

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

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л.Улина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка мероприятий по выходу кондитерской компании на рынок КНР (на примере объединения ООО «Основа»)

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
Третьяков

канд.экон.наук, доцент А.А.

Выпускник \_\_\_\_\_

В.П.Черкасова

Красноярск 2021

Продолжение титульного листа БР по теме:  
Разработка мероприятий по выходу кондитерской компании на рынок  
КНР (на примере объединения ООО «Основа»)

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Г.А.Федоткина

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

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л.Улина

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы

Студентке Черкасовой Веронике Павловне

Группа ЭЭ17-06Б-ММ

Направление 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки 38.03.02.05 Международный менеджмент

Тема выпускной квалификационной работы: «Разработка мероприятий по выходу кондитерской компании на рынок КНР (на примере объединения ООО «Основа»)»

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

Руководитель ВКР: А.А.Третьяков

Исходные данные для ВКР:

— данные бухгалтерского баланса, внутренней отчетности для целей управленческого учета ООО «Основа»;

— информационно-аналитические статьи, опубликованные в научной и периодической печати, размещенные на официальных отечественных и зарубежных сайтах в Интернете.

Перечень разделов для ВКР:

Введение

— 1 Характеристика современного состояния сотрудничества России и Китая

— 2 Диагностика деятельности ООО «Основа»

— 3 Мероприятия для выхода кондитерской компании на рынок Китая

Заключение

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

— 9 Таблиц;

— 11 Рисунков;

— 5 Приложений.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_

Третьяков А.А.

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

Черкасова В.П.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ГРАФИК**  
Выполнения выпускной квалификационной работы

Наименование и содержание этапа (раздела)	Срок выполнения
Выбор направления дипломного исследования.	20.02.2021-23.02.2021
Обсуждение с научным руководителем структуры дипломной работы.	5.03.2021-10.03.2021
Сбор теоретического материала.	5.03.2021-2.04.2021
Прохождение преддипломной практики.	9.04.2021-22.05.2021
Подготовка разделов дипломной работы: Введение.	23.03.2021
I раздел (глава).	5.03.2021-9.06.2021
II раздел (глава).	22.05.2021-22.06.2021
III раздел (глава) и заключение.	22.06.2021-11.06.2021
Оформление выпускной квалификационной работы.	11.06.2021-16.06.2021
Предзащита дипломной работы на кафедре.	18.06.2021
Работа над презентацией основных результатов выпускной квалификационной работы.	16.06.2021-21.06.2021

Руководитель

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

А.А.

Третьяков

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

Черкасова

В.П.

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

## ANNOTATION

This degree is devoted to developing a complex of activities aimed at Chinese market entry in example of «Osnova».

The object of research in this work is the company "Osnova", which is engaged in the manufacture of confectionery products, located in the city of Krasnoyarsk.

The subject of the research is a project to enter the Chinese confectionery market, its features, feasibility for this enterprise and activities that will help in the implementation of this project.

Purpose of work: to develop activities for a project to enter the Chinese confectionery market for «Osnova».

To achieve this goal, it is required to solve the following tasks:

- to analyze the trade and economic relations between Russia and China;
  - identify the main barriers to entry into the Chinese confectionery market;
  - consider the management structure of the enterprise, its condition, assess the capabilities and potential at the current time;
  - to develop measures for the enterprise to enter the confectionery market in China;— to identify the problems of the implementation of this project for confectionery export and the possibilities of their solution.
- The first chapter analyzes the current state of cooperation between Russia and the China, analyzes the Russian and Chinese confectionery markets, their main trends, and examines the production of the Krasnoyarsk Kray.

In the second chapter, diagnostics of «Osnova» company, the main activity of the company; its current state and management structure are considered.

The third chapter reveals a general description of the proposed activities to enter the Chinese confectionery market. The conclusion reflects the main results of the study. The diploma project contains 68 pages, 9 tables, 11 illustrations and 5 appendices.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Характеристика современного состояния сотрудничества России и Китая в кондитерской промышленности.....	6
1.1 Рынок кондитерской продукции в Китае и его возможности.....	6
1.2 Производство кондитерской продукции Красноярского Края.....	19
2 Диагностика деятельности «Основа».....	24
2.1 Общая характеристика «Основа».....	24
2.2 Анализ хозяйственной деятельности «Основа».....	30
3 Мероприятия для выхода кондитерской компании на рынок Китая.....	38
3.1 Общая характеристика предлагаемых мероприятий.....	38
3.2 Мероприятия по выходу на кондитерский рынок КНР для «Основа».....	41
Заключение.....	57
Список использованных источников.....	59
Приложение А.....	63
Приложение Б.....	64
Приложение В.....	65
Приложение Г.....	67
Приложение Д.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы экономические отношения между Китаем и Россией стремительно развиваются в различных направлениях. Развитие происходит в первую очередь через экономическое и политическое сотрудничество. Увеличивается объем торговли между странами, развивается хозяйственная интеграция, растет число контактов и взаимодействий, растет число инвестиций со стороны Китая. Основываются и развиваются совместные компании в таких сферах, как строительство, машиностроение, энергетика, медицина, нефтяная, газовая отрасли и пищевая промышленность. Обе страны пытаются выстроить взаимовыгодное сотрудничество на долгую перспективу.

Таким образом, актуальность дипломной работы объясняется потребностью развивать и диверсифицировать российско-китайский рынок. Появляется необходимость поиска новых возможностей при взаимодействии России с Китаем, а также необходимость вовлечения в сотрудничество с Китаем новые регионы, в том числе Красноярский край. Развивать необходимо как торговое сотрудничество, так и привлечение инвестиций. Направления сотрудничества могут быть различными. В данной работе будет рассматриваться сотрудничество в сфере продажи кондитерской продукции в Китай.

Объектом исследования в данной работе является предприятие ООО «Основа», которое занимается изготовлением кондитерской продукции, расположенное в городе Красноярск.

Предметом исследования выступает проект по выходу на китайский рынок кондитерских изделий, его особенности, целесообразность для данного предприятия и мероприятия, которые помогут в осуществлении этого проекта.

Цель работы: разработать мероприятия для проекта по выходу на рынок кондитерской продукции Китая для ООО «Основа».

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

— провести анализ торгово-экономических отношений России и Китая;



- определить главные барьеры для входа на китайский рынок кондитерской продукции;
- рассмотреть структуру управления предприятия, его состояние, оценить возможности и потенциал на текущее время;
- разработать мероприятия по выходу предприятия на кондитерский рынок Китая;
- определить проблемы реализации данного проекта по кондитерскому экспорту и возможности их решения.

В первой главе анализируется современное состояние сотрудничества России и КНР, освещаются направления торгово-экономических отношений между странами, анализируется российский и китайский рынок кондитерских изделий, их основные тенденции, рассматривается производство Красноярского края.

Во второй главе проводится диагностика компании ООО «Основа», её хозяйственный анализ, рассматривается основной вид деятельности компании, ее современное состояние и структура управления.

В третьей главе раскрывается общая характеристика предлагаемых мероприятий по выходу на китайский кондитерский рынок, показаны сами мероприятия по выходу на китайский кондитерский рынок и оценка их возможностей их реализации.

# **1 Характеристика современного состояния сотрудничества России и Китая в кондитерской промышленности**

## **1.1 Рынок кондитерской продукции в Китае и его возможности**

Китайская экономика занимает лидирующее место в глобальной экономике, выпуская большинство типов товаров в мире. Номенклатура китайского экспорта достигает 50 тысяч позиций. Особой чертой экономики Китая является то, что развитие добывающей промышленности отстает от развития обрабатывающих отраслей. В производстве товаров народного потребления главенствующую роль играют текстильная и пищевая отрасли, которые выпускают более четверти от всей промышленной продукции страны. Китай находится на первом месте в мире по розничной торговле продовольствием благодаря гигантскому объёму внутреннего рынка и высокому спросу на нем. Как следствие, пищевая промышленность может являться перспективной сферой для введения бизнеса, а также отличной нишей для развития экспорта из России и, в частности, из Сибири. Тем более, учитывая активное взаимодействие государств друг с другом.

С 1992 товарооборот России с КНР показывает долгосрочный тренд роста по стоимостным показателям, даже при небольших спадах в отдельные годы. Однако, сальдо российского внешнеторгового баланса с Китаем имело отрицательную величину, то есть китайский экспорт в РФ превышал импорт российских товаров. Отрицательное сальдо наблюдалось с 2007 по 2017 год. Но в 2018 году товарооборот между КНР и РФ достиг значения – \$107,1 млрд, превысив показатель предыдущего года на 27%. При этом экспорт Китая в РФ вырос на 12% (до \$48 млрд), а импорт из РФ вырос на 42,7% (до \$59 млрд), то есть сальдо внешнеторгового баланса стало положительным для РФ. (см.рис.1) Главными китайскими экспортными товарами были изделия машиностроения и электроники. Основными российскими товарами, экспортированными в Китай в 2018 году, были сырая нефть, пиломатериалы и уголь. Однако в 2020 году из-

за пандемии произошло снижение товарооборота на 3%. Это относительно небольшой спад по сравнению с предыдущим ростом и по сравнению с предыдущими спадами.

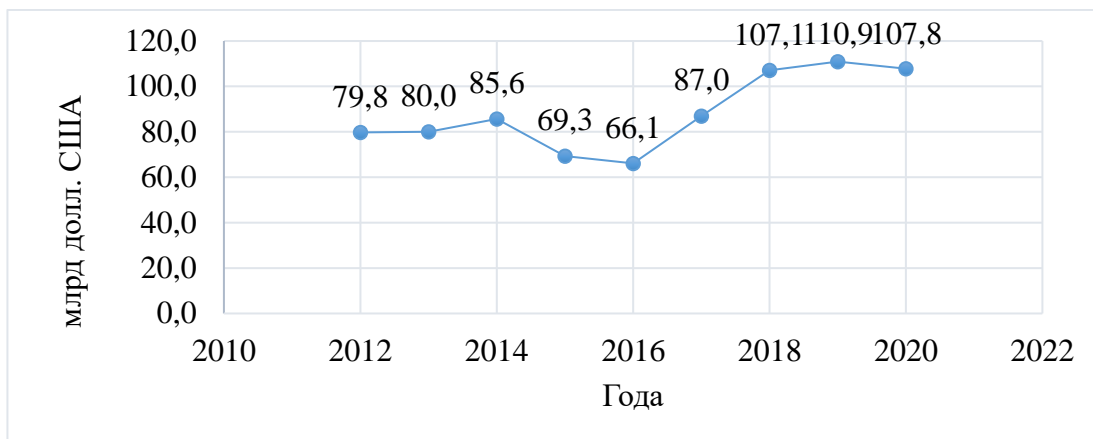


Рисунок 1 - Товарооборот РФ и КНР за 2012-2020 года, млрд долл. США

На самом деле, снижение внешнеторгового оборота имеет прежде всего конъюнктурную составляющую. Само по себе оно не может дать объективную оценку перспективам развития торгового сотрудничества стран. Динамичность факторов следует смотреть в совокупности со значимостью стран друг для друга в торговле [12]. Следует учитывать, что в российском рейтинге распределения стран по обороту внешней торговли, экспорту и импорту КНР занимает первое место, в то время, как Россия в рейтинге у Китая на 12 месте. Однако, к 2020 году Россия поднялась в китайском рейтинге на 8 мест.

Сотрудничество России с Китаем взаимовыгодное. Оно может помочь решить различные проблемы в будущем. Китай также, как и Россия, развивает денежное и ресурсное инвестирование в разработку углеводородной промышленности, в переработку природных ресурсов и реализацию нефтяных продуктов. Китай за счет этого получит возможность избавиться от топливно-энергетической нестабильности. Россия в ходе сотрудничества сможет развивать регионы Сибири и Дальнего Востока. В настоящее время при данных обстоятельствах, сложившихся на мировой арене, развитие Китая способствует развитию России. России выгодно сотрудничать с КНР как по политическим,

так и экономическим причинам. Китай становится одним из наиболее важных экономических партнёров для России.

Не смотря на активное развитие торговых отношений между странами, первоочередной проблемой для России в торговых отношениях с Китаем является узконаправленность российского экспорта: примерно 72% в структуре экспорта составляют топливно-энергетические товары. Более 50% в структуре китайского экспорта в Россию занимают оборудование, транспортные средства [2]. Отсюда возникает задача диверсификации структуры российского экспорта. Россия заинтересована в увеличении числа экспортных отраслей в торговле с Китаем. Из этого следует, что нужно искать новые перспективные экспортные направления. Одним из таких направлений может быть пищевая промышленность и ее отрасли, в том числе кондитерская промышленность.

По определению кондитерская промышленность – отрасль пищевой промышленности, производящая продукты с большим количеством сахара.

В кондитерскую промышленность входят более 14 отдельных производств. Например, производства карамели, зефира, драже, пряников, печенья, вафель, халвы, пастилы, мармеладных и шоколадных изделий, тортов и пирожных. Сами кондитерские изделия делится на 4 группы: изделия из шоколада, изделия из какао, сахаристые кондитерские изделия, мучные кондитерские изделия.

С каждым годом спрос в мире на кондитерские изделия растет, а производители выпускают больше новой продукции, чтобы удовлетворить запросы потребителей. И Китай не исключение.

КНР – третья в мире страна по площади и первая по численности населения, что приводит к внушительным внутренним объёмам потребления. На 2019 год потребление напитков и продуктов питания китайским населением оценивается в \$1 трлн. По некоторым прогнозам, потребление будет только расти и достигнет \$1,8 трлн к 2024 году. (см.рис.2) Чтобы понимать масштабы китайского рынка продовольственных товаров, можно сравнить его с российским рынком этой отрасли, так рынок продуктов питания в России

оценивается в \$219 млрд. Китай импортирует продовольствия примерно на \$26 млрд. Кондитерские изделия находятся на 5 месте по занимаемой доле в китайском импорте пищевой продукции [1].

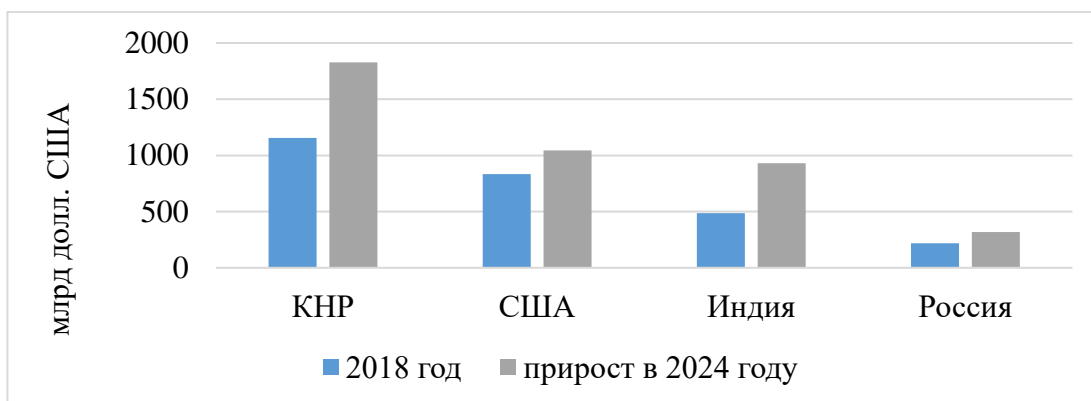


Рисунок 2 - Страны-лидеры по расходам на продукты питания и напитки

Китай находится в стадии активного экономического роста, что приводит к росту доходов населения. По прогнозам ВВП Китая на душу населения вырастет на 58% с 2018 года к 2024 году, что есть \$15,5 тыс. В настоящее время он составляет \$10,3 тыс. Располагаемый доход вырастет на 62%, что равно \$9,6 тыс. Именно рост покупательной способности будет влиять на увеличение объёмов потребления, а не численность населения [1].

Рынок Китая необычен, но интересен. На нем много особенностей, которые приходится учитывать при экспорте в КНР. На нем действуют свои уникальные правила, как и на любом другом иностранном рынке. Этим правилам придётся следовать, если компания хочет утвердиться на нём. Вместе с этим китайский рынок содержит в себе большой потенциал для развития и много возможностей для новых компаний.

Китайский пищевой рынок имеет свои особые черты, которые распространяются и на кондитерский рынок:

- на китайском рынке высокий уровень конкуренции. Новые ниши на рынке заполняются с самыми высокими темпами в мире;
- длительная окупаемость проектов из-за высокой конкуренции, требуемых внушительных сумм бюджета. Если говорить про кондитерскую

промышленность, то следует учитывать, что в основном продажи приходится на второе полугодие. Данный факт также влияет на срок окупаемости;

- сложно оградить свою продукцию от копирования из-за неразвитости законодательства по интеллектуальной собственности;

- специфичные вкусы потребителей Китая для стран с европейским менталитетом. Поставщики-импортеры вынуждены адаптировать производство и продукцию под предпочтения и требования китайского рынка;

- Китай относят к странам с нестабильной деловой культурой;

- во многие нормативные акты и законы специально внесены фразы, несущие в себе неточности и двусмысленность, чтобы власти могли воздействовать на рынок в зависимости от ситуации;

- существуют определенные требования к персоналу. Необходимо иметь в штате резидента Китая в должностях, относящихся к развитию бизнеса или соприкасающихся с властью.

На Китайском рынке продовольствия прослеживаются следующие тренды:

- рост онлайн торговли, которая увеличивает импульсивность покупок;

- качество продукции становится более ценным для потребителей благодаря популяризации здорового образа жизни;

- страх перед небезопасной продукцией, из-за чего большее доверие имеют уже проверенные компании;

- рост интереса к премиальной продукции, которая помогает показать свою статусность;

- треть населения страны – люди старшего поколения, для которых важно соотношение цены и качества;

- популяризация западного образа жизни, которая ведет к росту спроса на импортную продукцию. Она воспринимается более качественной;

- современная демографическая политика «Одна семья – два ребенка» приводит к росту потребления пищевой продукции для детей. Например, сладости для детей и сладкие подарки [1];

— активный рост спроса на продовольствие, так как увеличивается численность среднего класса, что стимулирует потребление.

Еще одним трендом на китайском рынке является рост недоверия граждан к товарам местного производства, так как на внутренних пищевых предприятиях при изготовлении использует химические добавки. Как следствие, импортные товары пользуются популярностью среди жителей Китая. В том числе большим доверием пользуются продукты, ввезённые из России. Люди в КНР всегда готовы платить больше за импортные товары, чем за аналогичные отечественные товары. Так по данным маркетингового исследования кондитерского рынка, 32,1% покупателей выбирают иностранные товары, 22,2% местные бренды, 45,7% опрошенных сказали, что им важно качество продукта независимо от страны производства (у большинства китайских товаров качество страдает из-за использования химических добавок) [6].

Недоверие к качеству продукции было вызвано у граждан Китая по ряду причин. Во-первых, в стране неблагоприятная ситуация с экологией. Во-вторых, высокий уровень загрязнения воды, косвенно влияющий на качество продукции при производстве. В-третьих, было несколько крупных инцидентов, в которых были замешаны компании, производящие продукты питания. При покупке товаров в Китае оценивают сперва безопасность продукции и срок годности, а затем ингредиенты и отсутствие химических добавок, и только после этого на обращают внимание на вкус, органическую сертификацию, упаковку [1].

В Китае важен возраст компании. Считается, что чем дольше предприятие осуществляет свою деятельность, тем она надежнее, тем больше ей можно доверять. Значительный возраст предприятия привлекает китайских покупателей, поэтому его стоит обязательно размещать на упаковке.

Хотя у китайского рынка большие размеры, но потребление на душу остаётся неизменно низким по сравнению с другими странами. Китайское население отдаёт предпочтение другим продуктам в своем рационе. (см.рис.3)

Так в Китае в среднем один человек потребляет 200 г шоколада на человека и 5,2 кг в общем кондитерских изделий, в то время как в Японии и Корее потребляется 2 кг шоколада на человека в год, в Европе – 10 кг шоколада и 32 кг кондитерский изделий в общем, а среднестатистический россиянин потребляет 25 кг в год кондитерской продукции [5]. За год Китай съест 7,5 млн. тонн кондитерских изделий. То есть совокупное потребление Китая внушительных размеров. Китайский кондитерский рынок оценивается в \$21,2 миллиарда (2018 год). Совокупное потребление российскими гражданами всего 3,7 млн. тонн.

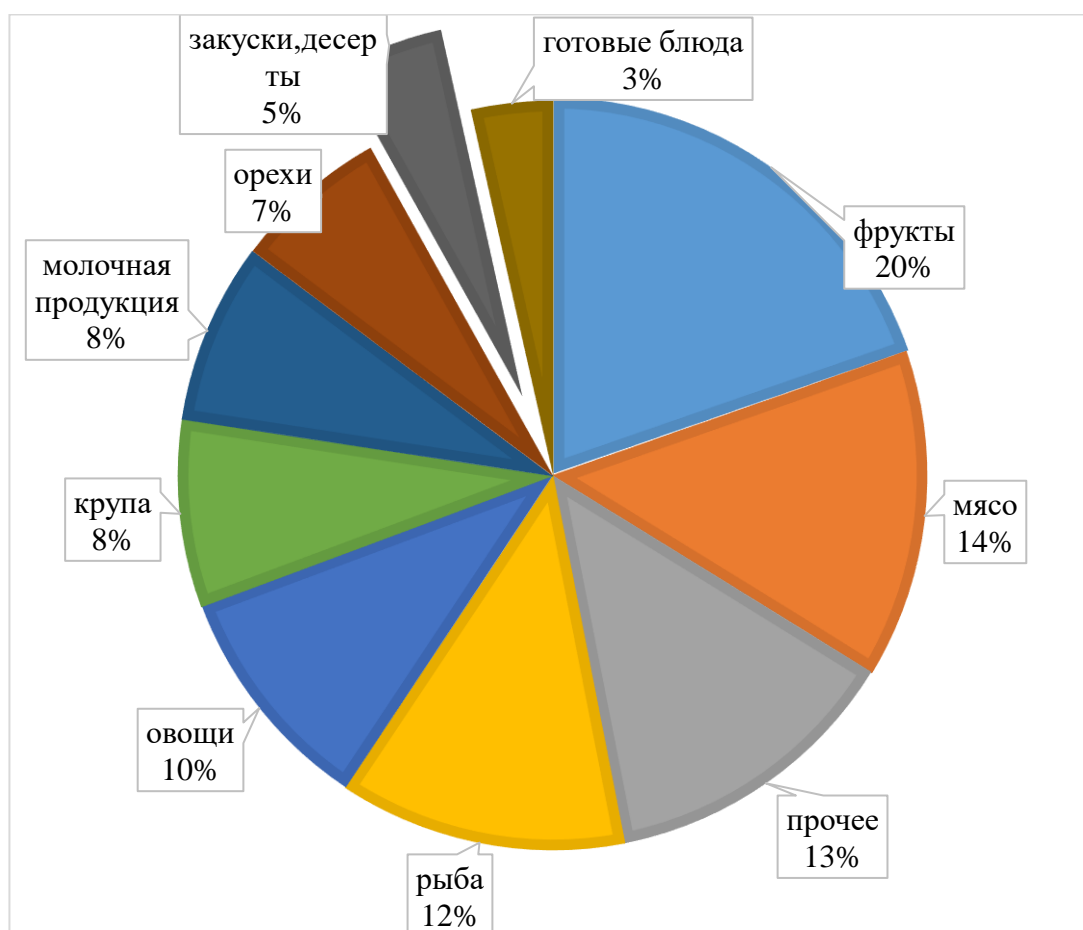


Рисунок 3 - Потребление основных категорий продуктов в КНР (2018 г., млрд долл. США)

Потребление сладких продуктов сдерживалось физиологическими особенностями у части китайского населения - недостатком ферментов



разложения лактозы. Также шоколад был необычным продуктом для рынка Китая. Сейчас все меняется. Тем более потребление можно стимулировать, подтолкнув население больше покупать кондитерских изделий, как до этого было с кофе и молоком. Жители Китая не употребляли эти продукты до определенного времени. Так у сладкой продукции потенциала больше, потому что люди уже сформировали привычку. Кондитерские изделия становятся все более популярными в Китае. Их потребление с каждым годом растет на 15% [6].

В КНР шоколад использует чаще всего как подарок, а не для личного потребления. Популярностью пользуются наборы российских сладостей. Поэтому другие виды кондитерских изделий более востребованы. В 2019 году в китайском кондитерском секторе лидировали изделия с большой долей сахара как в стоимостном, так и в натуральном выражении, но в категории шоколада наблюдается самый быстрый рост стоимости и объема по прогнозам в 2019-2024 годах.

Круглосуточные магазины - ведущие каналы сбыта кондитерских изделий в стране. Большая часть кондитерских изделий продаётся в местных розничных точках (около 80%). 20% покупок приходится на онлайн продажу. При этом больше берут сладости в индивидуальной упаковке, которая содержит одну порцию. Больше привлекают мягкие упаковки. Однако рыночные позиции супермаркетов снижаются за счет роста популярности онлайн-торговли. (см.рис.4)

Интересен тот факт, что основная масса кондитерских изделий приобретается китайцами во втором полугодии. Продажи начинают расти в июне, достигают пика в октябре и медленно идут на спад до конца года, оставаясь на высоком уровне относительно начала года.

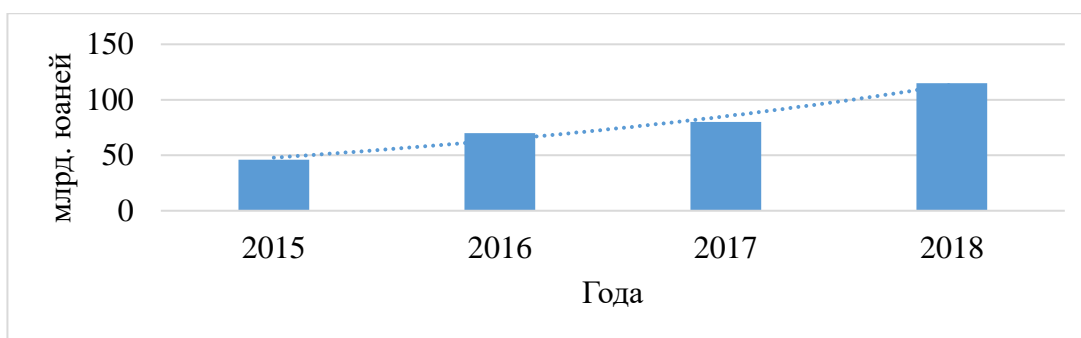


Рисунок 4 - Статистика роста розничных онлайн продаж кондитерских изделий в Китае

На китайском рынке шоколадной продукции преобладают зарубежные западные компании. Они выкупают китайские компании либо выходят на китайский рынок напрямую. К компаниям, которые ведут активную деятельность на территории Китая относятся «Dove», «Nestle», «Mars», «Ferrero Rocher», «Hershey's», «Cadbury». «Dove», «Cadbury», «Ferrero» и китайская компания «Леконт» занимают на рынке долю в 70%. Mars является лидер продаж (15% от всей проданной продукции).

Лидеры рынка:

- «Mars»;
- «Nestle»;
- «Perfetti Van Melle»;
- «Hershey's»;
- «Ferrero Rocher».

*Рынок печенья*

Красноярская компания ООО «Основа» решила выходить на рынок Китая с печеньем, поэтому далее рассмотрим китайский рынок печенья.

Помимо того, что в целом спрос на кондитерские изделия растет ежегодно, растет покупательский спрос на печенье и вафли. За последние пять лет спрос вырос на 47%. Рынок печенья в Китае активно развивается за счет иностранных предприятий и импорта. Крупных производителей печенья на рынке КНР действует мало, в то время как иностранные и совместные предприятия становятся все более крупными. На рынке печенья также, как и на кондитерском рынке в целом, лидируют иностранные предприятия.

Лидеры рынка печенья:

— «Mondelēz International»: «Oreo» и «BelVita». Успех данных продуктов заключается в адаптации вкуса, размера упаковки под вкусы китайского населения;

— «Mai da Group». Данная компания является лидером благодаря успешной маркетинговой стратегии в супермаркетах и гипермаркетах, а также успешному снижению затрат за счет перемещения производственных линий из-за рубежа в Китай;

— «Kang Master»;

— «Danone»;

— «Kraft»;

— «Jiatun»;

— «Guanghe».

Успех последних компаний также заключается в изысканной упаковке, отличном качестве и уникальном вкусе.

Ожидается, что в ближайшие годы размер китайского рынка печенья будет продолжать расти. (см.рис.5) Производство печенья в Китае 2024 году достигнет 14,37 млн.тонн [12].

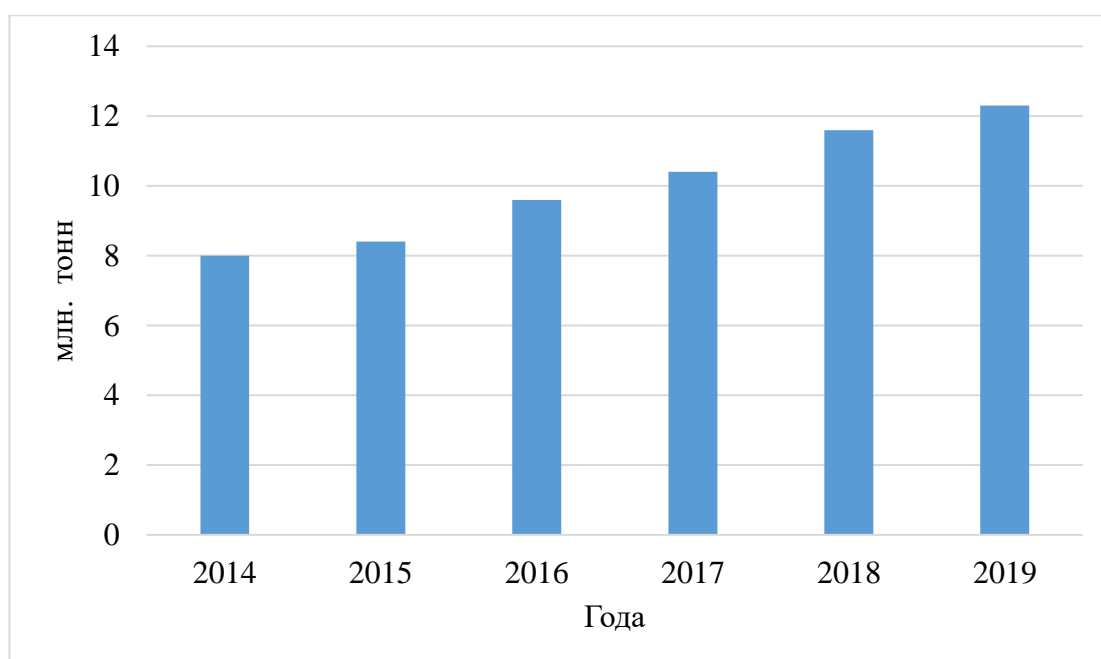


Рисунок 5 – статистика потребления печенья в Китае

Агентство развития бизнеса Красноярского края разработало аналитический прогноз производства печенья в Китае на 2018-2024 годы, опираясь на фактические данные за 2018-2019 годы. Согласно прогнозу, можно сравнить объёмы потребления и производства печенья в 2018 и 2019 годах. (см.рис.6) Также исходя из данного прогноза можно увидеть, что производство печенья будет развиваться, наращивая объёмы.

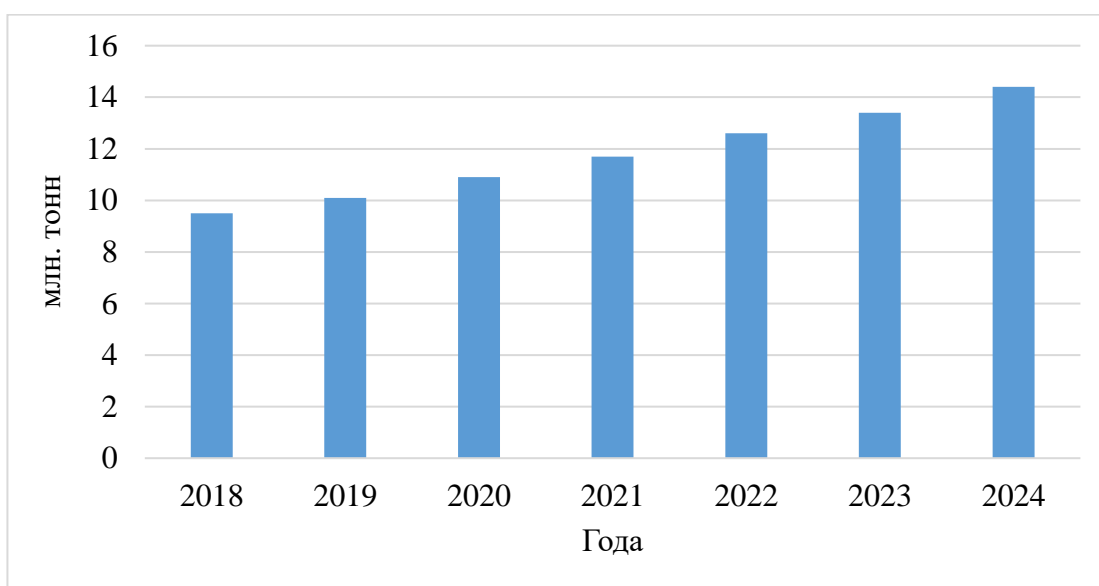


Рисунок 6 – статистика производства печенья в Китае

Производство печенья меньше по объёму в Китае, чем потребление печенья. То есть спрос превышает предложение. Население потребляет больше, чем могут произвести в Китае. Спрос не удовлетворен. Разница компенсируется за счет экспорта других стран, так как местного производства недостаточно. У экспортеров есть большие возможности выхода на китайский рынок. Сравнение фактического объёма производства и потребления печенья в Китае представлено в таблице 1.

Одной из особенностей китайского рынка печенья является одинаковое восприятие сладкого и соленного вкусов товара. При этом соленый продукт считается более полезным. Больше половины населения, которая потребляет печенье, использует его часть завтрака, а другая часть вместо завтрака, реже

используют, как дневной перекус. Хрустящий вкус печенья превосходит нежный. Но разница небольшая: 59% выберут хрустящий вкус, 41 % - нежный. Последний ассоциируется у покупателей с чувством комфорта, поэтому больше подходит для любителей премиум-качества.

В Китае покупатели готовы платить более высокую цену за свежее испеченное печенье или печенье с более коротким сроком хранения.

Таблица 1 - Фактические объёмы производства и потребления печенья в Китае

Год	Объём потребления печенья, млн. тонн	Объём производства печенья, млн. тонн
2018	11,6	9,5
2019	12,5	10,1

Таким образом, производство печенья меньше по объёму в Китае, чем потребление печенья. То есть спрос превышает предложение. Население потребляет больше, чем могут произвести в Китае. Спрос не удовлетворен. Разница компенсируется за счет экспорта других стран, так как местного производства недостаточно. У экспортеров есть большие возможности выхода на китайский рынок.

На китайском рынке остаётся много свободного места для реализации кондитерской продукции другими компаниями [6]. Китай импортирует и готовые сладости, и сырье для шоколадной продукции. Согласно структуре экспорта кондитерской продукции, в Китай поставляется 47,5% шоколадной продукции, 43,8% сладкой мучной продукции и 8,7% сахаристых кондитерских изделий. Россия занимает 7 место по импорту в Китай сахарных кондитерских изделий и сладкой мучной продукции, 2 место по импорту шоколадной продукции [7]. Производство собственных кондитерских изделий в Китае составляет 1,45 млн тонн в год. Ежегодно сладостей продается более 200 тыс. тонн. В общей сумме продажи сладкого составляют \$9 млрд.

Рассмотрим основных потребителей печенья в Китае. Прежде всего следует учитывать такие особенности китайских потребителей при составлении образа потребителей, как:

1) большой пласт среднего класса, так как по оценкам в Китае проживает 30% мирового среднего класса;

2) высокий средний доход. В среднем годовой прирост доходов в Китае за последние 2-3 года составляет около 8-10%. Средняя зарплата в 2018 году составила 6 527 юаней или \$950 в месяц, что на 6% выше, чем год назад, и на 79% выше, чем в России (в России средний доход населения в 2018 году составил 31 475 рублей в месяц (около \$460), а среднемесячная зарплата — 36 085 рублей (\$530);

3) высокий средний возраст населения;

4) высокая средняя продолжительность жизни. Средняя продолжительность жизни в Китае составляет 75 лет для мужского и женского полов. Как показывает статистика на 2019 год среди китайского населения преобладает молодёжь и люди среднего возраста:

— возраст в абсолютных цифрах отображен в таблице 2 (на начало 2019 года);

— в процентном отношении (на начало 2019 года): людей младше 14 лет – 17,6%; людей в возрасте от 14 до 64 лет -73.6 %; людей старше 64 лет – 8.9 %;

Таблица 2 - Возраст китайского населения в абсолютных цифрах

Возраст	Количество человек	
0-14 лет	Всего 246 459 899 человек	
	мужчин 132 758 761	женщин 113 701 138
14-64 года	Всего 1 030 779 150 человек	
	мужчин 529 745 850	женщин 501 047 313
старше 64 лет	Всего 124 056 714 человек	
	мужчин 59 569 083	женщин 64 487 631

5) китайское население – это не только местные жители. Китай – многонациональная страна. Только по языковому критерию в Китае выделяют 56 официальных национальностей. Также в Китае проживает много иностранцев;

б) население Китая активно пользуются электронными устройствами.

Более подробная характеристика потребителей представлена в таблице 3. Информация для портрета потребителя взята из исследования ООО «Основа».

Таблица 3 - Характеристика основных групп потребителей по возрасту

Критерий	Дети, подростки (0-17 лет)	Молодежь (18-29)	Взрослые (30-44)	Люди среднего возраста (45-64)	Пожилые люди (от 65)
Род занятий	Учеба	Учеба в университете, работа, замужем или женаты	Работа, имеют семью и детей	Работают, пенсионеры, внуки	Пенсионеры
Доля от населения, %	21%	18%	21%	29%	11%
Годовой доход, \$	Пособия от родителей	8 585\$	9 457\$	8 250\$	6 184\$
Манера потребления	Ценят брендинг под известных героев и персонажей	Активно используют социальные сети и мобильные приложения, свой выбор делают, основываясь рекомендации медийных личностей	Ценят качество товара, готовы покупать более дорогие импортные товары из-за качества	Склоны к сбережениям, ориентируются на соотношение цены и качества	Цена товара – главный стимул при покупке

Таким образом, Китай превращается в общество потребления, и новые продукты, в том числе печенье, конфеты и кондитерские изделия, становятся все более и более популярными среди повседневного рациона. Кондитерский рынок развивается. Российские компании могут развивать свое присутствие на

китайском рынке кондитерских изделий. В частности, компании Красноярского Края.

## 1.2 Производство кондитерской продукции Красноярского края

Кондитерский рынок в России развивается. Его масштабы растут вместе с потреблением сладких продуктов гражданами РФ. Увеличивается не только внутреннее потребление, но и поставки в другие страны. Развитие продаж кондитерских изделий в другие страны может внести значительный вклад в задачи по увеличению объёмов несырьевого экспорта.

За 2020 год внешнеторговый оборот Сибирского федерального округа составил \$39 620,9 млн. (см.рис.6) Внешнеторговые операции осуществились с 169 странами мира в 2020 году. В 2019 году внешнеторговые операции велись со 160 странами. Китай является основным партнером СФО во внешние торговли. 21,7% от всего экспорта составляют товары, экспортируемые в Китай. На втором месте Нидерланды в доле экспорта СФО, экспорт с которыми составляет 10% от общей величины [9].

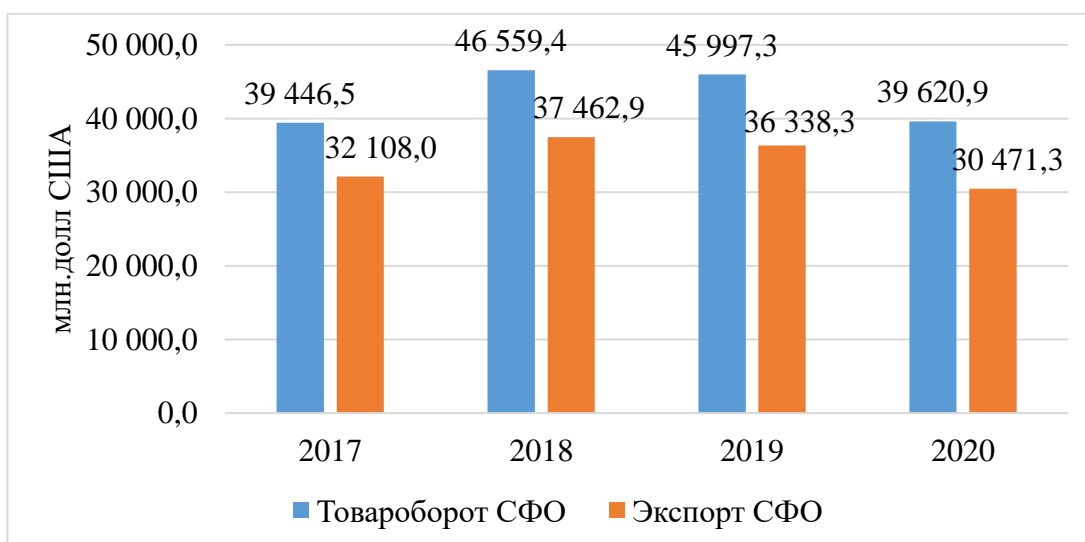


Рисунок 6 - Товарооборот и экспорт в денежном выражении СФО за 2017-2020 годы, млн долл. США



В 2016 году Китай стал вторым экспортным рынком для России в сфере кондитерской продукции (в 2015 был седьмым). Способствовал этому рост внутреннего российского производства, драйвером которого послужили санкции 2014-2015 годов. Это дало толчок к развитию отечественного производства. На развитие самого экспорта повлияли низкий курс рубля и успешное освоение зарубежных рынков. После 2015 началось стремительное развитие российского экспорта кондитерских изделий. В 2015 году Россия экспортировала 394,7 тыс. тонн сладостей. В 2016 году уже 412,4 тысяч тонн (прирост на 4,4%). В 2017 году 455,9 тысяч тонн (прирост 10%). В 2018 году 522,4 тыс. тонн (прирост 14%). В 2019 году 593 тыс. тонн (прирост 16%).

Кондитерская продукция производится во всех 9 федеральных округах РФ. 41% от общего объема производства приходится на Центральный федеральный округ, 12% - на Приволжский федеральный округ, 11% - на Сибирский федеральный округ [9]. Если смотреть на производство кондитерских изделий в натуральном выражении, то Сибирь также занимает 3 место среди других федеральных округов. Например, Сибирский федеральный округ произвел 410 190 тонн сладостей за 2017 год. СФО занимает 2 место по экспорту сладостей за границу (44 971,4 тонн было поставлено за 2017 год). Сама пищевая промышленность и сельское хозяйство в товарной структуре экспорта СФО занимают 4 место и составляют 4,9% от общего экспорта. Вывоз продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья в стоимостном объеме вырос на 29,5% по сравнению с 2019 годом преимущественно за счет увеличения экспорта пшеницы и шоколада [9]. Из данных Сибирского таможенного управления, следует, что в целом объемы экспорта кондитерских изделий в Китай растут. В основном рост экспорта идет в таких категориях, как изделия из сахара и изделия из какао. Мучные кондитерские изделия с каждым годом экспортируются все меньше. Даже, не смотря на сложный 2020 год для бизнеса, экспорт растет. Так в 2020 году СФО экспортировал на \$6049,5 тыс. кондитерских изделий из сахара, на \$80 167,3 тыс. какой и изделий из какао, мучных изделий на \$1 872,1 тыс. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Экспорт кондитерской продукции СФО, тыс. долл. США

Год	Сахар и кондитерские изделия из сахара	Какао и продукты из него	Готовые продукты из муки, мучные кондитерские изделия	Итого
2017	1978,6	35937,1	6321,0	44236,7
2018	2532,6	59313,6	2047,8	63894,0
2019	2694,3	80429,0	1921,9	85045,2
2020	6049,5	80167,3	1872,1	88088,9

У Красноярского края есть потенциал к развитию экспорта в сфере кондитерских изделий. Успешно этот потенциал может реализоваться в сотрудничестве с КНР, так как данный регион имеет ряд дополнительных факторов, влияющих на это. Красноярский край занимает выгодное местоположение по отношению к Китаю, что является плюсом и облегчает задачи по увеличению товарооборота. К другому преимуществу Красноярского края в торговле с Китаем относится развитая транспортная инфраструктура, позволяющая своевременно поставлять товары, увеличивать масштабы поставок. Также преимуществом является экологичное производство кондитерских изделий на предприятиях. Тем более российские сладости имеют хорошую репутацию у китайского населения ещё с советских времён. Российские сладости имеют репутацию дешевого товара, но экологичного и качественного (сладкая продукция из России на 10-30% дешевле европейских, американских аналогов). Они находятся на одном уровне с европейской продукцией на китайском рынке. Согласно опросу 2017 года, проведенного Агентством Дальнего Востока по привлечению инвестиций и поддержке экспорта, 91% опрошенных китайцев, покупавших хоть раз российскую продукцию, говорят о ее положительных качествах и планируют приобретать ее в дальнейшем. Также из данных приведенного опроса можно выявить положительные свойства продукции. Покупатели указали причины приобретения российской продукции, к которым относятся: вкус

(проголосовали 28% опрошенных), натуральность (22%), безопасность (19%), цены (16%) и доступность (14%) [1].

Однако существует ряд препятствий для развития кондитерского экспорта в Китай. Прежде всего замедляет развитие российского экспорта кондитерских изделий нерегулярность поставок и их небольшие масштабы. Российским производителям трудно брать пример с западных компаний и заниматься продвижением и брендингом своего товара на рынке Китая, открывая свои производства там. Причина нехватка материальных ресурсов и сложная процедура открытия бизнеса в Китае. Также компаниям приходится преодолевать трудности, связанные с проникновением товара на китайский кондитерский рынок. Эти проблемы приходится решать при выходе на китайский рынок.

Таким образом, Китай может быть хорошим направлением, развивающим бизнес, для компаний Сибири. Это нелегкое направление, так как имеется масса трудностей. Но если правильно подойти к решению проблем, то можно обеспечить своей компании рост продаж и развитие. Экспорт продукции – обязательное условие в структуре продаж любой компании, желающей наращивать объемы реализации. В данной выпускной работе будет рассмотрено на примере компании ООО «Основа», как повлияет экспорт в Китай на организацию малого бизнеса, эффективно ли это и по силам ли это для такой компании.

## 2 Диагностика деятельности ООО «Основа»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Основа»

ООО «Основа» – предприятие малого бизнеса, занимающаяся производством кондитерской продукции и пищевых ингредиентов. Предприятие функционирует с 2015 года. Наименование регистрирующего органа Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы №23 по Красноярскому Краю. Предприятие является членом кондитерского объединения «Пекарево». Товарный знак «Пекарево» зарегистрирован 22.09.2015, через 2 года был зарегистрирован товарный знак в Китае.

Основная справочная информация приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Справочная информация ООО «Основа»

Вид данных	Данные
Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью ООО «Основа»
Наименование на иностранном языке	Рекарево”
Страна регистрации	Российская Федерация
ИНН	2465128991
КПП	246001001
ОГРН	1152468033960
Код ОКПО	36139274
Форма собственности (ОКФС)	16 (частная собственность)
Организационно-правовая форма (ОКОПФ)	12300 (общество с ограниченной ответственностью)
Код ОКВЭД	10.82.2; 10.72.31;
Юридический адрес	660075, г. Красноярск, ул. Республики, д.51, строение 57
Адрес места нахождения	660079, г. Красноярск, ул. Мусорского, д. 15, строение 41
Контактные данные	Тел. 8(391)204-08-09, mail: <a href="mailto:2040890@mail.ru">2040890@mail.ru</a>

Место нахождения Общества: Российская Федерация, 660079, г. Красноярск, ул. Мусорского, д. 15, строение 41.

ООО «Основа» осуществляет продажи по всей России, а также в Монголии и Казахстане как под собственной товарной маркой, так и под

другими товарными марками. Например, в сеть супермаркетов «Командор» компания поставляет продукцию под товарным знаком «Наш лидер».

Производственная деятельность является основной функцией предприятия, заключающейся в создании продукта, реализация которого приносит прибыль. На производстве осуществляется полный технологический цикл. Компания производит такие кондитерские изделия, как:

- печенье сахарное;
- печенье с сахарной глазурью;
- печенье с шоколадной глазурью;
- печенье-сэндвичи;
- галеты;
- крекеры;
- диабетическое печенье;
- сухари;
- диабетическое печенье.

Пищевые ингредиенты, которые производит ООО «Основа»:

- топинги;
- гели фруктовые и нейтральные;
- начинки плодово-ягодные;
- кремовые начинки;
- начинка-варенка;
- начинка- сгущенка.

Печенье производится на современном европейском и российском оборудовании по ГОСТу 24901-2014, без добавления консервантов и не содержит компонентов, полученных с применением ГМО.

ООО «Основа» является постоянным участником выставок, ярмарок и конкурсов. Компания имеет награды: Диплом первой степени за высокие потребительские свойства печенья с присвоением золотой медали «за качество» (выставка ПРОДЭКСПО 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 гг.); Диплом Всероссийского конкурса программы «100 лучших товаров России» 2013, 2014,

2018 гг.; Золотая медаль отборочного этапа Межрегионального конкурса «Лучшие товары и услуги Сибири - ГЕММА-2014» по Красноярскому краю; Медаль ЗАО ВК «Красноярская ярмарка» за высокие вкусовые качества печенья сахарного; Диплом лауреата международного конкурса «Лучший продукт-2014» и «Лучший продукт-2016», с присвоением золотой медали и серебряная медаль за «Лучший продукт-2015»; Диплом Главы города «За активное участие в подготовке и проведении городского конкурса социальной рекламы».

Предприятие ООО «Основа» находится в стадии роста. Это можно заметить по дате организации предприятия, так как предприятие относительно молодое. Также стадия роста прослеживается на основании фактического развития предприятия: рост числа сотрудников; расширения ассортиментной линейки до 80 наименований печенья, запущена линия вафель; появилось новое направление деятельности - производство кондитерского сырья; выход компании на новые рынки (Монголия, Казахстан, планируется в Китай); директор компании стал больше заниматься стратегическим планированием, теперь большая часть его полномочий передается менеджерам.

Предприятие является малым. С 01.08.2016 ООО «Основа» занесено в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства как микропредприятие. Уставный капитал его равен 12 500 рублей. Число постоянных сотрудников 25 человек, 18 из которых работают на производстве. Компания производит примерно 300 тонн печенья и 30 тонн начинок в месяц, итого 3600 т печенья и 360 т начинок в год.

Рассмотрим сложившуюся организационную структуру компании (рис. 7). В ООО «Основа» существует 5 отделов, которые работают взаимосвязано, на одном уровне в иерархии, и производство, которое находится под управлением технолога. Всех связывает и координирует управляющий компании. При этом он полностью доверяет решение задач ответственным. Структура основана на функциональном подразделении. Отделы сами по себе небольшие и состоят из 1-2 человек. Организационная структура построена на

классификации сотрудников согласно функции, которую они выполняют в профессиональной жизни, но при этом существуют тесные горизонтальные связи и практически полная самостоятельность в работе. Таким образом, в ООО «Основа» матричная организационная структура.

Официально штат компании составляет 26 человек. Остальные специалисты на аутсорсинге (IT, дополнительные рабочие в цехе).



Рисунок 7 - организационная структура «Основа»

Общее руководство компанией возложено на управляющего, который занимается стратегическим планированием деятельности, организацией эффективного взаимодействия работы всех структурных подразделений компании. В его задачи входят:

- разработка организационной структуры предприятия и должностных инструкций;
- организация работы, согласно стратегическому, тактическому и оперативному планов;
- непосредственно само планирование и определение векторов деятельности;
- контроль работы сотрудников и предприятия.

Отдел бухгалтерии выполняет функции по ведению бухгалтерского и налогового учета, учет закупок, работа по экономическому планированию. В задачи данного отдела входят:

- первичный учет;
- сбор, архивирование финансовой документации;
- формирование налоговой базы, расчет страховых взносов, платежей, перечислений в фонды;
- расчет зарплаты начисление больничных, отпусков, командировок;
- введение кассовых операций;
- учет амортизации.

В отделе снабжения и обеспечения работает 1 сотрудник - менеджер отдела. Эта должность подразумевает выполнение рабочих обязанностей завхоза. К должностным обязанностям данного сотрудника относятся:

- своевременное снабжение необходимым для успешного функционирования предприятия;
- контроль сохранности и бережной эксплуатации инвентаря и расходных материалов всеми сотрудниками предприятия;
- инвентаризация;
- распоряжение приемки груза, приемка всех поставок, отгрузка продукции с предприятия.

Отдел продаж занимается следующими функциональными обязанностями:

- заключение сделок с текущими покупателями, работа по действующим контрактам (оформление договоров, обеспечение связи, обмен информацией, переговоры по поводу цены и количества продукции);
- разработка логистики поставок, ответственность за поставки.

Отдел маркетинга в ООО «Основа» состоит из двух сотрудников: начальник отдела маркетинга и менеджер, ответственный за продвижение компании на рынке и деловые связи. Это самый востребованный в бизнес-среде вариант развития событий. Один человек отвечает за аналитику и



исследования, другой – за продвижение. Работая в связке, они могут дополнять друг друга. К основным функциям отдела маркетинга относятся:

- поиск партнёров, клиентов;
- проработка стратегии сбыта и взаимодействия с потребителями;
- анализ продаж и успешности существующих стратегий;
- исследования рынка (анализ спроса и предложения, анализ клиентского поведения);
- работа над товарной политикой предприятия (работа с ассортиментом, внешний вид товаров, упаковка);
- коммуникация с рынком (рекламные акции, брендинг, формирование имиджа компании и так далее).

Технолог - одна из самых важных должностей компании, так как от этого сотрудника зависит ассортимент продукции, технологический процесс, качество. Технолог разрабатывает рецепты. Наиболее сложно разработать рецепты начинок. Это происходит в лаборатории цеха, где самостоятельно сотрудник придумывает рецепт, подбирая нужные ингредиенты. К другим функциональным обязанностям технолога относятся:

- разработка новых видов продукции, совершенствование существующих технологий и рецептуры;
- контроль технологических процессов при производстве кондитерских и кремовых изделий, а также контроль за качеством готовой продукции;
- контроль количества списаний в кондитерском цехе;
- проведение работы по совершенствованию организации производственного процесса, работы по внедрению прогрессивной технологии, эффективному использованию техники;
- направление деятельности трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием, составленным на основании покупательского спроса.

Производство состоит из начальника цеха и рабочих. Рабочие делятся на фасовщиков, упаковщиков и тех, кто готовит продукцию. Обычно постоянных фасовщиков 3-4 человека, упаковщик 1 человек, 14 человек, которые производят продукцию. Начальник смены должен:

- следить за выполнением рутинных задач на производстве, за правильным исполнением должностных обязанностей работниками, за правильностью процесса производства, за чистотой, за работниками, за их дисциплиной;

- координировать работу сотрудников в цехе;

- организовывать своевременную подготовку производства, рациональную загрузку и работу оборудования;

- осуществлять оперативный контроль за обеспечением материальными и энергетическими ресурсами, техникой, правильной эксплуатацией оборудования и других основных средств, экономным расходом сырья;

- устраняет причины нарушений хода производства.

Работа каждого отдела и сотрудника важна для предприятия. Самый главный ресурс – люди. При этом отделы должны тесно взаимодействовать с друг другом. В ООО «Основа» этого добились, поэтому организация работает как единый механизм. Такой подход повышает эффективность работы.

## **2.2 Анализ хозяйственной деятельности «Основа»**

Для начала стоит обратить внимания на такие финансовые показатели, как выручка и прибыль. Выручка ООО «Основа» составляет 36 млн руб. в 2018 году, 26 млн руб. в 2019 году, 14 млн руб. в 2020 году. (см.рис.8)

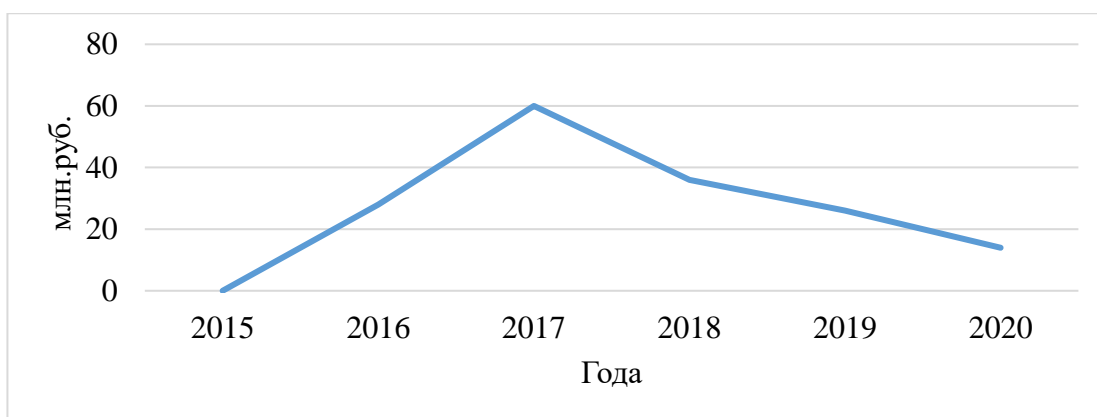


Рисунок 8 – Динамика годовой выручки ООО «Основа», млн руб.

Выручка систематически падает, однако прибыль при этом постоянно растёт. Так в 2019 году прибыль составила 459 тыс. руб., в 2020 году 847 тыс. руб. (см.рис.9) Объясняется данная тенденция тем, что себестоимость снижается быстрее выручки. Такие изменения несут отрицательный характер. Выручка упала на 45,8% с 2019 по 2020 года, а себестоимость на 56,8%. В абсолютном выражении себестоимость упала с 21 299 руб. до 9 206 руб.

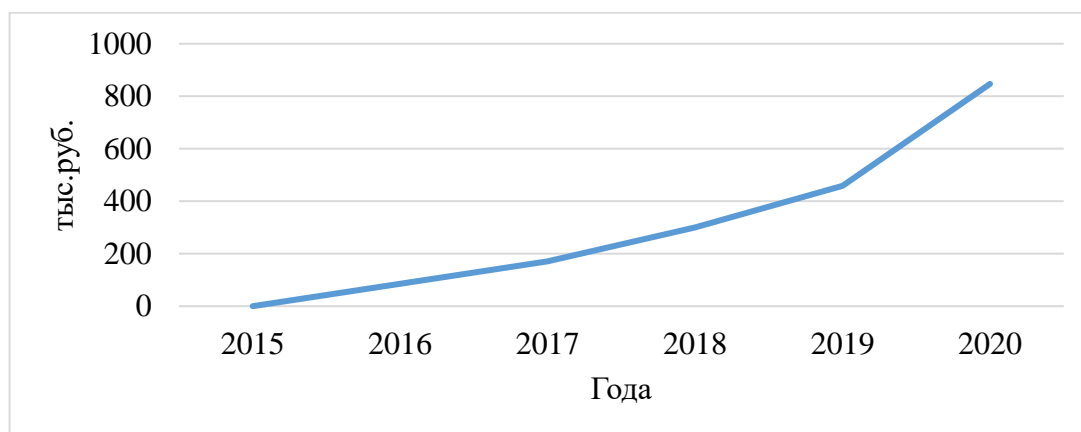


Рисунок 9 – Динамика годовой чистой прибыли ООО «Основа», тыс. руб.

В связи с падением выручки рассмотрим чистую рентабельность в таблице 6. Чистая рентабельность находится отношением чистой прибыли (убытка) к выручке. Данный показатель дает характеристику общей эффективности деятельности компании. ООО «Основа» не имеет четко выраженной тенденции по динамике рентабельности. В 2020 году значение

рентабельности наивысшее, в 2019 (6,05%) году рост показателя чистой рентабельности по сравнению с 2018 (минимальное значение рентабельности - 0,83%). Несмотря на это, все значения рентабельности положительные, что означает, выручка от реализации товаров превышает их себестоимость и что деятельность компании в целом эффективна.

Таблица 6 – Динамика чистой рентабельности

Показатель	2017	2018	2019	2020
Чистая прибыль, тыс.руб.	171	300	459	847
Выручка, тыс.руб	60 000	36 000	26 000	14 000
Чистая рентабельность, % (стр.1/стр.2*100)	2,85	0,83	1,77	6,05

Далее стоит рассмотреть бухгалтерский баланс ООО «Основа». При анализе стоимости и структуры имущества необходимо оценить: удельный вес имущества в стоимости активов; динамику стоимости имущества по сравнению с началом года. Для этого требуется проанализировать структуру активов и пассивов предприятия ООО «Основа». (см.табл.7)

Активы предприятия состоят только из оборотных активов. Хотя компании, занимающейся производством, необходимо иметь площади, здания и оборудование. Основные средства находятся на балансе и в собственности «Пекарево». ООО «Основа» пользуется ими безвозмездно.

Прослеживается рост оборотных активов. Если в 2017 году оборотные активы составляли 7 827 тыс.руб., то в 2018 – 16 237 тыс.руб., а в 2019 – 21 502 тыс.руб. За 2 года оборотные активы выросли на 174,7%. Рост произошел в основном за счет увеличения запасов. В структуре активов наибольший удельный вес имеют запасы. Большую долю запасов составляет сырье для производства и готовая продукция. Доля запасов выросла по сравнению с 2018 годом (2019 год – 9 235 тыс.руб., 2018 – 4 853 тыс.руб.). Это может быть связано с ростом производственных мощностей. Данная тенденция считается позитивной.

Таблица 7 - Сравнительный аналитический баланс активов ООО «Основа»

Наименование	Стоимость активов, тыс.руб.			Структура активов, %			Темп роста, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	18 к 17	19 к 18	19 к 17
II. Внеоборотные активы									
Основные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	-	-	-	-	-	-	-	-	-
II. Оборотные активы									
Запасы	-	4853	9235	-	29,9	42,9	-	190,3	-
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-	663	1	-	4,1	0,0	-	0,2	-
Дебиторская задолженность	7816	2242	4012	99,9	13,8	18,7	28,7	178,9	51,3
Финансовые вложения	-	2347	2347	-	14,5	10,9	-	100,0	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	11	275	28	0,14	1,7	0,1	2500	10,2	254,5
Прочие оборотные активы	-	5857	5879	-	36,1	27,3	-	100,4	-
Итого по разделу II	7827	16237	21502	100,0	100,0	100,0	207,4	132,4	274,7
БАЛАНС	7827	16237	21501	100,0	100,0	100,0	207,4	132,4	274,7

В 2019 году выросла дебиторская задолженность по сравнению с 2018 годом (с 2 242 тыс. руб. до 4 012 тыс. руб.). Основными причинами роста дебиторской задолженности могут быть увеличение отсрочки платежей, рост числа покупателей с большими сроками оплаты, рост продаж. Последние маловероятно так, как падает выручка с каждым годом. Скорее наоборот происходит падение продаж, так как в общем с 2017 (7 816 тыс.руб.) по 2019 года дебиторская задолженность значительно сократилась.

Далее следует проанализировать пассивы предприятия для того, чтобы понять источники формирования имущества. (см.табл.8)

Большую долю пассивов занимают краткосрочные обязательства: 91% от совокупной структуры пассивов. Их доля растет с каждым годом. С 2017 года по 2019 год краткосрочные обязательства выросли на 174,7%. (2017 – 7827 тыс.руб., 2019 – 21 502 тыс.руб.). Краткосрочные обязательства выросли в основном за счет кредиторской задолженности. Она выросла в 2,5 раза с 2017 по 2019 года в то время, как дебиторская задолженность снизилась в 2 раза. Это

в целом несет негативный характер, так как указывает на возможность увеличения зависимости предприятия от заемных средств.

Более всего увеличилась доля долгосрочных заемных средств. Темп роста 2019 к 2017 долгосрочных заемных средств составил 585,9%. С одной стороны, это говорит о расширении инвестиционной деятельности предприятия, с другой стороны, это указывает на то, что предприятие становится более зависимым от внешних источников финансирования.

Таблица 8 - Сравнительный аналитический баланс пассивов ООО «Основа»

Наименование	Стоимость пассивов, тыс.руб.			Структура пассивов, %			Темп роста, %		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	18 к 17	19 к 18	19 к 17
III. Капитал и резервы									
Уставный капитал	13	13	13	0,2	0,1	0,1	100,0	100,0	100,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	223	496	863	2,8	3,1	4,0	222,4	174,0	387,0
Итого по разделу III	236	509	875	3,0	3,1	4,1	215,7	171,9	370,8
IV. Долгосрочные обязательства									
Заемные средства	468	1069	2742	6,0	6,6	12,8	228,4	256,5	585,9
Итого по разделу IV	468	1069	2742	6,0	6,6	12,8	228,4	256,5	585,9
V. Краткосрочные обязательства									
Заемные средства	143	143	143	1,8	0,9	0,7	100,0	100,0	100,0
Кредиторская задолженность	6980	14516	17741	89,2	89,4	82,5	208,0	122,2	254,2
Итого по разделу V	7123	14659	17884	91,0	90,3	83,2	205,8	122,0	251,1
БАЛАНС	7827	16237	21502	100,0	100,0	100,0	207,4	132,4	274,7

Капитал предприятия представлен в основном нераспределенной прибылью, доля которой составляет только 4% в структуре всех источников финансирования. Нормой является только то, что собственный капитал состоит в значительной степени из нераспределённой прибыли. Это показывает, что предприятие зарабатывает на своем основном виде деятельности. Однако доля собственных средств недостаточна. (см.рис.10) Такая ситуация свидетельствует о низкой степени финансовой устойчивости предприятия

В целом валюта баланса увеличивается: баланс вырос на 32% за 2019 год. Рост не связан с переоценкой стоимости основных средств за отчетный период, что означает наращивание оборотов хозяйственной деятельности ООО «Основа» в 2019 году.

По итогам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что структура капитала предприятия недостаточно стабильна, так как прослеживается нехватка собственных источников финансирования.

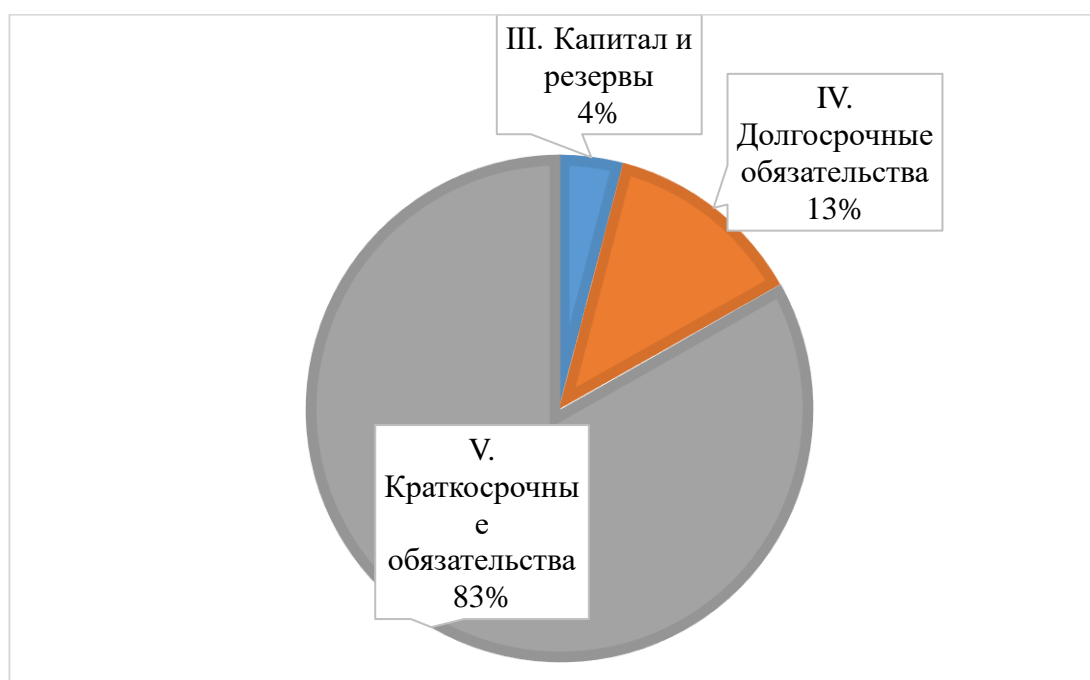


Рисунок 10 – Структура пассивов на 31.12.2019, %

Предприятию следует увеличивать долю собственных средств и стараться сокращать заемные средства, кредиторскую задолженность. Сократить долю заёмных средств и кредиторскую задолженность поможет создание финансовых резервов и фондов, сокращение сроков дебиторской задолженности.

На следующем этапе следует сравнить преимущества и недостатки ООО «Основа», на основе которых сделать вывод о дальнейшем развитии компании. Для наглядности используется SWOT-анализ. SWOT-анализ представлен в таблицах 8 и 9. В данном анализе представлена рыночная ситуация, в которой

работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться, а также описание сильных и слабых сторон ООО «Основа».

ООО «Основа» стоит сосредоточиться на развитие своих сильных сторон и по возможности превращать слабости в преимущества. Преимущества компании завязаны на ассортименте компании, клиентах и кадрах. На этом и стоит сосредоточиться. Параллельно стоит решать проблемы с упаковочным оборудованием и недостаточным уровнем рекламы.

Таблица 8 - SWOT-анализ ООО «Основа»: возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- товар пользуется спросом, который можно попытаться увеличить;</li> <li>- расширение ассортимента сахарного печенья;</li> <li>- расширение ассортимента вафель и кондитерских начинок;</li> <li>- повышение конкурентоспособности за счет установки упаковочного оборудования;</li> <li>- для потребителя большую важность имеет качество товаров и упаковка. Можно модернизировать упаковку и повысить качество;</li> <li>- возможность работы с Китаем, Монголией, Украиной и др. странами;</li> <li>- развитие направление диабетического и диетического печенья;</li> <li>- развитие технологических особенностей изготовления печенья.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- спад интереса к продукции потребителями розничных сетей в виду устаревшего образа товара;</li> <li>- иностранная конкуренция.</li> </ul>

Таблица 7 - SWOT-анализ ООО «Основа»: сильные и слабые стороны

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкая ассортиментная линейка сахарного печенья;</li> <li>- дополнительное производство кондитерских начинок и вафель;</li> <li>- приемлемая цена;</li> <li>- высокое качество товара;</li> <li>- высокая квалификация кадров;</li> <li>- налажены каналы сбыта;</li> <li>- существующие договоренности о поставке товара с Монголией, поставка товара в Казахстан;</li> <li>- есть категория лояльных клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нет упаковочного оборудования Flow-rack;</li> <li>- недостаточно развитый уровень рекламы;</li> <li>- сильное давление конкурентов;</li> <li>- требуется технологическая доработка производства;</li> <li>- трудно заинтересовать кадры для работы в данной компании.</li> </ul>



Таким образом, положение компании ООО «Основа» позволяет ей эффективно функционировать, так как есть возможности для развития. Хотя есть опасения, связанные с падением выручки и низкой долей собственных средств. Данные факторы создают риски, которые можно избежать при правильном управлении.

### **3. Мероприятия для выхода кондитерской компании на рынок Китая**

#### **3.1 Общая характеристика предлагаемых мероприятий**

ООО «Основа» решила расширить свои каналы сбыта и увеличить продажи за счет выхода на рынок Китая. Азиатский рынок, в том числе и Китай, является привлекательным и близким направлением. Тем более, есть уже имеется опыт красноярских компаний по выходу на китайский рынок. Регулярно проводятся выставки и бизнес-миссии с участием китайских компаний, которые могут помочь выстроить сотрудничество с потенциальными клиентами.

Существует ряд стандартных этапов для организации экспортных поставок кондитерской компанией. Рассмотрим этапы на примере Китая:

1) сбор общей информации о китайском кондитерском рынке. Для начала выбирается страна для экспорта. В данном случае это Китай. Стоит поработать с открытыми информационными ресурсами о Китае, чтобы узнать объёмы экспорта, политическую и экономическую ситуацию, оценить возможности рынка кондитерских изделий;

2) исследование рынка. В ходе исследования рынка должен быть составлен портрет покупателя, ёмкость рынка, проведён анализ деятельности конкурентов (чтобы узнать конкурентов, можно проверить местные сайты, крупные точки продаж). Также следует обратить внимание на вид товаров, поставляемых в Китай (материалы, упаковку, комплектацию), ценовую политику на кондитерские товары в Китае;

3) адаптация товара. Компаниям требуется понять нужна ли адаптация товара, основываясь на предпочтениях покупателей и менталитете. Если адаптация товара требуется, то нужно начинать процесс изменения. Выходя, на китайский рынок кондитерских изделий в большинстве случаев приходится модифицировать свой товар;

4) законодательство и сертификация. Изучение законодательства Российской Федерации и КНР. Оформление документов, сертификация товаров – это дополнительные расходы и время, которые следует учитывать. При экспорте кондитерских изделий в Китай требуется подтверждение безопасности продукции;

5) логистика. Выбор вида транспорта, сроков, маршрута поставок;

6) поиск клиентов (покупателей) ведется по нескольким направлениям:

— участие в выставках один из хороших способов найти покупателей и партнёров, хотя это и затратный процесс. К выставкам следует готовиться заранее, так как от продуманной речи, оригинально оформленного стенда, внешнего вида представителей компании, визиток зависит многое. Также на выставках можно ознакомиться с продукцией конкурентов;

— следующий способ поиска клиентов – электронные площадки для продажи (Например, «Alibaba», «Amazon»). Кондитерской компании стоит зарегистрировать аккаунт на одной или нескольких подобных площадках, разместить товары, заполнить карточки товаров, выложить фотографии хорошего качества;

— справочники, картографические компании. Это такие приложения, как «2Гис» только в Китае. Например, «Байду». В некоторых случаях, потенциальные покупатели ищут информацию компаниях, используя данные ресурсы. Регистрация в реестрах таких справочниках также может помочь в поиске новых клиентов;

— компании-эксперты. Обычно это компании, которые работают на китайском рынке и хорошо его изучили. Они выполняют роль посредников между китайскими компаниями и российскими экспортёрами. Подобную роль могут выполнять государственные экспортные центры;

7) поддержка от государства. Компании могут воспользоваться программами поддержки экспорта. Для того, чтобы получить поддержку нужно обратиться в экспортный центр. В экспортном центре можно получить помощь

относительно каждого перечисленного мероприятия для экспорта и получить субсидии;

8) заключение контрактов. Составлять контракты следует с особой внимательностью, чтобы не было проблем после их подписания. Так как речь идет об внешнеэкономической деятельности, то составлять контракты следует с учетом международного права. Стоит обратить внимание при составлении контракта на следующие пункты:

— язык договора. В данном случае можно писать контракт на одном языке или выбрать два языка (один язык покупателя, второй продавца). Если контракт будет на каком-то одном языке это может создать некоторые неудобства: перевод договора для государственных органов, для налоговой, для собственного понимания;

— условия поставки. Для кондитерской продукции скорее всего обязанности по доставке будут лежать полностью на экспортёре. Это стандартная практика, когда российский продавец кондитерской продукции доставляет товар через логистическую компанию до склада покупателя или точек продаж. Обязательно стоит указать сроки поставки партии;

— способ расчета. Компании следует определиться как будут проходить платежи от покупателей;

— следует договориться заранее в какой валюте будет произведен расчет. Если расчеты будут в иностранной валюте, тогда нужно открыть валютный счёт в банке. Открывается два счёта для упрощения валютной процедуры контроля: текущий и транзитный. На транзитный счёт будут поступать деньги от китайского покупателя, затем российская компания должна подтвердить сделку документами в течение 15 дней, потом можно перевести деньги на текущий счёт и конвертировать их в рубли;

— порядок решения споров. Обязательно следует решить, в каком суде будут решаться споры, которые нельзя урегулировать в досудебном порядке. Нужно учитывать тот факт, что если указать в договоре с китайским импортером, что споры будут решаться в суде РФ и ответчиком будет

компания из Китая, то контролировать исполнение требований суда ответчиком будет сложно. Решение иностранного для Китая арбитражного суда должно быть признано китайским судом. В действительности суды КНР неохотно признают решения российских судов. С другой стороны, суды КНР часто занимают позицию местных компаний. Поэтому лучше всего для решения споров указывать в договоре Китайскую международную экономическую и торговую арбитражную комиссию.

Компании, желающей развивать экспортное направление в Китай, стоит заранее подготовиться, подробно и тщательно составить план мероприятий. От каждого пункта зависит успех выхода на рынок и отдельных сделок.

### **3.2 Мероприятия по выходу на кондитерский рынок КНР для ООО «Основа»**

#### *Общая информация о китайском кондитерском рынке*

Основные этапы для данного мероприятия:

- оценить сотрудничество России и Китая;
- выявить особые черты китайского рынка;
- выявить тренды на китайском кондитерском рынке;
- понять менталитет и вкусы китайского населения.

Подробно результаты по сбору информации о кондитерском рынке КНР представлены в разделе 1.2. Менеджеры компании ООО «Основа» заказали маркетинговое исследование кондитерского рынка Китая у экспертов, из которого получили общие сведения о китайском рынке и анализ кондитерского рынка. Маркетинговое исследование провели сотрудники Агентства развития бизнеса, к которому ООО «Основа» обратилось за экспортной поддержкой.

#### *Поддержка от государства*

ООО «Основа» воспользовалась поддержкой государства для развития китайского экспортного направления в своей компании. Так как данная компания является субъектом малого бизнеса, то государство оказывает поддержку ООО «Основа» через агентство развития бизнеса. Агентство

развития бизнеса помогает компании в поиске информации, установлении связей, анализе рынка, также оно помогает в финансовом планировании и патентно-лицензионном сопровождении. Однако компании многое приходится делать самостоятельно, так как агентство помогает в подготовке к экспорту, а не берет обязанности на себя.

ООО «Основа» были оказаны следующие меры поддержки:

- проведено маркетинговое исследование;
- выполнен перевод презентационных материалов на китайский язык;
- обеспечено участие в международной выставке Food & Hotel China 2019;

- проведен поиск партнеров в КНР. Агентство дало ООО «Основа» список с контактными данными, содержащий информацию о китайских партнёрах. Менеджеры ООО «Основа» должны были связаться с ними, рассказать про свою компанию, заинтересовать в продукции. По данному способу поиска клиентов было 3 положительных отклика. В настоящее время ведутся переговоры;

- обеспечено размещение продукции компании на китайских маркетплейсах: «taobao.com», «Weidian», «Pinduoduo».

#### *Исследование рынка*

Основные этапы для данного мероприятия:

- определить конкурентов;
- определить конкурентное преимущество главных компании на рынке;
- узнать цены конкурентов;
- определить динамику рынка печенья;
- определить объёмы производства;
- определить объёмы потребления;
- выявить возможные каналы сбыта;
- составить портрет потребителя в Китае.

В случае ООО «Основа» исследование рынка проводили эксперты. В данной выпускной работе проанализировано основное положение рынка

кондитерских изделий и рынка печенья на основе данных из открытых источников и маркетингового исследования ООО «Основа». (см. раздел 1.2)

Основные итоги раздела 1.2:

- потребление превышает производство, что создает возможности для экспорта;
- рынок кондитерских изделий и печенья растет с каждым годом;
- потребление растет, причина чего увеличение покупательной способности населения за счет роста среднего класса;
- главные конкуренты на рынке печенья: «Oreo», «BelVita», «Mai da Group», «Kang Master», «Danone», «Kraft», «Jiatun», «Guanghe»;
- конкурентное преимущество компаний заключается в их упаковке, оригинальном вкусе, хорошем качестве, усиленном продвижении товара;
- 80% продукции продается через круглосуточные розничные точки продаж, 20% продаж приходится на онлайн торговлю. Доля онлайн торговли растет.

При выборе потребителя, ООО «Основа» решила сфокусироваться на населения старше 44 лет: люди среднего возраста и пожилые люди. Люди среднего возраста работают и получают средний доход в размере \$8 250. Пожилые люди получают среднюю пенсию в размере \$6 184. Вместе две возрастные группы составляют 40% от общего числа населения. Они склонны экономить на покупках, ориентируется на приемлемую цену при хорошем качестве. Данная категория потребителей помнит времена дружбы СССР и Китая, когда русская советская культура оказала влияние на китайскую культуру. Значительная часть наследия той эпохи до сих пор очень ценится в КНР. Это учитывалось при создании образа товара. Такие потребители выбирают старомодный советский дизайн.

*Поиск покупателей*

Основные этапы для данного мероприятия:

- участие в выставке Food & Hotel China 2019;
- проработать контакты после выставки;

- заключить партнёрское соглашение с компанией-агентом «Skylex»;
- разместить продукцию на электронных ресурсах;
- зарегистрироваться в социальных сетях;
- получить и проработать контакты китайских компании, переданных агентством развития бизнеса.

ООО «Основа» продает товар только оптом. Продажи своего товара в Китай будут осуществляться тремя способами:

- китайские компании покупают у ООО «Основа» продукцию и сами ее продают в Китае торговым сетям;
- ООО «Основа» продает свой товар через компанию-агента «Skylex»;
- ООО «Основа» договаривается напрямую с китайскими торговыми сетями и поставляет им товар.

Основываясь на этом идет поиск покупателей.

ООО «Основа» часто принимает участие в различных выставках. Для данной компании это один из основных способов поиска покупателей. Так, например, компания участвовала в 3 выставках за последние два года, посвященных пищевой и кондитерской промышленности: Modern Bakery 2020, Modern Bakery 2019, Food & Hotel China 2019. Первые две выставки дали значительные результаты в установлении партнерских контактов. Были заключены контракты не только с русскими компаниями-клиентами, но и с компаниями из Монголии и Казахстана. На выставках Modern Bakery ООО «Основа» удалось найти 3 компании-покупателя из Казахстана и 2 из Монголии. Выстроить партнерские отношения с компаниями из Монголии и Казахстана легче, чем выйти на рынок Китая. Для этого нужно только поменять цены на продукцию, включив экспортные издержки в стоимость. Данные рынки просты в логистике, не требуют адаптации продуктов, на них невысокая конкуренция. Также с представителями компаний из Монголии и Казахстана легко выстраивать отношения, так как переговоры идут на русском языке. ООО «Основа» продает этим компаниям термостабильные начинки на регулярной основе (несколько крупных заказов в год).



Поиск первых покупателей на китайском рынке ООО «Основа» решила с участие в выставке Food & Hotel China 2019. Это международная выставка продуктов питания и напитков, которая проходила в Шанхае. Выставка является ведущей для компаний, которые стремятся выйти на рынок КНР. Площадь экспозиции выставки 180 тыс. кв.м. В выставке приняли участие 2 450 компаний из 69 стран. Она продолжалась 3 дня, за которые 118 000 человек посетили ее.

Агентство развития бизнеса организовывало стенд на выставке, несло расходы по аренде выставочной площади, оплачивало регистрационный взнос, обустроивало выставочный стенд, организовывало трансферы в Китае, предоставляло услуги перевода на выставке, разрабатывало деловую программу. ООО «Основа» оплачивало расходы, связанные с командировкой сотрудников.

Для участия в выставке были подготовлены печатные материалы, оформлен стенд компании, подготовлена образцы начинок, каталоги, прайс-лист, визитки. Большинство компаний совершают ошибку, забыв напечатать визитки для выставки. Компания может заинтересовать партнёров, поставщиков или покупателей на выставке, но контактная информация может быть записана некачественно, что в итоге приведет к потере контакта.

Во время выставки проводились минипереговоры с заинтересовавшимися компаниями, в процессе которых стороны обменивались контактами. При этом заинтересованность потенциального покупателя оценивалась по 5-бальной шкале. Данные вкладывались в специальный блокнот или папку, там же проставлялись оценки и писалась краткая характеристика разговора, если это требовалось. После выставки через неделю нужно было связаться с контактами и предложить сотрудничество, затем пытаться заинтересовать покупателя и вести переговоры. Такая же процедура применялась и на выставках Modern Bakery. По итогам выставки Food & Hotel China 2019 была отправлена только одна пробная партия, чтобы понять предпочтения китайского потребителя. В данный момент предприятие работает над отправкой новой пробной партии

уже с адаптированной продукцией. В 2020 году выставки не было из-за пандемии.

В феврале 2021 года Агентство развития бизнеса передало контакты китайских компаний. Это был список из 115 компаний, которым отправлялись письма с предложением о сотрудничестве. Был только один положительный ответ. Такая тактика является ошибочной, так как, во-первых, письма отправлялись на китайском, переведённые через переводчик в интернете, во-вторых, письма воспринимаются зачастую, как спам, а не реальное стоящее предложение. Также большой проблемой является языковой барьер. Только один сотрудник в компании знает английский язык, при этом его уровень недостаточен для переговоров, никто не знает китайский язык в компании.

В основном поиск покупателей идет через экспортную компанию «Skylex». «Skylex» - группа из трех компаний с 8-летним опытом работы на китайском рынке. Компания для ООО «Основа» предоставляет такие услуги, как организация продаж и развитие дистрибуции, помощь в поставке. «Skylex» имеет 20 розничных торговых сетей в качестве партнёра (между ними заключены договоры о поставках), через которые планируется реализация товаров ООО «Основа». (см.табл.8)

ООО «Основа» стоит провести промоакции товара в китайских супермаркетах, чтобы местные жители могли ознакомиться и попробовать продукцию. В начале можно провести промоакцию со стендом в супермаркете и давать товар на пробу. Затем уже делать скидки или просто акции на товары. В сетях любят проводить акции и промокампании. По большинству групп товаров

на промоакции приходится до 60-70% продаж. Акции длятся 5-10 дней. Формат акций стандартный: «два по цене одного», «все за 10 RMB» и т.п. Во время проведения акций некоторые сети снижают уровень своей маржи до 5-7% наценки и запрашивают также снижение цены у поставщика.

Таблица 8 - Список компаний-партнеров «Skylex»

№	Наименование компаний	Размер сети
1	Walmart	Супермаркеты-партнёры
2	RT-Mart	Супермаркеты-партнёры
3	Lotus	Супермаркеты-партнёры
4	Metro	Супермаркеты-партнёры
5	Trust- Mart	Супермаркеты-партнёры
6	NGS	Супермаркеты-партнёры
7	A.Best	Супермаркеты-партнёры
8	Tesco	Супермаркеты-партнёры
9	Leon	Супермаркеты-партнёры
10	Vanguard	Супермаркеты-партнёры
11	Carrefour	Супермаркеты-партнёры
12	Lianhua	Супермаркеты-партнёры
13	WuMart	Супермаркеты-партнёры
14	7-eleven	Минимаркеты- партнёры
15	Family- Mart	Минимаркеты- партнёры
16	MEIYUJIA	Минимаркеты- партнёры
17	C-store	Минимаркеты- партнёры
18	Lawson	Минимаркеты- партнёры
19	Tyan'fu	Минимаркеты- партнёры
20	Ol'days	Минимаркеты- партнёры

Осложняет работу с торговыми точками то, что обычно сети не заключают экспортно-импортных контрактов, так как большинство из них не являются участниками внешнеэкономической деятельности, не имеют лицензий, валютных счетов и т.п. Наличие прямого контракта с фабрикой за пределами Китая – большая редкость и исключение из сложившихся правил на рынке.

Также осложняет работу слабая возможность продвижения товара, которая влияет на нахождение новых конечных потребителей. Ключевые каналы продвижения в Китае — это социальные сети: Douyin, Kwaishou, WeChat, Weibo, QQ, XiaoHongShu. Однако ООО «Основа» не может продвигать

там свой товар, так как не является юридическим лицом в Китае, поэтому теряются такие мощные каналы продвижения товара.

### *Способ расчета*

При взаиморасчетах с каналами продаж действует следующая структура ценообразования. Ключевой параметр, от которого отталкиваются - это цена на полке, включая налоги. НДС в Китае снизили с 2019 года до 16%. От цены на полке супермаркеты берут 35-45%.

Три ключевые формы взаиморасчетов с ритейл сетями:

— постоплата через 35-45 дней за фактически проданный товар в текущем месяце;

— постоплата через 35-45 дней за фактически отгруженный товар в текущем месяце;

— оплата за предыдущую партию - при размещении заказа на новую поставку.

### *Адаптация товара*

Российские экспортеры, в частности экспортеры из Красноярского края, применяют только две стратегии при выходе на китайский рынок. Первая стратегия заключается в смене упаковки на китайскую, вторая заключается в адаптации кондитерских изделий ко вкусу, присущему китайскому населению. Населению Китая нравится, когда изделия содержат меньше сахара и больше молока. Но не так просто поменять состав продукции. Это требует решения технологических вопросов, связанных с производством. Изменения состава приводит к различным проблемам. Например, увеличивается липкость конфет. В связи с этим появляется необходимость разрабатывать новый процесс производства с технологической точки зрения. Однако с учетом того, что спрос на кондитерскую продукцию в Китае в начале года очень низкий, такое специально созданное производство скорее всего не будет функционировать круглогодично. Это приведет к долгой окупаемости вложений. Немногие готовы на это идти. Кроме проблемы адаптации продукции возникает проблема со стороны конкурентов. Нет гарантии, что пока компания разрабатывает новый

технологический процесс, не придет конкурент с идентичным товаром. Помимо выше сказанного, существует опасность, что товар начнут копировать. Особенно высока вероятность копирования, если товар стал популярным. Избежать копирования можно только при создании сложного продукта, что также требует разработки нового технологического процесса и ресурсов. Помимо состава, российским производителям следует обратить внимание при выходе на китайский рынок на порции и упаковки изделий. В КНР преимущественное большинство кондитерской продукции продается порциями по 50 г. Обязательно надо выбрать упаковку, понятную китайскому населению. Они не понимают закрученные упаковки, поэтому экспортные изделия стоит упаковывать способом «в зажим».

ООО «Основа» выбрала стратегию адаптации своих товаров и продажи их через розничные точки. ООО «Основа» не может брать пример с западных компаний и заниматься продвижением и брендингом своего товара на рынке Китая, открывая своё производство там. Причина нехватка материальных ресурсов и сложная процедура открытия бизнеса в Китае. У компании нет средств на это, так как только регистрация юридического лица стоит \$2 850, регистрация юридического адреса \$2 500, открытие банковского счета \$700. Еще нужно учитывать расходы на производство, рабочих, оборудование, аренду.

Компании ООО «Основа» не удалось избежать адаптации своего товара при выходе на китайский рынок. Компании пришлось:

- изменить упаковку продукта;
- изменить название продукта;
- уменьшить размеры упаковки до 50г;
- отобрать товары для экспорта;
- изменить рецептуру и технологический процесс.

Для выбора упаковки и отбора товаров на экспорт были созданы фокус-группы. Для выбора упаковки изначально был разработан дизайн 6 различных упаковок по стилю. Затем участникам фокус-группы предложили выбрать наиболее привлекательную. Большинство респондентов выбрали упаковку

советского дизайна с преобладанием красного цвета на рисунке. На упаковке будет изображено число 16, так как у китайского населения особое отношение к числам. 1 означает лидерство и постоянное развитие, а 6 – процветание.

Для отбора товаров были отправлена 10 товарных позиций печенья пробной партией. По итогу китайские участники фокус-группы выбрали: зерновое печенье, печенье «Пекарево», сливочное печенье, печенье-сэндвич. Именно эти товары идут на экспорт в ООО «Основа».

В составе своего печенья ООО «Основа» пришлось заменить прежний вид маргарина на более натуральный, убрать мак с печенья (мак запрещен законодательством Китая), уменьшить количество сахара. Технолог ООО «Основа» подобрала новые ингредиенты, изменила рецепт, разработала новую технологию для производства печенья. В конце июня 2021 года планируется сделать первое печенье по новому рецепту.

#### *Законодательство и сертификация*

Основные этапы для данного мероприятия:

- регистрация торговой марки, выдача сертификата, подтверждающего прием к регистрации (2-3 месяца);
- регистрация состава, этикетки, получение JS-кода;
- подготовка документов для отправки тестовой партии.

Список основных документов:

- лицензия на ведение коммерческой деятельности;
- сертификат происхождения товара;
- документы ООО «Основа»: ИНН, ОГРН, выписка ЕГРЮЛ;
- сертификат «Free Sale» — сертификат свободной продажи, который полностью замещает весь пакет документов для экспорта при будущей деятельности, потому что Российским Экспортным Центром при его выдаче проверяется весь пакет документов;
- упаковочный лист с указанием массы нетто;
- инвойс;
- контракт на поставку;

— коносамент (накладная).

### *Логистика*

Основные этапы для данного мероприятия:

- выбрать способ отправки товара;
- продумать маршрут;
- отправка пробной партии 1;
- отправка пробной партии 2.

Если китайские компании сами покупают товары у ООО «Основа» для перепродажи в КНР, то ООО «Основа» поставяет товары от Находки или от Москвы через Маньчжурию. В Находке и Москве формируются вагоны для отправки в Китай. Минимальная

Однако существует ряд препятствий для развития кондитерского экспорта с Китаем. Прежде всего замедляет развитие российского экспорта кондитерских изделий нерегулярность поставок и их небольшие масштабы. Несмотря на развитость транспортной инфраструктуры и путей сообщения, страдает сам логистический подход. Компании ООО «Основа» трудно именно начать поставки в Китай. Проблема заключается в отправке пробной партии. Обычно это небольшие размеры партии, которые нужно отправлять через специальные компании, соединяющие производителя и китайские розничные точки. Трудности такой отправки: пробные партии отправляются бесплатно; дорогая доставка для среднего и малого бизнеса; производитель должен доставить груз до самой компании, от которой груз поедет в точку отправки (часто это лишнее перемещение товара); трудность в получение обратной связи от китайских сетей.

Визуально отобразить задачи в хронологическом порядке позволяет диаграмма Ганта. Данная диаграмма полезна тем, что позволяет увидеть: задачи проекта; даты задач и проекта; отследить продолжительность задач; определить ответственных за каждую конкретную задачу; пути объединения задач проекта. Строиться диаграмм Ганта с помощью программы «Project libre».

Хронологическую последовательность мероприятия для организации экспорта смотреть в приложение А. График Ганта находится в приложение Б.

ООО «Основа» не меняло свою организационную структуру, когда начала вести поставки в Монголию и Казахстан. При расширении экспорта в Китай компания также не меняет свою организационную структуру. Для эффективного управления внешнеэкономической деятельностью ООО «Основа» требуется адекватная направлениям деятельности структура управления. Следует добавить хотя бы одного специалиста, который будет заниматься экспортной деятельностью. Лучше для компании будет, если это будет два работника в отделе внешнеэкономической деятельности. Данные специалисты должны обладать знаниями английского языка, чтобы не было языкового барьера при сотрудничестве с китайскими компаниями (со знанием китайского языка найти специалиста затруднительно). Специалисты, занимающиеся экспортом, должны быть ознакомлены с китайским рынком. Нынешние работники не справляются с ведением рынков в нескольких странах из-за нехватки времени, поэтому клиентские базы, каналы продажи прорабатывается недостаточно качественно. Менеджеры по ведению внешнеэкономической деятельности должны взять на себя такие функции, как формирование и расширение базы зарубежных клиентов, ведение переговоров и сделок, оформление документов, требуемых для международных сделок, мониторинг тенденции на рынке, поиск новых возможностей сбыта продукции за границей. Предлагаемая организационная структура для ООО «Основа» изображена на рисунке 11.



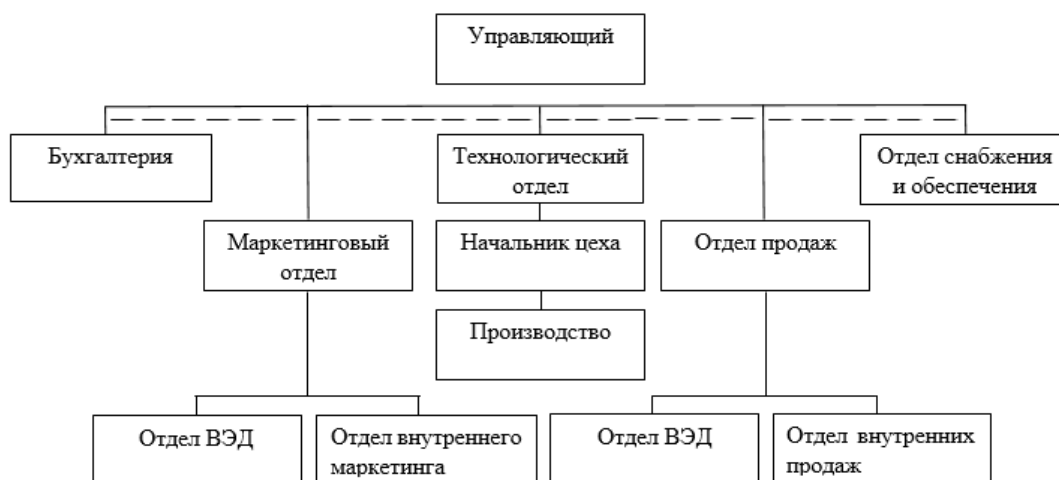


Рисунок 11- Предлагаемая организационная структура для ООО «Основа»

Стоит обратить внимание на риски, связанные с реализацией проекта. Взаимосвязь рисков и мероприятий показана в приложении В. Критерии оценки риска представлены в таблице 9. Риски по проекту отображены в приложении Г. План управления рисками включает:

- реестр рисков по категориям;
- качественный анализ рисков;
- мероприятия по реагированию на риски.

Таблица 9 - Критерии для оценки вероятности возникновения риска

Группа	Вероятность возникновения рискового события
0,1	Незначительно
0,3	Маловероятно
0,5	Возможно
0,7	Весьма вероятно
0,9	Почти наверняка

Для того, чтобы оценить риски следует составить реестр рисков, оценить вероятности наступления рисков, затем оценить значение и присвоить рейтинг. Воздействие оценивается по таблице, представленной в приложении Д. После

чего перемножаются полученные вероятности и заносятся в колонку рейтинг. По рейтингу выявляются наиболее значимые риски.

Согласно полученному реестру рисков наиболее значимыми рисками для ООО «Основа» являются следующие:

- простота товара ООО «Основа»;
- плохое качество продукции из-за смены ингредиентов;
- увольнение сотрудника менеджера или технолога;
- отказ в экспортной поддержке от Агентства развития бизнеса;
- отказ в партнёрстве с компанией «Skylex» или Отказ от дальнейшего сотрудничества «Skylex» с ООО «Основа»;
- не заинтересованность участников выставки компанией ООО «Основа»;
- сильные конкуренты, не дающие возможности для реализации товара;
- отрицательное восприятие китайскими потребителями модифицированного товара;
- отказ супермаркетов от продукции ООО «Основа»;
- рост цен на сырье;
- увеличение транспортных издержек.

Риски, связанные с утверждением состава и регистрацией товарной марки, уже не актуальны для данного этапа мероприятий. Компания уже зарегистрировала торговую марку. Однако рисков, которые могут помешать реализации мероприятий осталось много.

Рассмотрим, как можно отреагировать на риски. Стратегию снижения применяем к следующим рискам:

- рост цен на сырье. Следует найти более надежного и дешевого поставщика;
- увеличение транспортных издержек. Следует найти транспортную компанию с низкими тарифами, использовать другой способ поставки;
- отказ супермаркетов от продукции ООО «Основа». Поиск новых торговых сетей, желающих продавать продукцию компании.

Стратегию принятия применяем к следующим рискам:

— увольнение сотрудника менеджера или технолога, так как можно создать кадровый резерв;

— простота товара ООО «Основа». Компания может работать над ассортиментом, над усложнением технологических операций по производству товара;

— плохое качество продукции из-за смены ингредиентов. Можно попытаться улучшить качество;

— отрицательное восприятие китайскими потребителями модифицированного товара. Если реализуется данный риск, то придется адаптировать товар заново, менять рецептуру, технологию производства;

— не заинтересованность участников выставки компанией ООО «Основа». Компания может сосредоточиться на других каналах поиска покупателей. Лучше подготовиться к следующей выставке, учитывая свой предыдущий негативный опыт;

— сильные конкуренты, не дающие возможности для реализации товара. Борьба с крупными международными конкурентами маленькой компании трудно. Однако компания может улучшать свой продукт, повышать лояльность розничных сетей к своей продукции, ввести механизм рекламы для конечных потребителей. Данный риск один из наиболее серьезных для ООО «Основа».

К данным мероприятиям применима только стратегия уклонения, так как если реализуются данные риски, то экспортный проект возможно придется закрыть:

— отказ в экспортной поддержке от Агентства развития бизнеса;

— отказ в партнёрстве с компанией «Skylex» или Отказ от дальнейшего сотрудничества «Skylex» с ООО «Основа».

Таким образом для ООО «Основа» процесс выхода на китайский рынок растягивается во времени, так как компания не может направить нужное количество ресурсов на организацию мероприятий по расширению экспорта. Затрудняет выход на рынок КНР: нехватка человеческих ресурсов, простота

товара, сложности с логистикой, отсутствие рекламного продвижения. Однако первая партия была уже отправлена, ошибки в товаре и поставках учтены. Ожидается отправка второй пробной партии уже с адаптированной продукцией. Мероприятия находятся в процессе реализации. Для того, чтобы мероприятия осуществились следует грамотно выстроить политику реагирования на риски.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель выпускной работы достигнута: мероприятия для проекта по выходу на рынок кондитерской продукции Китая для ООО «Основа» рассмотрены, выстроена их хронологическая последовательность, описано их содержание.

Задачи выпускной работы выполнены:

- проведен анализ торгово-экономических отношений России и Китая;
- определены главные барьеры для входа на китайский рынок кондитерской продукции;
- рассмотрена структура управления предприятия, его состояние, оценены возможности и потенциал на текущее время;
- разработаны мероприятия по выходу предприятия на кондитерский рынок Китая;
- определены проблемы реализации данного проекта по кондитерскому экспорту и возможности их решения.

В первой главе рассмотрено современное состояние сотрудничества России и КНР, российского и китайского рынка кондитерских изделий, их основные тенденции, рассматривается кондитерское производство Красноярского края. Кондитерский рынок Китая развивается, растет потребление кондитерской продукции. Население потребляет больше, чем могут произвести в Китае. Спрос не удовлетворен. Разница покрывается за счет экспорта других стран, так как местного производства недостаточно. У экспортеров есть возможность выхода на китайский рынок. При этом поставки кондитерской продукции Красноярского Края в Китай растут с каждым годом.

Во второй главе рассмотрена диагностика компании ООО «Основа», основной вид деятельности компании, ее современное состояние и структура управления, произведен хозяйственный анализ. Деятельность компании в целом рентабельна, хотя выручка падает с каждым годом. Большой риск составляет небольшая доля собственных средств в формировании источников финансирования.

В третьей главе приведена общая характеристика предлагаемых мероприятий по выходу на китайский кондитерский рынок, показаны сами мероприятия. В настоящее время ООО «Основа» находится в процессе выхода на китайский рынок. Процесс выхода растягивается во времени, так как компания не может направить нужное количество ресурсов на организацию мероприятий по расширению экспорта. Затрудняет выход на рынок КНР: нехватка человеческих ресурсов, простота товара, сложности с логистикой. Мероприятия в процессе реализации ООО «Основа» на китайском направлении.

Таким образом проанализировав все разделы и сделав нужные выводы мы выполнили поставленные цели, рассмотренные во введении.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Рынок продовольственных возможностей для российских компаний — Текст: электронный // Маркетинговое исследование КPMG: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://assets.kpmg>.
2. Внешняя торговля России в 2017-2019 гг. — Текст: электронный // Портал внешнеэкономической деятельности: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ved.gov.ru>.
3. Подольский С.В. Проблемы и перспективы развития российско-китайского экономического сотрудничества / С.В. Подольский // Дискуссия. — 2016. — № 8. — С. 42 – 54.
4. Рыгайло В.А., Муравьева М.А. Торгово-экономические отношения России в современных условиях / В.А. Рыгайло, М.А. Муравьева // статья. — 2018. — № 4. — С. 111 – 119.
5. Карелина Е.А. Формирование приоритетов взаимного торгово-экономического сотрудничества России и Китая / Е.А. Карелина // Вестник университета. — 2018. — № 2. — С. 100 – 112.
6. Андреева О.Д., Гилилов И.Р. Цифровой маркетинг при экспорте шоколада в Китай / О.Д. Андреева, И.Р. Гилилов // Российский внешнеэкономический вестник. — 2017. — № 4. — С. 41 – 54.
7. Перфильева А.А., Хуан Ю. Проблемы и перспективы развития российско-китайского экономического сотрудничества / А.А. Перфильева, Ю. Хуан // Карельский научный журнал. — 2018. — № 2. — С. 113 – 116.
8. Экспорт кондитерских изделий вырос — Текст: электронный // Единый информационный портал / Экспортеры России: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.rusexporter.ru>.
9. Тарасова С.Ю. Инвестиционное сотрудничество России и Китая / С.Ю. Тарасова // Вестник наука и образование. — 2017. — № 2. — С. 46 – 54.

10. Жилина Л.Н. Особенности развития приграничного сотрудничества России и Китая / Л.Н. Жилина // Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. — 2016. — №4. — С. 159 – 162.
11. «Skylex» Отчет «Анализ.Бюджет.План» / «Skylex» // Маркетинговое исследование рынка КНР. — 2019.
12. Статистическая информация об итогах внешней торговли Сибирского федерального округа. — Текст: электронный // Сибирское таможенное управление: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://stu.customs.gov.ru>.
13. Россия и Китай утвердили перечень значимых проектов инвестиционного сотрудничества. — Текст: электронный // Информационная система «Министерство экономического развития Российской Федерации»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru>.
14. Николаев В.В. Торгово-экономическое сотрудничество Китая и России как фактор внешней политики двух держав / В.В. Николаев // Управленческое консультирование. — 2019. — №2. — С. 55-61.
15. Побриченко В.В., Киричкова Е.В., Факторы российско-китайского экономического сотрудничества / В.В. Побриченко, Е.В. Киричкова // Инновационная наука. — 2015. — №9. — С. 187-188.
16. Экономическая классификация стран мира. — Текст: электронный // Мировая экономика»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.ereport.ru>.
17. Мэй Ч. Современное состояние и прогноз перспектив торгово-экономического сотрудничества между провинцией Хэйлунцзян и Россией / Ч. Мэй // Власть и управление на Востоке России. — 2019. — №1. — С. 22-27.
18. Давыдова А.С. Российско-китайское сотрудничество на современном этапе / А.С. Давыдова // Молодой ученый. — 2016. — №2. — С. 471-475.
19. Внешняя торговля России по годам. — Текст: электронный // Внешняя торговля России: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://russian-trade.com>.



20. База данных таможенной статистики внешней торговли. — Текст: электронный // Сайт Федеральной таможенной службы: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://stat.customs.ru>.

21. Статистика внешней торговли Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://rosstat.gov.ru>.

22. Силаева В.В., Муравьева М.А., Назарова О.Г. Проблемы и перспективы управления развитием экспортного потенциала Российской Федерации / В.В. Силаева, М.А. Муравьева, О.Г. Назарова // Современный стиль управления. — 2016. — №2. — С. 154-172.

23. Сизых Е.Ю. Прямые инвестиции Китая в экономике России: динамика, структура, факторы влияния / Е.Ю. Сизых // Вестник евразийской науки. — 2019. №2. — С. 1-12.

24. Торговля между Россией и Китаем // Обзоры внешней торговли России: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://russian-trade.com>.

25. Суслов Д.В. Российско-китайские экономические взаимоотношения: текущая конъюнктура / Д.В. Суслов // Пространственная экономика. — 2018. — №4. — С. 139-161.

26. Петрушина О.М., Непарко М.В. Эволюция торгово-экономических отношений России и Китая как фактор экономического развития государства / О.М. Петрушина, М.В. Непарко // Международная торговля и торговая политика. — 2018. — №3. — С. 115-125.

27. Лепа Т.П. Ретроспектива и перспектива торгово-таможенных отношений между Россией и Китаем/ Т.П. Лепа // Международная торговля и торговая политика. — 2018. — №28. — С. 284-291.

28. Лепа Т.П. Россия и Китай: таможенное и экономическое взаимодействие / Т.П. Лепа // Известия Байкальского государственного университета. — 2017. - №27. — С. 64—72.

29. Сведения об организации ООО «Основа». — Текст: электронный // Ресурс БФО: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://bo.nalog.ru>.

30. Сведения об организации ООО «Основа». — Текст: электронный // Информационный портал «Rusprofile»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru>.

31. Ершова А.С., Астахова Е.В. Современное состояние и перспективы торгово-экономических отношений Приморского края и Китая на примере провинции Ляонин / А.С. Ершова, Е.В. Астахова // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — №3. — С. 43-46.

32. Колодин В.С., Суходолов Я.А. Современная специфика и перспективы развития внешнеторгового сотрудничества Байкальского региона с Китайской Народной Республикой / В.С. Колодин, Я.А. Суходолов // Известия Байкальского государственного университета. — 2019. — №29. — С. 213-226.

33. Кэй В. Направления развития внешней торговли регионов Сибири / В. Кэй // Байкальский исследовательский журнал. — 2017. — №3. — С. 84-90.

34. Непарко М.В. Проблемы и перспективы торгово экономических отношений между Россией и Китаем для субъектов российского малого и среднего бизнеса / М.В. Непарко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — №4. — С. 55-62.

35. Даниловских Т.Е. Этапы развития и формы сотрудничества торговли между Китаем и Россией / Т.Е. Даниловских // Территория новых возможностей Вестник ВГУЭС. — 2016. — №3. — С. 16-21.

36. Астахова В.Е., Чжэн В. Современное направление торгово-экономических отношений между Россией и Китаем / В.Е. Астахова, В. Чжэн // Фундаментальные исследования. — 2017. — №1. — С. 140-145.

37. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / А. Д. Шеремет. — Москва: Инфра-М, 2006. — 415 с.

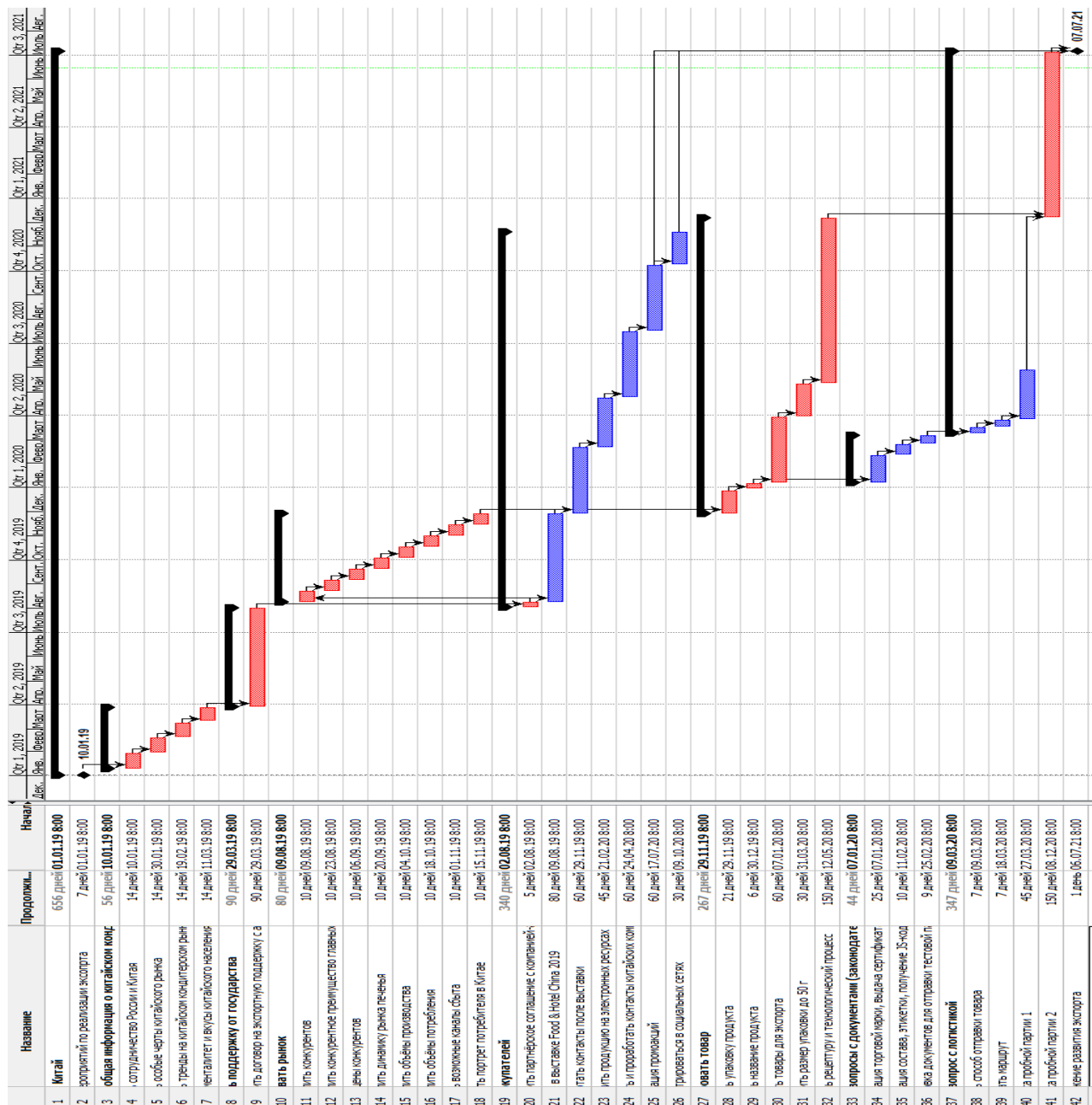
## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Хронологическая последовательность мероприятий ООО «Основа» для выхода на кондитерский рынок КНР

	№	WBS	Название	Продолжи...	Начало	Окончание	Предшествующие
1			<input type="checkbox"/> <b>Экспорт в Китай</b>	656 дней	<b>01.01.19 8:00</b>	<b>06.07.21 17:00</b>	
2			Начало мероприятий по реализации экспорта	7 дней	01.01.19 8:00	09.01.19 17:00	
3		<b>1</b>	<input type="checkbox"/> <b>изучить общая информация о китайском конд</b>	56 дней	<b>10.01.19 8:00</b>	<b>28.03.19 17:00</b>	
4		1.1	оценить сотрудничество России и Китая	14 дней	10.01.19 8:00	29.01.19 17:00	2
5		1.2	выявить особые черты китайского рынка	14 дней	30.01.19 8:00	18.02.19 17:00	4
6		1.3	выявить тренды на китайском кондитерском рынк	14 дней	19.02.19 8:00	08.03.19 17:00	5
7		1.4	понять менталитет и вкусы китайского населения	14 дней	11.03.19 8:00	28.03.19 17:00	6
8		<b>2</b>	<input type="checkbox"/> <b>получить поддержку от государства</b>	90 дней	<b>29.03.19 8:00</b>	<b>01.08.19 17:00</b>	
9		2.1	заключить договор на экспортную поддержку с а	90 дней	29.03.19 8:00	01.08.19 17:00	7
10		<b>3</b>	<input type="checkbox"/> <b>исследовать рынок</b>	80 дней	<b>09.08.19 8:00</b>	<b>28.11.19 17:00</b>	
11		3.1	определить конкурентов	10 дней	09.08.19 8:00	22.08.19 17:00	20
12		3.2	определить конкурентное преимущество главных	10 дней	23.08.19 8:00	05.09.19 17:00	11
13		3.3	узнать цены конкурентов	10 дней	06.09.19 8:00	19.09.19 17:00	12
14		3.4	определить динамику рынка печенья	10 дней	20.09.19 8:00	03.10.19 17:00	13
15		3.5	определить объёмы производства	10 дней	04.10.19 8:00	17.10.19 17:00	14
16		3.6	определить объёмы потребления	10 дней	18.10.19 8:00	31.10.19 17:00	15
17		3.7	выявить возможные каналы сбыта	10 дней	01.11.19 8:00	14.11.19 17:00	16
18		3.8	составить портрет потребителя в Китае	10 дней	15.11.19 8:00	28.11.19 17:00	17
19		<b>4</b>	<input type="checkbox"/> <b>найти покупателей</b>	340 дней	<b>02.08.19 8:00</b>	<b>19.11.20 17:00</b>	
20		4.1	заключить партнёрское соглашение с компанией-	5 дней	02.08.19 8:00	08.08.19 17:00	9
21		4.2	участие в выставке Food & Hotel China 2019	80 дней	09.08.19 8:00	28.11.19 17:00	20
22		4.3	проработать контакты после выставки	60 дней	29.11.19 8:00	20.02.20 17:00	21
23		4.4	разместить продукцию на электронных ресурсах	45 дней	21.02.20 8:00	23.04.20 17:00	22
24		4.5	получить и проработать контакты китайских ком	60 дней	24.04.20 8:00	16.07.20 17:00	23
25		4.6	организация промоакций	60 дней	17.07.20 8:00	08.10.20 17:00	24
26		4.7	зарегистрироваться в социальных сетях	30 дней	09.10.20 8:00	19.11.20 17:00	25
27		<b>5</b>	<input type="checkbox"/> <b>адаптировать товар</b>	267 дней	<b>29.11.19 8:00</b>	<b>07.12.20 17:00</b>	
28		5.1	изменить упаковку продукта	21 дней	29.11.19 8:00	27.12.19 17:00	18
29		5.2	изменить название продукта	6 дней	30.12.19 8:00	06.01.20 17:00	28
30		5.3	отобрать товары для экспорта	60 дней	07.01.20 8:00	30.03.20 17:00	29
31		5.4	уменьшить размер упаковки до 50 г	30 дней	31.03.20 8:00	11.05.20 17:00	30
32		5.5	изменить рецептуру и технологический процесс	150 дней	12.05.20 8:00	07.12.20 17:00	31
33		<b>6</b>	<input type="checkbox"/> <b>решить вопросы с документами (законодате</b>	44 дней	<b>07.01.20 8:00</b>	<b>06.03.20 17:00</b>	
34		6.1	регистрация торговой марки, выдача сертификат	25 дней	07.01.20 8:00	10.02.20 17:00	29
35		6.2	регистрация состава, этикетки, получение JS-код	10 дней	11.02.20 8:00	24.02.20 17:00	34
36		6.3	подготовка документов для отправки тестовой п	9 дней	25.02.20 8:00	06.03.20 17:00	35
37		<b>7</b>	<input type="checkbox"/> <b>решить вопрос с логистикой</b>	347 дней	<b>09.03.20 8:00</b>	<b>06.07.21 17:00</b>	
38		7.1	выбрать способ отправки товара	7 дней	09.03.20 8:00	17.03.20 17:00	36
39		7.2	продумать маршрут	7 дней	18.03.20 8:00	26.03.20 17:00	38
40		7.3	отправка пробной партии 1	45 дней	27.03.20 8:00	28.05.20 17:00	39
41		7.4	отправка пробной партии 2	150 дней	08.12.20 8:00	05.07.21 17:00	32;40
42		8	Продолжение развития экспорта	1 день	06.07.21 8:00	06.07.21 17:00	25;26;41

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Диаграмма Ганта для мероприятий ООО «Основа» для выхода на кондитерский рынок КНР



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Риски по проекту

Мероприятие	Риск, связанный с данным мероприятием
Экспорт в Китай	
Начало мероприятий по реализации проекта	
1 изучить общую информацию о китайском рынке	- недостоверность информации
1.1 оценить сотрудничество России с Китаем	- неблагоприятная политическая ситуация для сотрудничества стран
1.1 выявить особые черты китайского рынка	- уход данного товара из рациона
1.3 выявить тренды на китайском кондитерском рынке	- рост популярности здорового образа жизни один из главных трендов, пропагандирующий вред сладкого
1.4 понять менталитет и вкусы китайского населения	- китайское население станет имеет плохое отношение к российским товарам
2 получить поддержку от государства	- отказ в экспортной поддержке Агентства развития бизнеса
2.1 заключить договор на экспортную поддержку от Агентства развития бизнеса	
3 исследовать рынок	- недостаточность данных для анализа
3.1 определить конкурентов	- сильные конкуренты, не дающие возможности для реализации товара
3.2 определить конкурентное преимущество	- простота товара ООО Основа
3.3 узнать цены конкурентов	- низкие цены конкурентов, не окупающие издержки на экспорт для ООО Основа
3.4 определить динамику рынка печенья	- местное производство полностью удовлетворяет потребности населения на рынке печенья
3.5 определить объёмы производства	- отрицательная динамика потребления печенья
3.6 определить объёмы потребления	- отказ супермаркетов от продукции ООО Основа
3.7 выявить возможные каналы сбыта	- неплатежеспособное население
3.8 составить портрет потребителя в Китае	
4 найти покупателей	- привлечется недостаточное количество покупателей для реализации экспорта
4.1 заключить партнёрское соглашение с компанией-агентом «Skylex»	- отказ в партнёрстве с компанией «Skylex» - отказ от дальнейшего сотрудничества «Skylex» с ООО Основа
4.2 участие в выставке Food & Hotel China 2019	- не заинтересованность участниками выставки компанией ООО Основа
4.3 проработать контакты после выставки	- потеря контактов/ неправильная запись данных
4.4 разместить продукцию на электронных ресурсах	- рост комиссии за пользование электронными ресурсами
4.5 получить и проработать контакты китайских компаний, переданных агентством развития бизнеса	- письма ушли с спам или их не заметили
4.6 организация промоакций	- организатор-супермаркет выставит продукцию в невыгодном свете
4.7 зарегистрироваться в социальных сетях	- неодобрение контента законодательством Китая
5 адаптировать товар	- рост цен на сырье
5.1 изменить упаковку продукта	- отрицательное восприятие китайскими потребителями модифицированного товара
5.2 изменить название продукта	
5.3 отобрать товары для экспорта	- фокус-группа отразила результаты отбора товаров искаженно
5.4 уменьшить размеры упаковки до 50г	- срыв плана из-за нехватки производственных мощностей
5.5 изменить рецептуру и технологический процесс	- срыв технологического процесса из-за поломок оборудования - плохое качество продукции из-за смены состава

## Окончание приложения В

6 решить вопросы с документами (законодательство и сертификация)	
6.1 регистрация торговой марки, выдача сертификата, подтверждающего прием к регистрации	- правительство Китая не разрешит зарегистрировать торговую марку - правительство Китая не утвердит состав
6.2 регистрация состава, этикетки, получение JS-кода	
6.3 подготовка документов для отправки тестовой партии	
7 решить вопросы с логистикой	- отсутствие логистических путей
7.1 выбрать способ отправки товара	- повреждение, потеря груза
7.2 продумать маршрут	-увеличение транспортных издержек
7.3 отправка пробной партии 1	- невозможность отправки маленькой партии
7.4 отправка пробной партии 2	- вторая партия не понравится китайскому потребителю (товар уже изменен)
8 продолжение развития экспорта	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Реестр рисков по проекту

Риск по сфере деятельности компании	Вероятность	Значение	Воздействие	Значение	Рейтинг
<b>Материальные</b>					
Повреждение, потеря груза	Незначительно	0,1	Умеренное	0,2	0,02
Организатор-супермаркет выставит продукцию в невыгодном свете	Маловероятно	0,3	Высокое	0,4	0,12
<b>Технические</b>					
Срыв плана из-за нехватки производственных мощностей	Маловероятно	0,3	Умеренное	0,2	0,06
Срыв технологического процесса из-за поломок оборудования	Незначительно	0,1	Низкое	0,1	0,01
Письма о сотрудничестве ушли в спам или их не заметили	Весьма вероятно	0,7	Умеренное	0,2	0,14
Товар ООО Основа окажется слишком простым	Почти наверняка	0,9	Высокое	0,4	0,36
Плохое качество продукции из-за смены состава	Возможно	0,5	Высокое	0,4	0,20
<b>Кадровые</b>					
Потеря рабочего времени из-за больничных, декретных отпусков	Весьма вероятно	0,7	Умеренное	0,2	0,14
Вероятность допущения ошибок (человеческий фактор)	Весьма вероятно	0,7	Умеренное	0,2	0,14
Потеря контактов/ неправильная запись данных	Возможно	0,5	Умеренное	0,2	0,10
Увольнение сотрудника менеджера или технолога	Возможно	0,5	Высокое	0,4	0,20
<b>Социально - политические</b>					
Отказ в экспортной поддержке от Агентства развития бизнеса	Возможно	0,5	Очень высокое	0,8	0,40
Неблагоприятная политическая ситуация для сотрудничества стран	Незначительно	0,1	Высокое	0,4	0,04
Отказ в партнёрстве с компанией «Skylex» или Отказ от дальнейшего сотрудничества «Skylex» с ООО Основа	Маловероятно	0,3	Очень высокое	0,8	0,24
Ограничение деятельности в связи с коронавирусной инфекции	Маловероятно	0,3	Низкое	0,1	0,03
Не заинтересованность участниками выставки компанией ООО Основа	Возможно	0,5	Высокое	0,4	0,20
У населения упадут доходы	Незначительно	0,1	Умеренное	0,2	0,02
Местное производство станет полностью удовлетворять потребности населения на рынке печени	Незначительно	0,1	Высокое	0,4	0,04
Отрицательная динамика потребления печени	Маловероятно	0,3	Умеренное	0,2	0,06
Недостаточность данных для анализа	Незначительно	0,1	Низкое	0,1	0,01
Сильные конкуренты, не дающие возможности для реализации товара	Весьма вероятно	0,7	Очень высокое	0,8	0,56
Отсутствие логистических путей	Незначительно	0,1	Высокое	0,4	0,04
Невозможность отправки маленькой партии	Весьма вероятно	0,7	Умеренное	0,2	0,14

## Окончание приложения Г

Фокус-группа отразила результаты отбора товаров искаженно	Маловероятно	0,3	Высокое	0,4	0,12
Отрицательное восприятие китайскими потребителями модифицированного товара	Возможно	0,5	Очень высокое	0,8	0,40
Китайское население станет имеет плохое отношение к российским товарам	Незначительно	0,1	Высокое	0,4	0,04
Уход данного товара из рациона, рост популярности здорового образа жизни один из главных трендов, пропагандирующий вред сладкого	Незначительно	0,1	Умеренное	0,2	0,02
<b>Правовые</b>					
Правительство Китая не разрешит зарегистрировать торговую марку	Маловероятно	0,3	Очень высокое	0,8	0,24
Правительство Китая не утвердит состав	Маловероятно	0,3	Очень высокое	0,8	0,24
Неодобрение контента законодательством Китая для рекламы	Маловероятно	0,3	Умеренное	0,2	0,06
<b>Финансовые</b>					
Рост цен на сырье	Почти наверняка	0,9	Умеренное	0,2	0,18
Отказ супермаркетов от продукции ООО Основа	Возможно	0,5	Очень высокое	0,8	0,40
Низкие цены конкурентов, не окупающие издержки на экспорт для ООО Основа	Незначительно	0,1	Высокое	0,4	0,04
Увеличение транспортных издержек	Почти наверняка	0,9	Умеренное	0,2	0,18
Рост комиссии за пользование электронными ресурсами	Почти наверняка	0,9	Низкое	0,1	0,09




## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Определённые условия для шкал влияния риска на основные цели проекта

Цель проекта	Показаны относительные или численные шкалы				
	Очень низкое/0,05	Низкое/0.10	Умеренное/0.20	Высокое/0.40	Высокое/0.80
Стоимость	Незначительное увеличение стоимости	Увеличение стоимости <10%	Увеличение стоимости на 10-20%	Увеличение стоимости на 20-40%	Увеличение стоимости >40%
Сроки	Незначительное увеличение сроков	Увеличение сроков <5%	Увеличение сроков на 5-10%	Увеличение сроков на 10-20%	Увеличение сроков на 20%
Содержание	Сокращение содержания едва заметно	Влиянию подвержены незначительные области содержания	Влиянию подвержены значительные области содержания	Сокращение содержания неприемлемо	Конечный продукт проекта практически бесполезен
Качество	Ухудшение качества едва заметно	Влиянию подвержены только самые требовательные области применения	Снижение качества требует одобрения спонсора	Снижение качества неприемлемо	Конечный продукт проекта практически бесполезен

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

Институт экономики, государственного управления и финансов  
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 С.Л.Улина

« 15 » 06 2021 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 Менеджмент  
38.03.02.05 Международный менеджмент

Разработка мероприятий по выходу кондитерской компании на рынок КНР  
(на примере объединения ООО «Основа»)

Научный руководитель  канд. экон. наук, доцент А.А. Третьяков

Выпускник  В.П.Черкасова

Красноярск 2021