и Контрагентов в сохранении или установлении сотрудничества в сфере сбыта Продукции, далее – Коммерческие условия;

- добровольность участия Контрагентов в системе Коммерческих условий.

Система Коммерческих условий включает следующие предложения Компании:

- премирование Контрагента за выполнение определённых условий договора поставки;

- сотрудничество в сфере развития дистрибьюции Продукции ассортимента Компании;

- периодические программы для Контрагентов, не имеющих возможности выполнить требования вышеуказанных Коммерческих условий.

Премирование Контрагента за выполнение определённых условий договора поставки осуществляется на основании дополнительного соглашения к договору поставки Продукции, заключаемого с Контрагентами, готовыми ежемесячно выполнять следующие условия:

- закупать у Компании Продукцию в количестве не менее установленного объёма (далее – граничные значения);

- письменно информировать Компанию о планируемом к закупке в следующем календарном месяце количестве и ассортименте Продукции;

- закупать Продукцию у Компании в запланированном количестве и ассортименте, но не менее граничных значений;

- поддерживать запас Продукции в количестве и ассортименте, обеспечивающем бесперебойный процесс продаж;

- соблюдать согласованный с Компанией график размещения заказов на поставку Продукции;

- обеспечивать уполномоченным сотрудникам Компании возможность доступа к месту хранения Продукции с целью оценки корректности предоставляемой информации о её количестве и ассортименте её запаса;

- сотрудничать в области противодействия незаконному обороту (контрабанде и контрафакту) Продукции путём подписания соответствующих соглашений с Компанией.

Сумма премии определяется исходя из ставок, установленных в дополнительном соглашении, и количества Продукции, закупленного за отчётный период Контрагентом у Компании.

Порядок и сроки выплаты премии едины для всех Контрагентов и определяются указанным дополнительным соглашением.

Сотрудничество в сфере развития дистрибьюции Продукции осуществляется на основании договора оказания дистрибьюционных услуг. Этот договор Компания заключает с Контрагентами в случае коммерческой необходимости Компании (например, в случае отсутствия или недостаточности собственной структуры оптовой/мелкооптовой торговли путём продажи Продукции сотрудниками Компании напрямую в розничные торговые точки (далее – структура прямых продаж) на территории осуществления деятельности Компании) и при наличии у Контрагента определённых возможностей, перечисленных ниже.

Обязательным условием заключения договора оказания дистрибьюционных услуг является возможность Контрагента реализовать полный комплекс дистрибьюционных услуг в отношении всей ассортиментной линейки Продукции в розничные торговые точки в соответствии со стандартами Компании.

Реализация полного комплекса дистрибьюционных услуг предполагает обязательное наличие у Контрагента:

- собственной сбытовой инфраструктуры (наличие складской, транспортной, логистической структур, позволяющих обеспечить качественный сбытовой сервис) и наличие собственной клиентской базы, включающей независимых контрагентов – розничных торговых точек;
- собственных полевых сил, осуществляющих прямую продажу, в том числе и независимым контрагентам – розничным торговым точкам;
- собственной клиентской базы (розничных торговых точек), не входящей в прямое покрытие Компании через собственную структуру прямых продаж;
- возможности формирования отдельной постоянной команды полевых сил для развития дистрибьюции в отношении всей ассортиментной линейки Продукции, в том числе и у независимых контрагентов – розничных торговых точек.

Контрагент, соответствующий условиям настоящей Коммерческой политики, имеет право на заключение договора оказания дистрибьюционных услуг при условии выполнения следующих условий:

- предоставление ежемесячных прогнозов продаж, на основании которых формируется план закупок у Компании;
- готовность предоставления информации о собственных продажах в розничные торговые точки и остатках Продукции по форматам Компании с использованием информационных технологий Компании;
- закупка у Компании Продукции в согласованных ежемесячных объёмах (исполнение прогноза закупок);
- поддержание согласованных товарных запасов Продукции на складах Контрагента, обеспечивающих бесперебойный процесс продаж;
- обеспечение дистрибьюции Продукции в собственной клиентской базе в соответствии с принципами построения дистрибьюции Компании;
- сотрудничество в области противодействия незаконному обороту (контрабанде и контрафакту) Продукции, в том числе путём подписания соответствующих соглашений.

С учётом возможностей Контрагента Компания может заключить с ним один из 3 вариантов договоров оказания дистрибьюционных услуг: ДДУ-1, ДДУ-2 или ДДУ-3. Выбор варианта договора оказания дистрибьюционных услуг для заключения с конкретным Контрагентом осуществляется с учётом объёма собственных прямых продаж Продукции в розничные торговые точки.

Контрагент, заключивший с Компанией договор оказания дистрибьюционных услуг, приобретает статус Дистрибьютора Компании (далее – Дистрибьютор).

Пересмотр варианта Договора оказания дистрибьюционных услуг возможен на ежеквартальной основе с учётом объёма собственных прямых продаж Дистрибьютора.

Вознаграждение Дистрибьютора за оказанные им услуги в рамках дистрибьюционного договора зависит от качества и объёма оказанных услуг.

Ставки вознаграждения (за исключением ставки вознаграждения за дистрибьюцию), критерии оценки качества и объёма оказанных услуг, порядок и сроки выплаты вознаграждения едины для всех Дистрибьюторов, подписавших один и тот же вариант договора оказания дистрибьюционных услуг. Ставки вознаграждения за дистрибьюцию устанавливаются дифференцировано, зависят от региона оказания услуг Дистрибьютором.

Периодические программы рассчитаны на Контрагентов, осуществляющих исключительно розничную торговлю Продукцией (далее – розничная программа) и не имеющих возможности выполнить требования для заключения дополнительного соглашения к договору поставки о премировании за выполнение определённых условий договора поставки и/или осуществлять сотрудничество в сфере развития дистрибьюции Продукции. Указанные программы носят краткосрочный характер.

Розничные программы имеют ограниченный срок действия, но не менее 1 месяца. Участником может быть любая розничная торговая точка – Контрагент Компании. Количество участников розничной программы может быть ограничено бюджетом программы и отбирается по принципу очередности поступления обращений. Условия розничной программы едины для всех участников программы. Оценка исполнения условий программы, размеры вознаграждения устанавливаются в программе.

Контрагент Компании может участвовать только в одном из вариантов Коммерческих условий сотрудничества с Компанией, соответствующий формату его торговли (оптовой – дальнейшая продажа контрагентам или розничной – продажа исключительно физическим лицам для собственного потребления). В случае если контрагент осуществляет деятельность одновременно в двух форматах, контрагент вправе принять участие в периодических розничных программах при условии наличия отдельной закупки продукции для целей продаж исключительно конечному потребителю (для розничной торговли).



Дистрибьюторы – это посредники, которые осуществляют покупку и продажу товаров от своего имени и за свой счет. Их доходы складываются из разницы между ценой покупки и ценой продажи. Дистрибьюторы работают с определённым видом товара, занимаясь его рекламой, изучением конъюнктуры рынка, предпродажным и послепродажным обслуживанием. Дистрибьюторы действуют независимо от поставщика и осуществляют самостоятельную ценовую политику.

ГК «Мегаполис» является крупнейшим дистрибьютором табачной продукции в Российской Федерации. Многие специалисты по исследованию рынка табачной продукции называют эту компанию монополистом. Среди других крупных дистрибьюторов выделяются «СНС» и «Бизнес-Табак».

«СНС» – эксклюзивный дистрибьютор в России мирового производителя табачных изделий British American Tobacco (BAT). Торговые марки: Dunhill, Kent, Vogue, Rothmans, Lucky Strike, Pall Mall, Viceroy, Alliance, «Ява Золотая», Dallas, Captain Black, Samson. С 2008 года группа компаний «СНС» входит в число лидеров рейтинга «200 крупнейших частных компаний России» по версии журнала Forbes. Помимо табачных изделий ГК «СНС» дистрибутирует в России безалкогольные тонизирующие и газированные напитки компании GFD AG. Ещё одно важное направление бизнеса ГК – производство и дистрибуция зажигалок под торговыми марками Delta, Just, FOXlite. В Группу Компаний входит более 100 филиалов. Сеть охватывает всю территорию России от Калининграда до Сахалина.

«Бизнес-Табак» – один из крупнейших дистрибьюторов табачных изделий компании Japan Tobacco International (JTI). Торговые марки: Camel, Mild Seven, More, Salem, Winston.

### 3.2 Обоснование эффективности предложенных мероприятий

В итоге проведенного SWOT-анализа были увязаны сильные стороны с угрозами и возможности со слабыми сторонами. И я предлагаю следующие действия для более успешного функционирования организации:

- открыть магазины розничной торговли;
- проводить рекламные акции среди потребителей;
- рассмотреть вариант вложения средств в рекламу на телевидении и печати;
- рассмотреть вариант вложения средств в какие-либо слабо подверженные инфляции активы, способные приносить доход;
- обеспечить стабильные темпы расширения фирмы;
- повысить ассортимент товара;
- рассмотреть вариант заключения договоров сотрудничества с конкурентами для совместного успешного действия на городском рынке табачной продукции.

В целом работу ООО «Армада» можно охарактеризовать как весьма удачное продвижение и развитие.

Другой гипотетически возможный путь деятельности данной организации – прямая закупка табачной продукции у производителя. Этот вариант нельзя назвать реалистичным, поскольку самые известные и потребляемые марки сигарет производятся зарубежными компаниями-гигантами, у которых есть свои заводы в России, а у этих заводов в свою очередь заключены контракты по сотрудничеству с крупными дистрибьюторами, лидером среди которых как раз является ГК «Мегаполис». Таким образом, компания ООО «Армада» уже выбрала наилучшего из возможных поставщиков, и какие-либо перемены в каналах закупки будут экономически не эффективны и приведут к разорению.

Ввоз табачных изделий в РФ сопровождается уплатой высоких таможенных пошлин. Ввозная таможенная пошлина на сигареты составляет 30%, но не менее 3 евро за 1000 шт. (комбинированная ставка, при расчёте

таможенных платежей берется большая величина) – в соответствии с позицией 2402 Единого таможенного тарифа Таможенного союза. Кроме того, сигареты являются подакцизным товаром: в 2017 году акциз составляет 1562 рубля за 1000 шт. Средняя цена пачки сигарет уже почти превышает 100 руб., и 60% её стоимости составляют акциз и налоги.

Лицензии и иные разрешительные документы на ввоз и реализацию табачных изделий в России не требуются.

Юридическая регистрация процесса перемещения товаров через границу России осуществляется с помощью их таможенного оформления. Дополнения к правилам ввоза в Россию объясняются вступлением РФ в ВТО (Всемирную торговую организацию). Требования к законному осуществлению процесса оформления содержатся в ФЗ «О таможенном регулировании в РФ» от 27 ноября 2010 года, в Таможенном кодексе Таможенного Союза и прочих нормативных актах.

Мероприятия, осуществляемые при импорте товаров в Россию в 2017 году.

1. Предъявление необходимых официальных сведений и документации:
  - бумаг, доказывающих внесение пошлин и иных платежей;
  - сведений о получателе, отправителе товара и др.;
  - декларации.
2. Предоставление товаров и средств для их перевозки таможенникам.
3. Если нужно, помещение продукции на таможенный склад для временного хранения.
4. Осуществление иных манипуляций, требующихся для легального перемещения через таможенную границу России.
5. Таможенный осмотр и досмотр ввозимых товаров: проверка достоверности указанной информации и резолюция о невозможности либо допустимости помещения груза под таможенную процедуру.
6. Завершающим этапом таможенного оформления является принятие решения о выпуске товаров и ТС либо отказ от выпуска груза.

Ввоз товаров в Россию по правилам подразумевает предъявление на таможне таких документов:

- реквизитов сторон, условий ввоза, цен, которые прописываются в счёте-фактуре (инвойсе);
- внешнеторгового соглашения с приложением паспорта сделки;- разрешительных документов – лицензий, сертификатов и др.;
- информации о наименовании товаров, количестве мест каждой позиции, упаковке (это при ввозе вносится в упаковочный лист);
- данных о предварительной оплате, предусмотренной контрактом;
- удостоверения, доказывающего страхование груза;
- счёта на оплату, разбитого на две части, – до и после границы России;
- договора об услуге доставки товара (когда её стоимость не включена в стоимость ввозимой продукции).

Для законного пересечения товаром границы России непременным условием по правилам выступает декларирование (очистка) груза. Оно осуществляется либо непосредственно субъектом ВЭД, либо его представителем – таможенным брокером.

По данным ФТС России, на данный момент свыше 99,99% всех деклараций подаётся в виде электронных документов по двум каналам:

- через интернет с заполнением электронных форм;
- по отдельным линиям связи в форме отсканированной документации.

По актуальным правилам законодательства в России декларирование товара на таможенном пункте заканчивается по истечении рабочего дня, который наступил после регистрации декларации. Но в случае появления у таможенников дополнительных вопросов либо невыясненных обстоятельств данный срок порой увеличивается согласно этим же правилам.

Избежать простоев груза на таможне России (либо его конфискации) из-за указания неверной информации, привлечения декларанта к административной ответственности, роста ставок таможенных платежей из-за

неправильно выбранного кода ТН ВЭД помогут высококомпетентные специалисты – таможенные брокеры.

Итак, единственный возможный экономически эффективный вариант для ООО «Армада» – продолжать закупать табачную продукцию у ГК «Мегаполис». 3 крупнейшие табачные компании – Philip Morris International, Japan Tobacco International, Imperial Tobacco Group – его непосредственные партнёры. Других крупных дистрибьюторов в качестве поставщиков рассматривать не имеет смысла, так как ГК «Мегаполис» является монополистом на рынке табачной продукции Красноярского края, а, следовательно, предлагает наиболее выгодные цены и условия сотрудничества для своих контрагентов. К тому же, филиал ГК «Мегаполис» находится совсем рядом – в Красноярске, оттуда и идут поставки в Зеленогорск.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мировой рынок табачной продукции находится в состоянии стагнации уже несколько лет в связи с антитабачной борьбой и пропагандой здорового образа жизни. Но, несмотря на предпринимаемые государствами экономические меры, потребление табака снижается незначительно, у многих людей существует никотиновая зависимость, и они не могут отказаться от курения, поэтому сохраняется большой спрос на табачные изделия. Следовательно, торговля сигаретами продолжается.

Оптовая компания ООО «Армада» уверенно заняла свою нишу на рынке табачных изделий города Зеленогорска.

Цель моей выпускной квалификационной работы, заключающаяся в оценке целесообразности расширения импортных закупок табачной продукции на примере ООО «Армада», достигнута. По результатам SWOT-анализа предложены конкретные мероприятия для более успешного функционирования организации. Существующая схема работы предприятия признана единственно возможной экономически эффективной. Рассматривать других дистрибьюторов в качестве поставщиков не имеет смысла, а также реализация варианта прямых закупок у производителей не представляется возможным.

Данная выпускная квалификационная работа может использоваться руководством ООО «Армада» для дальнейшего развития предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абулхатин, М. Против антитабачного закона собрали 100 тыс. подписей / Известия / 16.05.2014 / Электронный ресурс: <http://izvestia.ru/news/570923>
- 2 Анин, Р. / Табачники вызывают зависимость / Новая газета, № 129 17.10.2010 / Электронный ресурс: <http://www.novayagazeta.ru/inquests/808.html>
- 3 Антитабачная коалиция / Электронный ресурс: <http://www.ataca.ru/antitabak/>
- 4 Бестужев, К.В. Перспективы развития табачной отрасли в России. Стратегия устойчивого развития регионов России. 2014. № 21. С. 88-91
- 5 Всероссийская система проверки контрагентов / Электронный ресурс: <https://zachestnyibiznes.ru/>
- 6 Гольдштейн, Г.Я. Основы менеджмента / Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное / Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003 – 552 с.
- 7 Госдума рассмотрит петицию против «антитабачного закона»/ ОТР/ 16.05.2015/ Электронный ресурс: [http://www.otr-online.ru/news/news\\_27844.html](http://www.otr-online.ru/news/news_27844.html)
- 8 Дранишников М., Брызгалова Е., Кунле М., Скрынник И./ Пресса пробует сигареты/ 20.11.2016/ Электронный ресурс: <http://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/11/20/minkomsvyazi-predlozhilovernut-reklamu-tabaka-i-alkogolya-v>
- 9 Единый федеральный реестр сведений о фактах деятельности юридических лиц / Электронный ресурс: <https://www.fedresurs.ru/>
- 10 Захаров, Ю.Н. К вопросу об экономической устойчивости табачного промышленного производства / Наука и образование, 2014 / Электронный ресурс: [http://www.journal-nio.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2539&Itemid=132](http://www.journal-nio.com/index.php?option=com_content&view=article&id=2539&Itemid=132)
- 11 К чему приведёт повышение акцизов на табак и алкоголь / Опрос «Омнибус ВЦИОМ» / Электронный ресурс: [www.wciom.ru](http://www.wciom.ru)

- 12 Косырев, Д. Коммунизм не построили, теперь строим некурящее общество / РИА Новости, 30.05.16 / Электронный ресурс: <http://ria.ru/analytics/20140530/1009988165.html>
- 13 Лоббистская кампания «Введение единой минимальной цены на сигареты» / Электронный ресурс: [http://www.lobbying.ru/content/campanies/id\\_58.html](http://www.lobbying.ru/content/campanies/id_58.html)
- 14 Михайлов, Е. А. Обзор рынка табака / Tobacco-Review, 2015 / Электронный ресурс: <http://www.tobaccoreview.com/tr.cgi?art=1510a12^>
- 15 Официальный сайт Администрации города Зеленогорска: <http://www.zeladmin.ru/>
- 16 Официальный сайт ГК «Мегаполис»: <https://www.gkm.ru/>
- 17 Официальный сайт Федеральной налоговой службы (ЕГРЮЛ\ЕГРИП): <https://www.nalog.ru/rn24/>
- 18 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: <http://www.gks.ru/>
- 19 Официальный сайт Imperial Tobacco: <http://imperial-tobacco.ru/>
- 20 Официальный сайт JTI Россия: <http://www.jti.com/about-jti/jti-glance/where-we-operate/europe/russia/russian/obzor/>
- 21 Официальный сайт Philip Morris International: [http://www.pmi.com/ru\\_ru/Pages/homepage.aspx](http://www.pmi.com/ru_ru/Pages/homepage.aspx)
- 22 Пузырев, Д. Табачные компании начали отказываться от брендов недорогих сигарет / РБК / Электронный ресурс: <http://www.rbc.ru/business/31/01/2016/56ab90c69a7947ce6c766d81>
- 23 Рамочная конвенция ВОЗ по борьбе против табака / Электронный ресурс: <http://www.who.int/fctc/ru/>
- 24 Распоряжение Правительства РФ от 23.09.2010 №1563-р «О Концепции осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010-2015 годы / Электронный ресурс: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_105331/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_105331/)



- 25 Серова М., Кондратьева С., Федотов А. Вернуть в розницу / 20.11.2016 / Электронный ресурс: [http://www.lobbying.ru/content/sections/articleid\\_12975\\_linkid\\_.html](http://www.lobbying.ru/content/sections/articleid_12975_linkid_.html)
- 26 Сеть деловых коммуникаций и обмена электронными документами между компаниями, госорганами и обыкновенными людьми / Электронный ресурс: <https://sbis.ru/>
- 27 Табачный рынок заморожен: производители сигарет теряют возможность конкурировать друг с другом / Электронный ресурс: <http://www.rbcdaily.ru/market/562949991527037>
- 28 ТАСС. ВЦИОМ: число курильщиков в России за последний год не уменьшилось / Общество, 16.02.2017 / Электронный ресурс: <http://tass.ru/obschestvo/2044307>
- 29 Терсинцева, Е. А. Давление на табачную отрасль и возможности выживания табачного предпринимательства на рынке / Перспективы науки. 2013. № 9 (48). С. 149-151.
- 30 Толстых, П. А. Индустрия борьбы с табаком: субъекты, технологии, каналы влияния / Центр по изучению проблем взаимодействия бизнеса и власти. – М., 2009. – 178 с.
- 31 Файзиева Н. Р., Борозинец А. В. Социально-экономические факторы повышения акцизов на алкогольную и табачную продукции / Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития / Выпуск №1 / 2013 – с. 451-455
- 32 Федеральный закон Российской Федерации от 22 декабря 2008 г. №268-ФЗ «Технический регламент на табачную продукцию» / Электронный ресурс: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_82841/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82841/)
- 33 Широков Е. О. Актуальные проблемы правового регулирования табачной отрасли и пути его возможного развития / Журнал «Юридические науки. Научные исследования и разработки молодых ученых», Выпуск №8 / 2016 – с. 153-158

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Ассортимент табачной продукции ООО «Армада» по состоянию на 01.05.2017

	Производи- тель	Наименование	МРЦ, руб.	Отпускная цена (без НДС), руб.
1	ITG	Davidoff Classic	130,00	101,08
2	ITG	Davidoff Classic Slims	80,00	59,74
3	ITG	Davidoff Gold	130,00	101,08
4	ITG	Davidoff White	120,00	92,87
5	ITG	Maxim Compact красный	79,00	61,14
6	ITG	Maxim Compact синий	79,00	61,14
7	ITG	Style Romance	79,00	61,14
8	ITG	Style Romance Fresh by Jade	79,00	61,14
9	ITG	West Blue Compact	79,00	61,14
10	ITG	West Fusion Silver	95,00	73,53
11	ITG	West Red Streamtec Filter	100,00	77,75
12	ITG	West Rich Blue Streamtec Filter	100,00	77,75
13	ITG	West Silver Compact	79,00	61,14
14	ITG	West Silver Streamtec Filter	100,00	77,75
15	ITG	Балканская Звезда Классика мягкая пачка	63,50	48,70
16	ITG	Балканская Звезда Золото твёрдая пачка	64,00	49,08
17	ITG	Балканская Звезда Серебро твёрдая пачка	64,00	49,08
18	ITG	Золотое Кольцо Классические	79,00	60,86
19	ITG	Золотое Кольцо Серебро	79,00	60,86
20	ITG	Золотое Кольцо Синие	79,00	60,86
21	ITG	Максим Классический Серый	79,00	60,86
22	ITG	Максим Классический Красный	74,00	53,41
23	ITG	Максим Особый	73,00	56,50
24	ITG	Прима Классическая	74,00	57,02
25	ITG	Прима Люкс	74,00	57,02
26	JTI	Camel Blue	120,00	93,30
27	JTI	Camel Silver	100,00	77,05
28	JTI	Camel White	95,00	72,87
29	JTI	Glamour Amber	105,00	81,64
30	JTI	Glamour Azure	105,00	81,64
31	JTI	Glamour Lilac	105,00	81,64
32	JTI	Glamour Menthol Superslims	105,00	81,64
33	JTI	LD Blue	85,00	65,49
34	JTI	LD Blue Superslims	90,00	69,66
35	JTI	LD Pink Superslims	95,00	73,86
36	JTI	LD Red	90,00	69,66
37	JTI	LD Silver	95,00	73,86
38	JTI	More by LD Blue	87,00	67,03
39	JTI	More by LD Compact Red	75,00	57,79
40	JTI	Saint George 7	79,00	50,31

41	JTI	Saint George 9	74,00	57,01
42	JTI	Saint George Blue Compact	80,00	50,31
43	JTI	Saint George Red Compact	80,00	50,31
44	JTI	Sovereign Blue	80,00	61,64
45	JTI	Sovereign Red	80,00	61,64
46	JTI	Winston Blue Compact	95,00	69,34
47	JTI	Winston Blue	105,00	81,27
48	JTI	Winston Classic	105,00	81,27
49	JTI	Winston Silver	105,00	81,27
50	JTI	Winston Super Slim Blue	110,00	85,53
51	JTI	Winston Super Slim Fresh Menthol	110,00	85,53
52	JTI	Winston Super Slim Silver	110,00	85,53
53	JTI	Winston Super Slim White	110,00	85,53
54	JTI	Winston White	105,00	81,27
55	JTI	Winston XS Blue	105,00	81,27
56	JTI	Winston XS Silver	105,00	81,27
57	JTI	Winston XStyle Silver	105,00	80,90
58	JTI	Наша Прима	69,00	53,16
59	JTI	Наша Прима Лёгкие	69,00	53,16
60	JTI	Пётр I	90,00	69,66
61	JTI	Пётр I Классика	90,00	69,66
62	JTI	Тройка	79,00	48,77
63	JTI	Тройка Лёгкая	84,00	65,02
64	PMI	BOND STREET Blue Selection	100,00	78,07
65	PMI	BOND STREET Compact Blue	90,00	69,08
66	PMI	BOND STREET Compact Premium	90,00	69,08
67	PMI	BOND STREET Compact Red	95,00	73,29
68	PMI	BOND STREET Compact Silver	90,00	69,08
69	PMI	BOND STREET Red Selection	100,00	78,07
70	PMI	BOND STREET Silver Selection	105,00	82,28
71	PMI	BOND STREET Super Slims Blue	95,00	65,39
72	PMI	Chesterfield Blue	110,00	85,84
73	PMI	Chesterfield Crown Blue	100,00	77,39
74	PMI	Chesterfield Red	110,00	85,84
75	PMI	Chesterfield Silver	110,00	85,84
76	PMI	L&M Blue Label	100,00	77,89
77	PMI	L&M Compact	93,00	71,39
78	PMI	L&M Green Label	103,00	80,42
79	PMI	L&M Red Label	105,00	82,13
80	PMI	L&M Silver Label	103,00	80,42
81	PMI	L&M White Label	98,00	76,19
82	PMI	Marlboro	125,00	97,08
83	PMI	Marlboro Compact	120,00	93,21
84	PMI	Marlboro Filter Plus	135,00	105,54
85	PMI	Marlboro Gold Original	125,00	97,08
86	PMI	Marlboro Micro	135,00	105,83
87	PMI	Next Blue	90,00	70,30
88	PMI	Next Compact	80,00	62,19
89	PMI	Next Menthol	95,00	74,47
90	PMI	Next Red	85,00	66,08

91	PMI	Next Rose	100,00	78,69
92	PMI	Next Silver	80,00	53,44
93	PMI	Next Violet	85,00	66,08
94	PMI	Parliament Aqua Blue	145,00	112,89
95	PMI	Parliament Carat Белый Бриллиант	140,00	107,86
96	PMI	Parliament Carat Синий	160,00	124,92
97	PMI	Parliament Night Blue	150,00	117,11
98	PMI	Parliament Platinum Blue	150,00	117,11
99	PMI	Parliament Silver Blue	145,00	112,89
100	PMI	Parliament Super Slims	145,00	112,89
101	PMI	Оптима Gold	95,00	73,53
102	PMI	Оптима Red	100,00	77,39
103	PMI	Оптима White	84,00	56,83

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Бухгалтерский баланс ООО «Армада» 2016 г.

Актив

### **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**

Нематериальные активы 0,00  
Основные средства 0,00  
Доходные вложения в материальные ценности 0,00  
Финансовые вложения 0,00  
Отложенные налоговые активы 0,00  
Прочие внеоборотные активы 0,00

ИТОГО по разделу I 0,00

### **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ**

Запасы 11 034 000,00  
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям 0,00  
Дебиторская задолженность 57 000,00  
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) 0,00  
Денежные средства и денежные эквиваленты 13 000,00  
Прочие оборотные активы 56 000,00

ИТОГО по разделу II 11 159 000,00

БАЛАНС 11 159 000,00

Пассив

### **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ**

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) 10 000,00  
Собственные акции, выкупленные у акционеров 0,00  
Добавочный капитал (без переоценки) 0,00  
Резервный капитал 0,00  
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) 457 000,00

ИТОГО по разделу III 467 000,00

IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

    Заёмные средства 0,00

    Отложенные налоговые обязательства 0,00

    Прочие обязательства 0,00

ИТОГО по разделу IV 0,00

V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

    Заёмные средства 3 990 000,00

    Кредиторская задолженность 6 702 000,00

    Доходы будущих периодов 0,00

    Прочие обязательства 0,00

ИТОГО по разделу V 10 693 000,00

БАЛАНС 11 159 000,00

## **ПРИЛОЖЕНИЕ В**

Отчёт о прибылях и убытках ООО «Армада» 2016 г.

Доходы и расходы по обычным видам деятельности

Выручка 20 401 000,00

Себестоимость продаж 19 699 000,00

Валовая прибыль (убыток) 702 000,00

Коммерческие расходы 0,00

Управленческие расходы 0,00

Прибыль (убыток) от продаж 702 000,00

Прочие доходы и расходы

Проценты к получению 0,00

Проценты к уплате 0,00

Доходы от участия в других организациях 0,00

Прочие доходы 0,00

Прочие расходы 50 000,00

Прибыль (убыток) до налогообложения 652 000,00

Изменение отложенных налоговых активов 0,00

Изменение отложенных налоговых обязательств 0,00

Текущий налог на прибыль 0,00

Чистая прибыль (убыток) 652 000,00

Справочно

Постоянные налоговые обязательства (активы) 0,00

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Матрица SWOT

	Возможности						Угрозы				
	Отсутствие иностранных фирм конкурентов	Низкие цены	Наличие розничной торговли	Наличие филиалов в других городах	Высокий объём продаж	Возможность слежения за изменениями спроса и предпочтений	Большое число конкурентов	Несовершенство налогового законодательства	Нестабильная политическая ситуация	Опасная криминальная ситуация	Гиперинфляция
<b>Сильные стороны</b>											
Сплочённый коллектив								X			
Сильная агентурная база							X				
Продажа товаров высокого спроса							X	X			
Высокая заработная плата и стабильная её выплата									X		
Квалифицированный персонал									X		
Более 80% персонала в возрасте от 21 до 35 лет									X		
Продажа товаров высокого качества							X				
Компания ассоциируется с надёжностью и качеством							X				
<b>Слабые стороны</b>											



Малоизвестная фирма											
Малая доля рынка			X	X	X						
Ограниченность ассортимента		X	X	X	X						
Оптовая продажа ведётся на территории одного города		X		X	X						
Отсутствие вкладов в рекламу	X										
Отсутствие маркетингового отдела					X	X					
Небольшой штат работников					X						