

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н.,
доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2020 г.

Оценка инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов
в г. Челябинске

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2020.264. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
старший преподаватель
_____ Н.Ю. Варкова
_____ 2020 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-572
_____ И.А. Антонова
_____ 2020 г.

Нормоконтролер,
старший преподаватель
_____ Н.В. Тихонова
_____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Антонова И.А. Оценка инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-572, ПЭ, 2020, 92 с., 15 ил., 38 табл., библиогр. список – 81 наим., 2 приложения.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и оценки инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинск.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические понятия инвестиционного проекта, методики оценки его эффективности и оценку его рискованности.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка строительных и отделочных материалов в РФ, в г. Челябинске и за рубежом, описание инвестиционного проекта по открытию магазина стройматериалов, а также расчёты экономической эффективности проекта и оценка его рискованности.

В результате проведенной работы был создан и обоснован комплекс мероприятий, способствующих повышению эффективности проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ.....	8
1.1 Понятие инвестиционного проекта, его сущность и функции.....	8
1.2 Методика оценки эффективности инвестиционных проектов.....	15
1.3 Оценка рискованности инвестиционного проекта.....	23
2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА СТРОЙМАТЕРИАЛОВ В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ.....	30
2.1 Состояние и перспективы развития рынка строительных и отделочных материалов в РФ и в г. Челябинске.....	30
2.2 Зарубежный опыт организации рынка стройматериалов: ключевые аспекты.....	43
2.3 Описание инвестиционного проекта по открытию магазина стройматериалов.....	46
3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	65
3.1 Оценка эффективности инвестиционного проекта.....	65
3.2 Оценка рисков инвестиционного проекта.....	73
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анализ чувствительности проекта к объему производства и постоянным затратам.....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Анализ чувствительности проекта к ценам и операционным затратам.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Инвестиционное проектирование приобретает все более важную роль в оптимальном и экономически эффективном управлении бизнес-процессами коммерческой организации в условиях роста количества и видового разнообразия экономических и административных угроз, влияние которых нужно уметь предвидеть как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе жизненного цикла организации.

Такое положение дел ставит вопрос о необходимости активизации симбиотического механизма управления бизнес-процессами в рамках вертикальной интеграции бизнес-единиц, который сочетал бы как жесткие регулятивные конструкции, так и мягкие, финансовые формы воздействия на точки трансформации архитектуры бизнес-модели предприятия.

Обозначенные цели наиболее полно могут быть решены в системе бизнес-планирования инвестиционной деятельности коммерческой организации, цель которого заблаговременно учесть максимально широкий круг внутренних и внешних факторов и определить траекторию для нормального функционирования и развития бизнеса путем разработки целостной программы достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов.

Цель дипломной работы. Оценка инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинск.

Указанная цель определила постановку следующих задач:

- изучение теоретико-методологических основ инвестиционного проектирования;
- изучение развития рынка строительных и отделочных материалов в РФ и в г. Челябинске;
- ознакомление с зарубежным опытом организации рынка стройматериалов;
- разработка инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинске;

– оценка эффективности и рисков инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинске.

Объект исследования – инвестиционный проект.

Предмет исследования – процессы разработки и оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.

Гипотеза исследования заключается в том, что инвестиционное проектирование может использоваться в качестве инструмента разработки экономически эффективных проектов, а также для прогнозирования возможных финансовых и рыночных рисков жизнедеятельности проекта.

Теоретико-методологическая основа дипломной работы. Вопросы инвестиционного проектирования в экономической литературе рассматриваются в научных трудах отечественных и зарубежных ученых, посвященных управлению проектами и бизнес-моделями: А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, И.В. Гонтарева, Р.М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. Среди зарубежных ученых наиболее авторитетными специалистами в данной области выступили И. Адизес, П. Друкер, Джеймс К. Ван Хорн, Джон М. Вахович, П.Дойль, Р.Каплан, Д. Нортон и другие.

В качестве нормативно-правовой и информационной базы были использованы международные стандарты проектного менеджмента (PMBOK, PRINCE2, AGILE) и стратегическому планированию UNIDO, материалы открытого доступа на сайтах Министерства экономического развития.

Объем и структура результатов. В соответствии с задачами исследования структура дипломной работы представляет собой введение, основную часть, состоящей из трех глав, заключение, список литературы, приложения и включает 92 с., 20 рисунков, 39 таблиц, 80 источников литературы, 2 приложения.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ

1.1 Понятие инвестиционного проекта, его сущность и функции

Обеспечение устойчивой деловой активности и системного развития бизнеса на постиндустриальной стадии развития финансово-хозяйственных отношений практически невозможно без включения в его стратегию положения о перманентном обновлении функциональной парадигмы и архитектуры бизнес-процессов. Официально считается, что инвестиционное проектирование в современном понимании появился в 1950-е годы XX века, но отдельными исследователями выдвигается предположения, что прототип проектного менеджмента имел место еще при строительстве пирамид Гизы, когда за возведение каждой грани отвечало ответственное лицо, имеющее в своем подчинении определенный отряд рабочей силы и материальное обеспечение [12, с. 17].

Исследование инвестиционного проектирования как особого вида управленческой деятельности невозможно без формирования понятийного аппарата, включающего определение сущности понятий «проект» и «проектный менеджмент», их отличительные признаки и свойства (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Основные определения инвестиционного проектирования

Автор (источник)	Определение понятия
Международные и национальные государственные стандарты	
DIN 69901 [9]	Одноразовая, не повторяющаяся деятельность или совокупность действий, в результате которых за определенное время достигаются четко поставленные цели.
ГОСТ Р 54869-2011 [4; 5]	Комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge) [77]	Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов, причем временный характер проекта означает наличие начала и завершения работ, которые регламентированы техническим паспортом.
PRINCE2 [10]	Совокупность эшелонированных во времени мероприятий, направленных на соединение материальных, финансовых, трудовых и нематериальных ресурсов в целях создания и продажи благ

Окончание таблицы 1.1

Автор (источник)	Определение понятия
Зарубежные ученые	
Дж. Бенджамин, Дж. Маргулис [13, р. 59-60]	Уникальный институциональный комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение конкретной цели при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов
L. Esty [76]	Система сформулированных в его рамках целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению
M. Desai [75]	Последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата
Z. Jian [77]	Целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов
Российские ученые	
Ю.К. Беляев [15, с. 266]	Разовая работа, имеющая определенные начальную и конечную точки, четко определенные цели, рамки и бюджет финансовых ресурсов
А. Даморадан [23, с. 171]	План деятельности, имеющей определенную цель, которая должна быть достигнута за намеченный срок и при соблюдении установленных финансовых ограничений, подлежащий утверждению или выполнению.
В.В. Ильин [27, с. 94]	Ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с изначально четко определенными целями, достижение которых определяет завершение проекта, с установленными требованиями к срокам, результатам, риску, рамкам расходования средств и ресурсов и к организационной структур
В.Н. Лившиц [33, с. 7-8]	Целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов

Для понимания преимуществ инвестиционного проектирования в коммерческой организации необходимо рассмотреть его основные отличия от функционального менеджмента (таблица 1.2) [20, с. 46].

Таблица 1.2 – Отличительные характеристики функционального менеджмента и инвестиционного проектирования в коммерческой организации

Функциональный менеджмент	Инвестиционное проектирование
Акцент на управление и поддержание существующего состояния бизнеса	Акцент на управление изменениями и рисками эволюции социально-экономических систем
Полномочия определены уставом организации и являются твердыми	Мягкие границы полномочий проектной команды, трансграничные связи специалистов, гибкая иерархия
Устойчивость круга функциональных задач и круга ответственности управленца	Перманентное изменение границ ответственности специалистов, уникальность задач, пакетный характер функциональной нагрузки
Стабильность организационных структур	Отсутствие жестких организационных структур
Основная цель – максимизация продуктивности активов	Основная цель – разрешение конфликтов стейкхолдеров и обеспечение устойчивого развития
Эффективность оценивается полнотой и экономичностью достижения промежуточных функциональных результатов	Эффективность оценивается скоростью достижения конечной цели проекта по критическому пути с минимальным количеством конфликтов со стейкхолдерами
Деятельность осуществляется в относительно предсказуемых условиях с уровнем риска, не превышающем средних значений	Деятельность происходит в условиях объективной неопределенности, лимитированного времени, ресурсного обеспечения и рисков девальвации ценности проекта при его отставании от графика реализации

Таким образом, сущность инвестиционного проектирования может быть раскрыта через его ключевые признаки, представленные ниже, при этом выполнение всех четырех атрибуций – обязательное условие квалификации комплекса действий управленческого эшелона как проектных менеджеров:

- 1) наличие конкретной, четко определенной и документально зафиксированной цели;
- 2) уникальный характер организации работ и процессов достижения проектных целей и решения задач;
- 3) разовый характер исполнения;
- 4) ограниченность проекта по времени, пространству и ресурсам [18; 23].

На следующем этапе рассмотрим классификацию типов инвестиционного проектирования. Во многом классифицирующие признаки определяются типом реализуемого проекта, т.к. именно его концептуально-процессные характеристики и определяют содержание проектного управления.

Типологию инвестиционного проектирования можно представить следующим образом:

1. Терминальное инвестиционное проектирование – тип управления, ориентированный на достижение терминальной (конечной) цели в рамках четко ограниченного жизненного цикла, обозначенного моментами «когда проекта еще не было» и «когда проекта уже нет». Как правило, в рамках терминального проектного управления осуществляются процессы создания одного продукта (услуги) или решения одной, комплексной проблемы. Классическим примером применения терминального типа инвестиционного менеджмента является реализация государственных инвестиционных проектов в области строительства [26, с. 128-129].

2. Развивающееся инвестиционное проектирование – тип инвестиционного проектирования, при котором управляемый объект не имеет четких границ жизненного цикла, а может развиваться теоретически бесконечно путем достижения промежуточных (транзитных) целей. В логико-временном плане развивающийся проектный менеджмент складывается из управления отдельными инициативами путем формирования иерархической структуры целей и задач, заложенных в самую первую модель содержания проекта. Такой тип управления является более сложным, т.к. проектным менеджерам нужна методологическая база для определения точек логической трансформации проекта в новообразование и разработку актуальной программы действий.

3. Инвестиционное проектирование в формате «Open Space» – органичное соединение разных подходов на методологической базе управления открытыми системами с учетом разнообразных динамических процессов, имеющих циклическую и хаотическую природу [26, с. 133].

4. Мультипроектный инвестиционный менеджмент – вид инвестиционного проектирования, применяемый для одновременного управления портфелем взаимосвязанных проектов путем разработки решений интеграции сетевых графиков, оптимизации загрузки общих ресурсов, координации общей

деятельности тематических проектных команд. В мультипроектном менеджменте реализуется искусственно созданная совокупность отдельных одновременно реализуемых проектов, объекты управления которых никак не связаны, но путем сознательного коллективного усилия дают синергетический эффект [30, с. 94].

Согласно рекомендациям стандарта РМВОК в зависимости от стратегического видения развития предприятия бизнес-модели инвестиционного проектирования может реализовываться в одном или комбинации нескольких направлений (рисунок 1.1) [35, с. 62].



Рисунок 1.1 – Бизнес-модели инвестиционного проектирования

Порядок разработки и содержания инвестиционного проекта зависит от масштаба предприятия, характера осуществляемого бизнеса, рыночной конъюнктуры, группы экономических и политических факторов. Вместе с тем, несмотря на частные различия, процесс бизнес-планирования включает в себя ключевые этапы:

1. Изучение методологии инвестиционного проектирования на основе действующего национального законодательства в части бизнес-планирования, составления прогнозов и проектного управления. Так, в РФ основными нормативно-правовыми актами, регулирующим сферу бизнес-планирования и проектного менеджмента, являются:

1) ГОСТ 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом;

2) ГОСТ 54840-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов;

3) Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. Минэкономки РФ, Минфином РФ, Госстроем РФ 21.06.1999 г. № ВК 477) [4; 5].

2. Определение целей и миссии инвестиционного проекта (например – получения инвестиций, привлечение компаньонов, признание акционеров).

3. Определение целевой аудитории заинтересованных в инвестиционном проекте лиц: инвесторы, акционеры, банки, топ-менеджеры.

4. Определение структуры бизнес-плана инвестиционного проекта. Согласно требованиям типовой инвестиционный проект включает в себя следующие разделы: резюме; характеристика организации и стратегия ее развития; описание продукции; анализ рынков сбыта и стратегия маркетинга; производственный план; организационный план; инвестиционный план, источники финансирования; прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности; показатели эффективности проекта; юридический план.

5. Сбор данных для каждого раздела бизнес-плана. Важное значение для успешного составления бизнес-плана инвестиционного проекта имеет маркетинговый анализ, изучение рынка, потенциальных потребителей, возможностей конкурентов, слабых и сильных сторон фирмы и учета этих факторов в проекте.

6. Составление бизнес-плана инвестиционного проекта. Данный этап дает конечный результат – бизнес-план. Выходными являются показатели объемов продаж и товарной продукции, инвестиций.

7. Экспертиза, изучение бизнес-плана независимым специалистом. Согласно требованиям национального законодательства бизнес-планы инвестиционных проектов проходят государственную комплексную экспертизу.

Главными критериями экспертной оценки инвестиционного проекта являются:

1) актуальность инвестиционного проекта и его соответствие стратегии развития организации и (или) отрасли;

2) финансовое состояние организации-инвестора; техническая, технологическая, финансовая возможность и целесообразность реализации инвестиционного проекта в намечаемых условиях осуществления инвестиционной деятельности;

3) обоснованность инвестиционных затрат по инвестиционному проекту и государственного участия в этом проекте (научно-технический уровень привлекаемых и (или) создаваемых технологий, конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг) и перспективность рынков сбыта, эффективность стратегии маркетинга организации-инвестора, сравнительные показатели эффективности и устойчивости инвестиционного проекта) [28, с. 74].

До предоставления бизнес-плана инвестиционного проекта инициатору рекомендуется подготовить справку-обоснование целесообразности инвестиционного проекта по требованиям РСТ 1.02.03-12 «Порядок разработки, согласования, утверждения инвестиций», в которой производится описание необходимости увеличения (создания новых) мощностей; обоснование строительных и иных решений, определение технологии и оборудования, схемы производства, исходя из проведенных прединжинеринговых исследований; обоснование и расчет потребности в сырье и материалах, энергетических и иных ресурсах.

1.2 Методика оценки эффективности инвестиционных проектов

Важнейшим блоком экспертизы инвестиционного проекта является расчет и анализ показателей его эффективности. Эффективность инвестиций следует оценивать по трем критериям:

1. Общая эффективность (результативность), включающая экономическую и социальную эффективность, и рассчитывается в общем по проекту для определения выгоды участия в нем:

1.1 Экономическая эффективность характеризует способность проекта создавать экономическую добавленную стоимость и реализовывать ее в виде положительных денежных потоков на вложенный капитал.

1.2 Социальная (социально-экологическая) эффективность характеризует участие проекта в решении социально значимых вопросов для широкого круга граждан или его влияние на изменение (ухудшение или улучшение) экологической обстановки на территории реализации, способности улучшить занятость граждан.

2. Эффективность (результативность) участия бизнеса в проекте характеризует прямые и косвенные экономические и иные выгоды для заинтересованных лиц-участников проекта. Так как каждый участник обладает собственными интересами, которые могут совпадать с интересами других участников или противоречить им, поэтому результативность рассчитывается для инвестора индивидуально в соответствии с его интересами

3. Бюджетная эффективность отражает экономический вклад инвестиционного проекта в формировании доходной части бюджета в виде налоговых и неналоговых платежей, повышения уровня экономического развития благосостояния района, где реализуется инвестиционный проект (рисунок 1.2) [28; 32; 41].

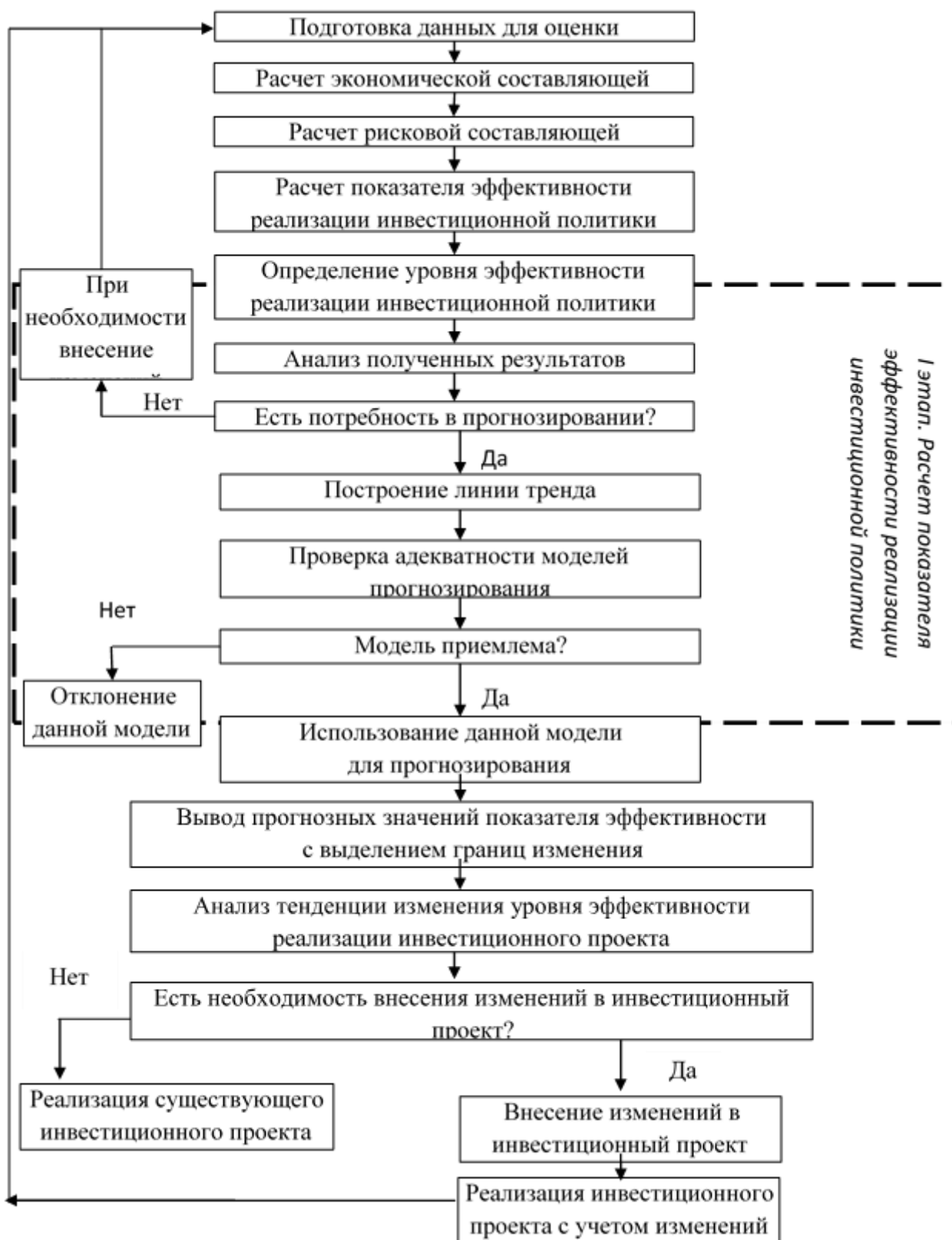


Рисунок 1.2 – Алгоритм оценки инвестиционного проекта на предприятии
 Оценка эффективности инвестиционного проекта строится на следующих принципах:

1) принцип учета жизненного цикла проекта – в расчет берется весь промежуток времени активности инвестиционного проекта;

2) принцип учета интересов – необходимо принимать во внимание долю участия каждого из участников проекта и прочих заинтересованных лиц;

3) принцип временной ценности ресурсов – необходимо учитывать динамику изменения денежных потоков за полный период проекта;

4) принцип обоснованности – анализу подлежат только плановые затраты и результаты;

5) принцип выборки – необходимо сравнивать эффективность всех вариантов и выбрать тот, который демонстрирует максимальную отдачу при наиболее приемлемых для инвестора рисках;

6) принцип учета рисков – оценка эффективности проекта производится по пессимистическому варианту развития событий с учетом потребности в создании оборотного капитала, прогнозируемой величины инфляции и влияния основных экономических и административных рисков [39, с. 51].

Все показатели оценки эффективности инвестиционного проекта делятся на две группы:

1) статические – оценка эффективности инвестиционного проекта производится на конкретный момент времени путем расчета текущих или средних денежных доходов и расходов за общее время существования проекта и не учитывают временной ценности ресурсов;

2) динамические – оценка эффективности инвестиционного проекта производится за весь период жизненного цикла путем приведения всех доходов и расходов к одному моменту времени (начало или окончание проекта) и учитывают временную ценность ресурсов, а также некоторые риск-факторы (инфляция, курсовые разницы) [45, с. 88]. Основные показатели оценки эффективности инвестиционного проекта предоставлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основные показатели эффективности инвестиционного проектирования [52; 54; 58; 60-62]

Характеристика показателя	Формула расчета	Недостатки
<p>1. Срок окупаемости инвестиций – время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов. Характеризует: финансовый риск. Синонимы: период окупаемости инвестиций, Payback Period. Акроним: PP</p>	$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CF_t > I_0, \quad (1)$ <p>где Ток (PP) – срок окупаемости инвестиций; n – число периодов; CF_t – приток денежных средств в период t; I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период. Критерий приемлемости: $PP \rightarrow \min$ (чем короче, тем лучше). Условия сравнения: любой срок действия инвестиции и размер [38].</p>	<p>Не учитывается изменение стоимости денег во времени, не определяется размер денежных потоков после точки окупаемости, не определяется при знакопеременных денежных потоках.</p>
<p>2. Арифметическая сумма всех денежных оттоков и притоков, порожденных инвестицией. Характеризует: эффективность инвестиции в абсолютных значениях, без учета временной стоимости денег. Синонимы: Net Value. Акроним: NV</p>	$NV = \sum_{t=1}^n CF_t - \sum_{t=1}^n I_t \quad (2)$ <p>где NV – текущая стоимость; CF_t – приток денежных средств в периоде $t = 1, 2, \dots, n$; I_t – отток денежных средств в периоде $t = 0, 1, 2, \dots, n$ n – число периодов. Критерий приемлемости: $NV \geq 0$ (чем больше, тем лучше). Условия сравнения: для корректного сравнения двух инвестиций они должны иметь одинаковый размер инвестиционных затрат [38].</p>	<p>Не учитывается изменение стоимости денег во времени, не учитывает размер инвестиции, не учитывается уровень реинвестиций.</p>
<p>3. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. Характеризует время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов, при этом учитывается временная стоимость денег. Синонимы: окупаемость в терминах текущих стоимостей, дисконтированный период окупаемости капиталовложений, Discounted Payback Period, Present Value Payback, PVP. Акроним: DPP</p>	$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0, \quad (3)$ <p>где Ток – дисконтированный срок окупаемости инвестиций; n – число периодов; CF_t – приток денежных средств в период t; r – барьерная ставка (коэффициент дисконтирования); I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период. Критерий приемлемости: $DPP \rightarrow \min$ (чем короче, тем лучше). Условия сравнения: любой срок действия инвестиции и размер [38].</p>	<p>Не определяется размер денежных потоков после точки окупаемости, и не определяется при знакопеременных денежных потоках.</p>

Характеристика показателя	Формула расчета	Недостатки
<p>4. Чистая текущая стоимость – сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных, с учетом ставки дисконтирования, денежных потоков. Характеризует: эффективность инвестиции в абсолютных значениях, в текущей стоимости.</p> <p>Синонимы: чистый приведенный эффект, чистый дисконтированный доход, Net Present Value. Акроним: NPV</p>	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$ <p>где NPV – чистая текущая стоимость; CF_t – приток денежных средств в период t; I_t – сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде; r – барьерная ставка (ставка дисконтирования); n – суммарное число периодов (или время действия инвестиции).</p> <p>Критерий приемлемости: NPV ≥ 0. Условия сравнения: для корректного сравнения двух инвестиций они должны иметь одинаковый размер инвестиционных затрат.</p>	<p>Не учитывает размер инвестиции, не учитывается уровень реинвестиций.</p>
<p>5. Дисконтированный индекс доходности DPI – отношение суммы всех дисконтированных денежных потоков (доходов) к дисконтированному инвестиционному расходу.</p> <p>Характеризует: эффективность (рентабельность) инвестиций.</p> <p>Синонимы: Дисконтированный индекс рентабельности, ТС-индекс, PV-index, Present value index, Discounted Profitability Index, PVI. Акроним: DPI</p>	$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (5)$ <p>где DPI – дисконтированный индекс доходности, долей единиц; CF_t – приток денежных средств в период t; I_t – сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде; r – барьерная ставка (ставка дисконтирования), долей единиц; n – суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n.</p> <p>Критерий приемлемости: DPI ≥ 1,0 (чем больше, тем лучше). Условия сравнения: любой срок действия инвестиции и размер [38].</p>	<p>Неявно подразумевается что средства полученные в результате проекта инвестируются по барьерной ставке (R_{бар}), нельзя сравнивать денежные потоки разной длительности.</p>

Характеристика показателя	Формула расчета	Недостатки
<p>6. Внутренняя норма доходности – норма прибыли (барьерная ставка, ставка дисконтирования), при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю/</p> <p>Характеризует: эффективность инвестиции, в относительных значениях.</p> <p>Синонимы: внутренняя норма прибыли, внутренний коэффициент окупаемости, Internal Rate of Return.</p> <p>Акроним: IRR</p>	$NPV_{IRR} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (6)$ <p>где NPV(IRR) – чистая текущая стоимость, расчитанная по ставке IRR,</p> <p>CF_t – приток денежных средств в период t;</p> <p>I_t – сумма инвестиций (затраты) в t-ом периоде;</p> <p>n – суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 0, 1, 2, ..., n.</p> <p>Критерий приемлемости: IRR > R бар [38].</p>	<p>Не учитывается уровень реинвестиций, не показывает результат инвестиции в абсолютном значении, при знакопеременных потоках может быть рассчитан неправильно.</p>
<p>7. Модифицированная чистая текущая стоимость MNPV</p> <p>Характеризует: наиболее точно эффективность инвестиции в абсолютных значениях</p> <p>Синонимы: модифицированный чистый приведенный эффект, модифицированный чистый дисконтированный доход, Modified Net Present Value.</p> <p>Акроним: MNPV</p>	$MNPV = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot (1+d)^{n-t}}{(1+r)^n} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (7)$ <p>где MNPV – модифицированная чистая текущая стоимость;</p> <p>CF_t – приток денежных средств в периоде t = 1, 2, ... n;</p> <p>I_t – отток денежных средств в периоде t = 0, 1, 2, ... n (по абсолютной величине);</p> <p>r – барьерная ставка (ставка дисконтирования), %;</p> <p>d – уровень реинвестиций, доли единицы;</p> <p>n – число периодов [38].</p>	<p>Критерий приемлемости: MNPV ≥ 0 (чем больше, тем лучше)</p> <p>Условия сравнения: для корректного сравнения двух инвестиций они должны иметь одинаковый размер инвестиционных затрат.</p>

Для оценки целесообразности реализации инвестиционного проекта с использованием заемного капитала производится расчет соотношения заемного и собственного капитала инициатора проекта (D/E, debt to equity ratio) в общем объеме финансирования проекта и коэффициенты покрытия долга, которые характеризуют запас финансовой прочности проекта (debt cover ratio).

1. Показатель D/E характеризует структуру капитала проектной компании и его средневзвешенную стоимость (WACC) и определяет минимально необходимый уровень внутренней доходности проекта, который сравнивается банком с заявленным по проекту.

2. Коэффициенты покрытия долга характеризуют способность проектной компании рассчитываться по долговым обязательствам в установленных объемах и установленные сроки, основными из которых являются:

$$DCR_t = \frac{FCF_t}{D_t}, \quad (8)$$

где FCF_t – свободный денежный поток проектной компании;

D_t – размер долговых обязательств [27, с. 64].

В мировой практике финансирования проектов в нефтегазовой сфере величина DCR должна составлять от 1,2 до 2 в зависимости от рисков проекта и рейтинга кредитоспособности проектной компании.

Примеры значений показателя DCR для разных типов проектов:

- 1) безрисковые инфраструктурные проекты – 1,2;
- 2) эксплуатация электростанций и мобильных энергоструктур – 1,3;
- 3) инфраструктурные проекты с риском использования (строительство нефтегазовых площадок под ключ) – 1,4;
- 4) добыча полезных ископаемых в исключительно экстремальных условиях с высоким уровнем экологической ответственности – 1,5 [37, с. 238].

Для оценки достаточности покрытия долговых обязательств проектной компании в зависимости от стадии жизненного цикла проекта банками

производится расчет показателей остаточного срока кредитования (LLCR – loan life cover ratio) и остаточного срока жизненного цикла проекта (PLCR – project life cover ratio).

2. Показатель LLCR отражает способность проектной компании выполнять свои обязательства перед банком в конкретный момент срока кредитования и тем самым предупредить вероятность дефолта.

$$LLCR_t = \frac{PV(FCF)_t}{CD_t}, \quad (9)$$

где PV – величина свободного денежного потока, приведенного к определенному моменту расчета с применением ставки дисконтирования, отражающей стоимость заемного капитала;

CD_t – текущий размер кредитной задолженности проектной компании [37, С. 240].

3. Показатель PLCR отражает интересы всех стейкхолдеров проекта и отвечает за мониторинг достаточности денежного покрытия всех текущих обязательств проектной компании:

$$PLCR_t = \frac{PV(FCF)_t}{TD_t}, \quad (10)$$

где PV – величина свободного денежного потока, приведенного к определенному моменту расчета с применением ставки дисконтирования, отражающей средневзвешенную стоимость капитала проектной компании;

TD_t – совокупный размер текущих обязательств проектной компании на момент расчета (в конкретный момент жизненного цикла проекта) [37, с. 241].

На следующем этапе рассмотрим основные подходы к оценке рисков инвестиционного проекта и дадим методическую характеристику их применения.

1.3 Оценка рискованности инвестиционного проекта

В настоящее время в мировой практике выделяют три подхода к определению понятия «риск инвестиционного проекта»:

- 1) определение риска с позиции прогнозируемых финансовых результатов;
- 2) определение риска с позиции возможных отклонений от планируемого хода развития событий;
- 3) определение риска с позиции возможности наступления неблагоприятного события (рисунок 1.3) [47, с. 278].



Рисунок 1.3 – Подходы к определению риска

Процесс управления риском может быть разбит на шесть стадий (таблица 1.4) [52, с. 205].

Таблица 1.4 – Характеристика основных этапов риск-менеджмента
инвестиционного проекта

Этап риск-менеджмента	Характеристика этапа
1. Определение цели риск-менеджмента	С точки зрения финансового риска, определение цели сводится к обеспечению существования фирмы в случае существенных убытков и определение наиболее существенных факторов, несущих угрозу финансовой устойчивости предприятию. Возможно формирование целей второго уровня: защита работы организации от угроз внешней среды, совершенствование внутренней среды бизнес-структуры, разработка конкурентной стратегии и т.п.
2. Выяснение риска	Сбор информации и использование официальных и неофициальных каналов для формирования мнения о степени риска для организации. Информационной базой выступает бухгалтерская и финансовая отчетность организации, данные бизнес-плана развития организации
3. Оценка риска	Определение серьезности риска на основе профессионального заключения экспертов и (или) лиц, принимающих решения.
4. Выбор методов управления риском	Формирование экономически обоснованного набора инструментов и методов риск-менеджмента
5. Применение выбранного метода	Принятие конкретных шагов по применению того или иного метода, а также применение основных функций финансового менеджмента: планирование, организация, руководство и контроль
6. Оценка результатов	Оценка эффективности примененных мер и методов, а для этого необходима хорошо отлаженная система точной информации, дающая возможность рассмотреть имеющиеся убытки и сами действия, осуществляемые для их предотвращения

Основными элементами риск-менеджмента инвестиционного проекта являются анализ проектных и финансовых (инвестиционных) рисков, управление, контроль рисков и затем их планирование на будущий период с учетом накопленной фактической и прогнозной информации.

Для управления рисками инвестиционных проектов рекомендуется применять дорожные карты рисков, которые представляют диаграмму Ганта с отражением последовательности этапов реализации управления рисками во временном аспекте. В наиболее общем виде в инвестиционном риск-менеджменте следующие группы рисков:

1. Транзакционные риски.
2. Функциональные риски бизнес-модели.

3. Риски группы compliance (соответствие принятым правовым актам и нормам законодательства) [54, с. 289-290].

Обобщенный алгоритм работы с рисками представлен на рисунке 1.4 [54, с. 302].

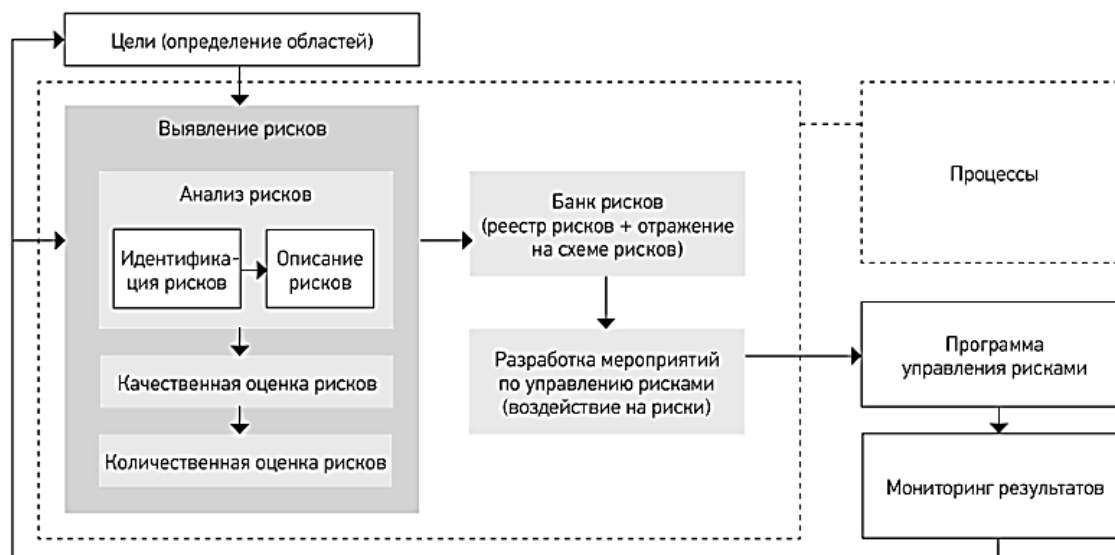


Рисунок 1.4 – Обобщенный алгоритм управления рисками инвестиционного проекта

Методические указания по расчету ключевых показателей оценки рисков на примере бизнеса в сфере ритейла (в соответствии с темой дипломной работы) представлены в таблице 1.5 [55, с. 178].

Таблица 1.5 – Методические указания по расчету ключевых показателей оценки рисков инвестиционного проекта в сфере ритейла

Показатель оценки рисков	Порядок расчета
1. Транзакционные риски.	
1.1 Экономия при заключении договоров	Расчет проводится индивидуально на основе анализа технико-экономических факторов: 1) технические – оптимизация процессов логистики; 2) организационные – совершенствование организации закупочного менеджмента; 3) структурные – изменение объемов поставок, номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции; 4) рыночные – учет инфляции, конкуренции, соотношения спроса, предложения и цены; 5) особые факторы, связанные со спецификой ритейлерской деятельности/

Окончание таблицы 1.5

Показатель оценки рисков	Порядок расчета
1.2 Уровень зависимости от поставщиков	$UZ_{пост.} = \frac{OP_{топ-10}}{OP_{совокуп}}, \quad (11)$ <p>где $OP_{топ-10}$ – объем поставок; $OP_{совокуп.}$ – совокупный объем поставок.</p>
1.3 Доля закупок, проведенных конкурентным способом, %	$OP_{конкур.} = \frac{OP_{конкур}}{OP_{совокуп}}, \quad (12)$ <p>где $OP_{конкур}$ – закупки, проведенные конкурентным способом.</p>
1.4 Доля договоров, имеющих признаки дробления, %	$OP_{дробл.} = \frac{OP_{дробл}}{OP_{совокуп}}, \quad (13)$ <p>где $OP_{дробл.}$ – закупки, имеющие признак дробления.</p>
2. Функциональные риски бизнес-модели	
2.1 Доля договоров с демпингом более 25%;	$OP_{д} = \frac{OP_{д}}{OP_{совокуп}}, \quad (14)$ <p>где $OP_{д}$ – объем договоров с демпингом более 25,0%.</p>
2.2 Удельный вес проблемных поставок, %	$OP_{проблемн.} = \frac{OP_{проблемн.}}{OP_{совокуп}}, \quad (15)$ <p>где $OP_{проблемн.}$ – стоимость проблемных поставок, тыс. р.</p>
3. Риски группы compliance	
3.1 Удельный вес досудебно урегулированных претензий, %	$P_{ду} = \frac{P_{ду}}{П}, \quad (16)$ <p>где $P_{ду}$ – досудебно урегулированные претензии; $П$ – общее количество претензий, ед.</p>
3.2 К-т расходов по судебным издержкам	$K_{си} = \frac{СИ-ВУ}{ЧП}, \quad (17)$ <p>где $ЧП$ – чистая прибыль; $СИ$ – судебные издержки, понесенные компанией; $ВУ$ – возмещенные расходы в процессе разбирательства.</p>

Дополнительно рассмотрим ключевые индикаторы эффективности работы риск-менеджмента в рамках инвестиционного проекта с позиции минимизации финансовых потерь и минимизации издержек на функционирование ритейлерской бизнес-модели (таблица 1.6) [44, С. 261].

Таблица 1.6 – Ключевые индикаторы эффективности работы риск-менеджмента в рамках инвестиционного проекта

Показатель оценки рисков	Порядок расчета
1. Удельный вес активов, обращенных в пользу кредитора, %	$U_{апк} = \frac{АПК}{A_{ср}}, \quad (18)$ <p>где $АПК$ – активы, переданные кредитору, тыс. руб.; $A_{ср}$ – среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.</p>
2. Коэффициент использования страхового покрытия	$K_{исп} = \frac{ИСП}{Ущ}, \quad (19)$ <p>где $ИСП$ – использованная сумма страхового возмещения, тыс. руб.; $Ущ$ – размер ущерба, тыс. руб.</p>

Окончание таблицы 1.6

Показатель оценки рисков	Порядок расчета
3. Индекс продуктивности риск-менеджмента	$I_{prod.} = \frac{ВПР}{P_{PM}}, \quad (20)$ <p>где ВПР – величина предотвращенного риска, тыс. руб.; P_{PM} – расходы на работу службы риск-менеджмента, тыс. руб.</p>

В зарубежной практике для оценки рисков по инвестиционным проектам применяется метод диагностики рисков с учетом архетипа проекта, которые позволяют выделить типичные риски инвестиций с учетом сегментации по доминирующему источнику их генерации (рисунок 1.5) [41, с. 74].



Рисунок 1.5 – Модель инновационных архетипов проектов

Рассмотрим классификацию рисков в инвестиционные проекты с учетом их архетипа (таблица 1.7).

Для построения классификации рисков инвестиционного проекта для конкретного бизнеса или программы необходимо формирование базы знаний об инвестиционных рисках в целом, что можно представить, как совокупность информации, методов и средств анализа и принятия решений, формируемых на предприятии при создании системы управления рисками инновационной деятельности [43, с. 72].

Таблица 1.7 – Классификация рисков инвестиционных проектов с учетом их архетипа

Архетип инновационного проекта	Классификация рисков
1. Архетип эффективности	1) неверная оценка точки качественного роста инновационного проекта; 2) неверная оценка стадии жизненного цикла выбранной инновации; 3) промышленный шпионаж; 4) нетарифные барьеры для приобретения прав на инновацию или ее использование.
2. Инженерный архетип	1) ошибочность в выборе проектного концепта; 2) несоответствие квалификации проектной команды требованиям заказчика; 3) ошибочность в оценке надежности / безопасности технического решения (технологии); 4) деструктивное отношение государственных регуляторов к проекту; 5) ужесточение экологических норм.
3. Потребительский архетип	1) девальвация конечным клиентом продукта инновационного проекта; 2) появление конкурентных решений с более привлекательными условиями; 3) низкая экономическая отдача от нового продукта вкупе с отсутствием спроса на продукт; 4) высокий уровень инфляции; 5) снижение покупательской способности населения в связи с ростом цен
4. Научный архетип	1) сокращение финансирования на НИОКР; 2) эмиграция интеллектуального капитала; 3) пересмотр стратегических направлений научных исследований на уровне государства и бизнеса; 4) низкий коэффициент монетизации R&D продуктов; 5) нетарифные меры блокировки распространения НМА на внешние рынки.

Для осуществления контроля и предотвращения наступления рисков при инвестировании в инновации нами рекомендуется применение реестра проектного риска – документ, регистрирующий изменения состояния всех видов риска инновационного проекта, при этом содержание реестра проектного риска должно регулярно обновляться и являться основанием для обсуждения всех видов риска и их обработки.

Рекомендуется создание реестра уже на стадии проектирования с включением информации о рисках проекта, их ранжирование, степень влияния на цели,

перечень ответственных за контроль сотрудников, план действий по предотвращению рисков и график операций.

Выводы по первой главе

1. Инвестиционное проектирование – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов.

2. Ключевые черты инвестиционного проектирования: наличие конкретной, четко определенной и документально зафиксированной цели; уникальный характер организации работ и процессов достижения проектных целей и решения задач; разовый характер исполнения; ограниченность проекта по времени.

3. Типологию инвестиционного проектирования можно представить следующим образом: терминальное инвестиционное проектирование; развивающееся инвестиционное проектирование и т.д.

4. Эффективность инвестиционных проектов следует оценивать по трем критериям: общая эффективность, социальная, эффективность участия бизнеса в проекте, бюджетная эффективность.

5. В наиболее общем виде в инвестиционном риск-менеджменте существуют следующие группы рисков: транзакционные риски; функциональные риски бизнес-модели; риски группы compliance.

6. В зарубежной практике для оценки рисков по инвестиционным проектам применяется метод диагностики рисков с учетом архетипа проекта, позволяющие выделить типичные риски инвестиций с учетом источника их генерации.

2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА СТРОЙМАТЕРИАЛОВ В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ

2.1 Состояние и перспективы развития рынка строительных и отделочных материалов в РФ и в г. Челябинске

По данным Росстата, строительная отрасль в первом полугодии 2020 года погрузилась в стагнацию. Основные драйверы прошлых лет пока не способствуют подъему – инвестиции сокращают, а госпрограммы недофинансируют. Основные макроэкономические показатели, по которым можно сделать вывод о том, что происходит в экономике страны в целом и в ключевых ее отраслях в частности, – это уровень доходов населения и объем розничного товарооборота. К сожалению, оба они не демонстрируют рост.

Так, в первом полугодии 2020 года реальные доходы населения снизились на 1,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, при этом в течение последних лет в Российской Федерации наблюдается повышение стоимости основных материалов для строительных работ. Тем не менее цены на материалы внутри исследуемого периода, как правило, менялись разнонаправленно, то есть в течение одного квартала стоимость одних строительных материалов возрастала, а других снижалась. Кроме того, тренды стоимости большинства исследуемых позиций изменяли свое направление от квартала к кварталу, а отдельных позиций – от месяца к месяцу.

Сокращение объемов строительства в начале 2018 года и, как следствие, снижение спроса на строительную продукцию вынудило производителей и поставщиков в конце 2017 года повышать цены для создания финансовых резервов, необходимых для нормального функционирования компаний в период спада продаж. В особенности данная тактика относится к компаниям-субъектам малого и среднего предпринимательства с относительно небольшой клиентской базой, кроме того, консервативное поведение производителей и поставщиков строительных материалов обусловлено состоянием российской экономики в целом и строительной отрасли в частности.

Наибольший прирост стоимости приобретения в РФ был характерен для строительных материалов, которые в большей степени подвержены влиянию мировых факторов, чем региональных. Так, стоимость кабельной продукции, пиломатериалов из хвойных пород, арматуры и металлопроката, по которым был зафиксирован наибольший прирост цены за год, как правило, зависит от динамики мировых цен и от динамики курса национальной валюты [75; 76; 77].

По всем указанным материалам (черный металлопрокат и пиломатериалы), либо используемому сырью (медь) в России наблюдается высокая доля экспорта, что обуславливает движение внутренних цен вслед за экспортными (таблица 2.1) [73-75].

Таблица 2.1 – Объем, структура и динамика рынка строительных материалов в РФ в 2017-2019 гг.

Показатели	Год			Отклонение (+; -)		Темп роста (снижения), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
1. Совокупный объем рынка строительных материалов, млрд. руб. В том числе:	1 662,4	1 978,3	2 176,9	315,9	198,6	119,0	110,0
1.1 Базовые строительные материалы (кирпич, цемент, песок)	435,5	391,7	535,5	-43,8	143,8	89,9	136,7
1.2 Отделочные строительные материалы (керамические и иные покрытия)	560,2	704,3	655,2	144,0	-49,0	125,7	93,0
1.3 Лакокрасочные изделия	324,2	443,1	448,4	119,0	5,3	136,7	101,2
1.4 Электричество и передача энергии	179,5	223,5	269,9	44,0	46,4	124,5	120,8
1.5 Инфраструктура и канализация	154,6	201,8	250,3	47,2	48,6	130,5	124,1
2. Удельный вес групп строительных материалов, %	100	100	100	0,0	0,0	100,0	100,0
2.1 Базовые строительные материалы	26,2	19,8	24,6	-6,4	4,8	75,6	124,2

Окончание таблицы 2.1

Показатели	Год			Отклонение (+; -)		Темп роста (снижения), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
2.2 Отделочные строительные материалы (керамические и иные покрытия)	33,7	35,6	30,1	1,9	-5,5	105,6	84,6
2.3 Лакокрасочные изделия	19,5	22,4	20,6	2,9	-1,8	114,9	92,0
2.4 Электричество и передача энергии	10,8	11,3	12,4	0,5	1,1	104,6	109,7
2.5 Инфраструктура и канализация	9,3	10,2	11,5	0,9	1,3	109,7	112,7

Согласно проведенным расчетам в 2017 г. совокупный объем рынка торговли строительными и отделочными материалами составил 1662,4 млрд. руб., при этом ключевые позиции заняли: базовые – 435,5 млрд. руб., или 26,2 % и отделочные – 560,2 млрд. руб., или 33,7 % – материалы.

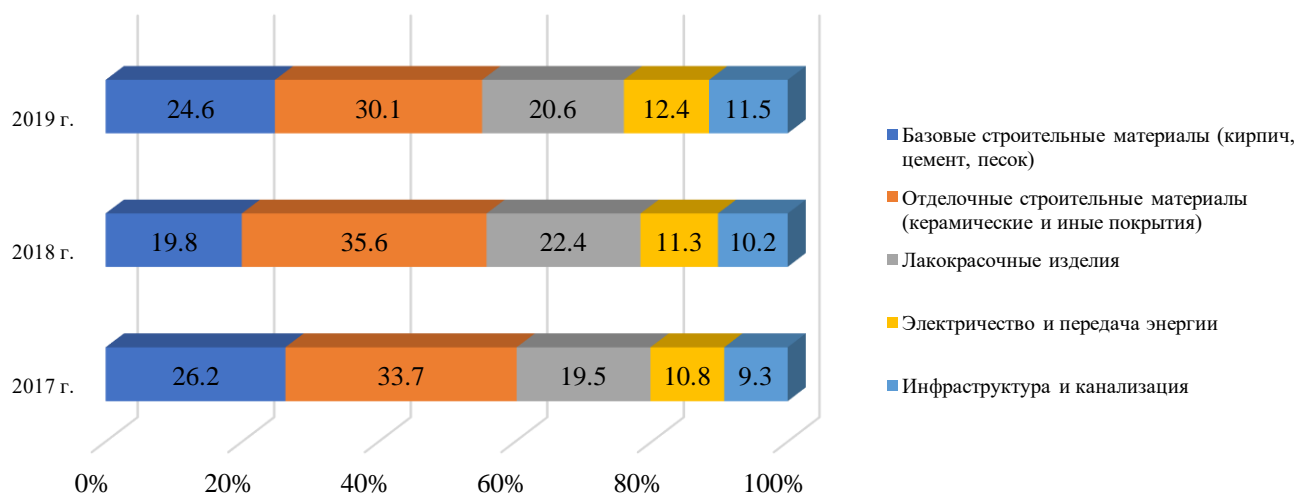


Рисунок 2.1 – Структура рынка строительных материалов в РФ в 2017–2019 гг.

В 2018 г. по данным официальных статистических отчетов объем рынка составил 1 978,3 млрд. руб., что на 315,9 млрд. руб., или 119,0 % выше уровня предшествующего года, при этом на лидеров отрасли – базовые и отделочные материалы – пришлось 58,0 % всего объема рынка. В 2019 г. также имел место

рост рынка на 110,0 % или 198,6 %, что в абсолютном выражении составило 2 176,9 млрд. руб.

Такое превалирование базовых и отделочных строительных материалов свидетельствует о ресурсной бизнес-модели в строительной отрасли: когда идет активное новое строительство, а также крупный ремонт или перестройка, при этом качественный аспект исполнения и его наполнение (оснастка, инфраструктура) отходят на второй план.

На следующем этапе рассмотрим динамику и структурные тренды развития строительного опта и ритейла в РФ за 2017–2019 гг. и проведем анализ его связи с объёмом работ по федеральным округам (таблица 2.2) [73; 74; 75].

Таблица 2.2 – Количество, динамика и структурные тренды развития строительного опта и ритейла в РФ за 2017–2019 гг.

Показатели	Год			Отклонение (+; –)		Темп роста (снижения), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
1. Количество строительных магазинов, ед., в т.ч.	925	1 025	1 248	100	223	110,8	121,8
1.1 Оптовые строительные магазины	201	198	235	–3	37	98,6	118,6
1.2 Розничные строительные магазины	514	617	715	103	98	120,0	115,9
1.3 Интернет-магазины	130	173	267	44	94	133,8	154,2
1.4 Иные формы (открытые площадки, склады, бункерные магазины)	80	37	31,20	–44	–6	45,9	84,6
2. Удельный вес типов магазинов, %	100	100	100	0,0	0,0	100,0	100,0
2.1 Оптовые строительные магазины	21,7	19,3	18,8	–2,4	–0,5	88,9	97,4
2.2 Розничные строительные магазины	55,6	60,2	57,3	4,6	–2,9	108,3	95,2
2.3 Интернет-магазины	14	16,9	21,4	2,9	4,5	120,7	126,6

Окончание таблицы 2.2

Показатели	Год			Отклонение (+; -)		Темп роста (снижения), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
2.4 Иные формы (открытые площадки, склады, бункерные магазины)	8,7	3,6	2,5	-5,1	-1,1	41,4	69,4

Согласно приведённым расчётам в 2017 г. общее число торговых объектов с основным видом деятельности «торговля строительными материалами» составило 925 ед., в т.ч.: оптовые точки продаж – 201 ед., или 21,7%, розница – 514 ед., или 55,6 %, интернет-магазины – 14,0 % (рисунок 2.2).

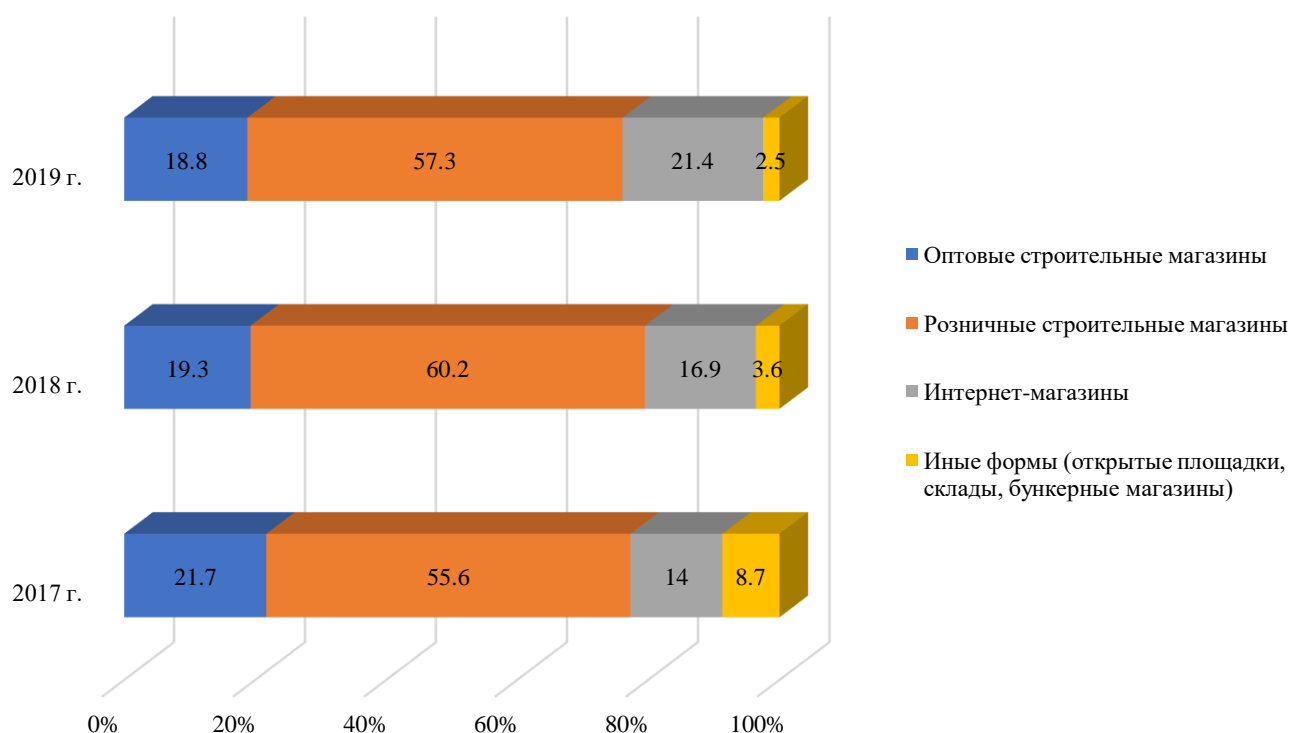


Рисунок 2.2 – Структура строительного опта и ритейла в РФ за 2017–2019 гг.

В 2018 г. отмечен рост числа точек продаж на 100 ед., что в абсолютном выражении составило 1025 ед. (+110,8%), при этом основной рост пришелся на ритейлерские точки – 617 ед., или 60,2 % и интернет-площадки – 173 ед., или 16,9 %. В 2019 г. прирост составил 223 ед., или 121,8 %, что в абсолютном выражении

составило 1248 ед., в т.ч.: розница – 715 ед., или 57,3 %, интернет – 267 ед., или 21,4 %.

Динамика численности магазинов тесно связана с объёмом строительно-монтажных работ по федеральным округам к концу 2019 года немного вырос, но его распределение осталось прежним. Центральный федеральный округ в 2018 году традиционно занял лидирующую позицию среди всех федеральных округов с объёмом строительных работ 2 трлн руб. За ним следует Уральский федеральный округ с 1,36 трлн руб., его доля выросла на 4,7 п. п., или 485 млрд руб. Замыкает тройку лидеров Приволжский федеральный округ с 1,28 трлн руб., что на 2,8 п. п. (84 млрд руб.) ниже, чем в прошлом году (рисунок 2.3) [78].

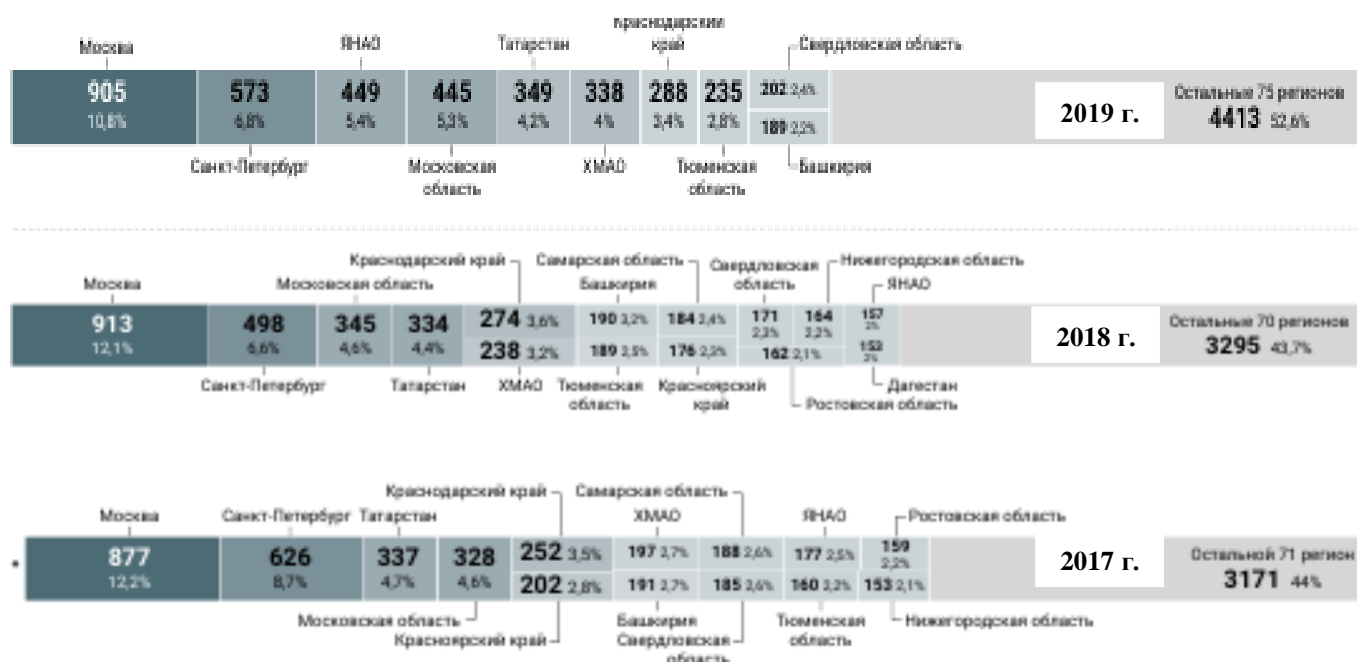


Рисунок 2.3 – Регионы-лидеры по объемам строительных работ в 2017–2019 гг., млрд. руб.

Меньше всего строили снова на Северном Кавказе (345 млрд. руб.) и Дальнем Востоке (537 млрд. руб.), хотя доля этих федеральных округов в общероссийском объеме строительных работ осталась практически неизменной (4,1% и 6,4% соответственно). При этом в обоих округах объем строительных работ в денежном выражении увеличился: на 35 млрд. руб. и 52 млрд. руб. соответственно. В 2019 году объем строительства в регионах заметно выровнялся:

его доля превышает 2 % от странового лишь в десяти субъектах против 15-ти год назад. Теперь на регионы-лидеры приходится менее половины всего строительства – 47,4 % против прошлогодних 56,3 %. Опираясь на данные о динамике строительства, рассмотрим распределение точек продаж в регионах-лидерах за 2017–2019 гг. (таблица 2.3) [78].

Таблица 2.3 – Распределение точек продаж строительных и отделочных материалов за 2017–2019 гг. в регионах-лидерах

Показатели	Год			Отклонение (+; –)		Темп роста (снижения), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
1. Количество строительных магазинов, ед., в т.ч.:	925	1 025	1 248	100	223	110,8	121,8
1.1 г. Москва	206	197	296	–9	99	95,4	150,3
1.2 Московская область	104	125	182	21	57	120,7	145,7
1.3 г. Санкт-Петербург	265	314	416	48	102	118,1	132,5
1.4 Тюменская область	86	90	89	4	–2	104,9	98,2
1.5 Республика Татарстан	69	74	80	4	6	106,4	108,2
1.6 Свердловская область	47	50	51	3	1	106,5	101,9
1.7 Республика Башкортостан	43	49	41	7	–8	115,6	83,7
1.8 Краснодарский край	38	45	36	7	–9	118,9	80,2
1.9 Новосибирская область	36	43	32	7	–11	119,3	75,4
1.10 Красноярский край	31	38	25	7	–13	124,2	65,8
2. Удельный вес региона-лидера, %	100	100	100	0,0	0,0	100,0	100,0
2.1 г. Москва	22,3	19,2	23,7	–3,1	4,5	86,1	123,4
2.2 Московская область	11,2	12,2	14,6	1,0	2,4	108,9	119,7
2.3 г. Санкт-Петербург	28,7	30,6	33,3	1,9	2,7	106,6	108,8
1.4 Тюменская область	9,3	8,8	7,1	–0,5	–1,7	94,6	80,7
1.5 Республика Татарстан	7,5	7,2	6,4	–0,3	–0,8	96,0	88,9
1.6 Свердловская область	5,1	4,9	4,1	–0,2	–0,8	96,1	83,7
1.7 Республика Башкортостан	4,6	4,8	3,3	0,2	–1,5	104,3	68,8
1.8 Краснодарский край	4,1	4,4	2,9	0,3	–1,5	107,3	65,9
1.9 Новосибирская область	3,9	4,2	2,6	0,3	–1,6	107,7	61,9
1.10 Красноярский край	3,3	3,7	2	0,4	–1,7	112,1	54,1

Таким образом, приведенные выше расчеты показывают, что основное количество строительных магазинов расположено в г. Москве – 206-296 ед., в г. Санкт-Петербург – 265-416 ед., в региональных лидерах отмечена Тюменская область – 86-90 ед., Республика Татарстан – 69-80 ед. (рисунок 2.4).

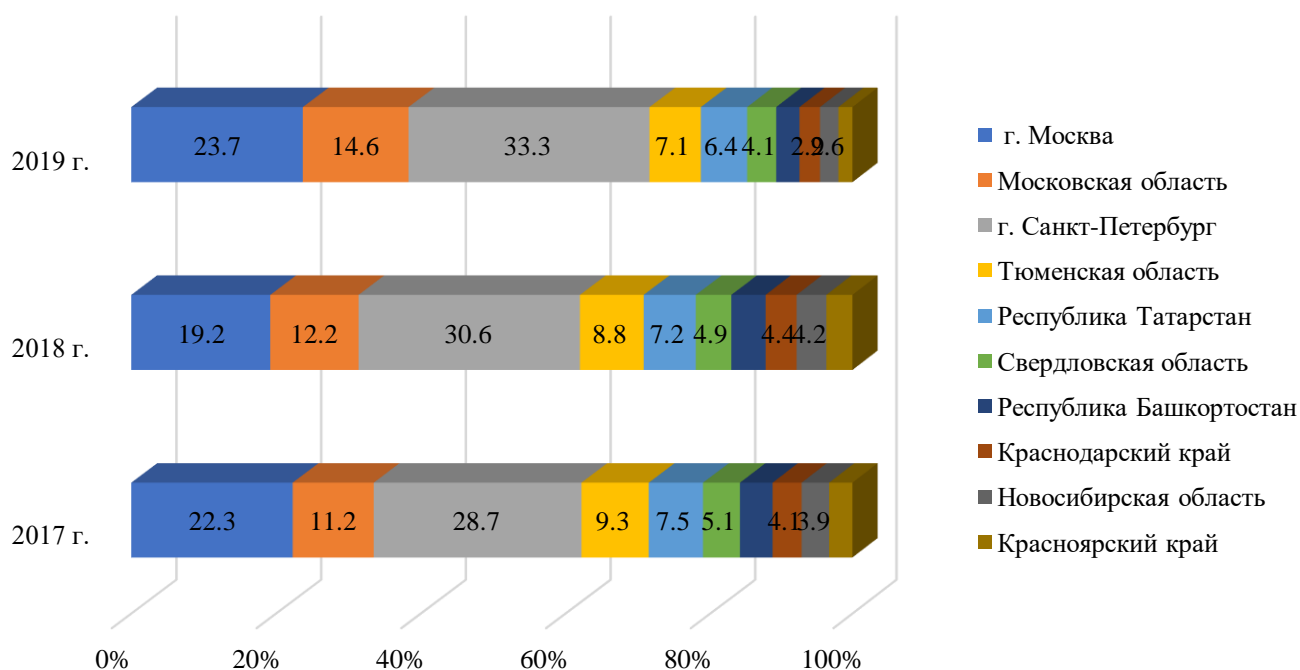


Рисунок 2.4 – Распределение точек продаж строительных и отделочных материалов за 2017–2019 гг. в регионах-лидерах, %

В 25 регионах объем рынка строительных работ превысил 100 млрд. руб. и суммарно составил 6 трлн. руб., или 73 % от показателя всей страны. В 2018 году таких субъектов также было 25, но их суммарный объем рынка был меньше 5,34 трлн. руб. (71 %). В число активно строящих по итогам 2018 г. вошли Крым и Воронежская область, а выбыли – Иркутская и Амурская области.

В 2019 году наибольший прирост объема строительного рынка произошел в ЯНАО – на 320 млрд. руб. (или на 248 %), Севастополе – на 27 млрд. руб. (242 %), Ненецком автономном округе – на 28,6 млрд. руб. (236,5 %), Крыму – на 99 млрд. руб. (208,6 %) и Калмыкии – на 3,2 млрд. руб. (160 %). Причем ЯНАО стал лидером по росту рынка в абсолютных величинах за год, за ним следуют Московская область и ХМАО с приростом в 100 млрд. руб. Сильнее всего

сократились объемы строительного рынка в Новгородской области – на 50 %, или 23,2 млрд. руб., Иркутской области – на 40,5 %, или 66,8 млрд. руб., Сахалинской области – на 36,6 %, или 24,4 млрд. руб., в Архангельской области и Мордовии – на 35 %, или 20,4 млрд. руб. и 10,6 млрд. руб. соответственно. Причем больше всего в абсолютных значениях объем рынка сократился в Иркутской области, а за ней следует Ростовская область с падением на 46,2 млрд. руб.

Падение реальных доходов населения РФ и повышение ключевой ставки ЦБ РФ в 2020 г. могут оказать негативное влияние на объем рынка ипотечного кредитования, объем ввода жилья и спрос на строительные материалы в Москве в 2020–2021 гг. Одним из ключевых событий 2019 года на строительном рынке стало вступление в силу нового федерального закона, ужесточающего правила деятельности застройщиков на рынке в рамках долевого строительства. В первую очередь, это отразилось в виде небывалого роста количества разрешений на строительство, которые старались получить девелоперы в первом полугодии, и рекордно низкого уровня во втором [77-79].

Со вступлением в силу закона о новых правилах финансирования строящегося жилья, российские банки выпустили новые инструменты кредитования, например, кредитование с применением счетов эскроу и банковское сопровождение. Ожидается, что закон о долевом строительстве приведет к консолидации рынка и уходу небольших региональных игроков в пользу более крупных компаний, способных работать по проектному финансированию. Это может негативно сказаться на объемах строительства и стоимости жилья. Возникшая в связи с регуляторными изменениями неопределенность отразилась на индексе предпринимательской уверенности (ИПУ) в строительстве. На конец года по России ИПУ в целом составил 24,5% [76-78].

Для г. Москва был характерен стабильный, но низкий уровень индекса предпринимательской уверенности в строительстве, который на конец года составил 29%. Согласно опросу Росстата, проведенному в 2019 году, основными факторами, являющимися препятствием для развития деятельности строительных

организаций в России, выступают высокий уровень налогов, высокая стоимость материалов, недостаток заказов на работы, конкуренция со стороны других строительных фирм, неплатежеспособность заказчиков [73].

В 2017–2019 гг. наибольший прирост стоимости приобретения строительных материалов. Так, стоимость кабельной продукции, пиломатериалов из хвойных пород, арматуры и металлопроката, по которым был зафиксирован наибольший прирост цены за год, зависит от динамики мировых цен, а также от динамики курса национальной валюты. По всем указанным материалам, либо используемому сырью в России наблюдается высокая доля экспорта, что обуславливает движение внутренних цен вслед за экспортными.

По результатам маркетингового исследования оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами в г. Челябинск за 2017–2019 гг. и использованием данных официальной статистической информации муниципалитета (таблица 2.4) [74–75].

Таблица 2.4 – Объем, структура и динамика рынка оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами в г. Челябинск

Показатели	Год			Отклонение (+; –)		Темп роста (снижения), %	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.	2018 г. от 2017 г.	2019 г. от 2018 г.
1. Совокупный товароборот стройматериалами, млн. руб., в т.ч.:	12 758,5	16 231,6	19 099,4	3 473,1	2 867,8	127,2	117,7
1.1 Специализированные магазины, ТЦ, моллы	5 843,4	7 174,4	8 881,2	1 331,0	1 706,9	122,8	123,8
1.2 Строительные рынки	3 789,3	2 678,2	2 330,1	–1 111,1	–348,1	70,7	87,0
1.3 Магазины шаговой доступности	1 492,7	4 171,5	5 481,5	2 678,8	1 310,0	279,5	131,4
1.4 Интернет-торговля	1 633,1	2 207,5	2 406,5	574,4	199,0	135,2	109,0
2. Удельный вес типов торговых объектов, %	100	100	100	0,0	0,0	100,0	100,0
2.1 Специализированные магазины, ТЦ, моллы	45,8	44,2	46,5	–1,6	2,3	96,5	105,2
2.2 Строительный рынки	29,7	16,5	12,2	–13,2	–4,3	55,6	73,9
2.3 Магазины шаговой доступности	11,7	25,7	28,7	14,0	3,0	219,7	111,7
2.4 Интернет-торговля	12,8	13,6	12,6	0,8	–1,0	106,3	92,6

Согласно приведенным расчетам в 2017 г. товарооборот оптовой и розничной торговли стройматериалами составил 12 758,5 млн. руб., при этом на магазины шаговой доступности пришлось 1 492,7 млн. руб., или 11,7 % всего товарооборота, в 2018 г. при росте совокупного товарооборота оптовой и розничной торговли на 3 473,1 млн. руб., или 127,2 % рост в сегменте магазинов шаговой доступности составил 2 678,8 млн. руб., или 25,7 %, в 2019 г. данный сегмент вырос на 1 310,0 млн. руб., или 131,4 % и составил 5 481,5 млн. руб., или 28,7 % от всего товарооборота оптовой и розничной торговли стройматериалами (рисунок 2.5).

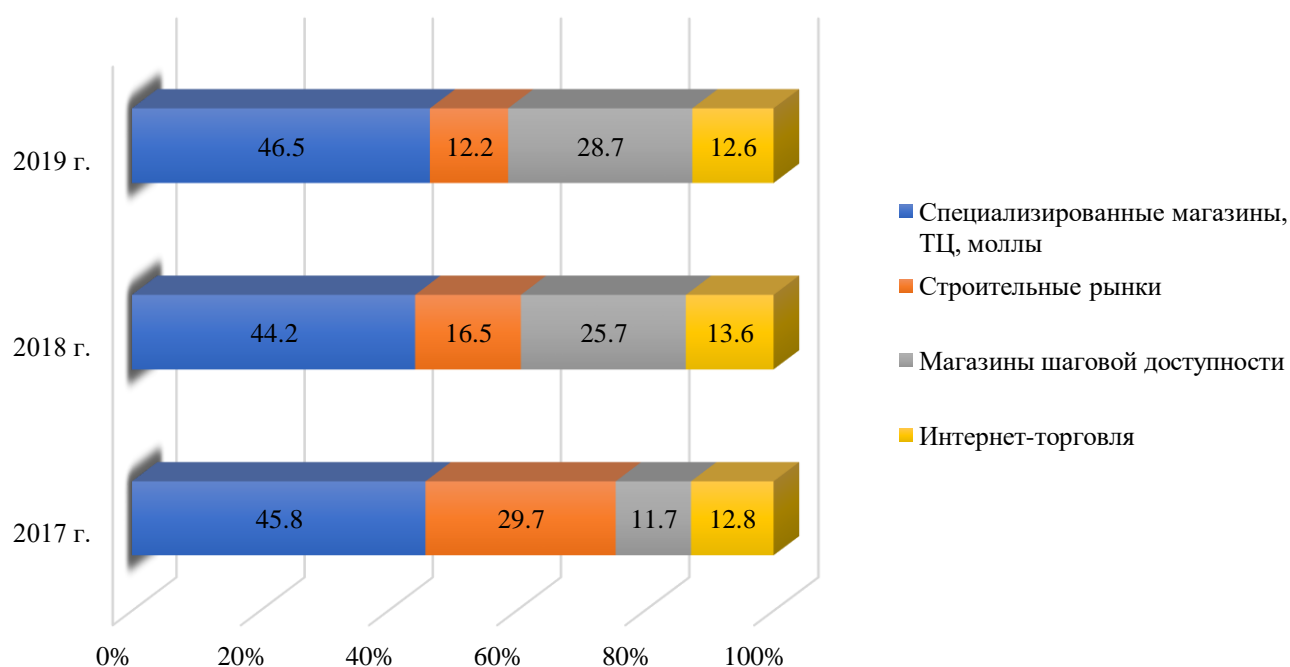


Рисунок 2.5 – Структура рынка оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами в г. Челябинск за 2017–2019 гг., %

Основываясь на прогнозах экспертов, анализе проектных деклараций застройщиков, нами было установлено, что рост рынка жилой недвижимости в г. Челябинск в 2020–2022 гг. составит 4,5-5,0 %, что связывается с унификацией правил предоставления ипотеки и активизацией граждан по использованию материнского капитала.

В части рынка оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами в г. Челябинск ожидается, что в лидеры выйдут магазины шаговой доступности, которые будут размещаться в локациях районов-новостроек, тем самым формируя микрорынки клиентов с жизненным циклом 3-5, реже – 7 лет.

Далее проведем конкурентный анализ наиболее популярных магазинов строительных материалов в г. Челябинск. В качестве объектов для конкурентного анализа были выбраны мультипродуктовые строительные магазины. В таблице 2.5 представлен перечень видов предоставляемых товаров и их количество в каждом магазине.

Таблица 2.5 – Ассортимент магазинов строительных материалов, видов

Группа товаров	Организации		
	Леруа Мерлен	Касторама	СтройДвор
1. Строительные материалы, в т.ч.	2 164	1 061	1 497
1) цемент, раствор	36	18	19
2) гипсокартон, ГВЛ, СМЛ	52	10	31
3) пены, герметики, клей	295	184	198
4) фанера, OSB, ДСП, ДВП	99	54	45
5) пиломатериалы	208	0	127
6) строительные смеси, грунтовки	489	254	340
7) прочие строительные материалы	985	541	737
2. Напольные покрытия	3 807	1 949	2 861
1) покрытия для пола (линолеум, ламинат, ковровые покрытия, плитка ПВХ, паркетная доска)	2 954	1 257	2 115
2) плинтусы и комплектующие	701	587	673
3) прочие напольные покрытия	152	105	73
3. Внутренняя отделка	2 433	2 224	1 806
1) лакокрасочные материалы	595	489	328
2) плитка и керамогранит	269	205	97
3) обои и холсты	209	361	120
4) двери и комплектующие	306	185	268
5) прочая внутренняя отделка	1 054	984	993
4. Наружная отделка	541	105	328
5. Кровельные материалы	394	99	291
6. Сантехника	3 841	4 054	2 596
7. Отопительное оборудование	185	89	59
8. Водоснабжение и канализация	637	289	441
9. Строительный инструмент	3 056	2 051	2 186
10. Электрика и освещение	875	1 059	494
11. Вентиляция и кондиционирование	285	108	122
12. Метизы и крепеж	985	358	1 077
13. Средства индивидуальной защиты	365	451	124

Окончание таблицы 2.5

Группа товаров	Организации		
	Леруа Мерлен	Касторама	СтройДвор
14. Хозяйственные товары	651	985	134
15. Товары для сада и огорода	856	1 851	675
16. Мебель и аксессуары к ней	185	287	–
17. Предметы интерьера	495	1 058	–
Итого	21 755	18 078	14 691

Можно сделать вывод, что неоспоримым лидером по количеству представленных ассортиментных позиций является гипермаркет «ЛеруаМерлен», на втором месте – «Касторама».

Далее рассмотрим ценовую политику каждого магазина. В таблице 2.6 представлена средняя цена по видам товаров.

Таблица 2.6 – Перечень средних цен на строительные материалы, руб.

Группа товаров	Организации		
	Леруа Мерлен	Касторама	СтройДвор
Смеси строительные: штукатурка, шпаклевка, выравнивающие смеси, мешок 30 кг	345	398	369
Плиточный клей, мешок 25 кг	319	384	325
Гипсокартонный лист (размеры 2500 x 1200 x 12,5 мм), шт.	205	302	253
Наливные полы, мешок 25 кг	478	510	500
Краска интерьерная, 14 кг	810	987	970
Строительный инструмент, шт.	4 852	5 022	5 223
Электротовары, шт.	780	926	768
Виниловые обои на флизелиновой основе, рулон	985	1 254	1 105
Плитка керамическая внутренняя (размеры 200 x 300 мм), кв. м	463	489	450

Таблица 2.6 показывает, что цены магазина «Касторама» на порядок выше цен конкурентов, а самые низкие цены в гипермаркете «Леруа Мерлен».

Сделаем вывод, что для планируемого проекта цены должны быть ниже, чем цены конкурентов, а ассортимент видов товаров более обширным, также желательно проводить различные рекламные акции, ввести бонусные карты и делать скидки на товар, когда предоставляется возможность.

2.2 Зарубежный опыт организации рынка стройматериалов: ключевые аспекты

Для более глубокого понимания особенностей развития строительной отрасли в РФ рассмотрим ключевые показатели строительной отрасли в сфере жилищного строительства в мире в целом. По оценкам международных экспертов организаций Global Construction Perspectives и Oxford Economics объем мирового строительного сектора к 2030 году вырастет на 85% по сравнению с 2016г. и достигнет уровня 17,5 трлн. долл. США (рисунок 2.6).

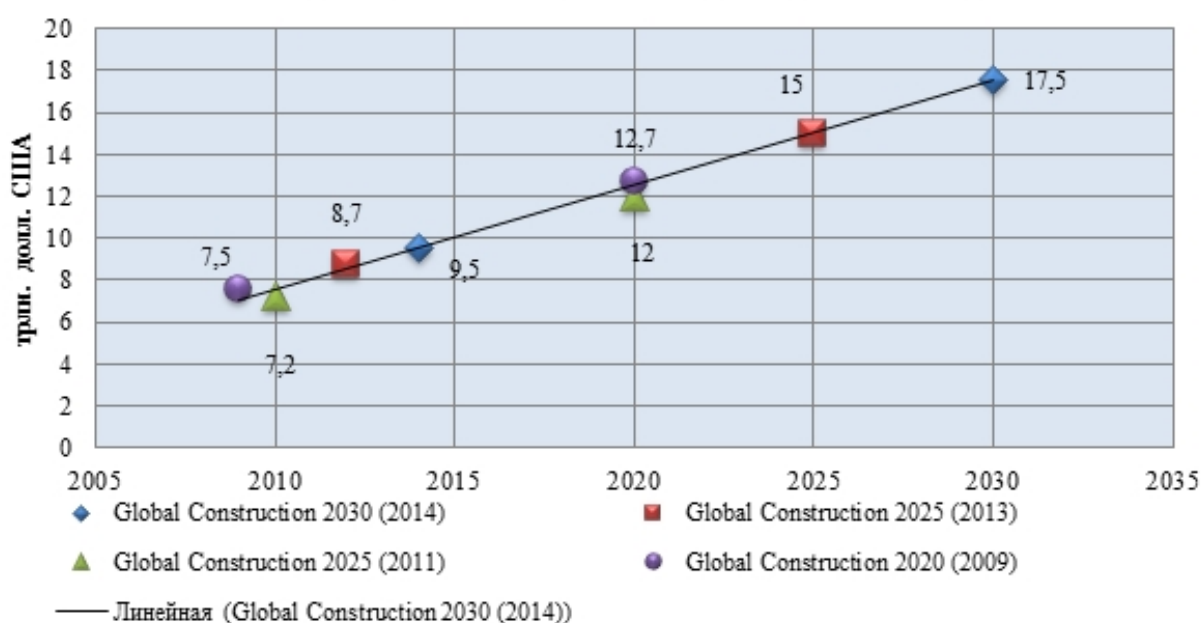


Рисунок 2.6 – Прогнозы изменения объемов развития мирового строительного рынка до 2030 г.

В целом до 2030 года ожидается положительная тенденция роста мирового строительного рынка, опережающего темпы роста значений величины мирового ВВП. Поэтому удельный вес строительной отрасли в общем объеме мирового ВВП планируется увеличить до 14,7%. Наиболее динамичный рост в долгосрочной перспективе будет наблюдаться в развивающихся странах Юго-Восточной Азии за счет реализации инфраструктурных проектов. Прогнозируется, что в 2025 г. на долю китайских строительных корпораций придется около 25% от всего объема строительных контрактов в мире. Индонезия,

Вьетнам и Филиппины существенно выиграют от расширения межрегиональной торговли с КНР и прочими соседними экономиками.

К числу важнейших факторов, которые будут определять развитие рынка строительных материалов в долгосрочной перспективе, следует отнести влияние антропогенных климатических изменений на структуру строительства. Вследствие этого планируется увеличить объемы производства экологически нейтральных и безопасных материалов ради сокращения энергопотребления, уменьшения парниковых выбросов [74-77]. Зарубежный рынок строительных и отделочных материалов имеет достаточно выраженный акцент на доминирование крупных розничных продавцов стройматериалов и инструмента в формате «строительные гипермаркеты (DIY)», реже – строительные торговые центры и строительные рынки. Различие форматов определяет разный уровень комфорта и сервиса для покупателей.

Особенностью этого рынка является то, что одиночные площадки (торговые центры/рынки) конкурируют с сетевыми брендами гипермаркетов DIY. Сетевой бренд DIY может иметь несколько площадок в городе, обеспечивая близость к покупателям различных районов города. Учитывая загородное проживание и строительство, особое значение имеет расположение розничных центров на выезде из города и в области.

Сегодня на рынке строительных материалов можно выделить несколько ярких тенденций. Так, положительное влияние оказывает, во-первых, развитие самого строительного сектора и повышение требований покупателей жилья и потребителей строительной продукции. В условиях жесткой конкуренции девелоперы стремятся предугадать пожелания клиентов и строят высококачественные и оригинальные объекты со сложными архитектурными решениями, для чего нужны инновационные строительные материалы. Это, как и конкуренция со стороны зарубежных компаний, заставляет производителей совершенствовать продукцию, предлагая новые, более качественные материалы и

по оптимизированной стоимости. С другой стороны, появлению материалов с улучшенными характеристиками способствует развитие экспорта.

В 2018 году оборот европейского рынка DIY составлял 148,9 млрд. долларов, а к 2020 году западные аналитики прогнозируют его рост до 160,6 млрд. долларов. Такие данные стали результатом исследования перспектив развития рынка строительных материалов и товаров для дома в 28 странах Европы. При подсчете размеров рынка использовались показатели дохода от розничной торговли DIY-продукцией в магазинах стройматериалов и товаров для дома.

Большинство торговцев DIY товарами западных стран стремятся к географическому расширению своего бизнеса в поисках новых источников прибыли. В России основная часть крупных ритейлеров сосредоточена в городах-миллионниках. Их список возглавляет Санкт-Петербург, затем следует Москва. Большая часть страны оказывает слабое влияние на показатели объемов торговли DIY товарами, преимущественно из-за тяжелого финансового положения регионов в кризисное для страны время. Самыми активными странами на европейском рынке DIY являются Германия, Франция, Англия и Италия.

В последние годы европейцы все чаще приобретают строительные материалы и товары для дома через интернет. Такой же способ совершения покупок набирает популярность в России.

При этом площади как российских, так и европейских строительных магазинов в размерах не уменьшаются, и, даже напротив, сохраняют тенденцию к росту. Эта ситуация обусловлена потребностью покупателей вживую выбирать товары таких групп как обои, напольные покрытия, двери и т.д. Возможность оценить материал наощупь, увидеть реальный цвет не через монитор необходима, чтобы сделать правильный выбор. В Европе растёт количество женщин-покупательниц магазинов DIY товаров. Данная тенденция продолжается уже 3-4 года: по некоторым данным женщины-покупатели уже составляют около 52% от общего количества посетителей.

2.3 Описание инвестиционного проекта по открытию магазина строительных материалов

1. Резюме проекта

Настоящий инвестиционный проект посвящен открытию магазина строительных и отделочных материалов в г. Челябинск в 2021 г. Резюме инвестиционного проекта представлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Резюме инвестиционного проекта «Открытие магазина строительных и отделочных материалов в г. Челябинск в 2021 г»

Показатели / Критерии	Характеристика
Тип инвестиционного проекта	Greenfield. Проект предполагает создание объекта торговой инфраструктуры и сервиса под ключ на месте неиспользуемых складских помещений.
Географическая локация проекта	Челябинск, р-н Советский, Троицкий тракт, 19з/2
Тип объекта инвестирования	Торговая инфраструктура и сервис в области оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами.
Форма приобретения недвижимости	Долгосрочная аренда с правом выкупа.
Требуемый объем инвестиций, тыс. руб.	100 000
Источники финансирования инвестиций	
Учредители бизнеса (3 партнера), тыс. руб.	30 000
Коммерческий кредит под реализацию строительных материалов, тыс. руб.	30 000
Банковский кредит на ремонтные работы и закупку торгового оборудования	40 000
Обеспечение по кредиту банка	вклады учредителей в уставный капитал

2. Описание проекта.

2.1 Краткая характеристика проекта.

Работа магазина строительных и отделочных материалов согласно требованиям Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (Приказ Росстандарта от 31.01.2014 г. № 14-ст в ред. от 12.02.2020) относится к следующим код-группам:

1) 46.19 Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;

2) 47.52 Торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах;

3) 47.52.5 Торговля розничная санитарно-техническим оборудованием в специализированных магазинах;

4) 47.52.7 Торговля розничная строительными материалами, не включенными в другие группировки, в специализированных магазинах;

5) 49.42 Предоставление услуг по перевозкам;

6) 52.10 Деятельность по складированию и хранению.

В качестве формата работы магазина предполагается использовать смешанный формат работы: часть товаров будет доступна для покупки путем самообслуживания, часть – с участием продавцов-консультантов. Также планируется оказание транспортных услуг по доставке строительных и отделочных материалов заказчику, а также их разгрузка и подъем на этаж.

Основная идея открытия магазина строительных материалов в г. Челябинске заключается в открытии небольшого магазина строительных материалов в районе, который активно застраивается к моменту, когда жилье будет сдано, и владельцы квартир приступят к ремонту, начиная с этапа черновой отделки помещения. Магазин планируется открывать в период заселения владельцев квартир в дома: как только ЖК оказывается заселен, магазин переезжает в другой строящийся квартал, таким образом, срок функционирования магазина на одном месте – 3 года.

Кроме того, с целью повышения привлекательности магазина для жителей других микрорайонов Челябинска предлагается возможность бесплатной доставки строительных товаров в черте города, а также возможность получения бесплатной консультации по телефону с целью определения необходимого количества материалов, подбор наиболее подходящих материалов и т.д.

Конкурентные преимущества магазина:

- 1) расположение в микрорайоне с большим количеством новостроек;
- 2) опция бесплатной доставки в черте города;

3) возможность получения бесплатной консультации по подбору товаров.

В инвестиционном проекте открытия магазина строительных и отделочных материалов предполагается применение ресурсной концепции стратегического планирования и управления: топ-менеджмент магазина будет ориентирован на использование VBM-концепции управления в части мониторинга операционных сегментов деятельности, но при разработке стратегии развития современного многопрофильного бизнеса на первое место выходит проектный подход (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Бизнес-модель операционного управления проектируемым магазином строительных и отделочных материалов

Рассмотрим более подробно бизнес-модель стратегического управления в проектируемом магазине строительных материалов. В качестве основополагающих положений топ-менеджментом выдвигаются следующие: источники конкурентных преимуществ бизнеса; позиционные преимущества, отражающие реализуемую стратегию фирмы, предоставляемой клиентам ценности с учетом расходов; результаты деятельности на рынке, которые представляют собой реакцию клиентов и конкурентов на реализацию позиционных преимуществ бизнеса; результаты финансовой деятельности. Планирование потребительской ценности магазина для стейкхолдеров представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Планирование целей и ценностей инвестиционного проекта

Цели и ценности заинтересованных лиц	2021 г.				2022 г.				2023 г.			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
I. ЦЕЛИ												
1.1 Покупатели (B2B, B2C, B2G)												
1.1.1 Мелкие	использование стратегии «длинного хвоста» в выборе ассортимента продукции						использование стратегии «разделения» клиентских предпочтений, строгая ценовая сегментация					
1.1.2 Средние	использование стратегии «длинного хвоста» в выборе ассортимента продукции				использование стратегии «разделения» клиентских предпочтений, строгая ценовая сегментация				использование стратегии «длинного хвоста» в выборе ассортимента продукции			
1.1.3 Крупные	использование стратегии FREE-типа (особые условия для поставок продукции, включение в контракты ценовых и неценовых опций)				использование стратегии «длинного хвоста» в выборе ассортимента продукции				использование стратегии «разделения» клиентских предпочтений, строгая ценовая сегментация			
1.2 Функциональная группа												
1.2.1 Поставщики сырья	активное внедрение стратегии Back-Up сотрудничества (организация поставки продукции с правом последующей реализации продукции по ценам ниже конкурентов)						переход на стратегию открытого пространства (поставщик получает право участвовать в управлении процессами сбыта и вознаграждение за организацию сбыта)					
1.2.2 Инвесторы, банки	реализация проекта по созданию ритейлерской франшизы на основе передачи пакета прав на управление собственными сбытовыми сетями на принципах ограниченного партнерства						создание международного бренда поставок техники для деревообработки					
1.3 Диффузная группа												
1.3.1 Интернет-СМИ	расширение доступности информации о контрактных и технологических информационных поводах						использование образов собственников и топ-менеджмента для повышения заметности организации					
1.3.2 Профессиональные деловые издания, ведущие анализ строительной отрасли	использование внутренних источников информации для повышения качества аналитики				использование внутренних источников информации для повышения качества аналитики; расширение доступности информации о контрактных и технологических информационных поводах							

Окончание таблицы 2.8

Цели и ценности заинтересованных лиц	2021 г.				2022 г.				2023 г.			
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1.3.2 Бизнес-сообщества отрасли	использование делового стиля поведения собственников и топ-менеджеров для повышения влияния и авторитетности сообщества						расширение влияния сообщества за счет расширения численного состава собственников и топ-менеджеров					
II. ЦЕННОСТИ												
2.1 Покупатели	Сертифицированность продукции, точность и гибкость условий поставок; узнаваемость торговой марки; широта ассортимента продукции				Положительная заметность организации в медиа-сфере; авторитетность организации в профессиональных бизнес-сообществах				презентации топ-менеджеров, интервью с покупателями			
2.2 Функциональная группа	публичное раскрытие информации о финансовом состоянии организации, наличие сертификатов качества управления				публичное раскрытие информации о финансовом состоянии организации, внедрение принципов корпоративной социальной ответственности; наличие сертификатов качества управления							
2.3 Диффузная группа	авторитетность топ-менеджеров, наличие достойной «истории» деятельности и достижений организации				предоставление прав доступа к более широкому спектру информации в рамках внедрения принципов корпоративной социальной ответственности; раскрытие информации о частных технологических и контрактных аспектах							

Учредители магазина строительных и отделочных материалов планирует в течение 2021–2023 гг. построить проактивную маркетинговую площадку для формирования устойчивого спроса на строительные и отделочные материалы и (marketplace), на которой предлагаются различные интегрированные продукты и услуги, покрывающие максимально широкий спектр потребностей в области ремонта и отделки жилых помещений.

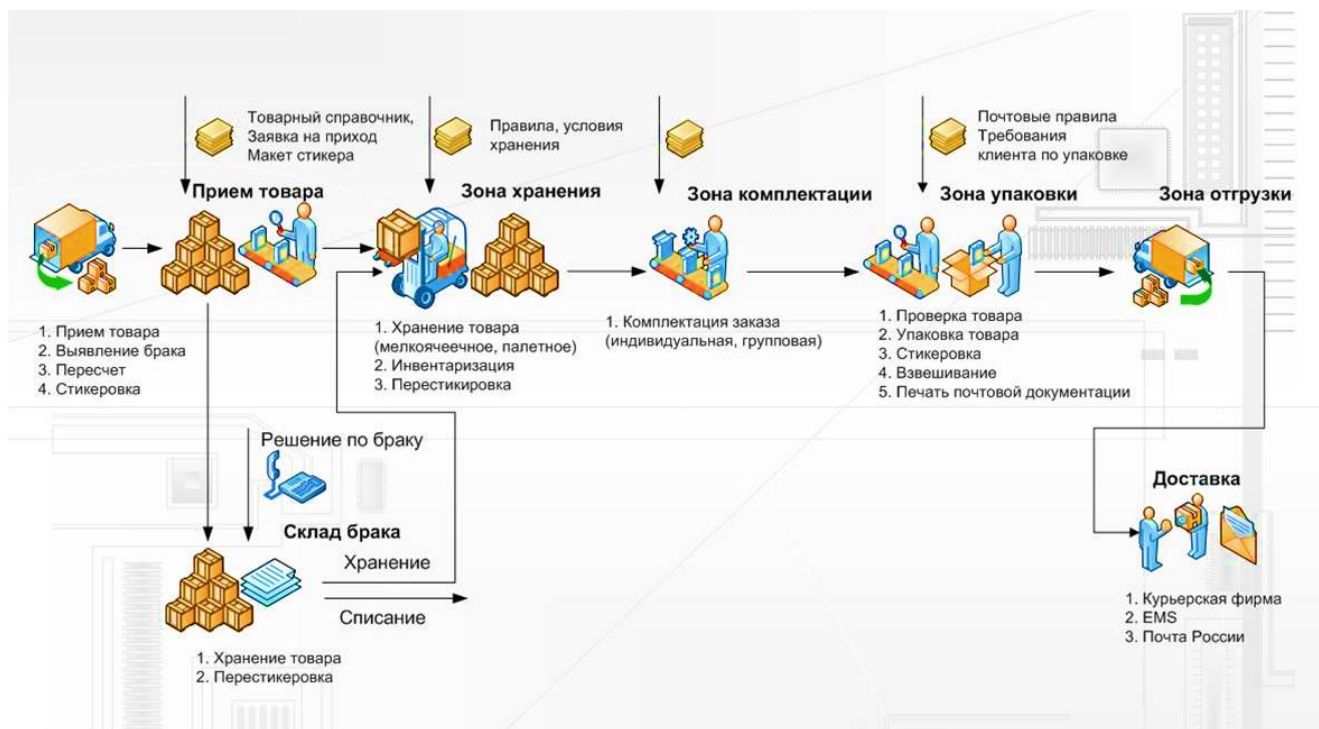


Рисунок 2.8 – Схема бизнес-процессов организации работы проектируемого магазина строительных и отделочных материалов

Основными принципами организации бизнес-процессов в магазине строительных и отделочных материалов являются следующие:

- 1) обеспечение клиентов возможностью быстрого заказа нужных товаров с минимальными усилиями через удобные цифровые каналы (система e-commerce);
- 2) готовность клиентов предоставлять бизнесу доступ к своим персональным данным для получения оптимальных продуктовых предложений и персонализированной коммуникации с поставщиком товаров;
- 3) клиентоориентированный сервис и его гармоничное интегрирование в системы управления жилой недвижимостью в г. Челябинск;
- 4) активное внедрение инструментов информационных коммуникаций с

клиентской базой и партнерами (комплексная диджитализация бизнеса, BigData аналитика, API).

Стратегические ориентиры развития инвестиционного проекта на 2021–2022 гг. представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Стратегические ориентиры развития инвестиционного проекта на 2021–2022 гг.

Компоненты бизнес-модели	Краткое содержание компонентов
1. Развитие и диверсификации ассортиментного перечня портфеля	<ul style="list-style-type: none"> 1) сбалансированное развитие портфеля продуктов с увеличением доли продуктов с высокой добавленной стоимостью; 2) реализация инвестиционной программы, включая приобретение новых площадей; 3) дальнейшее расширение перечня услуг и повышение качества обслуживания с акцентом на внедрении жестких стандартов и практик продуктовой безопасности.
2. Лидерство в сфере HR	<ul style="list-style-type: none"> 1) развитие человеческого капитала и поощрение профессионализма команды; 2) проведение регулярных мастер-классов и обмена опытом между представителями отрасли; 3) развитие сотрудничества с отечественными и зарубежными поставщиками на принципах win-win партнерства.
3. Эффективный рост	<ul style="list-style-type: none"> 1) обеспечение качественного расширения бизнеса во всех основных сегментах за счет органического роста; 2) повышение эффективности по всей организационной, цепочке бизнес-процессов.
4. Укрепление позиций на ключевых рынках присутствия	<ul style="list-style-type: none"> 1) поддержание и усиление лидерства на основных рынках присутствия; 2) развитие новых сервисов доставки товаров клиентам.
5. Финансовая стабильность	<ul style="list-style-type: none"> 1) снижение волатильности доходов и денежного потока за счет вертикальной интеграции, диверсификации логистики и сбалансированности бюджетов операционных затрат по проекту; 2) поддержание комфортного уровня кредитной задолженности; 3) увеличение прибыли и денежного потока при обеспечении привлекательного уровня доходности инвестиций.

В таблице 2.10 представим SWOT анализ проектируемого магазина строительных и отделочных материалов.

Таблица 2.10 – SWOT анализ проектируемого магазина

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Низкие цены при широком ассортименте товаров</p> <p>Бесплатная доставка в черте города</p> <p>Выгодное месторасположение</p> <p>Качественные товары</p> <p>Возможность получения бесплатной консультации</p>	<p>Низкая известность</p> <p>Высокие финансовые риски</p> <p>Серьезная зависимость от поставщиков</p>
Возможности	Угрозы
<p>Расширение ассортимента товаров</p> <p>Открытие новых магазинов</p> <p>Диверсификация бизнеса</p> <p>Выход в онлайн</p>	<p>Появление новых конкурентов и усиление уже существующих</p> <p>Снижение покупательской способности населения</p> <p>Замедление строительного рынка вследствие экономической стагнации, вызванной коронавирусом</p> <p>Рост цен поставщиков</p>

Далее исходя из проведенного анализа в таблице 2.11 представим матрицу SWOT анализа проектируемого магазина.

Таблица 2.11 – Матрица SWOT анализа проектируемого магазина

	Возможности	Угрозы
	<p>Расширение ассортимента товаров</p> <p>Открытие новых магазинов</p> <p>Диверсификация бизнеса</p> <p>Выход в онлайн</p>	<p>Появление новых конкурентов и усиление уже существующих</p> <p>Снижение покупательской способности населения</p> <p>Замедление строительного рынка вследствие экономической стагнации, вызванной коронавирусом</p> <p>Рост цен поставщиков</p>
Сильные стороны	Сила и возможности	Сила и угрозы
<p>Низкие цены при широком ассортименте товаров</p> <p>Бесплатная доставка в черте города</p> <p>Выгодное месторасположение</p> <p>Качественные товары</p> <p>Возможность получения бесплатной консультации</p>	<p>Расширение ассортимента магазина качественными товарами</p> <p>Диверсификация (например, организация при магазине бригады строителей, которые будут выполнять работы)</p> <p>Расширение числа сопутствующих услуг</p>	<p>Внедрение акций, оптимизация ценовой политики для предложения самых низких цен на товары высокого качества</p> <p>Постоянный анализ рынка с целью современного реагирования на изменения конкурентов</p>
Слабые стороны	Слабость и возможности	Слабость и угрозы
<p>Низкая известность</p> <p>Высокие финансовые риски</p>	<p>Онлайн продвижение магазина (создание собственного сайта)</p>	

Окончание таблицы 2.11

Слабые стороны	Слабость и возможности	Слабость и угрозы
Серьезная зависимость от поставщиков	Поиск инвесторов для совместного ведения бизнеса	Постоянный поиск и оптимизация поставщиков с целью выбора наилучшего соотношения цена/качество

Таким образом, благодаря проведенному SWOT анализу стали видны основные возможные стратегии работы проектируемого магазина.

2.2 Планирование проекта.

Основываясь на данных за 2018–2019 гг. построим план продаж на 2021–2023 гг. с помощью методики сценарного прогнозирования объема рынка строительных материалов г. Челябинска (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Сценарное прогнозирование объема рынка строительных материалов г. Челябинска в 2020–2022 гг.

Показатели	Факт		Прогноз		
	2018 г.	2019 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
ОПТИМИСТИЧЕСКИЙ					
1. Рост реальных доходов населения, %	3,62	4,01	4,59	5,16	6,24
2. Временной лаг, дн.	365	365	366	365	365
3. Доверительный интервал планирования, к-т	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
4. Волатильность продаж (историческая) с учетом премии за риск, %	37,06	40,24	42,75	38,11	40,89
5. Оптимистический темп изменения продаж с учетом корректировки на инфляцию, % справочно: $T_{2017г.}=9,75\%$	6,30	7,35	8,36	6,72	7,76
ПЕССИМИСТИЧНЫЙ					
1. Рост реальных доходов населения, %	2,49	3,13	3,72	4,22	5,04
2. Временной лаг, дн.	365	365	366	365	365
3. Доверительный интервал планирования, к-т	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
4. Волатильность продаж (историческая) с учетом премии за риск, %	38,15	42,51	45,06	40,23	41,64
5. Пессимистический темп изменения продаж с учетом корректировки на инфляцию, % справочно: $T_{2017г.}=9,75\%$	-6,56	-8,14	-9,33	-7,36	-7,95

Окончание таблицы 2.12

Показатели	Факт		Прогноз		
	2018 г.	2019 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
РЕАЛИСТИЧНЫЙ					
1. Темп реалистичного изменения спроса на продукцию, %	8,30	6,99	6,19	7,64	6,88

Таким образом, потенциальная емкость рынка строительных и отделочных материалов г. Челябинск в 2021 г. составит 20 281,7 млн. руб. ($19\,099,4 \cdot 1,0619$), в 2022 г. – 20558,6 млн. руб. ($19\,099,4 \cdot 1,0764$), в 2023 г. – 20 413,4 млн. руб. ($19\,099,4 \cdot 1,0688$).

2.3 Ассортимент проекта

Ассортимент магазина стройматериалов будет ориентирован на все этапы внутренней отделки помещения. Таким образом, магазин удовлетворяет потребности как тех, кто захочет приобретать все необходимые для ремонта материалы в одном месте, так и тех, кто просто не готов ехать далеко, чтобы докупить недостающие части.

Таблица 2.13 – Планируемый ассортимент товаров в магазине строительных и отделочных материалов по годам реализации проекта

Показатели	Количество в период, шт.		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Смеси строительные: штукатурка, шпаклевка, выравнивающие смеси	20	18	15
Плиточный клей	6	8	10
Гипсокартонные листы	3	5	2
Наливные полы	2	2	2
Краски	7	12	16
Трубы ПВХ	3	3	3
Металлопластиковые трубы	2	2	2
Сантехника	7	10	12
Строительный инструмент;	20	25	30
Электротовары	20	30	40
Обои	10	20	30
Плитка керамическая	11	15	23
Итого	111	150	185

Планируемые отпускные цены на строительные и отделочные материалы будут формироваться затратным методом и состоит из себестоимости единицы

продукции, прибыли и косвенных налогов, отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды.

Ожидается, что магазин будет использовать стратегию средней цены с ориентацией на снижение: придерживаясь среднерыночных цен, компания изыскивает резервы снижения себестоимости и одновременно снижает цены. Такое снижение весьма оправдано, так как высокая стоимость данной продукции заставляет покупателя искать продавцов с более дешевым предложением. Основными направлениями ценовой политики, которая разрабатывается маркетологом и утверждается директором, являются:

- 1) постоянное исследование рынка;
- 2) определение спроса на товар;
- 3) анализ цен конкурентов;
- 4) выбор рыночной стратегии ценообразования;
- 5) внедрение системы скидок и льгот.

Так же рассмотрим средний ценовой диапазон реализуемой строительной и отделочной продукции в плане на 2021–2023 гг. Ожидается, что темп роста отпускных цен в 2021 г. составит 3,5 %, в 2022 г. – 4,0 % (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Средний ценовой диапазон реализуемой строительной и отделочной продукции в плане на 2021–2023 гг.,

Показатели	Стоимость за год, руб. / ед.		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Смеси строительные: штукатурка, шпаклевка, выравнивающие смеси, шт.	779	806	839
Плиточный клей, шт.	638	660	687
Гипсокартонные листы, шт.	825	854	888
Наливные полы, м ²	3 125	3234	3 364
Краски, банка	1 288	1333	1 386
Трубы ПВХ, м	616	638	663
Металлопластиковые трубы, м	934	967	1 005
Сантехника, шт.	3 752	3 883	4 039
Строительный инструмент, шт.	4 853	5 022	5 223
Электротовары, шт.	782	809	842
Обои, рулон	779	806	839
Плитка керамическая, шт.	1 446	1 497	1 556

Магазин строительных и отделочных материалов ставит перед собой стратегическую цель, связанную с расширением рынков сбыта продукции, создание собственной товарной сети магазинов шаговой доступности. Данная цель применяется для снижения издержек единицы продукции и, в конечном счете, для увеличения прибыли посредством увеличения объема сбыта.

2.5 План по персоналу.

Планируемая организационная структура магазина представлена на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Организационная структура магазина стройматериалов

Рассмотрим так же распределение обязанностей ключевых кадровых позиций в магазине строительных и отделочных материалов (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Распределение функциональных обязанностей ключевых кадровых позиций

Кадровая позиция	Характеристика
Генеральный директор	Определяет общую стратегию финансирования деятельности бизнеса, утверждает инвестиционный и операционный бюджет и график исполнения обязательств, является явственным лицом за рациональное использование финансирования

Окончание таблицы 2.15

Кадровая позиция	Характеристика
Маркетолог	Анализ влияния состояния внешней среды рынка строительных материалов, их влияние на состояние ассортимента и ценовую политику магазина.
Менеджер по персоналу	Разработка и реализации кадровой политики магазина, подбор на вакансии работников, рекрутинг и рокировка кадров, ведение кадрового резерва, управление человеческим капиталом.
Главный бухгалтер	Осуществляет процессы документальной регламентации и организации бухгалтерского учета в организации, участие в качестве ответственного лица при заключении договоров на финансирование (кредитование).

2.5 Маркетинговый план.

План маркетинговых мероприятий в рамках инвестиционного проекта представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – План мероприятий по реализации маркетинговой стратегии

Наименование мероприятия	Основное содержание
Активизация выставочной деятельности	Участие в выставках «СтройЭкспо», «Дом будущего»
Совершенствование коммуникационной политики	Рекламная компания, включающая рекламу в газетах, в журналах, на радио, наружная реклама.
Создания благоприятного имиджа магазина	1) публикация ежегодных официальных отчетов о деятельности магазина; 2) участие в публикациях в специализированных журналах о дизайне, строительстве, ремонте; 3) издание книги отзывов клиентов;
Реклама в Интернете	1) регистрация в специализированных каталогах; 2) контекстная реклама;
Проведение семинара	Проведение семинара на тему «Современные технологии строительства и ремонта»
Наружная реклама	Размещение рекламных щитов
Совершенствование работы отдела маркетинга	Обучение сотрудников основам таргет-рекламы, агрессивному маркетингу.

3. Операционный план.

В таблице 2.17 представим календарный план инвестиционного проекта открытия магазина строительных и отделочных материалов в г. Челябинск.

Таблица 2.17 – Календарный план проекта

Этап	Начало	Конец	Кол-во дней
Регистрация бизнеса в качестве ООО	02.01.2021	07.01.2021	5
Формирование уставного капитала ООО	09.01.2021	19.01.2021	10

Окончание таблицы 2.17

Этап	Начало	Конец	Кол-во дней
Формирование Устава, распределение полномочий	20.01.2021	23.01.2021	3
Заключение договора на аренду помещения	24.01.2021	28.01.2021	4
Получение заключения санитарно-эпидемиологического заключения, разрешения Госпожнадзора	29.01.2021	02.02.2021	4
Закупка торгового оборудования	07.02.2021	17.02.2021	10
Поиск поставщиков	17.02.2021	27.02.2021	10
Оформление договоров на поставку	01.03.2021	04.03.2021	3
Ремонтные и отделочные работы в арендном помещении	07.03.2021	19.03.2021	12
Набор персонала	22.03.2021	27.03.2021	5
Открытие магазина	01.04.2021	03.04.2021	2
Формирование системы дисконтных карт	10.04.2021	20.04.2021	10
Выход на точку безубыточности	01.08.2021	01.09.2021	31

План реализации проекта открытия магазина строительных и отделочных материалов в формате описания работ и их продолжительности представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Диаграмма Ганта для проекта с указанием количества дней

Работы / содержание	Этапы реализации проекта в 2021 г. (в месячной разбивке) / длительность в днях											
	январь	февр.	март	апр.	май	июнь	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	
Регистрация бизнеса в качестве ООО	5											
Формирование уставного капитала ООО	10											
Формирование Устава, распределение полномочий	3											
Заключение договора на аренду помещения	4											
Получение заключения санитарно-эпидемиологического заключения, разрешения Госпожнадзора	2	8										
Закупка торгового оборудования		10	5									
Поиск поставщиков строительных материалов, оборудования		7				2		2			2	
Оформление договоров на поставку		2	3		3	3	3	3	3	3	3	
Ремонтные и отделочные работы в арендном помещении			12									
Набор персонала			5			2			2		2	
Открытие магазина			2								-	

Окончание таблицы 2.18

Работы / содержание	Этапы реализации проекта в 2021 г. (в ежемесячной разбивке) / длительность в днях										
	январь	февр.	март	апр.	май	июнь	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
Формирование системы дисконтных карт				10	3	3	3	3	3	3	3
Выход на точку безубыточности							+	+	+	+	+
Итого	24	27	27	10	6	10	6	8	8	6	10

Таким образом, критический путь от учреждения магазина до его открытия составляет 78 дней.

Матрица ответственности ключевых лиц по инвестиционному проекту представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Матрица ответственности ключевых лиц по инвестиционному проекту

Участники Наименование этапа	Директор	Гл. бухгалтер	Гл. инженер	Администратор	Специалист по кадрам	Маркетолог
Составление бизнес-плана инвестиционного проекта	X					
Защита бизнес-плана инвестиционного проекта	X	X				
Получение разрешения от городского исполкома на реализацию проекта	X		X			
Подготовка инвестиционного предложения на поставку оборудования	X	X	X	X		
Регистрация в системе электронных торгов, рассылка приглашений	X			X		
Анализ технических и экономических условий поставщиков		X	X			
Заключение договора на поставку оборудования	X	X	X			
Расчетно-кассовые операции по оплате поставки оборудования	X	X				
Поставка, процедуры растаможивания, постановка на учет, регистрация		X	X			
подбор кадров					X	
Реклама, PR						X

На следующем этапе рассмотрим операционные издержки на функционирование магазина строительных и отделочных материалов (таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Операционные издержки на функционирование магазина строительных и отделочных материалов

Показатели	Год (период реализации проекта)		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
1. Расходы на закупку товаров (без НДС), всего тыс. руб., в т.ч.	22 877	25 549	28 618
1) стоимость покупных изделий	20 715	23 159	26 015
2) транспортные расходы	2 117	2 342	2 553
3) погрузочно-разгрузочные работы	46	49	50
2. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	7 957	8 943	9 212
2.1 з/п руководства	2 580	2 770	2 913
1) среднегодовая численность, чел.	1	1	1
2) з/п, руб. за 12 мес.	2 580	2 770	2 913
2.2 з/п специалистов	1 876	2 140	2 240
1) среднегодовая численность, чел.	3	3	3
2) з/п, руб. за 12 мес.	625	713	747
2.3 з/п основного персонала	3 117	3 226	3 248
1) среднегодовая численность, чел.	4	4	4
3) з/п, руб. за 12 мес.	779	806	812
2.4 з/п вспомогательного персонала	384	405	413
1) среднегодовая численность, чел.	2	2	2
4) з/п, руб. за 12 мес.	192	202	207
3. Арендная плата, тыс. руб.	9 785	10 115	1 1239
1) площадь магазина, м ²	800	800	800
2) цена за 1 м ² *12 мес., тыс. руб.	12	13	14
4. Коммунальные платежи, тыс. руб.	2 416	2 780	3 028
5. Амортизация, тыс. руб.	2 649	3 191	3 529
6. Итого	45 684	50 578	55 626

На следующем этапе рассчитаем валовую выручку без НДС по ассортиментному перечню магазина на 2021–2023 гг. (таблица 2.21). Ожидаемый товарный запас строится исходя из заключённых договоров поставок с ключевыми производителями.

По проекту планируется осуществлять крупные квартальные поставки ключевых видов строительных и отделочных материалов с целью минимизации логистических издержек и получения скидки за крупную партию товара.

Таблица 2.21 – Валовая выручка (без НДС) по ассортиментному перечню магазина строительных и отделочных материалов на 2021–2023 гг.

Ассортимент	2021 г.			2022 г.			2023 г.		
	Цена, руб./ шт.	Кол-во ед.	Выручка, тыс. руб.	Цена, руб./шт.	Кол-во ед.	Выручка, тыс. руб.	Цена, руб./шт.	Кол-во ед.	Выручка, тыс. руб.
Смеси строительные: штукатурка, шпаклевка, выравнивающие смеси, мешки	779	7 051	5 493	806	7 154	5 766	839	6 370	6 589
Плиточный клей, пакеты	638	5 148	3 284	660	5 941	3 921	687	5 558	5 842
Гипсокартонные листы, ед.	825	4 152	3 425	854	4 856	4 147	888	4 056	3 602
Наливные полы. ведра	3 125	900	2 813	3 234	1 002	3 240	3 364	1 254	4 218
Краски, банки	1 288	3 548	4 570	1 333	3 874	5 164	1 386	3 642	5 048
Трубы ПВХ, м	616	5 910	3 641	638	6 152	3 925	663	9 509	6 304
Металлопластиковые трубы, м	934	4 584	4 281	967	5 895	5 700	1 005	7 632	7 670
Сантехника, ед.	3 752	3 651	13 661	3 883	4 900	18 980	4 039	3 489	14 042
Строительный инструмент, ед.	4 854	1 633	7 927	5 022	1 935	9 718	5 223	2 000	10 446
Электротовары, ед.	782	3 549	2 775	809	5 012	4 055	842	5 289	4 453
Обои, трубки	779	3 610	2 812	806	4 258	3 432	839	4 985	4 182
Плитка керамическая, м ²	1 446	4 756	6 877	1 497	2 698	4 039	1 556	4 051	6 303
ИТОГО	X	X	61 559	X	X	72 087	X	X	78 701

Выводы по второй главе

1. Сокращение объемов строительства в начале 2018 года и, как следствие, снижение спроса на строительную продукцию вынудило производителей и поставщиков в конце 2017 года повышать цены для создания финансовых резервов, необходимых для нормального функционирования компаний в период спада продаж. Общая площадь введенных зданий в России сократилась за прошедший 2019 год на 5,9% и составила 129,2 млн кв. м. Если общая введенная площадь жилых зданий сократилась на 3,9%, то ввод нежилых зданий «просел» на 12,6%.

2. По результатам анализа сайтов и проектных деклараций застройщиков на территории Челябинской области на май 2020 года выявлено 239 строящихся застройщиками домов (далее – строящиеся дома), в отношении которых в совокупности: выданы разрешения на строительство; опубликованы проектные декларации в соответствии с 214–ФЗ; отсутствуют выданные разрешения на ввод в эксплуатацию. В указанных домах строится 33 613 жилых единиц (квартир, блоков, апартаментов), совокупная площадь которых составляет 1 563 488 м². Для сравнения за 2018 г. было зарегистрировано 204 строящихся дома, в 2017 г. – 195 ед.

3. По состоянию на май 2020 года строительство жилья в Челябинской области осуществляют 58 застройщиков (брендов), которые представлены 67 компаниями (юридическими лицами). Согласно приведенным расчетам на ТОП-5 застройщиков г. Челябинск и Челябинской области в 2017 г. пришлось 335,7 тыс. м², или 33,6 % от всего объема строительства, в 2018 г. – 488,7 тыс. м², или 38,2 %, в 2019 г. – 727,0 тыс. м², или 46,5%. Самым крупным по объемам текущего строительства является жилой комплекс «Микрорайон Вишнёвая горка» (поселок Западный). В этом жилом комплексе застройщик «ЭкоСити» возводит 24 дома, включающих 3 517 жилых единиц, совокупной площадью 143 069 м².

4. Основываясь на прогнозах экспертов, анализе проектных деклараций застройщиков, нами было установлено, что рост рынка жилой недвижимости в г. Челябинск в 2020–2022 гг. составит 4,5-5,0 %, что связывается с унификацией правил предоставления ипотеки и активизацией граждан по использованию материнского капитала. В части рынка оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами в г. Челябинск ожидается, что в лидерах выйдут магазины шаговой доступности, которые будут размещаться в локациях районов-новостроек, тем самым формируя микрорынки клиентов с жизненным циклом 3-5, реже – 7 лет. Также был построен прогноз рынка продукции в стоимостном измерении на 2020–2022 гг. с использованием метода сценарного анализа.

5. Были определены ключевые показатели проекта. Так, конкурентными преимуществами проекта будет расположение в микрорайоне с большим количеством новостроек, опция бесплатной доставки в черте города, возможность получения бесплатной консультации по подбору товаров. Также предлагается предусмотреть смену местонахождения магазина каждые 3 года – переезд магазина в новый микрорайон, где будет большое количество сдаваемых в эксплуатацию квартир и, как следствие, большое число потенциальных покупателей.

Покупателям проектируемый магазин будет предлагать в первый год работы 111 товарных позиций, к концу третьего года число товарных позиций будет расширено до 185.

Проект планируется к реализации с января 2021 г., критический путь от учреждения магазина до его открытия составляет 78 дней. Выход на точку безубыточности в августе 2021 г.

Операционные издержки в первый год составят 45 684 тыс. руб., а выручка – 52 168 тыс. руб. К концу третьего года издержки вырастут до 55 626 тыс. руб., а выручка до 66 696 тыс. руб.

3 ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

3.1 Оценка эффективности инвестиционного проекта

Исходные данные по инвестиционному проекту представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Исходные данные по инвестиционному проекту

Основные сведения по проекту	Значение
Горизонт расчета, лет	3
Ставка дисконтирования, %	7,35
Дата начала реализации проекта	02.01.2021 г.
Валюта расчета – денежная расчетная единица проекта	RUB
Официальный курс рубля за 1\$ на дату составления бизнес-плана, руб (для валютных кредитов)	x
Дата составления бизнес-плана	06.11.2019

Выбранный горизонт расчета полностью охватывает средневзвешенный нормативный срок службы основного технологического оборудования, планируемого к приобретению в рамках реализации проекта, а также период с момента первоначального вложения инвестиций по проекту до ввода проектируемого объекта в эксплуатацию.

Описание источников финансирования инвестиционного проекта открытия магазина строительных и отделочных материалов в г. Челябинск представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Описание источников финансирования инвестиционного проекта

Наименование инвестиционных расходов	Месяц осуществления				Итого за год
	январь	февраль	март	апрель	
Общая потребность в инвестициях, всего, тыс. руб., в т.ч.:	4 245	3 600	1 900	255	10 000
1) расходы на регистрацию ООО, постановку на учет в ИФНС и ПФР	4	–	–	–	4
2) аренда помещения с предоплатой по договору	2 446	–	–	2 446	489
3) покупка оборудования и оснащения для магазина	1 000	1 500	–	–	2 500
4) закупка товаров	1 000	1 000	1 000	–	3 000
5) строительно-монтажные и отделочные работы	2 000	1 100	900	104	4 010
Источники финансирования, всего, тыс. руб., в т.ч.	42 450	36 000	19 000	2 550	10 000
1) средства 3-х учредителей бизнеса	3 000	1 000	–	–	4 000

Окончание таблицы 3.2

Наименование инвестиционных расходов	Месяц осуществления				Итого за год
	январь	февраль	март	апрель	
2) беспроцентная рассрочка поставщиков под реализацию товаров	1 000	1 000	1 000	-	3 000
3) банковский кредит на инвестиционные потребности проекта	245	1 600	900	255	3 000
Удельный вес, %	100	100	100	100	х
1) собственных источников	71	-	-	-	х
2) заемных источников	24	28	53	-	х
3) Привлеченных источников	5	72	47	100,0	х

Таким образом, в соответствии с общими условиями реализации инвестиционного проекта учредители планируют применить следующую схему финансирования:

- 1) 4 000 тыс. руб. – средства 3-х учредителей бизнеса;
- 2) 3 000 тыс. руб. – коммерческий кредит поставщиков товаров под реализацию;
- 3) 3 000 тыс. руб. – банковский кредит на инвестиционные потребности проекта (строительно-монтажные работы, покупка оборудования).

Условия предоставления банковского кредита для финансирования инвестиционного проекта представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Условия предоставления банковского кредита для финансирования инвестиционного проекта

Характеристика предоставления банковского кредита	Значение (условие)
Объекты кредитования: 1) строительные и ремонтные работы; 2) закупка торгового оборудования.	х
Размер кредита, тыс. руб.	3 000
Срок предоставления кредита	3 года
Процентная ставка по кредиту, %	10,0
Отсрочка по выплате основного долга (лет, месяцев)	1 год
Дата начала выплаты основного долга (месяц, год) / процентов (месяц, год)	январь 2021 г.
Периодичность погашения основного долга/процентов	ежемесячно
Дата окончания погашения (месяц, год)	январь 2023 г.

Расчет погашения долгосрочного кредита для финансирования инвестиционного проекта приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет погашения долгосрочного кредита для финансирования инвестиционного проекта

Показатели	По годам реализации инвестиционного проекта		
	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Сумма получаемого кредита, займа, тыс. руб.	3 000	0	0
Задолженность на начало года	3 000	2 000	1 000
Сумма основного долга	1 000	1 000	1 000
Начислено процентов	300	200	100
Начислено прочих издержек (2,5% от суммы кредита – комиссия банку за обслуживание кредита)	25	25	25
Погашение основного долга	0	2 000	1 000
Погашение процентов	300	200	100
Погашение прочих издержек	25	25	25
Итого погашение задолженности (стр. 6+стр.7+стр. 8)	325	2 225	1 013
Задолженность на конец года (стр.2 – стр.6)	2 000	1 000	0
Отложенные кредитные обязательства, тыс. руб. (по строке 3)	1 000	0	0

На следующем этапе проведем прогнозный расчет прибыли по инвестиционному проекту открытия магазина строительных и отделочных материалов в г. Челябинск на 2021–2023 гг. (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Прогнозный расчет прибыли по инвестиционному проекту

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2022 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
Выручка от реализации продукции	8 411	13 979	15 526	23 641	61 558	72 087	78 701
Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку	1 283	2 132	2 368	3 606	9 390	109 96	12 005
Выручка от реализации продукции (за вычетом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) (стр. 1 – стр. 2)	7 128	11 847	13 158	20 035	52 168	61 091	66 696
Условно-переменные издержки	4 176	4 350	8 212	9 256	25 994	28 775	31 865
Маржинальная (переменная) прибыль	2 952	7 497	4 946	10 779	26 174	32 316	34 831
Условно-постоянные издержки	2 116	3 788	5 263	8 523	19 690	21 803	23 761
Прибыль (убыток) от реализации (стр. 3 – стр. 4 – стр. 6)	836	3 709	-317	2 256	6 484	10 513	11 070

Окончание таблицы 3.5

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2023 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
Прочие доходы и расходы, в т.ч.							
1) прочие доходы по операционной деятельности	528	612	773	776	2 689	3 778	4 216
2) прочие расходы по операционной деятельности	106	148	238	337	829	1 206	1 369
Прибыль (убыток) от операционной деятельности (стр. 7 + стр. 8.1 – стр. 8.2)	1 258	4 173	218	2 695	8 344	13 085	13 917
Прибыль (убыток) до налогообложения (стр. 8.3 + стр. 9)	1 258	4 173	218	2 695	8 344	13 085	13 917
Налог на прибыль (20,0%)	252	835	44	539	1 669	2 617	2 783
Чистая прибыль (убыток) (стр. 10 – стр. 11 + стр. 12 + стр. 13 – стр. 14)	1 006	3 338	174	2 156	6 675	10 468	11 134
Чистый доход (стр. 15 + стр. 3.3 табл. 3.7)	1 531	4 017	876	2 900	9 324	14 416	15 128
Погашение задолженности по долгосрочным кредитам, займам	81	81	81	81	325	2 225	10 125
Резервный фонд (50,0% от чистой прибыли после погашения % по кредиту)	503	1 669	87	1 078	3 338	5 234	5 567
Нераспределенная прибыль	3 256	5 588	2 424	4 406	8 999	11 434	4 538

На заключительном этапе рассмотрим план движения денежных средств по инвестиционному проекту и дадим оценку наличия / отсутствия кассовых разрывов ликвидности (GAP-анализ), что может повлечь риски убытков для инициатора инвестиционного проекта (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – План движения денежных средств по инвестиционному проекту

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2023 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
I. ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ							
1.1 Приток:							
1.1.1 Выручка от реализации продукции	7 128	11 847	13 158	20 035	52 168	61 091	66 696
1.1.2 Прирост кредиторской задолженности	1 120	1 237	1 269	1 302	4 928	5 247	5 331
1.1.3 Прочие поступления по операционной деятельности	528	612	773	776	2 689	3 778	4 216
1.1.4 Итого приток денежных средств по операционной деятельности (сумма стр. 1.1.1 – 1.1.3)	8 776	13 696	15 200	22 113	59 785	70 116	76 243
1.2 Отток:							

Окончание таблицы 3.6

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2023 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
1.2.1 Затраты на производство и реализацию продукции (за вычетом амортизации)	5 116	8 339	10 258	19 322	43 035	47 387	52 097
1.2.2 НДС, подлежащий уплате (возврату)	1 283	2 132	2 368	3 606	9 390	10 996	12 005
1.2.3 Налоги, сборы и платежи, уплачиваемые из прибыли (доходов)	197	780	–19	487	1 445	2 261	2 388
1.2.4 Прирост краткосрочных активов	769	824	997	1 116	3 706	4 283	4 775
1.2.5 Прочие расходы по операционной деятельности	106	148	238	337	829	1 206	1 369
1.2.6 Итого отток денежных средств по операционной деятельности (сумма стр. 1.2.1 – 1.2.9)	7 471	12 223	13 842	24 868	58 405	66 133	72 634
1.3 Сальдо потока денежных средств по операционной деятельности (стр. 1.1.4 – 1.2.10)	1 305	1 473	1 358	–2755	1 380	3 983	3 609
II. ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ							
2.2 Отток:							
2.2.1 Капитальные затраты без НДС	4 245	3 600	1 900	255	10 000	0	0
2.2.2 НДС, уплачиваемый при осуществлении капитальных затрат	282,7	303,4	75,9	–	662	0	0
2.3. Сальдо потока денежных средств по инвестиционной деятельности (стр. 2.1.3 – стр. 2.2.5)	–4 527,7	–3 903,4	–1 975,9	–255	–10 662	0	0
III. ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ							
3.1 Приток:							
3.1.1 Дополнительно привлекаемый капитал учредителей	3 000	1 000	0	0	4 000	0	0
3.1.2 Заемные и привлеченные средства по проекту	245	1 600	900	255	3 000	0	0
3.1.3 Прочие источники (рассрочка поставщиков товаров под реализацию)	1 000	1 000	1 000	0	3 000	0	0
3.1.4 Итого приток денежных средств по финансовой деятельности (сумма стр. 3.1.1 – 3.1.6)	4 245	3 600	1 900	255	10 000	0	0
3.2. Отток:							
3.2.1 Погашение основного долга по долгосрочным кредитам, займам по проекту	0	0	0	0	0	2 000	1 000

Окончание таблицы 3.6

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2023 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
3.2.2 Погашение процентов по долгосрочным кредитам, займам по проекту	75	75	75	75	300	200	100
3.2.3 Погашение прочих издержек по долгосрочным кредитам, займам по проекту	6,3	6,3	6,3	6,3	25	25	25
3.2.4 Использование финансовых средств на прочие цели (погашение рассрочки)	0	500	700	900	1 100	1 000	700
3.2.15 Итого отток денежных средств по финансовой деятельности (сумма строк 3.2.1 – 3.2.9)	81,3	581	781	981	1 425	3 225	1 825
3.3 Сальдо потока денежных средств по финансовой деятельности (стр. 3.1.7 – стр. 3.2.10)	4 163,7	3 019	1 118,7	-726	8 575	-3 225	-1 825
4. Итого приток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.1.4, 2.1.3 и 3.1.7)	13 021	17 296	17 100	22 368	69 785	70 116	76 243
5. Итого отток денежных средств по всем видам деятельности (сумма строк 1.2.11, 2.2.5 и 3.2.10)	12 080	16 708	16 599	26 104	70 492	69 358	74 459
6. Излишек (дефицит) денежных средств (стр. 4 – стр. 5)	941	588	501	-3 736	-707	758	1 784
7. Накопительный остаток (дефицит) денежных средств (стр. 6)	941	1 529	2 030	-1 706	-2 413	-1 655	129

Оценка эффективности инвестиций является заключительным этапом инвестиционного проектирования и базируется на сопоставлении ожидаемого чистого дохода от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между чистым доходом по проекту и суммой общих инвестиционных затрат и платы за кредиты (займы), связанной с осуществлением капитальных затрат по проекту. На основании чистого потока наличности рассчитываются основные показатели оценки эффективности инвестиций: чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности (доходности), внутренняя норма доходности, динамический срок окупаемости (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Основные технико-экономические показатели эффективности инвестиционного проекта

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2023 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Отток наличности							
Капитальные затраты без НДС	4 245	3 600	1 900	255	10 000	10 000	10 000
Прирост чистого оборотного капитала (стр.1.2.7-стр.1.1.2 табл.3.6)	-351	-413	-272	-186	-1 222	-964	-556
Плата за кредиты (займы), связанные с осуществлением капитальных затрат по проекту	0	500	700	900	1 300	1 000	500
Погашение рассрочки поставщиков за товары	81	581	581	581	825	2 725	1 625
Полный отток (стр. 1.1 + стр. 1.2 + стр. 1.3)	3 975	4 268	2 909	1 550	10 903	12 761	11 569
2. Приток наличности							
Чистый доход по проекту	1 531	4 017	876	2 900	9 324	14 416	15 128
Целевое финансирование	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо потока (чистый поток наличности – ЧПН) (стр.3- стр.2)	-2 444	-251	-2 033	1 350	-1 579	1 655	3 559
То же нарастающим итогом (накопленная сумма по стр. 5)	-2 444	-2 696	-4 729	-3 379	-4 958	-3 303	256
Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования 7,35 %)	0,9824	0,9652	0,9482	0,9315	0,9315	0,8678	0,8083
Дисконтированный отток (стр. 2 x стр. 7)	3 905	4 120	2 759	1 444	10 156	11 073	9 352
Дисконтированный приток (стр. 4 x стр. 7)	1 504	3 877	831	2 701	8 686	12 510	12 229
Дисконтированный ЧПН (стр. 9 - стр. 8)	-2401	-243	-1 928	1 257	-1 471	1 436	2 877
То же нарастающим итогом (по стр. 10) – чистый дисконтированный доход (ЧДД)	-2 401	-2 644	-4 572	-3 315	-1 471	-35	2 842
Показатели эффективности проекта:							
Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр. 11)	2842,0 тыс. руб.						
Простой срок окупаемости проекта (по стр. 6)	2,07 лет						
Динамический срок окупаемости проекта (по стр. 11)	2,99 лет						
Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр. 5), %	25,7%						
Индекс рентабельности (ИР) (по стр. 10 и стр.1.1)	-0,57	-0,07	-1,01	4,93	-0,15	1,14	1,29
Уровень безубыточности, %	71,7	50,5	106,4	79,1	75,2	67,5	68,2
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	2 019	5 861	-843	4 193	12 923	19 874	21 198

Согласно приведённым расчетам инвестиционный проект, посвященный открытию строительного магазина в г. Челябинск является экономически целесообразным:

1) чистый дисконтированный доход по инвестиционному проекту на последнюю дату горизонта планирования составляет 2 842,0 тыс. руб. (ЧДД > 0, следовательно инвестирование целесообразно);

2) внутренняя норма доходности составляет 25,7% (ВНД > средневзвешенной ставки инвестированного капитала), и это значит, у инициатора проекта есть запас финансовой прочности по изменению ставки по банковскому кредиту в размере 5,11% (12,46%–7,35%);

3) простой срок окупаемости проекта составляет 2,07 лет;

4) динамический срок окупаемости составляет 2,99 лет;

5) индекс рентабельности, начиная с 2021 г. приобретает значение выше 1,0, что свидетельствует о достаточности экономической отдачи проекта на вложенный капитал;

б) анализ уровня безубыточности показал, что проект имеет достаточный запас финансовой прочности в районе 30-35%

Дополнительно проведем оценку бюджетной эффективности инвестиционного проекта с позиции налоговых поступлений в местный бюджет г. Челябинск (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Бюджетная эффективность инвестиционного проекта открытия магазина строительных и отделочных материалов

Показатели	Период планирования реализации проекта						
	2021 г.				Итого за год	2022 г.	2023 г.
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.			
Суммарные налоговые поступления, тыс. руб.	1 283	2 132	2 368	3 606	9 390	10 996	12 005
Суммарные неналоговые поступления, тыс. руб.	458	512	623	701	1 120	2 216	3 379
Удельный вес налоговых платежей по отношению к выручке, %	6,43	4,32	4,73	3,50	2,15	3,63	5,07
Выручка от реализации, тыс. руб.	7 128	11 847	13 158	20 035	52 168	61 091	66 696
Удельный вес неналоговых платежей по отношению к выручке, %	24,42	22,32	22,73	21,50	20,15	21,63	23,07

Таким образом, проект открытия магазина строительных и отделочных материалов является экономически и бюджетно целесообразным проектом для г. Челябинск, который позволит увеличить деловую активность в регионе, и создать новые рабочие места и увеличить поступления налоговых и неналоговых платежей в бюджет.

3.2 Оценка рисков инвестиционного проекта

Учредители магазина строительных и отделочных материалов осознают важность управления рисками и для этих целей планируется создание в своей службе внутреннего контроля и управления рисками.

Основными элементами такой службы являются:

- 1) анализ рисков;
- 2) управление;
- 3) контроль рисков;
- 4) планирование рисков на будущий период с учетом накопленной фактической и прогнозной информации.

Учредителями инвестиционного проекта работа по управлению рисками организована с помощью системы дорожных карт рисков с отражением последовательности этапов реализации управления рисками во временном аспекте. В соответствии с дорожной картой рисков выделяют следующие группы рисков:

1. Транзакционные риски.
2. Функциональные риски бизнес-модели.
3. Риски группы compliance (соответствие принятым правовым актам и нормам законодательства).

В таблице 3.9 представим основные риски инвестиционного проекта, направление их влияния и возможные пути их снижения.

Таблица 3.9 – Основные риски проекта и пути их минимизации

Наименование риска	Направленность влияния	Пути минимизации
Невозможность оптимизации логистических расходов	Рост издержек и, как следствие, уменьшение чистой прибыли	Поиск поставщиков с наименьшими ценами, организация собственного автотранспортного цеха
Зависимость от основных поставщиков	Диктование поставщиками своих цен, вероятность срыва сроков	Сформирование базы поставщиков, чтобы по каждой позиции были 3 поставщика – 1 основной и 2 дополнительных
Снижение доходов населения вследствие стагнации экономики из-за пандемии коронавируса в 2020 г.	Снижение выручки	Оптимизация ценовой политики, разработка методов стимулирования продаж (акции, распродажи), предоставление возможности приобретения товаров в рассрочку

Таким образом, при функционировании проектируемого магазина крайне важно вести анализ существующих рисков и своевременно предпринимать усилия по их снижению.

Чувствительность чистого дисконтированного дохода проекта к объему продаж и постоянным инвестиционным затратам представлена в Приложении А. Чувствительность чистого дисконтированного дохода проекта к ценам на продукцию и операционным затратам представлена в Приложении Б.

Дополнительно проведем анализ рисков функционирования бизнес-модели инвестиционного проекта и построим экспертную карту распределения рисков для определения Управляющим партнером компании критических точек внимания:

1) 1 А – прямое активное влияние на частные интересы Управляющего партнера бизнеса, ведущие к гарантированному изменению финансового положения лиц и снижению экономической отдачи технологических активов;

2) 2 В – риски могут быть установлены с достаточным уровнем достоверности и определена зона их проявления. Влияние на технологический потенциал носит

преимущественно операционный характер и связан с краткосрочной эффективностью использования технологических активов бизнеса;

3) 3 C – идентификация рисков основывается на экспертном суждении менеджмента и носит косвенное влияние, которое проявляется через инсайдерские связи и группы влияния на ключевых лиц, принимающих решения о приобретении либо использовании технологических активов;

4 D – риски проявляются через партнеров компании и не могут быть идентифицированы с достаточной точностью для принятия активных действий, направленных на минимизацию возможного негативного влияния на технологический потенциал;

4) 5 F – риск не может быть идентифицирован ввиду отсутствия аналогичных событий в жизненном цикле организации (таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Структура рисков функционирования бизнес-модели инвестиционного проекта в 2021–2023 гг.

Тип технологических активов	Общее кол-во угроз	Тип реакции ответственных лиц фирмы				
		A	B	C	D	F
2021 г.						
Ресурсные	102	34	38	22	8	0
Технологические	174	59	56	42	14	3
Интеллектуальные	55	10	22	15	5	3
Кадровые и управленческие	66	12	12	19	17	6
Итого угроз, ед.	397	115	128	98	44	12
2022 г.						
Ресурсные	135	40	38	39	13	5
Технологические	179	97	36	26	16	4
Интеллектуальные	65	13	26	13	10	3
Кадровые и управленческие	110	17	30	34	19	10
Итого угроз, ед.	489	167	130	112	58	22
2023 г.						
Ресурсные	158	54	42	36	19	7
Технологические	46	32	11	3	0	0
Интеллектуальные	89	29	36	18	5	1
Кадровые и управленческие	125	41	37	28	11	8
Итого угроз, ед.	418	156	126	85	35	16

Согласно приведённым расчетам в 2021 г. наибольшую угрозу для роста потенциала бизнес-модели компании несли в себе технологические активы –

174 ед., на втором месте – ресурсные активы – 102 ед., в совокупности количество угроз для технологического потенциала бизнес-модели составило 397 ед., при этом наибольшее количество пришлось на риски группы В (риски могут быть установлены с достаточным уровнем достоверности и определена зона их проявления).

В 2022 г. общее количество рисков ожидается в районе 489 ед., что на 92 ед., или 123,2 % выше уровня предшествующего года, причем основным генератором риска выступили технологические (179 ед.), ресурсные (135 ед.), и кадровые, и управленческие (110 ед.).

Графически структурная динамика рисков реализации инвестиционного проекта открытия магазина строительных и отделочных материалов в по их видам представлена на рисунке 3.1.

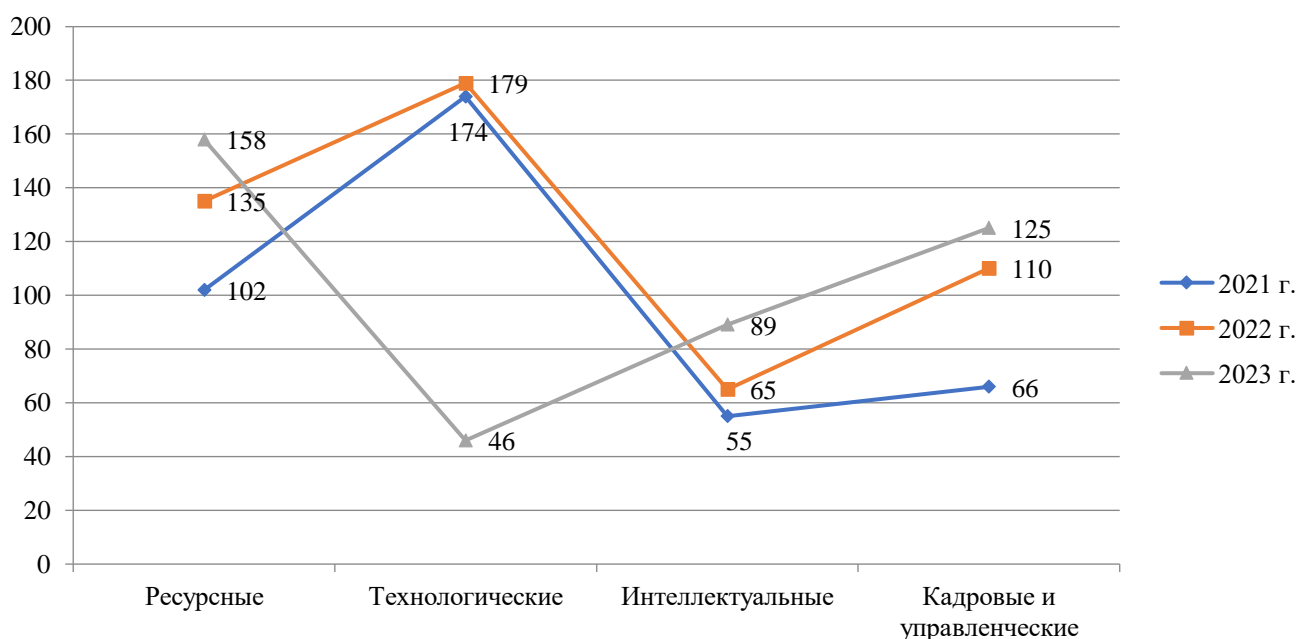


Рисунок 3.1 – Структурная динамика рисков реализации инвестиционного проекта в 2021–2023 гг.

В 2023 г. ожидается, что общее количество угроз при функционировании технологических активов составило 418 ед., что на 71 ед., или 14,5 п.п. ниже уровня предшествующего года, при этом в структурном разрезе основное место заняли ресурсные (158 ед.) и кадровые / управленческие активы (125 ед.).

Выводы по третьему разделу

1. Согласно приведённым расчетам инвестиционный проект, посвященный открытию строительного магазина в г. Челябинск является экономически целесообразным:

1) чистый дисконтированный доход по инвестиционному проекту на последнюю дату горизонта планирования составляет 2 842,0 тыс. руб. ($ЧДД > 0$, следовательно инвестирование целесообразно);

2) внутренняя норма доходности составляет 25,7% ($ВНД >$ средневзвешенной ставки инвестированного капитала), и это значит, у инициатора проекта есть запас финансовой прочности по изменению ставки по банковскому кредиту в размере 5,11% (12,46%-7,35%);

3) простой срок окупаемости проекта составляет 2,07 лет;

4) динамический срок окупаемости составляет 2,99 лет;

5) индекс рентабельности, начиная с 2021 г. приобретает значение выше 1,0, что свидетельствует о достаточности экономической отдачи проекта на вложенный капитал;

б) анализ уровня безубыточности показал, что проект имеет достаточный запас финансовой прочности в районе 30–35%

2. Проект открытия магазина строительных и отделочных материалов является экономически и бюджетно целесообразным проектом для г. Челябинск, который позволит увеличить деловую активность в регионе, и создать новые рабочие места и увеличить поступления налоговых и неналоговых платежей в бюджет.

3. Согласно приведённым расчетам в 2021 г. наибольшую угрозу для технологического потенциала бизнес-модели проектируемой компании будут нести в себе технологические активы – 174 ед., на втором месте – ресурсные активы – 102 ед., в совокупности количество угроз для технологического потенциала бизнес-модели составило 397 ед., при этом наибольшее количество пришлось на риски группы В.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам проведенного дипломного исследования на тему «Оценка инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинске» отметим решение следующих задач:

1) изучены теоретико-методологические основы инвестиционного проектирования;

2) разработан инвестиционный проект открытия магазина стройматериалов в г. Челябинске;

3) дана оценка эффективности и рисков инвестиционного проекта открытия магазина стройматериалов в г. Челябинск.

По итогам дипломного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Инвестиционное проектирование – это целенаправленная, ограниченная во времени деятельность, осуществляемая для удовлетворения конкретных потребностей при наличии внешних и внутренних ограничений и использовании ограниченных ресурсов.

2. Ключевые черты инвестиционного проектирования: наличие конкретной, четко определенной и документально зафиксированной цели; уникальный характер организации работ и процессов достижения проектных целей и решения задач; разовый характер исполнения; ограниченность проекта по времени, пространству и ресурсам.

3. Типологию инвестиционного проектирования можно представить следующим образом: терминальное инвестиционное проектирование; развивающееся инвестиционное проектирование; инвестиционное проектирование в формате «Open Space»; мультипроектный инвестиционный менеджмент.

4. Эффективность инвестиционных проектов следует оценивать по трем критериям: общая эффективность (результативность), социальная (социально-экологическая), эффективность (результативность) участия бизнеса в проекте, бюджетная эффективность.

5. Для управления рисками инвестиционных проектов рекомендуется применять дорожные карты рисков, В наиболее общем виде в инвестиционном риск-менеджменте следующие группы рисков: транзакционные риски; функциональные риски бизнес-модели; риски группы compliance.

6. В зарубежной практике для оценки рисков по инвестиционным проектам применяется метод диагностики рисков с учетом архетипа проекта, которые позволяют выделить типичные риски инвестиций с учетом сегментации по доминирующему источнику их генерации.

7. Сокращение объемов строительства в начале 2018 года и, как следствие, снижение спроса на строительную продукцию вынудило производителей и поставщиков в конце 2017 года повышать цены для создания финансовых резервов, необходимых для нормального функционирования компаний в период спада продаж. Общая площадь введенных зданий в России сократилась за прошедший 2019 год на 5,9% и составила 129,2 млн кв. м. Если общая введенная площадь жилых зданий сократилась на 3,9%, то ввод нежилых зданий «просел» на 12,6%.

8. По результатам анализа сайтов и проектных деклараций застройщиков на территории Челябинской области на май 2020 года выявлено 239 строящихся застройщиками домов (далее – строящиеся дома), в отношении которых в совокупности: выданы разрешения на строительство; опубликованы проектные декларации в соответствии с 214-ФЗ; отсутствуют выданные разрешения на ввод в эксплуатацию. В указанных домах строится 33 613 жилых единиц (квартир, блоков, апартаментов), совокупная площадь которых составляет 1 563 488 кв. м. Для сравнения за 2018 г. было зарегистрировано 204 строящихся дома, в 2017 г. – 195 ед.

9. По состоянию на май 2020 года строительство жилья в Челябинской области осуществляют 58 застройщиков (брендов), которые представлены 67 компаниями (юридическими лицами). Согласно приведенным расчетам на ТОП-5 застройщиков г. Челябинск и Челябинской области в 2017 г. пришлось

335,7 тыс. кв., или 33,6 % от всего объема строительства, в 2018 г. – 488,7 тыс. кв. или 38,2 %, в 2019 г. – 727,0 тыс. кв. м, или 46,5%. Самым крупным по объемам текущего строительства является жилой комплекс «Микрорайон Вишнёвая горка» (поселок Западный). В этом жилом комплексе застройщик «ЭкоСити» возводит 24 дома, включающих 3 517 жилых единиц, совокупной площадью 143 069 кв. м.

10. Основываясь на прогнозах экспертов, анализе проектных деклараций застройщиков, нами было установлено, что рост рынка жилой недвижимости в г. Челябинск в 2020–2022 гг. составит 4,5–5,0 %, что связывается с унификацией правил предоставления ипотеки и активизацией граждан по использованию материнского капитала. В части рынка оптовой и розничной торговли строительными и отделочными материалами в г. Челябинск ожидается, что в лидеры выйдут магазины шаговой доступности, которые будут размещаться в локациях районов-новостроек, тем самым формируя микрорынки клиентов с жизненным циклом 3–5, реже – 7 лет. В качестве метода планирования объема рынка строительных и отделочных материалов применяется метод сценарного планирования, при котором объем продаж определяется с позиции вероятностной конъюнктуры рынка. Построим прогноз рынка продукции в стоимостном измерении на 2020–2022 гг. с использованием метода сценарного анализа.

11. Согласно приведённым расчетам инвестиционный проект, посвященный открытию строительного магазина в г. Челябинск в 2021 г. является экономически целесообразным:

1) чистый дисконтированный доход по инвестиционному проекту на последнюю дату горизонта планирования составляет 2 842,0 тыс. руб. ($ЧДД > 0$, следовательно инвестирование целесообразно);

2) внутренняя норма доходности составляет 25,7% ($ВНД >$ средневзвешенной ставки инвестированного капитала), и это значит, у инициатора проекта есть запас финансовой прочности по изменению ставки по банковскому кредиту в размере 5,11% (12,46% – 7,35%);

3) простой срок окупаемости проекта составляет 2,07 лет;

4) динамический срок окупаемости составляет 2,99 лет;

5) индекс рентабельности, начиная с 2021 г. приобретает значение выше 1,0, что свидетельствует о достаточности экономической отдачи проекта на вложенный капитал;

б) анализ уровня безубыточности показал, что проект имеет достаточный запас финансовой прочности в районе 30–35%

13. Проект открытия магазина строительных и отделочных материалов является экономически и бюджетно целесообразным проектом для г. Челябинск, который позволит увеличить деловую активность в регионе, и создать новые рабочие места и увеличить поступления налоговых и неналоговых платежей в бюджет.

14. Согласно приведённым расчетам в 2021 г. наибольшую угрозу для потенциала проектируемой бизнес-модели будут нести в себе технологические активы – 174 ед., на втором месте – ресурсные активы – 102 ед., в совокупности количество угроз для роста потенциала бизнес-модели составило 397 ед., при этом наибольшее количество пришлось на риски группы В (риски могут быть установлены с достаточным уровнем достоверности и определена зона их проявления). В 2022 г. общее количество рисков ожидается в районе 489 ед., что на 92 ед., или 123,2 % выше уровня предшествующего года, причем основным генератором риска выступили технологические (179 ед.), ресурсные (135 ед.), и кадровые, и управленческие (110 ед.). В 2023 г. ожидается, что общее количество угроз при функционировании технологических активов составило 418 ед., что на 71 ед., или 14,5 п.п. ниже уровня предшествующего года, при этом в структурном разрезе основное место заняли ресурсные (158 ед.) и кадровые / управленческие активы (125 ед.).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 2 августа 2019 г. № 259–ФЗ «О привлечении инвестиций с использованием инвестиционных платформ и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс] // <http://ivo.garant.ru/#/document/72362156/paragraph/1:0> (дата обращения 23.04.2020 г.).

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/28c7f9e359e8af09d7244d8033c66928fa27e527/ (дата обращения 20.04.2020 г.).

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 1050 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [Электронный ресурс] // http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169755/ (дата обращения 18.04.2020 г.).

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 15 октября 2016 г. № 2165 -р «План первоочередных мероприятий по организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации на 2017 и 2018 гг.» [Электронный ресурс] // <http://static.government.ru/media/files/P6XR0VoOjKZwdZZXP06AVEBTV0LE0vxa.pdf> (дата обращения 18.04.2020 г.).

5. Распоряжение Министерства экономического развития России от 14 апреля 2014 г. № 26Р-АУ «Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти» [Электронный ресурс] // <http://docs.cntd.ru/document/499091150> (дата обращения 21.04.2020 г.).

6. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» [Электронный ресурс] // <http://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения 18.04.2020 г.).

7. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54870–2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов» [Электронный ресурс] //: <http://docs.cntd.ru/document/1200089605> (дата обращения 21.04.2020 г.).

8. Балабанов, И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – СПб: Питер, 2018. – 304с.

9. Белолипецкий, В.Г. Финансовый менеджмент / В.Г. Белолипецкий – М.: КНОРУС, 2017. – 458 с.

10. Беляев, Ю.К. Анализ опыта практической реализации проектного подхода в управлении кредитными организациями (на примере ЗАО «Райффайзенбанк») / Ю.К. Беляев // Актуальные вопросы современной науки. – 2018. – № 14. – С. 265–276.

11. Бенджамин, Дж. Руководство для бизнес-ангелов / Дж. Бенджамин, Дж. Маргулис. – М.: Вершина, 2016. – 418 с.

12. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк – К.: Эльга, Нмка-Центр, 2017. – 527 с.

13. Богданов, В.В. Управление проектами. Корпоративная система: шаг за шагом / В. Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 248 с.

14. Боер, Ф.П. Оценка стоимости технологии. Практические примеры оценки стоимости технологий / Ф.П. Боер. – М.: Олимп-бизнес, 2017. – 625 с.

15. Бочаров, В.В. Инвестиции. Инвестиционный портфель. Источники финансирования. Выбор стратегии / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2017. – 288 с.

16. Брынцев, А.Н. Инвестиционный проект. Да или нет / А.Н. Брынцев. – М.: Экономическая газета, 2017. – 126 с.

17. Бусыгин, А.В. Деловое проектирование и управление проектом / А.В. Бусыгин. – М.: ИП Бусыгин, 2018. – 518 с.

18. Быкова, О.А. Управление проектами в российских компаниях: состояние и статистический анализ взаимосвязи характеристик / О.А. Быкова // Российский журнал управления проектами. – 2017. – № 1. – С. 3–13.

19. Васильев, А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев // Управленческие науки. – 2017. – № 4. – С. 44–52.
20. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: учебное пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк – М.: Дело, 2017. – 247 с.
21. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов / А.Даморадан. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 761 с.
22. Золочевская, Е.Ю. Функциональная характеристика российской системы управления государственными проектами / Е.Ю. Золочевская // Вопросы управления. – 2017. – № 6. – С. 18–24.
23. Игониная, Л.Л. Инвестиции: учебное пособие для вузов / Л.Л. Игониная; под ред. В.А. Слепова. – М.: Экономист, 2018. – 478 с.
24. Идрисов, А.Б. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций: учебник / А.Б. Идрисов, С.В. Картышев, А.В. Постников – М.: Информационный издательский дом «Филин», 2017. – 640 с.
25. Йескомб, Э.Р. Принципы проектного финансирования / Э.Р. Йескомб. – М.: Вершина, 2017. – 448 с.
26. Ильин, В.В. Модель проектного офиса: удобно и эффективно / В.В. Ильин // Стандарты и качество. – 2017. – № 6. – С. 62–67.
27. Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 185 с.
28. Инвестиционный менеджмент: учебник / под ред. А.Е. Карлика, Е.М. Рогова, М.В. Тихоновой, Е.А. Ткаченко. – СПб: Издательство Вернера Регена, 2016. – 216 с.
29. Киселева, Н.В. Инвестиционная деятельность / Н.В. Киселева, Т.В. Боровикова, Г.В. Захарова. – М.: КноРус, 2018. – 432 с.
30. Козодаев, М.А. Практика построения проектных офисов / М.А. Козодаев // Управление проектами и программами. – 2015. – № 3. – С. 202–212.

31. Культин, Н.В. Инструменты управления проектами: Project Expert и Microsoft Project / Н.В. Культин. – СПб.: БХВ-Петербург, 2017. – 157 с.
32. Лившиц, В.Н. О методологии оценки эффективности российских инвестиционных проектов / В.Н. Лившиц. – М.: Институт экономики РАН, 2015. – 45 с.
33. Лимитовский, М.А. Основы оценки инвестиционных и финансовых решений – ведомственная литература / М.А. Лимитовский. – М.: ООО Издательско-Консалтинговая Компания «ДеКа», 2016. – 740 с.
34. Липсиц, И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа – учебно-справочное пособие / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: БЕК, 2016. – 290 с.
35. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. – М.: Альпина Паблишерз, 2017. – 354 с.
36. Лумпов, А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / А. Лумпов. – М.: АВТОР, 2016. – 386 с.
37. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / под ред. И.И. Мазура. – М.: Омега-Л, 2017. – 664 с.
38. Марковская, Е.И. Управление процессом принятия инвестиционных решений / Е.И. Марковская, В.В. Холодкова // Профессия – директор.– 2017. – № 2. – С. 50–53.
39. Марковская, Е.И. Управление процессом принятия инвестиционных решений в холдинговых компаниях / Е.И. Марковская, В.В. Холодкова // Ученые записки Санкт-Петербургской АУЭ. – 2016. – Вып. 1 (13). – С. 124–128.
40. Маховикова, Г.А. Инвестиционный процесс на предприятии / Г.А. Маховикова, В.Е. Кантор. – М.: СПб: Питер, 2018. – 176 с.
41. Милошевич, Д. Набор инструментов для управления проектамт / Д. Драган, З. Милошевич. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2017. – 729 с.
42. Нили, Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2019. – 328 с.

43. Павлов, А.Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А.Н. Павлов. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018. – 208 с.
44. Панарина, А. Инвестиционные проекты / А. Панарина. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. – 648 с.
45. Пастухова, Е.А. Адаптация экономической системы к изменениям среды: экспертный взгляд / Е.А. Пастухова // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 5. – С. 70–78.
46. Полковников, А.В. Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 552 с.
47. Пряничников, С.Б. Теоретические основы устойчивого экономического развития промышленных предприятий Экономическая безопасность / С.Б. Пряничников // Управление экономическими системами. – 2017. – № 1 (37). – С. 85–92.
48. Разу, М.Л. Управление проектом: Основы проектного управления / М.Л. Разу. – М.: Кнорус, 2015. – 229 с.
49. Рейшахрит, Е.И. Принципы организации и становления проектного офиса в компании / Е.И. Рейшахрит // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2017. – № 9. С. 277–280.
50. Серебрякова, Н.А. Основные проблемы развития инновационно-инвестиционного потенциала предприятия / Н.А. Серебрякова, Е.Л. Смольянова // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – № 2. – С. 52–60.
51. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план. Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2017. – 128 с.
52. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Финансовый анализ инвестиционного проекта / Е.Н. Станиславчик. – М.: РГГУ, 2017. – 382 с.
53. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций / Г.С. Староверова. – М.: КНОРУС, 2016. – 468.

54. Товб, А.С. Управление проектами / А.С. Товбс. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 387 с.
55. Хэлдман, К. Управление проектами / К. Хэлдман. – М.: ДМК Пресс: Компания АйТи, 2016. – 773 с.
56. Шапиро, В.Д. Управление проектами / В.Д. Шапиро. – СПб: ДваТриИ, 2017. – 610 с
57. Анализ рынка строительства 2019 [Электронный ресурс] // <https://alterainvest.ru/rus/poshagovuj-plan-uspeshnoj-pokupki-biznesa2/> (дата обращения 20.05.2020 г.).
58. Анализ ситуации в строительной отрасли [Электронный ресурс] // <http://sroportal.ru/media/2020-04-15-Анализ-ситуации-в-строительной-отрасли-НОСТРОЙ.pdf> (дата обращения 14.05.2020 г.).
59. Гороя, Т. В. Интеграция проектов в госпрограммы: обзор регионального опыта [Электронный ресурс] / Т.В. Гороя // http://bujet.ru/article/334273.php?sphra-se_id= (дата обращения 29.04.2020 г.).
60. Инвестиции в инфраструктуру. Строительство 2019: аналитическое обозрение аналитического агентства InfraONE Research [Электронный ресурс] // https://infraone.ru/sites/default/files/analitika/2019/stroitelstvo_2019_infraone_research.pdf (дата обращения 05.05.2020 г.).
61. Инвестиционная активность в строительной отрасли в 2020 году. Значимые инвестиционные проекты и перспективы развития до 2022 года [Электронный ресурс] // <https://www.advis.ru/gotovyе-issledovaniya/page.php?ID=174041> (дата обращения 04.05.2020 г.).
62. Исследование динамики стоимости строительных материалов и услуг в Москве. Результаты 2019 г. [Электронный ресурс] // <https://www.pwc.ru/publications/dynamics-of-cost-of-building-materials.html> (дата обращения 03.05.2020 г.).

63. Каким будет развитие строительной отрасли РФ до 2030 года [Электронный ресурс] // <http://konkir.ru/articles/stroitelstvo/kakim-budet-razvitie-stroitelnoy-otrasli-rf-do-2030-goda> (дата обращения 21.05.2020 г.).

64. Ключевые изменения в структуре и источниках проектного финансирования в Российской Федерации [презентация]: Заседание Рабочего комитета по законодательству, банкам, финансам «Проектное финансирование в современных реалиях» [Электронный ресурс] // http://www.international-bc-online.org/wp-content/uploads/2018/08/06_Vazhenov_Maydanik_PwC-RUS.pdf, (дата обращения 18.05.2020 г.).

65. Кризис 2020 г. затронул все строительные компании [Электронный ресурс] // <http://www.finmarket.ru/main/article/5245001> (дата обращения 28.05.2020 г.).

66. Обзор строительной отрасли в государствах-членах Евразийского экономического союза и предложения по ее развитию в целях использования интеграционного потенциала Союза [Электронный ресурс] // http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/SiteAssets/1.%20Обзор%20-%20строительство.pdf (дата обращения 10.05.2020 г.).

67. Обзор строительной отрасли России за первое полугодие 2019 года: аналитическое обозрение Российского Офиса Ernst&Young [Электронный ресурс] // [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-building-materials-price-tracker-2019/\\$FILE/ey-building-materials-price-tracker-2019.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-building-materials-price-tracker-2019/$FILE/ey-building-materials-price-tracker-2019.pdf) (дата обращения 26.04.2020 г.).

68. Общемировые тенденции и современные вызовы развития строительства: аналитический обзор портала информационно-аналитической поддержки экспорта строительных услуг [Электронный ресурс] // <https://budexport.by/about.php> (дата обращения 11.05.2020 г.).

69. Российский рынок стройматериалов-2019: Отраслевые обзоры. Группа строительных компаний ИНЭК [Электронный ресурс] // <https://inec.ru/consalting/marketing-researches/branch-reviews/> (дата обращения 12.05.2020 г.).

70. Стагнация и диджитализация: чем жил рынок стройматериалов в 2018 году [Электронный ресурс] // <https://www.radidomapro.ru/ryedktzij/proyzvodstvo-materialov/stroymateriali/ctagnatziia-i-didzhitalizatziia--tchem-zhil-rynok--65381.php> (дата обращения 21.05.2020 г.).

71. Строительная отрасль России. Жилищное, гражданское, инфраструктурное строительство. Предварительные итоги 2019 г. [Электронный ресурс] // <https://infoline.spb.ru/upload/iblock/cd6/cd675d0907fe3dbeef5bbcabd2537e11.pdf> (дата обращения 10.05.2020 г.).

72. Строительство жилья профессиональными застройщиками в г. Челябинск: ЕР-3 аналитика подготовленная ООО «Институт развития строительной отрасли», г. Москва [Электронный ресурс] //: <https://profi.erzrf.ru/info/irso/> (дата обращения 17.03.2020 г.).

73. Тенденции развития строительной индустрии в Российской Федерации [Электронный ресурс] // <https://research-journal.org/economical/tendencii-razvitiya-stroitelnoj-industrii-v-rossijskoj-federacii/> (дата обращения 08.05.2020 г.).

74. Тенденции-2020: что думают о развитии строительной отрасли за границей [Электронный ресурс] // <https://pro.rbc.ru/demo/5e1dcf739a794759ec7f5530> (дата обращения 08.05.2020 г.).

75. Finnerty, John D. Project Finance: Asset-Based Financial Engineering / J.D. Finnerty. – John Wiley & Sons (Hoboken, NJ), 2017. – 540 p.

76. Gatti, S. Project Finance in Theory and Practice: Designing, Structuring, and Financing Private and Public Projects / S. Gatti. – Elsevier Inc., 2018. – 413 p.

77. Howard, R.A. Decision Analysis: Applied Decision Theory / R.A. Howard // Proceedings of the 4th International Conference on Operational Research. – 2017. – P. 55–77.

78. Jian, Z. Why IT Projects Fail / Z. Jian // Computerworld. – 2017. – Vol. 39. – № 6. – P. 31–32.

79. Bruner, R.F. Project financing: an economic overview [Электронный ресурс] / R.F. Bruner, H. Langohr, A. Campbell // <http://ssrn.com> (дата обращения 28.04.2020 г.).

80. Deutsches Institut für Normung (DIN) [Электронный ресурс] // <http://www.standards.ru/document/4061453.aspx> (дата обращения 17.04.2020 г.).

81. PRINCE2 Agile. Project Management [Электронный ресурс] // <https://www.axelos.com/certifications/prince2-agile/prince2-agile-foundation-certification> (дата обращения 20.04.2020 г.).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А. Анализ чувствительности проекта к объему производства и постоянным затратам

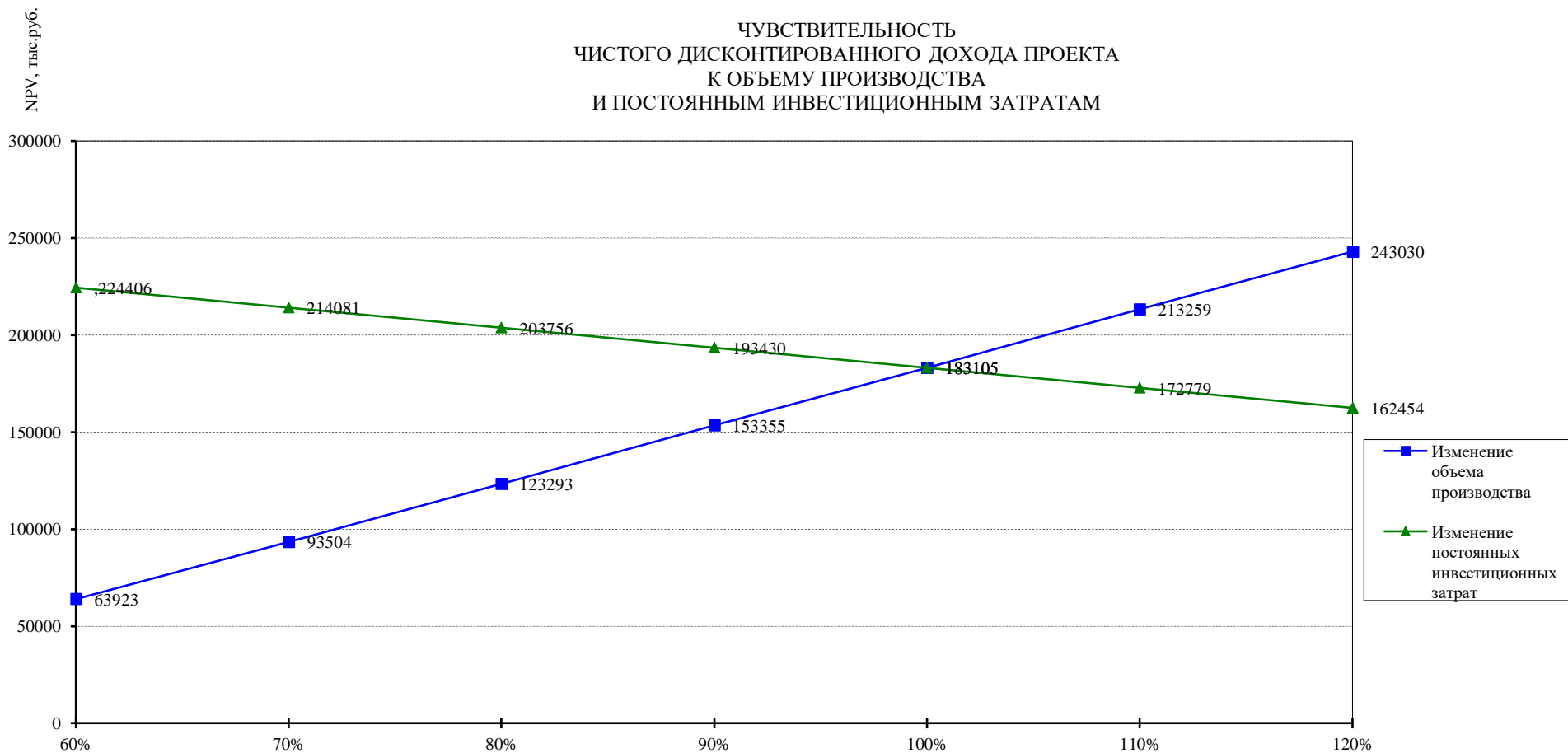


Рисунок А1 – Анализ чувствительности проекта к объему производства и постоянным затратам

Приложение Б. Анализ чувствительности проекта к ценам и операционным затратам

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ
ЧИСТОГО ДИСКОНТИРОВАННОГО ДОХОДА ПРОЕКТА
К ЦЕНАМ НА ПРОДУКЦИЮ
И ОПЕРАЦИОННЫМ ЗАТРАТАМ

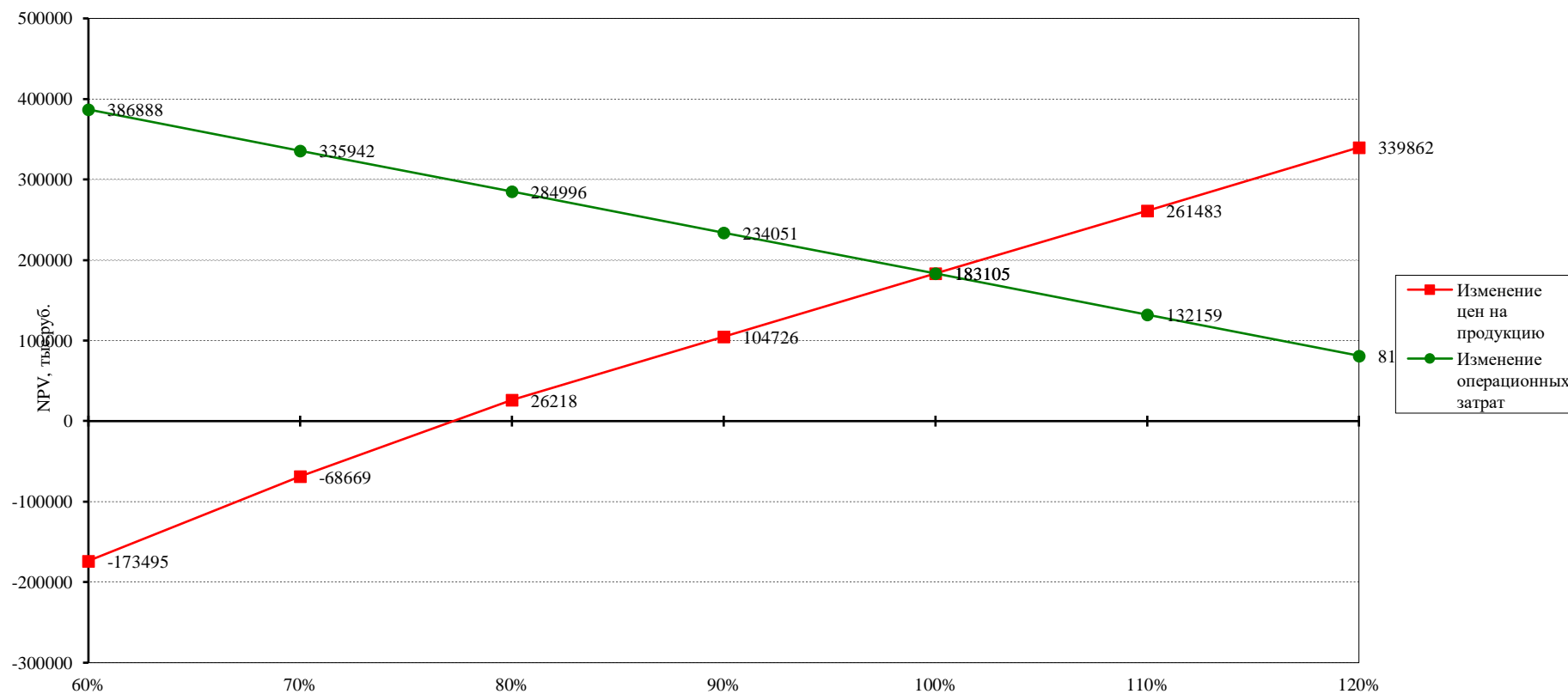


Рисунок Б1 – Анализ чувствительности проекта к ценам и операционным затратам

