

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

“РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ”

Факультет ЭКОНОМИЧЕСКИЙ

Кафедра ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой

экономико-математического моделирования

д.э.н. В.М. Матюшок

«\_\_» июня 2018 г.

**Выпускная квалификационная работа магистра**

Специальность 38.04.02 — Менеджмент

специализация “Управление международными проектами”

**ТЕМА «Разработка проекта экспорта шерсти альпаки из Перу в Россию и  
оценка его рисков»**

Выполнил студент Чаварри Гальвес Вильмер Пауль

Группа ЭУМ-604

Студ. билет №1032155645

Руководитель выпускной квалификационной работы  
Решетникова М.С.  
к.э.н., старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Автор \_\_\_\_\_  
(подпись)

г. Москва

2018 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПЕРУАНСКОГО И РОССИЙСКОГО РЫНКОВ, ВЫЯВЛЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ПРОДУКТ.</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Анализ мирового рынка шерсти</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Характеристика российского рынка, экспорт и импорт</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Характеристики потребителя</b>	<b>12</b>
<b>1.4. Анализ основных макроэкономических переменных</b>	<b>21</b>
<b>ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЭТАПОВ ПРОЕКТА И НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Бизнес-план организации</b>	<b>30</b>
<b>2.2. SWOT – анализ проекта.</b>	<b>30</b>
<b>2.3. Маркетинговый план</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Бизнес План</b>	<b>35</b>
<b>2.5. Календарный план проекта</b>	<b>57</b>
<b>ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РИСКОВ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА ЭКСПОРТА ШЕРСТИ ЛАМЫ ИЗ ПЕРУ В РОССИЮ</b>	<b>59</b>
<b>3.1. Теоретические основы анализа рисков инвестиционного проекта</b>	<b>59</b>
<b>3.2. Анализ проектных рисков</b>	<b>59</b>
<b>3.3. Анализ и оценка рисков инвестиционного проекта на примере экспорта шерсти из Перу в Россию</b>	<b>71</b>
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>82</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b>	<b>92</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Перу в настоящее время является одним из крупнейших экспортеров Латинской Америки. Экспортные возможности страны состоят не только из сельскохозяйственной продукции, такой как мясо,

овощи, фрукты, кофе и какао-бобы, но и из специфических товаров, например, изделия ручной и машинной работы из шерсти различных животных. Одним из самых экспортируемых продуктов являются изделия из шерсти альпаки. Альпака – животное, 85% популяции которого, находится на территории республики Перу и 90% производства текстиля из шерсти ламы приходится именно на экспорт. Одежда и изделия из шерсти лам нашли свое признание на мировом рынке за счет своего высокого качества и термостатических свойств, а также стоит отметить, что данная шерсть является самой теплой из всех видов шерсти животных.

У Перу есть много возможностей для экспорта изделий из шерсти альпака и ламы, так как существуют такие организации как: комиссия по развитию экспорта Перу (PROMPEX), Национальное Промышленное Общество и другие, которые содействуют и облегчают работу в направлении экспорта.

**Целью** данного исследования является оценка, и анализ рисков инвестиционного проекта по экспорту шерсти ламы из Перу в Россию.

В соответствии с целью в данной работе были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть основные показатели мирового рынка одежды из шерсти ламы и других видов шерсти.
2. Проанализировать текущее состояние рынка шерсти и его будущие тенденции.
3. Оценить Российский рынок одежды и в частности рынка изделий из шерсти.
4. Изучить экономические показатели и перспективы работы на Российском рынке.

5. Разработать бизнес-план по запуску одежды из шерсти ламы и оценить экономическую эффективность проекта.
6. Составить список возможных рисков в проекте по экспорту шерсти ламы из Перу в Россию.
7. Провести анализ инвестиционного проекта с помощью одного из выделенных методов (анализ чувствительности инвестиционного проекта) Проанализировать полученные результаты. Разработать рекомендации по минимизации (максимизации) рисков с целью достижения запланированных результатов по реализации инвестиционного проекта.

Предмет исследования выпускной работы - определение целесообразности запуска одежды из шерсти ламы на российском рынке.

Объектом исследования выступает бизнес-план, учитывающий все финансовые и экономические показатели необходимые для принятия решения о запуске проекта по разработке и продаже одежды из шерсти ламы.

В выпускной квалификационной работе магистра использованы Экономико-статистические методы исследования, метод сравнения, методы анализа и синтеза теоретического и практического материала, методы оценки финансового состояния предприятия, методы дисконтирования денежного потока, метод стоимости чистых активов и др.

Теоретическую базу магистерской диссертации составили исследования ведущих российских и зарубежных ученых и практиков в области инвестиционных проектов, таких как Муравинский, Ваджра, Исмагилов Р.Х., Гирипова Г.Ф., Кошечкин С.А., Николенко Е.Б., Ример М. И., Мельников Р.М., Шапкин, А.С.

В первой главе работы рассматриваются особенности перуанского и российского рынка экспорта и импорта, проанализированы основные макроэкономические переменные, такие как общий и отраслевой валовой внутренний продукт, обмен валют, инфляция, эволюция основных экономических секторов, и российская легкая промышленность.

Во второй главе дипломной работы проводится планирование этапов проекта, анализируются расходы, исследуется маркетинговый план и бизнес план анализируемого автором проекта. А также автор проводит анализ экономической оценки стоимости бизнеса участников проекта.

В третьей главе работы автор проводит анализ теоретических основ рисков инвестиционного проекта. Также автор проводит оценку рисков инвестиционного проекта на примере экспорта шерсти ламы из Перу в Россию. В заключение третьей главы автор проводит расчеты для оценки чувствительности и реестра рисков для инвестиционного проекта.

## **ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ПЕРУАНСКОГО И РОССИЙСКОГО РЫНКОВ ШЕРСТИ, ВЫЯВЛЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ НА ПРОДУКТ.**

### **1.1. Анализ мирового рынка шерсти**

На международном рынке одежды, изготовленной из высококачественных материалов, одежда из шерсти альпака, произведенной в Перу, пользуется высоким спросом и занимает уверенную позицию на мировом рынке.

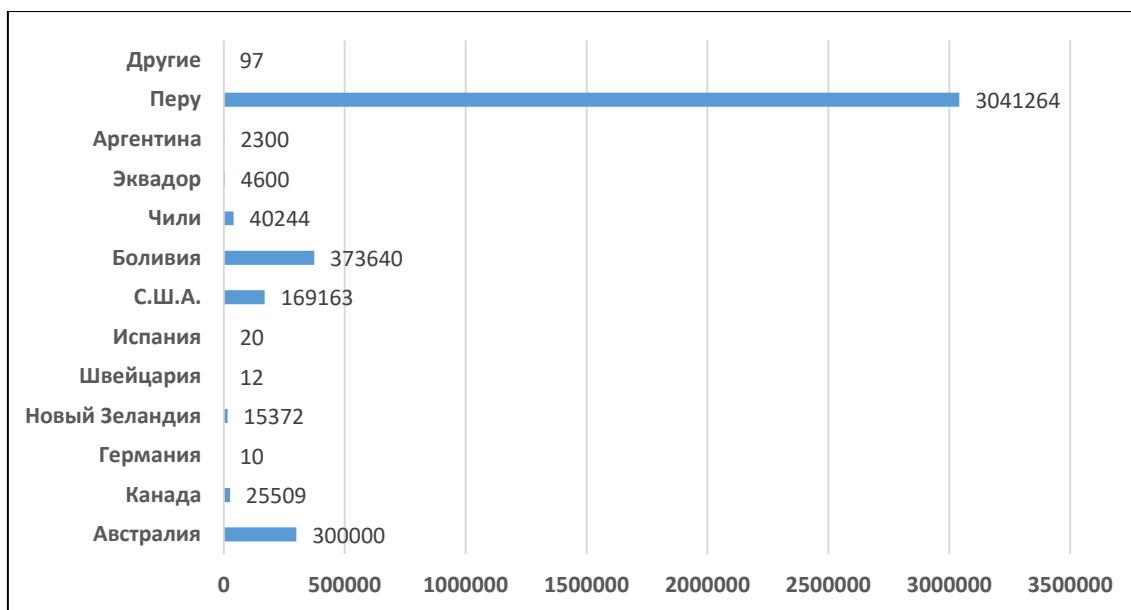
Это большой плюс в пользу текстильной промышленности Перу, но существуют также и недостатки такого производства, так как местный рынок не нуждается в таком большом количестве теплой одежды.

Начиная с 80-х годов альпака перестают выращивать только в Южной Америке, и начинают разводить в Австралии, Новой Зеландии, Канаде и Соединенных Штатах, при этом другие страны не теряют в них интерес.

Как можно наблюдать на рисунке 1.1 Перу обладает около 4,2 миллионами голов семейства верблюдовых, таких как викуни, альпака, гуанако и лама. Перу является крупнейшим производителем популяции данных животных, больше чем 85%, при этом, если посмотреть на количество, то выйдет примерно 3 миллиона голов альпака<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Официальный сайт Правительства Перу, портал сельского хозяйства(2016) - [www.portalagrario.gob.pe](http://www.portalagrario.gob.pe)



**Рис.1.1** Количество голов альпака в странах-разведения

Источник: составлено автором на основе данных официального сайта Правительства Перу, портала сельского хозяйства (2016), [www.portalagrario.gob.pe](http://www.portalagrario.gob.pe) 15.11.2017

### 1.1.1. Анализ мирового спроса на одежду из шерсти.

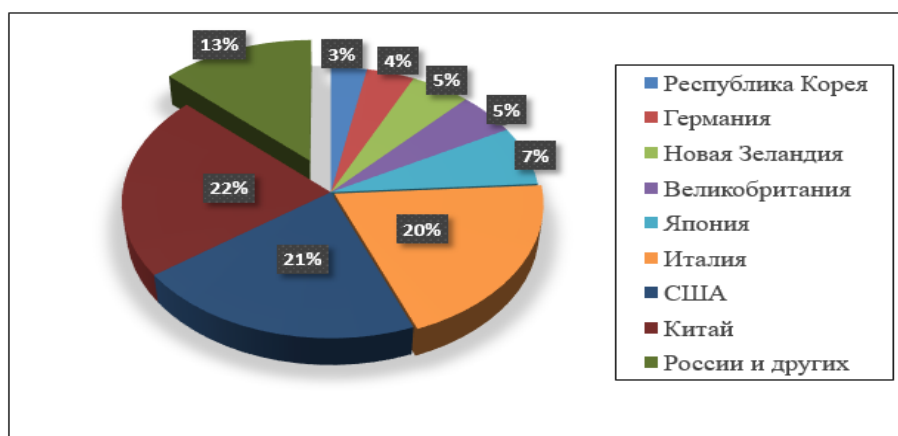
Рассмотрим диаграмму 1.2, которая показывает спрос на одежду из шерсти альпака по всему миру, например, доля США в данном спросе 21%, тогда как доля Японии и Гонконга 17% и 13% соответственно. В общей сложности объем спроса в год составляет 57 миллионов штук<sup>2</sup>.

На международном рынке спрос на одежду из шерсти альпака зависит от сезона, то есть в период более холодной погоды с октября по май интерес повышается в северном полушарии, тогда как в южном полушарии в период с июня по сентябрь.

<sup>2</sup> Перуанский Центр Социальных Исследований, портал в сельской местности (2016), [www.cepes.org.pe](http://www.cepes.org.pe)

В России существует только три летних месяца, поэтому здесь теплая одежда пользуется особой популярностью. Следовательно, шерстяная одежда, обладающая отличными тепловыми свойствами, это как раз то, что необходимо Российскому рынку.

Для российского рынка, если учитывать все перечисленные тенденции, необходима теплая одежда, в период холодного сезона. Поэтому проект по экспорту шерсти ламы из Перу в Россию имеет много предпосылок.



**Рис. 1.2.** Список стран, экспортирующих одежду из перуанской шерсти в 2016 году.

Источник: составлено автором на основе данных Перуанского Центра Социальных Исследований, портал в сельской местности, [www.ceres.org.pe](http://www.ceres.org.pe) 09.09.2017

### 1.1.2. Анализ мирового предложения шерсти альпака

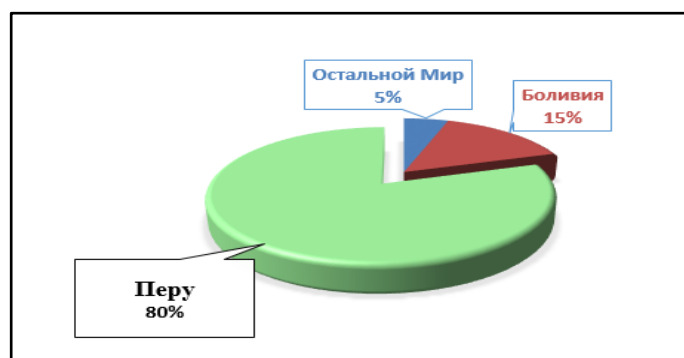
Лидеры по производству шерсти из альпака в мире являются такие страны как Перу и Боливия, стоит заметить, что данная категория шерсти относится к семейству верблюдовых, численность которых ежегодно растет.



Кроме того, эти две страны используют одинаковые системы производства одежды из шерсти альпака, то есть, полупромышленные, промышленные и ремесленные.

Рисунок 1.3 показывает, что Перу является крупнейшим в мире страной-производителем шерсти альпака с долей 80% от торговли во всем мире, Боливия приносит 15% поставок во всем мире и такие страны, как Аргентина и Чили обеспечивают всего по 5%.<sup>3</sup>

Такие страны как Австралия, Франция, Англия, Канада, Новая Зеландия, Соединенные Штаты, а сейчас и в России, также выращивают этих животных. Например в Австралии есть примерно 35 000 голов, в Соединенных Штатах около 26 000. Вполне возможно, что с помощью генетики эти животные смогут жить и размножаться и на других территориях.<sup>4</sup>



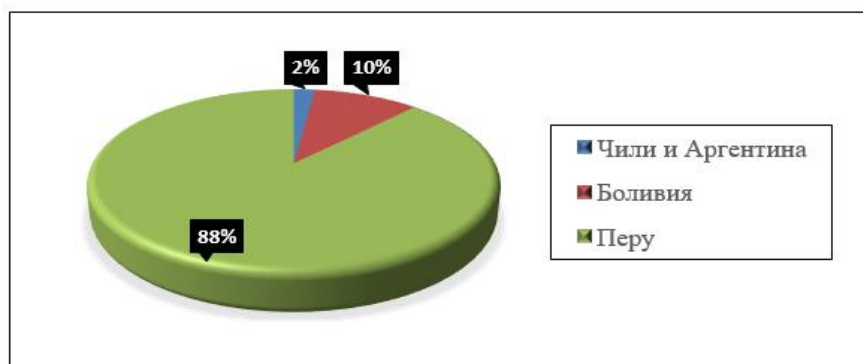
**Рис.1.3.** Мировое производство волокна альпака

Источник: составлено автором на основе данных El Cluster de los Camélidos Andinos, E. Brenes, K. Madrigal, F. Pérez, K. Valladares, 2016 12.10.2017

В соответствии с графиком 1.4, можно увидеть, что Перу экспортирует 88% волокна по всему миру, так что можно сказать, что

<sup>3-4</sup> El Cluster de los Camélidos Andinos, E. Brenes, K. Madrigal, F. Pérez, K. Valladares, 2016

волокно из шерсти альпака представляет собой продукт из Перу. Остальная часть экспортируется из Боливии (10%) и Чили и Аргентины (по 2%).<sup>4</sup>



**Рис. 1.4.** Распределение по странам экспорта из шерсти альпака в мире в 2016 году

Источник: составлено автором на основе данных Национального Аграрного университета ла Молина, Режим доступа: [www.tumi.lamolina.edu.pe](http://www.tumi.lamolina.edu.pe) 18.08.2017

Большинство представителей верблюдовых находятся на территории Южной Америки, порядка 7,7 млн голов, основное место обитания этих животных - это высокогорье Анд. Как видно из таблицы 1.1 в Перу находится более половины популяции семейства верблюдовых, а именно 57% по всей территории Южной Америки.

**Таблица 1.1.**

Популяция семейства верблюдовых в странах южной Америки

Виды	Южная Америка	Перу	%
Альпака	3,750,000	3,192,870	85.14

<sup>45</sup> Национальный Аграрный университет ла Молина, [www.tumi.lamolina.edu.pe](http://www.tumi.lamolina.edu.pe) (2016)

Продолжение таблицы 1.1

Виды	Южная Америка	Перу	%
Лама	3,300,000	1,130,543	34.26
Викуньи	160,700	149,500	93.03
Гуанако	571,200	3,810	0,67
<b>Общий</b>	<b>7,781,900</b>	<b>4,476,723</b>	<b>57.53</b>

Источник: составлено автором на основе данных Национального Аграрного университета ла Молина 08.09.2016

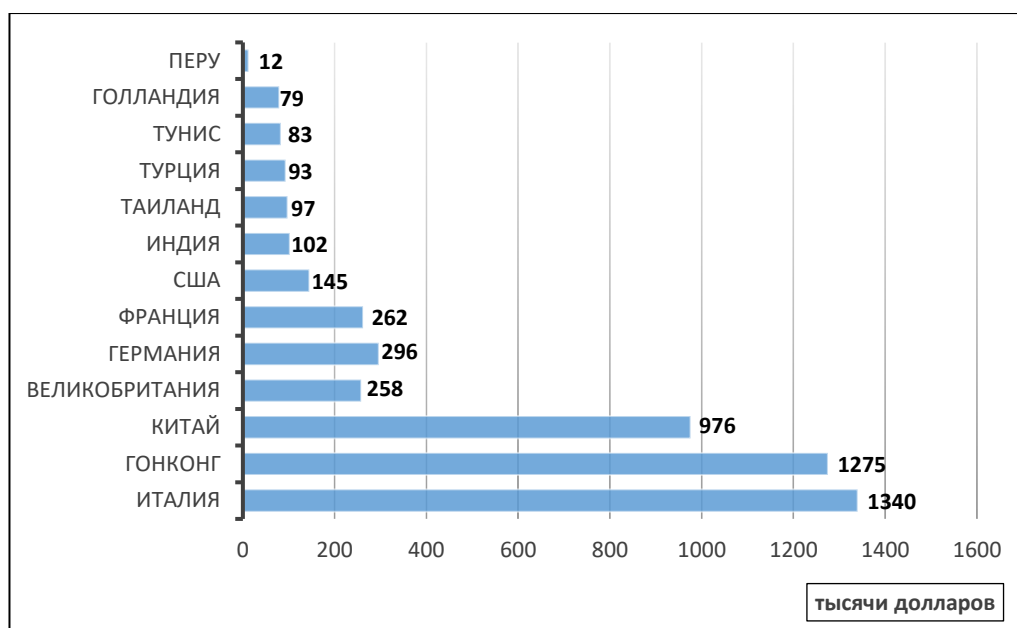
### 1.1.3. Основные страны-конкуренты на глобальном уровне

Самым крупным экспортером одежды из тонкого волоса животных и шерсти является Италия с долей 24,2% в период с 2013 по 2014 год, но стоит также отметить такую страну как Китай, среднегодовой рост рынка которой составляет 5%, и Гонконг с ростом 0,2%<sup>5</sup>.

Европейская страна, которая лидирует по продаже одежды из шерсти альпака является Италия, однако, те страны, которые использует минимальные затраты на рабочую силу и государственные субсидии имеют возможность держать низкие цены на продукцию, тем самым составляя серьезную конкуренцию лидерам рынка.

---

<sup>5</sup> El Cluster de los Camélidos Andinos, E. Brenes, K. Madrigal, F. Pérez, K. Valladares, 2016



**Рис. 1.5.** Основные страны-конкуренты по всему миру (США \$ MILL)

Источник: составлено автором на основе данных El Cluster de los Camélidos Andinos, E. Brenes, K. Madrigal, F. Pérez, K. Valladares, 2016. 10.12.2017

## 1.2. Характеристика российского рынка (экспорт и импорт РФ)

Исследуя статистику МИНФИНа РФ<sup>67</sup>, экспорт и импорт РФ в период с 2010 по 2014 гг. уменьшился.

Если в 2013 г. экспорт составлял 527 млрд. долл., а импорт – 336 млрд. долл., то в 2014 г. показатели экспорта стали – 422 млрд. долл., импорт – 260 млрд. долл. Соответственно уменьшился и объем торгового баланса, показатели 2014 года меньше показателей за 2011, 2012 и 2013 года, однако выше показателей 2009 и 2010 гг. Произошло явное снижение товарооборота (с ЕС и США в частности) из-за кризиса на Украине и санкциями, введенными как против России в 2014 году,

<sup>67</sup>Статистика МИНФИН, Внешнеторговый оборот, [http://info.minfin.ru/export\\_import.php](http://info.minfin.ru/export_import.php)

так и Россией против Запада. Данные действия стоит рассматривать даже не столько с экономической, сколько с политической точки зрения, что являлось рычагом для принятия решений о санкциях<sup>7</sup>.

Если анализировать дальнейшее зарубежье, то основной экспорт приходится на минеральные ресурсы (около 70-75%), также на металлы и химическую промышленность. Импорт составляет, в основном, машины, оборудование и транспортные средства, продовольствие, продукция химической промышленности, каучук, текстиль. Из-за падения товарооборота со странами ЕС, Россия все больше начинает переориентировать свой рынок на Восток, развивая торговые отношения, прежде всего, с Китаем, а по импорту продовольствия – с Латинской Америкой.

Российский рынок шерстяных тканей в последние 5 лет характеризуется сокращением производства. Производственные мощности предприятий используются всего на 24%, причем их объем уменьшился за 2006 — 2008 гг. более чем вдвое — с 314 млн. до 135 млн. кв. метров. Кроме того, сократился выпуск одежды из шерстяных тканей, особенно мужской, а также потребление шерстяного обмундирования в армии и других силовых ведомствах. На объемах производства шерстяных тканей отразилось и сокращение их экспорта, начиная с 2003 года<sup>8</sup>.

В последние годы вследствие стабильного снижения объемов производства натуральной шерсти (более чем на 30% за последние 5

---

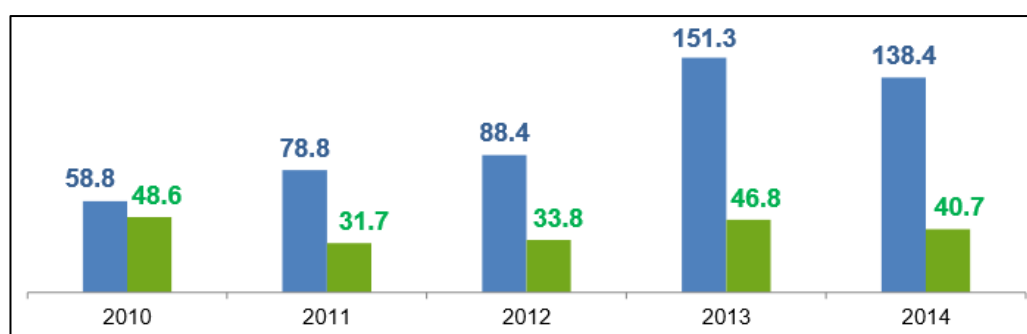
<sup>7</sup>Статистика МИНФИН, Внешнеторговый оборот, [http://info.minfin.ru/export\\_import.php](http://info.minfin.ru/export_import.php)

<sup>8</sup> Кондратьева О.В. Проблемы и перспективы развития рынка шерстяных и шелковых тканей, Изд-во ЮУрГУ, 2014.

лет) текстильные предприятия не обеспечиваются натуральным отечественным сырьем. Кроме того, отечественная шерсть уступает по качественным показателям импортным аналогам. Поэтому для производства высококачественной конкурентоспособной продукции отечественные текстильные предприятия используют импортную шерсть.

### 1.3. Характеристики потребителя

В структуре перуанского экспорта, экспорт в Россию в основном составляют минеральные продукты (в частности, свинец) и сельскохозяйственная продукция (виноград, цитрусовые, орехи и авокадо среди основных продуктов). Обе категории этой продукции вместе превышают 75% от стоимости FOB экспорта в Российскую Федерацию в 2014 году (около 108 миллионов долларов в том же году на экспорт 138).



**Рис. 1.6.** Экспорт из Перу в Россию

Источник: составлено автором на основе данных Надзорного органа Национальной Таможенной и Налоговой Администрации, Базы данных таможенной SUNAT (2015), Режим доступа: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) 18.11.2015

В связи с этим ввоз одежды на российский рынок в последние годы начался небольшими партиями (на экспорт этих продуктов приходится лишь 0,14% от общей стоимости в 2014 г.)<sup>9</sup>, но наблюдается рост как по объему, так и по стоимости продукта (как можно видеть на рисунке 1.7), всего только с \$ 33 тыс. долл. в 2010 году, пошел рост до 200 тыс. долл. ежегодно, достигнув максимального значения в 2013 году, когда он превысил \$ 350 тыс. долларов.

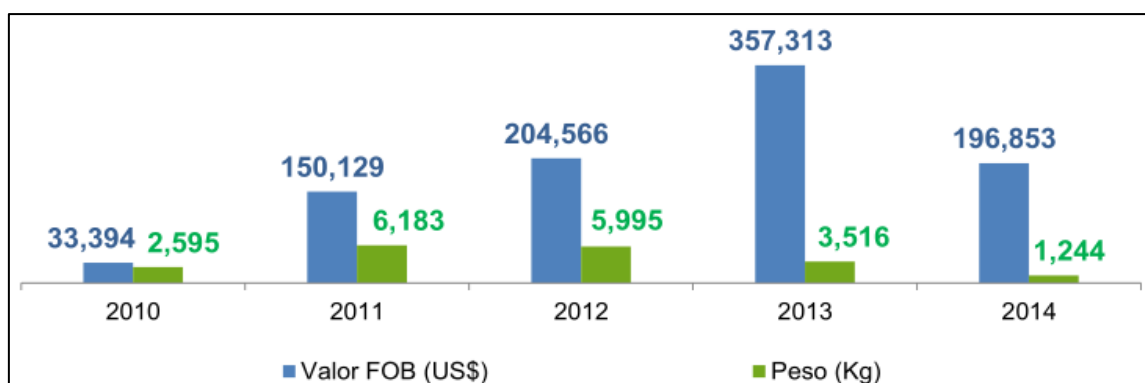
**Таблица 1.2.** Основные производственные сектора, предложения по экспорту из Перу в Россию в 2014 году.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ СЕКТОР	Стоимость экспорта 2014	
	US \$ МЛН	%
Руды и концентраты свинцовые	61	43.7
Сельскохозяйственные	47	34.2
Рыба	11	8.0
Кофе	8	6.0
<b>Одежда, продукты</b>	<b>0.19</b>	<b>0.14</b>
Другие производственные сектора	11	8.1

Источник: составлено автором на основе данных базы данных таможенной SUNAT 05.06.1015

---

<sup>9</sup>Комиссия по содействию Перу экспорта и туризма, PROMPERU, Profile logistics sale of clothing, August 2015, [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)



**Рис. 1.7.** Экспорт из Перу в Россию, Отрасль “Одежда”

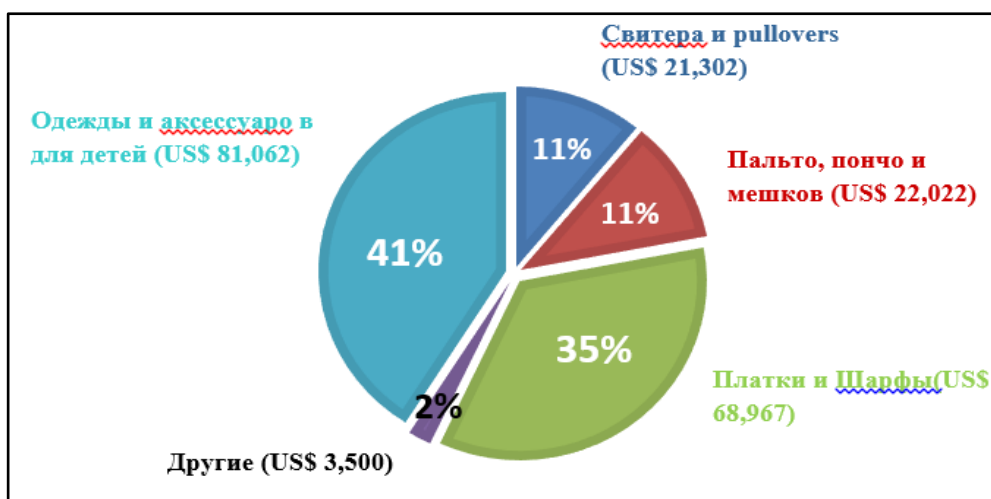
Источник: составлено автором на основе данных базы данных таможенной SUNAT 12.12.2015

### 1.3.1. Предложение экспорта из Перу в Россию

В экспорте одежды на российский рынок можно выделить четыре основных вида продукции: одежда и аксессуары для младенцев, платки и шарфы, пальто и куртки, и, наконец, свитера и кофты. Первые два являются основной экспортной продукцией в Российскую Федерацию (более 70% от общего объема экспорта), преодолев барьер в \$ 60,000 США и 400 кг в год.

На рисунке 1.8 мы можем увидеть распределение перуанского экспорта в Россию в качестве стоимости швейной промышленности (US \$) и вес (кг) 2015, по видам продукции.





**Рис 1.8.** Распределение экспорта перуанской отрасли “Одежда” в Россию по стоимости (US\$) и весу (кг) за 1 единицу продукции  
 Источник: составлено автором на основе данных базы данных таможенной SUNAT 2016 22.11.2017

Данные товары включены в перечень продуктов, определенных в Гиде по российскому рынку за 2016 год PROMPERU (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 1) как потенциальный экспорт, особенно выделяя одежду для женщин и детей.

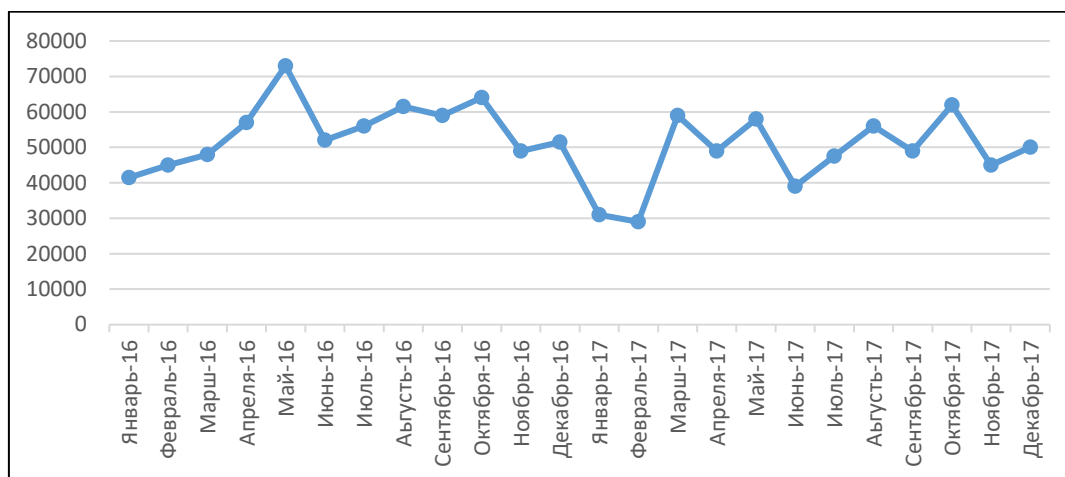
Экспорт на российский рынок одежды и аксессуаров проводится через тарифные позиции, перечисленные в таблице выше.

В течение 2016 года Перу экспортировало эти тарифные позиции более 570 тонн продукции, со значением 32.7 млн. долларов. Российский рынок в настоящее время еще находится в разработке: в течение одного календарного года поставки из Перу в Российскую Федерацию превысили 80 тыс. долларов за доставку 445 кг продуктов.

### 1.3.2. Сезонность

Экспорт перуанской одежды и аксессуаров происходит регулярно в течение всего года, существует 2 пика продаж в апреле-июне и

сентябре-ноябре, как это видно на рисунке 1.9. Поставки этих продуктов на российский рынок, производятся два раза в год, в периоды пикового экспорта отрасли в целом.



**Рис. 1.9.** Динамика экспорта одежды и аксессуаров по месяцам 2013 – 2014 (кг.)

Источник: База данных таможенной SUNAT 02.02.2015

### 1.3.3. Социальная структура населения

Для идентификации основных показателей освоения рынка в России и создания стратегии маркетинга необходимо привести следующие данные:

Демография: <sup>10</sup>

- ✓ Мужчины и женщины имеют примерно средний уровень дохода \$8,806 (в год).
- ✓ В среднем на семью \$29,016(в год).

<sup>10</sup> РОССТАТ, [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rossta..](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rossta..)

- (a) Тип А: потребители с прибылью более \$38000 (в год)
- (b) Тип А: потребители с прибылью \$38000 (средне год) и
- (c) Тип С: потребители с прибылью менее \$38000 (в год).

- ✓ Плотность составляет 9 человек на км<sup>2</sup>.
- ✓ 16.8% населения от 0 до 14 лет.
- ✓ 70.1% населения от 15 до 64.
- ✓ 13.1% населения старше 65 лет.
- ✓ Средний размер семьи составляет 2,6-членов.

Согласно сегментации рынка, изначально есть три вида концепции для того, чтобы разделить рынок и три вида потребителей, эти понятия - дизайн, качество и цены, которые ниже будут подробно описаны:

**Таблица 1.4**

Сегментация рынка

ТИПЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ	ВИДЫ ЗАТРАТ
Тип А <sup>(a)</sup>	Качество: 100% альпака Дизайн: авангардистский Цена: US \$ 100 приibl.
Тип В <sup>(b)</sup>	Качество: 80% альпака, 20% овца Дизайн: классический Цена: US \$ 85 приibl.
Тип С <sup>(c)</sup>	Качество: 65% альпака, 35% овца Дизайн: простой Цена: US \$ 60 приibl.

#### 1.3.4. Конкуренция на российском рынке

Конкуренция на рынке одежды из тонких волос в России очень высок, так как некоторые страны уже несколько десятилетий на этом рынке, и его дешевая рабочая сила есть доля конкуренции, т.е. с позиционированием на рынке. Но перуанская одежда имеет очень

хорошую репутацию и хорошее качество, чтобы она могла позиционировать себя как сильный конкурент на этом рынке.

Гонконг является крупнейшим конкурентом по кардиганам и свитерам, и имеет большое преимущество перед такими странами как Италия и Китая. Также одна из стран с наибольшим ростом после представленных является Таиланд.

Перуанские компании, которые представлены на российском рынке и в мире-это те, которых мы можем увидеть в таблице 1.5

**Таблица 1.5**

Компании в Перу

<b>Название компании</b>	<b>Всего экспортируемые одежды 2015г.</b>
Incalpasa Trx S.A.	3,460,688
Consorcio textil del Pacifico S.A.	696,135
Total	4,156,823

Источник: El cluster de los Camélidos Andinos, E. Brenes, K. Madrigal, F. Pérez, K. Valladares, 2016 18.02.2016

Согласно таблице 1.5 более крупной компанией по производству является Incalpasa S. A.

#### **1.4. Анализ основных макроэкономических переменных**

В таблице 1.6 показано, что после снижения на -3,7% в 2015 году реальный ВВП России снизился всего на -0.6% в 2016 году, значительно ниже, чем-то, что было поставлено целью - эквивалентной ставке 2%. Замедление роста ВВП России в последние

годы объясняется устойчивым снижением инвестиций и экспорта, особенно на энергетические продукты. Тем не менее, небольшой экономический рост был поддержан в росте частного потребления за счет значительного увеличения заработной платы и расширение доступа к кредитам.

**Таблица 1.6<sup>11</sup>**

Анализ основных макроэкономических переменных

Экономические показатели	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.Рост ВВП(%)	4.5	4.3	3.4	1.5	3.0	-3.7	-0.6
2.ВВП на душу населения (\$/год)	10.671	13.335	14.302	14.468	12.718	8.447	8.058
3.Уровень инфляции(%)	6.9	8.4	5.1	6.7	5.7	6.1	6.3
4.Уровень безработицы(%)	7.3	6.5	6	5.7	5.7	5.4	5.5

Источник: составлено автором на основе данных Комиссии по содействию Перу экспорта и туризма, PROMPERU (2016), <http://www.promperu.gob.pe/> 14.09.2017

Российская легкая промышленность обеспечивает 0.9% от ВВП, что составляет 2.4% от объема промышленного производства или 3.6% от общего объема обрабатывающих производств. Еще 1.6% приходится на розничную торговлю товарами легкой промышленности.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Комиссия по содействию Перу экспорта и туризма, PROMPERU (2015), <http://www.promperu.gob.pe/>

<sup>12</sup> Министерство промышленности и торговли Российской Федерации, Проект «Стратегия развития легкой промышленности в Российской Федерации на период до 2025 года» (2015)

Российская Федерация теряет около 1.1% своего ВВП из-за высокой доли импорта товаров легкой промышленности и незначительного объема экспорта продукции легкой промышленности. Такие показатели в целом соответствуют уровню стран с развитой сырьевой экономикой (минеральные ресурсы, либо с/х), которые являются крупными нетто-импортерами товаров легкой промышленности.

По состоянию на 1 июня 2015 года в отрасли занято 319 тысяч человек, в том числе в текстильном и швейном производстве – 275 тыс. человек, в кожевенно-обувном – 44 тыс. человек.

#### **1.4.2 Обмен валют**

Официальной валютой Российской Федерации является рубль (RUB), а также платежные средства непризнанных республик Абхазии и Южной Осетии.

Для реализации проекта был выбран доллар, так как это международная валюта, которая может быть применена для взаиморасчетов между странами.

В настоящее время американский доллар — основная резервная валюта мира. В этой валюте осуществляется большая часть международных расчетов, фиксируются мировые цены по многим товарным группам. Кроме того, вся мировая статистика построена на USD.

Динамика курса доллара на рынке форекс к рублю и др. валютам - это наиболее свежие данные, которые находятся в постоянном движении и меняются каждую секунду, круглосуточно в рабочие дни. Обычно указывается время - точка сделки на рынке. На разных сайтах и исходя из разных источников, курс незначительно отличается.

Разница между покупкой и продажей (bid и ask) на рынке форекс очень мала (usd / eur - меньше 0,001 \$), поэтому часто указывается только среднее значение между покупкой и продажей или курс последней сделки.

Валютный курс оказывает существенное воздействие на внешнюю торговлю страны, поскольку от его уровня в значительной степени зависит конкурентоспособность ее товаров на мировых рынках. Валютный курс воздействует на направление международных потоков капитала. Решение о вложении национального капитала в активы той или иной страны принимается исходя из ожидаемой реальной прибыли на инвестируемый капитал, которая зависит от процентной ставки и ожидаемых изменений валютного курса. Рассмотрение вопросов, связанных с данной тематикой, носит как теоретическую, так и практическую значимость. Исследование динамики курса доллара по отношению к рублю позволяет лучше понять современное состояние денежного рынка страны, проблемы формирования валютного курса рубля, его влияние на экономику страны.

В таблице 1.7 показан актуальный обменный курс рубля по отношению к доллару США (USD) и перуанскому новому солю (PEN).

**Таблица 1.7.**

**Курс доллара к рублю**

1.00 USD = 61.2301 RUB
US Dollar ↔ Russian Ruble
1 USD = 61.2301 RUB    1 RUB = 0.0163 USD

## Курс соль к рублю

1.00 PEN = 17.9745 RUB
Peruvian Nuevo Sol ↔ Russian Ruble
1 PEN = 17.9745 RUB 1 RUB = 0.0556 PEN

Источник: XE.com. 14.11.2016

В таблице 1.8 автор показывает обменный курс рубля с долларом в 2016 году по месяцам.

**Таблица 1.8**

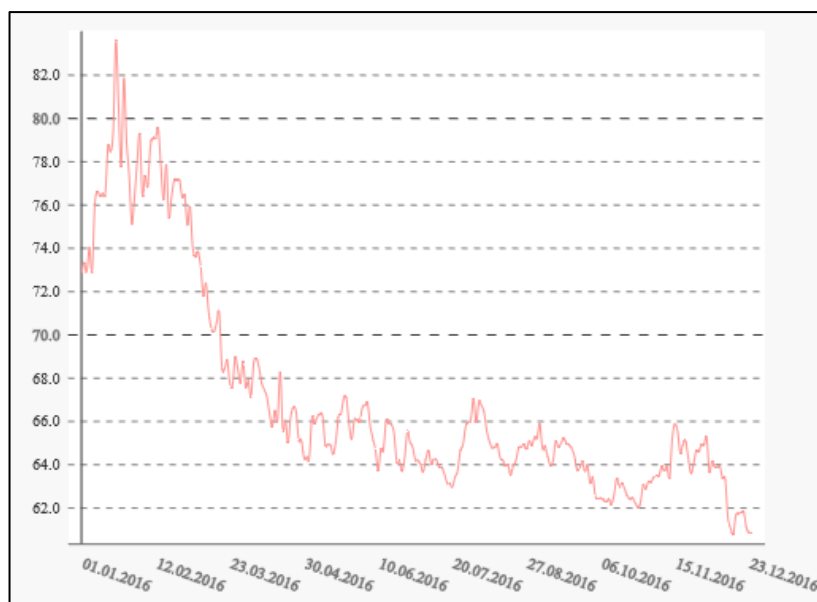
Динамика изменения обменного курса рубля с долларом

Месяц	Средняя Цена доллара в рублях
Декабрь 2016	61.7949
Ноябрь 2016	64.1833
Октябрь 2016	62.4583
Сентябрь 2016	64.7579
Август 2016	64.8139
Июль 2016	64.1127
Июнь 2016	65.1339
Май 2016	65.9681
Апрель 2016	66.4756
Март 2016	70.2305
Февраль 2016	77.1326
Январь 2016	76.5845

Источник: www.forexpf.ru 15.12.2016

На следующем рисунке показаны колебания доллара по отношению к рублю в 2016 году.





**Рис. 1.10.** Колебания доллара по отношению к рублю

Источник: [www.forexpf.ru](http://www.forexpf.ru) 23.12.2016

Данные, приведенные выше, мы можем оценить, как поведение курса доллара (\$) в течение годового периода 2016 года, поэтому необходимо учитывать это при оценке рисков проекта.

### 1.4.3 Инфляция

В таблице 1.6 в процентах можно увидеть изменение темпов инфляции в России в последние годы. Инфляция, как ожидается в 2017 году, увеличится до 6,7%, по сравнению с 6,3% в 2016 г. Обе ставки остаются выше целевого диапазона Центрального банка России, который колеблется между 4% и 5%. Сложно определить темпы инфляции для проведения исследования и оценки проекта.

Можно предположить, что инфляция будет расти. Данный показатель иллюстрирует экспортный сектор.

Экспорт показал, что в последнее десятилетие (что совпадает с периодом, который следует за большой кризис 2001-2002 годов), можно отметить два периода. Один - непрерывный рост экспорта с

2003 по 2008 год включительно (всегда растет на двузначный процент), а другой с 2009 года, в котором есть подъем по сравнению с предыдущим периодом, как снижение по сравнению с предыдущим годом (два-два), и не существует общей кривой тренда, которая была показана в период 2003-2013 годов.

Есть много причин для этого. Различия в международных условиях, уменьшение простоя потенциала российской экономики и низкий уровень инвестиций, доступ к все более и более сложным услугам для экспортеров, климатические условия, низкая доступность инфраструктуры, правительственные постановления разнообразной природы и т.д. Но становится ясно, что фактор, который определяет все перечисленные причины и превосходит их – это инфляция.

#### **1.4.4 Российская легкая промышленность**

Стратегия развития легкой промышленности в Российской Федерации охватывает сегменты текстильного, швейного, кожевенного и обувного производства, а также учитывает вопросы развития связанных сегментов смежных отраслей – производства химических волокон и нитей, производства натуральных волокон и нитей, а также розничной торговли продукцией легкой промышленности.

Мировая система разделения труда в легкой промышленности складывалась более 20 лет и имеет тенденцию к дальнейшему усилению специализации. В рамках этой специализации все страны можно условно разделить на 3 группы:

1. Мировые поставщики. Большинство развивающихся стран с низким ВВП на душу населения - активно развивают текстильную

отрасль (в недалеком прошлом Китай, Индия, Турция, Бангладеш). Кроме того, развитая легкая промышленность в этих странах служит одним из драйверов роста экономики в целом.

2. Региональные поставщики. Страны со средним уровнем доходов - обычно частично обеспечивают текстильной продукцией себя и ближайšie региональные рынки (Болгария, Венгрия, Чехия, Польша, Румыния)
3. Импортёры. Развитые страны практически потеряли легкую промышленность (за исключением технического текстиля и прочих высокопроизводительных производств, не требующих высокой доли ручного труда) и импортируют потребительскую продукцию (США, Япония, Франция, Германия, Великобритания, Россия). В течение последних 15 лет занятость в европейской легкой промышленности сократилась на 40%, причем это касается как стран Западной, так и Восточной Европы.

При этом в развитых странах сохранились более науко- и капиталоемкие производства (например, технический текстиль и производство текстильных материалов со сложными свойствами), а также завершающие этапы производства брендовой продукции, произведенной по давальческой схеме в Азии. В Восточной Европе еще сохранились швейные производства, нацеленные на региональный рынок и конкурентоспособные за счет более низких цен, качества, оперативности поставок, но их объемы постепенно сокращаются.

Рассмотрев все основные показатели мирового рынка шерсти, подведем промежуточные итоги по первой главе. В настоящее время на мировом рынке существует несколько стран-производителей

волокна из шерсти животных, как уже было сказано ранее - это Перу, Боливия, Чили и Аргентина. Перу является одним из основных производителей и экспортеров текстиля и других продуктов из шерсти ламы и альпака, так как является страной обладающей наибольшим количеством голов этого вида животных. Такие показатели говорят о большом потенциале Перу в экспорте данного материала в развивающиеся страны. Существует и другой вид производителей, которые изготавливают одежду из такого текстиля - это в первую очередь Италия и Китай, которые обладают современными методами производства и разработки дизайна из шерстяной ткани. Следовательно, исходя из проекта, который рассматривается в данной работе, эти страны составляют основную конкуренцию для производителей из Перу. Шерсть альпака завоевывает рынок за его хорошее качество и образ будучи типичным продуктом Латинской Америки, однако она менее известна чем кашемир (среди другой шерсти), поэтому перуанские экспортеры этого продукта должны работать вместе, чтобы позиционировать больше этого продукта на конкурентном рынке таких видов шерсти животных.

Далее в первой главе был проведен анализ основных экономических показателей всего российского рынка и рынка одежды для определения целесообразности экспорта текстиля из шерсти ламы и альпака в Россию. Здесь стоит отметить, что несмотря на многие нестабильные показатели российской экономики, экспорт из Перу в Россию растет ежегодно, это говорит о том, что у рынка есть большой потенциал и количество продуктов, которые может предложить Перу российскому рынку с каждым годом увеличивается.

Важно отметить, что Российская Федерация запрашивала, чтобы продукты одежды имели сертификаты соответствия (соответствие российским стандартам качества и безопасности), а также здоровья и гигиены (для прямого контакта с кожей), они управляются Госстандартом.

## **ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЭТАПОВ ПРОЕКТА И НЕОБХОДИМЫХ РЕСУРСОВ**

### **2.1. Бизнес-план организации**

#### **2.1.1. Представление учредителей**

а) Миссия. Фирма “КНУУАУ Перу” должна быть ценным поставщиком в российские сети, а также создать новые тенденции экологической моды с помощью инновационных продуктов высокого качества, которые удовлетворяют потребности авангардистских потребителей.

б) Видение. Будучи первопроходцами в экспорте одежды из альпака, проект будет стремиться стать лидером российского рынка на основе партнерства с международными сетями магазинов для расширения экспорта нашей продукции также в страны Азии и Европы с холодным климатом.

в) Стратегические цели. Внедрение продукта “КНУУАУ Перу” в крупные города России для дальнейшего расширения компании, а также в менее крупные в процессе роста. Стать узкоспециализированным лидером в эксклюзивной отрасли России.

В первый год - создать и укрепить торговые связи с импортерами и/или эксклюзивными дистрибьюторскими сетями на российском рынке.

Задача маркетинга - укрепить в сознании российского потребителя, что шерсть альпака – это продукт высокого качества, утонченности и отличной отделки.

#### Цели организации:

- Соответствовать стандартам качества, требуемым клиентами на целевом рынке.

- Оптимизировать производственные процессы в соответствии со сроками экспорта, согласованными с клиентом.
- Минимизировать потери, снижая сокращение затрат расходов для компании.

### 2.1.2. Поставщики материалов для данного проекта.

Для производства изделий из шерсти альпака самого высокого качества и, в свою очередь, для обеспечения их производства мы определили основных дистрибьюторов необходимых материалов для обеспечения соответствия требованию на производство одежды из альпака.

**Таблица № 2.1**  
Поставщики материалов для проекта “КНУУАУ Перу”

Поставщики	Город	Затрат
Incalpaca TPX SA	Арекипа	Tela plana, alpaca Тонкое волокно, альпака
COATS	Лима	Hilo costura Нити, шитье
Cierres REY	Лима	Cierres - замочки
Gustavo Sanchez SAC	Лима	Botones - пуговицы
Zalaquett	Лима	Etiquetas tejidas - Тканые этикетки
Eco Fabric	Лима	Etiquetas Cartón - Этикетки, картон
Distribuidora Galvic	Лима	Papel Tissue Оберточная бумага

Источник: Комиссия по содействию Перу экспорта и туризма, PROMPERU (2016), <http://www.promperu.gob.pe/> 13.03.2017

### **2.1.3. Структура организации**

Для административной области требуются:

Генеральный менеджер, ассистент в области администрации и логистики.

Для области разработки и производства:

Требуется инженер текстильной промышленности, начальник производства и развития продукции, аудит производства и аудит по дизайну/развитию.

Функции сотрудников:

- Генеральный менеджер отвечает за управление предприятием, а также за принятие решений на стратегическом уровне и торговые переговоры с клиентами.
- Ассистент в области администрации и логистики поручается за материально-техническое обеспечение закупки материалов, а также процесс экспорта. Также он будет заниматься бухгалтерскими делами предприятия, работать в постоянной координации с предприятиями-производителями.
- Начальник производства и развития продукта отвечает за планирование и контроль для достижения оптимального уровня в соответствии с заказами и запросами клиентов, а также соблюдение сроков доставки. Он также отвечает за разработку и дизайн одежды, которые должны соответствовать техническим характеристикам и уникальному дизайну, характерному для нашего бренда.
- Мастер дизайна вместе с начальником будут ответственны за дизайн модели, предложенный напрямую от дистрибьютора в России и/или новых клиентов. Также будут нести ответственность



за образцы и разработку пре-производства, и утверждение материалов.

- Аудит производства отвечает за обеспечение стандартизации и контроля качества продукции, поступающие от различных компаний - производителей, по указаниям производства, контролю над персоналом, составлением и контролю качества в течение всего процесса. Работают в постоянном взаимодействии с начальником производства.

#### Управление вовлеченными должностными лицами.

Управление людскими ресурсами будет основано на линейной организации предприятия, которая сохраняет иерархию полномочий в соответствии со средним предприятием, которое и было предусмотрено для этого проекта. Эта линейная структура организации проста в понимании и, кроме того, позволит обозначить четкие и обязанности для всех вовлеченных в компанию должностных лиц.



**Рис. 2.1.** Линейная структура организации “КНУУАУ Перу”

Источник: составлено автором

## **2.2. SWOT – анализ проекта.**

### **Сильные стороны:**

- Знают, как хорошо производить ткани.
- Перу - первый в мире производитель волокон из шерсти альпака.

- Доступность сырья (хлопок).
- Вертикальная интеграция производственной цепочки.
- Престиж перуанской одежды на мировом уровне.

#### **Возможности:**

- Высокое потребление в России товаров роскоши, не чувствительных к ценовому фактору.
- Одежда из шерсти Альпака, согласно прогнозам, перспективна в качестве альтернативы пальто на эксклюзивном рынке, очень восприимчивому к новаторским и импортным продуктам.
- Ограниченное и небольшое предложение одежды из альпака в России (пальто).
- Холодный климат в течение большей части года повышает спрос на пальто.
- Близость России к ЕС, что может облегчить доступ на данный рынок.

#### **Слабые стороны:**

- Отсутствие методов для генетического улучшения шерсти альпака.
- На данный момент существует только один единственный поставщик ткани (деним-Альпака).
- При этом продукт практически новый на Российском рынке и необходимо будет сделать значительные инвестиции в его рекламу и продвижение.
- Слабая поддержка людей, занимающихся разведением и выращиванием альпака со стороны государства.

- Экспорт более сильных особей, полученных с помощью генетиков, это позволит конкурировать производителям из Перу с другими странами, производящими более качественное волокно.
- Большая проблема подорожания пряжи из шерсти альпака, в связи увеличившимся количеством браконьерства, из-за чего заводчики теряют данных животных каждодневно.

### **Угрозы:**

- Отсутствие двустороннего соглашения между Россией и Перу.
- Бюрократия и высокая коррупция на таможне в обеих странах.
- Тарифные и нетарифные барьеры (сертификация ГОСТ Р)

## **2.3. Маркетинговый план**

### **2.3.1. Стратегия компании “KHUYAY Перу”**

Надо будет провести исследование бренда, чтобы определить название, которое хорошо фонетически-произносимо для целевого рынка.

Здесь будут оценены различные варианты, которые можно использовать для названия новой компании, на данный момент можно продемонстрировать один из пробных вариантов, который сделает более индивидуальными наши продукты: марка Khuyay Перу.

Наименование товара: Одежда из шерсти Альпака - Перу.

Примерная марка: “KHUYAY Перу”

Этикетка из картона с надписью:



**Рис. 2.2** Вышитая на ткани метка с фирменной маркой Khuyuay

Источник: составлено автором

На российском рынке всю деятельность следует сосредоточить в Москве, для более успешного взаимодействия с клиентами и более активного развития розничных продаж. Также будет разработан веб-сайт, с помощью которого, взаимодействие с местными поставщиками и клиентами будет происходить более оперативно и эффективно.

Маркетинговая стратегия:

- Быстрый ответ на запрос образцов (не более 48 часов).
- Своевременное реагирование на любое сообщение (Телефон / e-mail)
- Доставка точно в срок, о любой задержке необходимо сообщить покупателю заранее.
- Доставка продукции с характеристиками, согласованными покупателем, любые изменения также должны сообщаться преждевременно.
- Поддержание высокого качества с конкурентоспособной ценой.

- Упаковка для поставок за границу.
- Помещения, пригодные для обработки и хранения.
- Знание и соблюдение согласованных условий оплаты.

### **2.3.2. Цена и анализ расходов на экспорт.**

Цена продажи будет основана на затратах производства, операционных расходах и экспорте, и зависеть от используемых принципах INCOTERMS (Международные Правила в Формате Словаря).

Предпочтительнее для «Khuyau Regu» продавать продукцию на условиях FCA/FOB, т.к. это наиболее распространенные условия поставки продукции заказчику, если клиент выразит желание осуществлять покупку в других системах, это также можно будет сделать. В эту стоимость будет входить 62% прибыли плюс 7% комиссия брокера - дилера.

Как уже было упомянуто, наш продукт - это эксклюзивная одежда с добавленной стоимостью, поэтому его цена при продаже будет сравнительно выше цены установленной у обычной одежды из хлопка.

Для укрепления цены продажи одежды «Khuyau Regu», на уровне всех основных марок в России, нужно учитывать средние цены, которые показывают нам, что сбыт одежды из 100 % хлопка реализуется так, как описано в следующей таблице:

Таблица 2.2.

## Цены на брендовую одежду из хлопка в России

Бренд	Пол	Цена в рублях	Цена в долларах
OGGY	Мужчина/женщина	3800	63
INCITY	Мужчина/женщина	3550	60

Источник: Данные сайта

<http://www.gloriaprendas.biz/en/company/sales/>,

<http://www.sela.biz/about.aspx> 03.04.2018

Таблица 2.3.

## Цены на одежду «Khuyuay Перу»

<u>Затраты на единицу продукции</u>	<u>Прибыль 65%</u>	<u>Прибыль брокера 5%</u>	<u>Цена FOB \$</u>
<u>21,83</u>	<u>14.185</u>	<u>1.1</u>	<u>\$ 40.00</u>

Источник: Приложение 1. Затраты на производство для 1515 ед. одежды.

Собственная разработка

\*Цены, предлагаемые в розничной продаже в России - US\$80-120; то есть 63-90 евро.

### **2.3.3. Условия проведения денежных операций**

Плата за продукт, поставляемый по контракту, фиксируется в американских долларах и на базе цены FOB Callao Harbor (Инкотермс 2010).

Цена за товар выражена за единицу по инвойсу на каждую партию товара, и включает в себя стоимость товара, контейнеры, упаковку (в коробках) и маркировку, погрузку на борт, таможенные затраты. Все вышеперечисленное отдельно покупателем не оплачивается. Сумма контракта складывается из сумм инвойсов на каждую партию товара, поставленных в течение срока действия настоящего контракта.

Для любого из условий экспорта, проект будет использовать 2 типа способа оплаты:

- Банковский перевод (Swift) 50% до момента начала транспортировки;
- Подтвержденный платеж картой.

### **2.3.4. Стратегии проникновения и коммерциализации.**

Есть несколько российских компаний с магазинами в Москве, которые продают зимнюю одежду, свитера и аксессуары из альпака. Эти компании, также будут покупателями продукции «Khuyaу Перу» и смогут предоставлять нам информацию о текущих тенденциях для дальнейших инноваций изменениях в текстиле. Благодаря такому мониторингу, мы получим необходимую обратную связь для того, чтобы всегда быть в курсе последних тенденций и требований рынка. Другая стратегия проникновения на рынок будет заключаться в распространении продукта компании в рекламных СМИ и журналах (напр. Vogue Россия), будут использоваться брошюры, подробно

описывающие продукт, а также использоваться социальные сети, веб-сайты и поисковые системы. Основная стратегия проникновения состоит в том, что бренд «Khuyay Перу» с данным уникальным новым продуктом должен отличаться и позиционировать себя в сознании потребителя.

### **2.3.5. Создание сайта**

В связи с распространением интернета, объем торговли, осуществляемый на электронных торговых площадках, за последние несколько лет необычайно вырос. Поэтому следуя последним тенденциям, компания «Khuyay Перу» будет активно развивать интернет-пространство. А именно: постоянно обновлять веб-сайт; добавлять последние разработанные модели; следить за модными тенденциями, а также у клиентов «Khuyay Перу» появится возможность сделать свой индивидуальный дизайн сайта на странице [www.Khuyay.com/my\\_style](http://www.Khuyay.com/my_style)

## **2.4. Бизнес-план**

Для начала рассмотрим понятие бизнес-плана, и так бизнес-план - это документ, предусматривающий все аспекты планируемого проекта, данный документ дает развернутое обоснование эффективности и целесообразности проекта и позволяет оценить насколько разумно будет вкладывать в него инвестиции.

Бизнес-план должен содержать:

1. Основные показатели рынка - размер, емкость, основных конкурентов, тенденции, перспективы.



2. Показатели затрат, которые будут необходимы для изготовления и сбыта продукции, продвижения продукта, удержания на рынке.
3. Показатели прибыльности и эффективности будущего проекта для инвестора (предприятия), для государственного бюджета.

Часть необходимых показателей мы уже рассмотрели ранее в работе, в данной главе более подробно подойдем к финансовому анализу проекта и проведем анализ чувствительности в 3-х сценариях, а также представим основной реестр рисков проекта в Приложении 3.

Рассмотрим умеренный сценарий анализа чувствительности.

#### 4. Определение объема продаж

Перуанская компания «San-Jacinto» может обеспечивать производство одежды компании «Khuyaу Перу» до 15,120 единиц в год. В результате этого обе компании заключат договор о сотрудничестве.

Проект ставит цель достичь продаж в 50% производственных мощностей.

**Таблица 2.4.**

Объем производства завода за год в единицах

<b>Объем производства завода за год в единицах</b>	
<b>1 год</b>	<b>Единиц</b>
100% емкости	15,120
50% емкости	7,560

Источник: составлено автором на основе вышеуказанных данных

## 5. Темпы роста

Для того чтобы определить темпы роста продаж, был проведен анализ темпов роста ВВП России за несколько лет. Далее было рассмотрено производство продукции, для того чтобы определить темпы роста издержек производства, а также были рассчитаны темпы роста инфляции в Перу.

Для расчета показателей был использован курс равный 3.27 рен за каждый американский доллар.

### 2.4.1. Инвестиции

Рассмотрим основные показатели, необходимые для определения целесообразности реализации проекта по экспорту одежды из шерсти ламы на Российский рынок.

Таблица 2.5 объясняет общую структуру инвестиций в проект по производству одежды из шерсти альпака. Здесь можно пронаблюдать общую стоимость активов компании, переменные издержки и уровень финансирования с учетом собственных и заемных средств.

**Таблица 2.5**

#### Начальный инвестиционный план

АКТИВЫ	СУММА(\$)	СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ 60%	ФИНАНСИРОВАНИЕ 40%
<b>I. ПОСТОЯННЫЕ АКТИВЫ</b>	4036.70		
Мебель и оборудование	4036.70	2422.02	1614.68

## Продолжение таблицы 2.5

АКТИВЫ	СУММА(\$)	СОБСТВЕННЫХ СРЕДСТВ 60%	ФИНАНСИРОВАНИЕ 40%
<b>II. ОБОРОТНЫЕ</b>	165034.80		
Стоимость производства	165034.80	99020.88	66013.92
<b>III. РОЗНИЧНЫЕ РАСХОДЫ</b>	59484.40		
Заработная плата	50532.11	30319.27	20212.84
Услуги и др.	2117.43	1270.46	846.97
Расходы продажа и административные	4954.13	2972.48	1981.65
Операции по маркетингу	1880.73	1128.44	752.29
<b>IV. ИМЕННЫЕ АКТИВЫ</b>	220.44		
Учредительный договор	220.44	132.27	88.18
<b>ИТОГО</b>	<b>\$228,776.34</b>	<b>\$137,265.81</b>	<b>\$91,510.54</b>

Источник: составлено автором на основе вышеуказанных данных  
 Более подробная разбивка по основным видам издержек  
 рассмотрим в таблицах, расположенных ниже.

Таблица 2.6

## Стоимость оформления документации в Перу

Статья	Затраты
SUNAT	61.16
Публичные отчеты	6.12
Нотариус	12.23
Публикации Журнал	91.74
Лицензирование Деятельности	305.81
INDECOPI	146.79
<b>ИМЕННЫЕ АКТИВЫ - ПЕРУ</b>	<b>\$623.85</b>

Источник: составлено автором на основе данных <https://www.indecopi.gob.pe/inicio> 15.04.2018

Таблица 2.7

## Стоимость оформления документации в России

<b>ИМЕННЫЕ АКТИВЫ - РОССИЯ</b>	
<b>Все документы на РФ</b>	<b>\$431.03</b>

Источник: Стоимость регистрации юридических лиц в России.  
<https://www.registral.ru> 25.04.2018

Перед началом работ и запуском основной программы проекта, необходимо подготовить комплект документов, который будет служить основанием для законной работы на рынках России (таблицы 2.7) и Перу (таблицы 2.6). Для этого была рассчитана основная структура расходов для составления и подписания документов. В указанных расчетах присутствуют стоимости услуг нотариуса, лицензирования деятельности, INDECOPi (регистрация товарного знака) и т.д. В тоже время в России существуют возможности с помощью одной оплаты заказать весь комплект документов у специализированной компании.

Таблица 2.8

## Амортизация

<b>Номинальные активы</b>	<b>СТОИМОСТЬ</b>	<b>ЛЕТ</b>	<b>ЕЖЕГОДНАЯ АМОРТИЗАЦИЯ</b>
Итого оформление документов	\$1,054.88	5	\$210.98
<b>Итого Номинальные Активы</b>	<b>\$1,054.88</b>		<b>\$210.98</b>

Источник: составлено автором на основе собственных расчетов

В таблице 2.8 рассчитана амортизация по проект в течение 5 лет, где оформление документов — это общая стоимость, обладающая документов, в Перу и в России. Расходы, которые показаны в выше таблицах (таблица 2.6 + таблица 2.7). Общей

стоимость разделяем на 5 лет и так получаем ежегодную амортизацию, которая составит \$210.98.

#### **2.4.2. Структура финансирования**

Таблицы, рассмотренные в приложении 3 описывают административные расходы, которые предстоят компании в ближайшие 5 лет. Следует обратить внимание на пункт амортизации, она рассчитана за годовой период, а также за 5 лет. Как видно, степень изнашивания оборудования невысок, так как, как известно, начало устаревания мебели (автор подсчитал амортизацию на мебель за каждый год, которая составила 10%, на компьютеры и другую мебель – 20%) начинается при сроке службы от 5-7 лет.

Было рассмотрены расходы на персонал линейной структуры организации “КНУУАУ Перу”, где общий годовой расход составил \$29,600.00 долл. (см. приложение 4). И также было проанализированы расходы на коммунальные услуги (\$ 2,117.43), продажи и административные расходы в стране Перу (ежемесячные расходы с 2-х процентной ставкой - \$ 4,954.13). Остаточная стоимость составила спустя 5 лет \$ 550.46 при вложенных инвестициях в размере \$ 4,036.70.

#### **2.4.3. Финансирование умеренного сценария**

Перейдем к основной части расчета бизнес-плана – это расчет финансовой целесообразности проекта. Для определения уровня показателей эффективности финансовых вложений в проект, были использованы основные виды расчетов, так, например, были использованы показатели WACC, CAPM, NPV и т.д.

Для начала определим способы и методы выплат финансирования умеренного сценария были рассмотрены платежей \$11510.35 долларов в периоды каждые 6 месяцев в течение 5 лет (см. таблица «Банковский кредит» в приложении 3).

В приложении 3 можно пронаблюдать структуру выплат по кредиту, необходимому для реализации программы экспорта шерсти альпака из Перу в Россию. Здесь подробно рассмотрен баланс, ставка кредита, комиссия банка, а также реальные выплаты каждые 6 месяцев. По произведенным расчетам реальная процентная ставка за полугодие составила 6,13%, что является оптимальным процентом для реализации бизнеса.

Далее рассмотрим структуру капитала, какой процент своих и заемных средств будет существовать при инвестировании проекта.

Как можно увидеть далее, собственный капитал составляет 60%, при наличии такого размера капитала и процентной ставки, реализация бизнеса не будет представлять повышенную сложность для поиска инвестиций, так как основная часть средств для запуска уже существует.

**Таблица 2.9**

Структура капитала

<b>СТРУКТУРА КАПИТАЛА</b>			
ДОЛГ	85 403.5	40%	<b>Wd</b>
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ	128 105.25	60%	<b>Ws</b>
<b>ИТОГО ИНВЕСТИРОВАННЫЙ КАПИТАЛ</b>	<b>213 508.75</b>		

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Таблица 2.10

Финансирование				
ФИНАНСИРОВАНИЕ				
Банковского кредита	85 403.5	100%	16.64%	<b>Kd</b>
<b>ВСЕГО</b>	<b>85 403.5</b>			

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Рассмотрим способ расчета одного из основных показателей бизнес-плана – это средневзвешенная стоимость капитала (WACC). Как известно, данный показатель указывает на эффективность финансовых вложений в инвестиционный проект. WACC рассчитывается для определения минимальной приемлемой процентной ставки отдачи от вложений.

Ниже приведены показатели, принятые для расчета WACC:

СРЕДНЯЯ ДОХОДНОСТЬ НА БИРЖЕ NEW YORK	8.62 %	<b>Rm</b>
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ОБЛИГАЦИИ КАЗНАЧЕЙСТВА США	5.93 %	<b>Rf</b>
РИСК РОССИИ	2.40 %	
БЕТА СРЕДНЕЕ	0.65	
НАЛОГ ПРИБЫЛЬ	30%	

$$CAPM / RE = Rf + \beta \times (Rm - Rf)$$

<b>RE</b>	<b>Доходность безрисковых активов</b>	<b>Ожидаемая средняя норма прибыли рыночного портфеля</b>	<b>БЕТА</b>	<b>RE / CAPM</b>
	5.93%	8.62%	0.65	<b>7.68%</b>

<b>Ks</b>	<b>RE + РИСК РОССИИ</b>	<b>10.08%</b>
<b>WACC = <math>Wd [Kd (1 - t)] + Ws Ks</math></b>		<b>9.59%</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

По итогам расчетов показатель WACC составил 9,59%, что составляет оптимальную процентную ставку по всем источникам финансирования компании.

Необходимый бюджет на ближайшие пять лет рассчитан на основе проведенного маркетингового анализа рынка одежды в России, его объема, структуры, динамики, уровня цен.

#### **2.4.4. Бюджет проекта - умеренного сценария**

Исходя из запросов рынка, были определены необходимые объемы производимого товара, а также рассчитана сумма, полученная от продаж в первые пять лет. Как можно заметить, стоимость продукции увеличивается, начиная с 3-го года, это известная практика стоимостного позиционирования товара в долгосрочном периоде, основанная на темпе роста проданных единиц в год.



Таблица 2.11

Бюджет проекта

<b>ВАЛЮТА - ДОЛЛАРЫ США</b>
-----------------------------

<b>Прогнозы Продаж - Первые Пять Лет</b>					
<b>Долларов США</b>	<b>Год 1</b>	<b>Год 2</b>	<b>Год 3</b>	<b>Год 4</b>	<b>Год 5</b>
<b>Рынок Россия</b>					
Проданные единицы	7 560	7 870	8 208	8 577	8 980
Цена Продажи /шт.	40	40	45	45	50
Общий Объем Продаж	302 400	314 800	369 360	385 965	449 000
<b>Общий объем продаж в долл. США</b>	<b>302 400</b>	<b>314 800</b>	<b>369 360</b>	<b>385 965</b>	<b>449 000</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Обоснование такого объема продаж следует пронаблюдать в таблице «Производственная мощность завода», здесь рассчитан объем производимой продукции при загрузке завода только на 50%.

Таблица 2.12

Производственная мощность завода Сан Хасинто в Перу

<b>Первый год</b>	<b>Штук</b>
100% производственные мощности	15,120.0 0
50% производственные мощности	7,560.00

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

**Таблица 2.13**

## Прогноз продаж

<b>Темп Роста</b>	4.10%	4.30%	4.50%	4.70%
<b>Проданных Единиц 2017г.</b>	<b>2018г.</b>	<b>2019г.</b>	<b>2020г.</b>	<b>2021г.</b>
7,560.00	7,870.00	8,208.00	8,577.00	8,980.00
Цена Продажи / шт. \$ 40.00	40.00	40.00	45.00	45.00

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

В следующем шаге, рассмотрим себестоимость товара в заявленном объеме. Как можно заметить, она составляет примерно 54% от конечной стоимости товара, что позволяет заложить остальные средства на развитие компании и расчета по основным статьям расходов.

**Таблица 2.14**

## Себестоимость продукции - первые пять лет

<b>Рынок 1=</b> <b>РОССИЯ</b>	<b>Год 1</b>	<b>Год 2</b>	<b>Год 3</b>	<b>Год 4</b>	<b>Год 5</b>
Единицы Проданные	7,560.00	7,870.00	8,208.00	8,577.00	8,980.00
Стоимость за единицу	21.83	22.27	22.71	23.17	23.63
Общая Стоимость	165,034.80	175,238.14	186,419.54	198,696.25	212,192.86
<b>Стоимость</b> <b>проданных товаров</b>	<b>165,034.80</b>	<b>175,238.14</b>	<b>186,419.54</b>	<b>198,696.25</b>	<b>212,192.86</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Для эффективного взаимодействия с потребителем необходимо правильно просчитать и выбрать каналы продвижения товара. В данном случае будут использованы базовые методы распространения информации о компании – это разработка сайта, печатная рекламная продукция, digital продвижение, первые запросы в поисковых системах. Как видно, уровень маркетинговых

расходов будет оставаться на одном уровне на протяжении первых пяти лет (таблица 2.15).

**Таблица 2.15**

**Международные Маркетинговые Расходы**

	<b>Год 1</b>	<b>Год 2</b>	<b>Год 3</b>	<b>Год 4</b>	<b>Год 5</b>
<b>Расходы</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>
Разработка веб-сайтов	700.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Хостинг и домен	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Дизайн логотипа и брошюры	300.00			500.00	
Служба печати брошюры	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Расходы</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>
Медиа-журналы	3,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Поисковая оптимизация	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
прочие расходы	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
<b>Всего издержки в России</b>					
<b>Расходы на маркетинг</b>	<b>6,150.00</b>	<b>6,350.00</b>	<b>6,350.00</b>	<b>6,850.00</b>	<b>6,350.00</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

#### **2.4.5. Анализ прибыли и потерь**

Рассмотрим соотношение прибыли и расходов в таблице, представленной ниже. Здесь можно увидеть прибыль за минусом операционных и финансовых расходов. В указанной таблице можно заметить существенное увеличение свободных денежных средств за 5 лет, так динамика за указанный период составляет 127%, это очень высокий показатель для нового бизнес проекта.

**Таблица 2.16**

## Состояние прибыли/потерь

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Возрастающие продажи	302,400.00	314,800.00	369,360.00	385,965.00	449,000.00
Цена продаж	165,034.80	175,238.14	186,419.54	198,696.25	212,192.86
<b>Доход брутто</b>	<b>137,365.20</b>	<b>139,561.86</b>	<b>182,940.46</b>	<b>187,268.75</b>	<b>236,807.14</b>
Расходы продаж	6,150.00	6,350.00	6,350.00	6,850.00	6,350.00
Административные расходы	36,671.56	36,770.64	36,871.71	36,974.79	37,079.94
Амортизация	697.25	697.25	697.25	697.25	697.25
<b>Оперативный доход</b>	<b>93,846.39</b>	<b>95,743.97</b>	<b>139,021.51</b>	<b>142,746.71</b>	<b>192,679.96</b>
Финансовые расходы	9,908.76	8,295.56	6,488.77	4,465.17	2,198.74
Налоговая единица	83,937.63	87,448.41	132,532.74	138,281.54	190,481.22
Подходный налог - 30%	25,181.29	26,234.52	39,759.82	41,484.46	57,144.36
<b>Доход нетто</b>	<b>58,756.34</b>	<b>61,213.89</b>	<b>92,772.92</b>	<b>96,797.08</b>	<b>133,336.85</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Далее рассчитаем чистую операционную прибыль (NOPAT) для определения чистого денежного потока компании. Данный показатель определяет прибыль после уплаты налогов, и показывает степень привлекательности компании на рынке.

**Таблица 2.17**

## Свободный денежный поток

	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Возрастающие продажи		302,400.00	314,800.00	369,360.00	385,965.00	449,000.00
Цена продаж		165,034.80	175,238.14	186,419.54	198,696.25	212,192.86
<b>Доход брутто</b>		<b>137,365.20</b>	<b>139,561.86</b>	<b>182,940.46</b>	<b>187,268.75</b>	<b>236,807.14</b>
Расходы продаж		6,150.00	6,350.00	6,350.00	6,850.00	6,350.00

Продолжение таблицы 2.17

	Год 0	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Административные расходы		57,603.67	57,702.75	57,803.82	57,906.90	58,012.05
Амортизация		697.25	697.25	697.25	697.25	697.25
<b>Оперативная доход (ЕВИТ)</b>		<b>72,914.28</b>	<b>74,811.86</b>	<b>118,089.40</b>	<b>121,814.60</b>	<b>171,747.85</b>
Налоги		21,874.28	22,443.56	35,426.82	36,544.38	51,524.35
<b>ЕВИТ - налоги = NOPAT</b>		<b>51,040.00</b>	<b>52,368.30</b>	<b>82,662.58</b>	<b>85,270.22</b>	<b>120,223.49</b>
(+) Погашение и амортизация		697.25	697.25	697.25	697.25	697.25
(+) Остаточная стоимость						
Инвестиции	<b>-228,776.34</b>					
<b>Свободный денежный поток</b>	<b>-228,776.34</b>	<b>51,737.25</b>	<b>53,065.55</b>	<b>83,359.83</b>	<b>85,967.47</b>	<b>120,920.74</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

По проведенным расчетам NOPAT в первый год составил 51 000\$, на основе этого показателя партнеры могут определять насколько будет выгодна работа с «Кхууау Перу». Также здесь можно заметить уровень свободного денежного потока с учетом вложенных инвестиций. И, наконец, одни из основных показателей NPV и ЕВИТ. NPV – это чистая приведенная стоимость к сегодняшнему дню, показывает насколько инвестиционный проект привлекательный и достаточно ли денежных потоков для возмещения инвестиционного капитала и обеспечения необходимого дохода на капитал. В то время как ЕВИТ учитывает прибыль до вычета процентов и налогов.

Таблица 2.18

## Вычисления Рентабельности

	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	NPV
Расчет NPV	51,737.25	53,065.55	83,359.83	85,967.47	120,920.74	<b>142,058.39</b>
<b>ВНД</b>	<b>17%</b>					

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

**РАСЧЕТ ЧИСТОЙ ТЕКУЩЕЙ СТОИМОСТИ (ЧПС)**

Для расчета расчет чистой текущей стоимости (NPV) проекта использовалась конкретная учетная ставка, с которой получился положительный NPV 142,058.39 долл. США, что делает данный проект жизнеспособным.

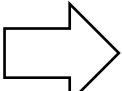
**ROIC = NOPAT / инвестированный капитал**

где:

**ROIC** - рентабельность инвестиционного капитала (Return On Invested Capital).

**NOPAT** (Net Operating Profit Less Adjusted Taxes) - чистая операционная прибыль после вычета налогов;

$$ROIC = \frac{\sum NOPAT}{(\text{Первоначальные инвестиции} + \text{дополнительные Инвестиции} + \text{инвестиции в персонал})}$$

Принося потоков в год нулю 

<b>ROIC =</b>	NOPAT	= 266 600.58
	Дополнительный Инвестиции	= 0
	Первоначальный Инвестиции	= 228 776.34

Рентабельность инвестиционного капитала (ROIC) является больше 100% и так можем сказать, что проект выгоден.

**Таблица 2.19**

Индекс задолженности

**Коэффициент Оборачиваемости  
Процентные Утилиты**

ЕВИТ/ финансовые расходы

Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
7.36	9.02	18.20	27.28	78.11

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

В 1 год мы можем покрыть операционную прибыль впредь до 7.36 раз

**Таблица 2.20**

Показатель доходности

**Маржа операционной  
прибыли (ЕВИТ) =**

ЕВИТ/ Операционные доходы (продажи)

Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
0.24	0.24	0.32	0.32	0.38

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

В 1 год, чистая прибыль представляет собой 24% от объема продаж, это высокий и сильный показатель для эффективного развития компании.

### **РАСЧЕТ УЧЕТНОЙ СТАВКИ:**

Для оценки учетной ставки, применяемой для расчета NPV в этом секторе, мы приняли в качестве исходной базы котировки казначейских облигаций США в среднем за последние 25 лет, которые котируются 5,93%.

Также была принята в расчет средняя доходность Нью-йоркской фондовой биржи за последние 25 лет, которая составляет 8,62%.

Коэффициент странового риска считался по Country Risk Premium - Россия 2,4%, а для бета – считались предприятия розничной торговли в России. Показатель этой ставки дает результат 9,59% WACC.

Предположив, что эффективная годовая процентная ставка финансирования может быть увеличена с 12 до 16%, а страновой риск возрастет с 2,4 до 5%, даже с такой ставкой мы получили WACC - 12.26%. В таком случае сохраняется положительное значение NPV - \$140,189.07 и это подтверждает, что проект остается прибыльным, несмотря на его оценку при более жестких условиях.

Ниже мы представляем результаты сценариев пессимистический и оптимистический

**Таблица 2.21**

**Пессимистический сценарий**

<b>Производственная мощность завода</b>	
<b>Первый год</b>	<b>Штук</b>
100% производственные мощности	15,120.00
20% производственные мощности	3,024.00
<b>NPV=</b>	18,792.00

Источник: построено автором на основе собственных расчетов



Таблица 2.22

## Оптимистичный сценарий

Производственная мощность завода	
Первый год	Штук
100% производственные мощности	15,120.00
80% производственные мощности	12,096.00
<b>NPV=</b>	<b>313,087.32</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

И были приняты следующие вероятности возникновения:

- |                              |       |
|------------------------------|-------|
| 1. Умеренный сценарий        | = 50% |
| 2. Оптимистический сценарий  | = 20% |
| 3. Пессимистический сценарий | = 30% |

Что приводит к взвешенной NPV = 138,349.60

Поскольку мы рассматривали три сценария для оценки проекта, получены различные NPV и проанализирована вероятность каждого из сценариев, что позволило получить взвешенное NPV в **138,349.60** долл. США, и что указывает на то, что проект будет прибыльным.

## 2.5. Календарный план проекта

При подсчете количества дней, необходимых для реализации проекта, были учтены все задачи и операции, которые нужно реализовать в этом проекте. Подсчет всех стадий проекта показал, что общий срок для запуска должен равняться 231 дню. Поэтому мы определили примерный период, когда проект может быть

реализован - это май 2019, этот срок должен стать комфортным даже в случае форс-мажора и изменения тех или иных временных рамок из-за непредвиденных ситуаций. Диаграмму Ганта, показывающую количество необходимых дней для запуска бизнеса можно пронаблюдать в Приложении №2.

Вторая глава была полностью посвящена анализу будущего проекта и разработке бизнес-плана компании «Khuyaу Перу», а также определению оптимальной стоимости для продажи одежды из шерсти ламы и альпака основываясь на ценах конкурентов. Для этого был проведен анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз, разработан маркетинговый план и стратегия, выбраны каналы распределения и продвижения продукции «Khuyaу Перу».

Основной частью в данной главе является расчет финансовой отдачи от проекта, срок окупаемости инвестиций, все основные расходы, которые появятся на пути реализации бизнес-плана, а также определение прибыли и потерь в ближайшие 5 лет. В итоге проведенных расчетов, был сделан немаловажный вывод, что даже рассматривая пессимистичный прогноз, проект не окажется убыточным и при любом сценарии будет получена прибыль. Это означает, что проект может быть реализован, но несмотря на положительные показатели стоит учесть все риски, которые могут встать перед проектом, они будут более подробно рассмотрены в третьей главе.

## **ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РИСКОВ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА ЭКСПОРТА ШЕРСТИ ЛАМЫ ИЗ ПЕРУ В РОССИЮ**

### **3.1. Теоретические основы анализа рисков инвестиционного проекта**

Главным условием успешного развития компании, занимающейся вложениями в инвестиционные проекты, является результат от реализуемого проекта, который должен превышать инвестиции, вложенные в него ранее. Своевременно и эффективно вложить средства в новые инвестиционные проекты, это половина задачи, которая стоит перед компаний, но также, стоит учитывать, что любому проекту сопутствуют свои риски.

Риски могут и положительно повлиять на развитие проекта, в случае если они в достаточной степени оценены и определены и компанией разработан сценарий определенных поэтапных действий.

Для более полного понимания теории инвестиционных проектов, рассмотрим основные понятия, которые раскрывают данную тематику.

Инвестиционный проект - социальный или экономический проект, основанный на инвестициях. В такого рода проекте должны учитываться обоснование экономической целесообразности, сроков и объемов осуществления прямых инвестиций, а также проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с действующими стандартами.

#### **3.1.1. Основные понятия и виды рисков**

При рассмотрении литературы по данной проблеме, определились два основных подхода к определению риска. Самое

распространенное понятие “риска” определяется как опасность и возможность получения компанией ущерба и убытков. Такое определение не дает четкого понимания термина, а раскрывает его только, с одной стороны. Следовательно, рассмотрим риск как отклонение фактического (полученного) результата от ожидаемого (запланированного). Но такого рода отклонение может оказывать как отрицательное, так и положительное влияние на деятельность компании. Таким образом определим второй подход при определении рисков, который связан с прибылью и убытками.

Риск - это неопределенное событие или условие, при осуществлении которого, может быть, как негативное, так и позитивное влияние на итог проекта (РМВОК<sup>13</sup>).

Понятие риска в управлении проектами, появилось в связи с возникновением непредвиденных событий, которые негативно могут повлиять на конечный результат или даже воспрепятствовать полной реализации проекта.

Выделяют три основные причины по которым возникает риск при планировании и реализации проекта:

1. Отсутствие полной информации, для принятия верного решения, так как каждый проект в некоторой степени уникален.
2. Случайность, в случае если события происходят в другой отрезков времени
3. Непредсказуемость изменения жизненного пространства проекта. Т.к. многое может меняться во внешней обстановке, как например, изменение налогового законодательства, таможенные ограничения и т.д.

---

<sup>13</sup> Project Management Book Of Knowledge, 6<sup>th</sup> edition, cap. Управление рисками проекта.

Рассмотрим основные классификации рисков, которые существуют при реализации инвестиционного проекта.

Риски по своему характеру вытекающих последствий делятся на чистые и спекулятивные.

Чистые риски отличаются тем, что в результате их осуществления, предприниматель всегда несет убытки. Обычно под такими рисками подразумеваются такие риски как несчастные случаи, стихийные бедствия, человеческий фактор и т.д. Определим конкретный список чистых рисков:

- Природно-естественные риски, включают в себя риски естественного происхождения, проявление стихийной силы природы каким-либо образом влияющей на деятельность компании или на ход развития проекта.
- Транспортные риски – вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, связанных с транспортировкой товара (поломка транспортного средства, аварийное происшествие, потеря груза, и т.д.).
- Экологические риски, характерны для определенных производственных предприятий, например, риск наступления гражданской ответственности за нанесенный ущерб окружающей среде.
- Политические риски – резкое изменение государственной политики влечет за собой риск получения убытков или сокращение прибыли предприятий.
- Имущественные риски влекут за собой утрату имущества предпринимателя по независящим от него причинам.

- Производственные риски
- Торговые риски – подразумевают под собой все возможные риски, основанные на торговых отношениях, например, понесенные убытки из-за задержки платежей или отказа от платежей, риск недостатка товара, невыполнения условий договора, и т.д.

В то время как спекулятивные риски могут впоследствии иметь различный результат, как потери, так и дополнительную прибыль. Причины, по которым такого рода риски могут возникать достаточно искусственны, это может быть, как изменение курса валют, так и изменение условий поставки договора, транспортировки и т.д.

Рассмотрим также другое понятие риска, а именно, как предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности. Риск в количественном выражении обычно определяется как изменение числовых показателей проекта: внутренняя норма доходности (IRR), чистая приведенная стоимость (NPV), срок окупаемости (PB).

Определим основные риски, которые могут быть присущи инвестиционному проекту, а также и другим видам проектов, а именно: общеэкономические риски, маркетинговый риск, риск несоблюдения графика проекта, риск превышения бюджета проекта.

#### 1. Маркетинговый риск

Маркетинговый риск — это риск недополучения прибыли в результате снижения объема реализации или цены товара. Данный риск является одним из основных для большинства инвестиционных проектов. Риск подразумевает ситуации, такие как - неприятие рынком нового продукта или завышенные ожидания от будущего объема

продаж. Упущения при планировании маркетинговой стратегии появляются главным образом из-за неполного изучения потребностей рынка: неправильной оценки конкурентоспособности рынка, неверного позиционирования товара, а также при неправильном ценообразовании. Стоит также отметить немаловажную роль политики продвижения нового продукта, а именно недостаточный бюджет или неправильные каналы и методы продвижения.

Рассмотрим риск-факторы, которые присущи маркетинговым рискам, они представляют собой возможные отклонения в производственных и финансовых показателях, которые были определены в документации инвестиционного проекта, вследствие снижения объема продаж, в связи со снижением спроса и снижением цен на готовую продукцию, в связи с усилением конкуренции, а также ухудшением положения в отрасли или на рынке и ошибок в бизнес-плане или стратегии.

Основными риск-факторами маркетинговых рисков являются высокий уровень конкуренции в данной отрасли, монополизм, преимущества конкурентов, снижение спроса на готовую продукцию, низкая цена входа на рынок, низкая доля заемщика на рынке.

Основные угрозы для успешной реализации маркетинговой стратегии и плана, относящиеся к маркетинговым рискам являются:

- стратегические риски;
- отраслевые риски;
- рыночные риски.

Для эффективного анализа маркетинговых рисков кредитному аналитику не надо обладать компетенциями профессионального маркетолога. Его задачей является анализ ключевых маркетинговых

риск-факторов и верификация предоставленных маркетинговых планов. Для этого достаточно понимать базовые вещи, основы маркетинга.

## 2. Риски несоблюдения графика и превышения бюджета проекта.

Такого рода риски могут возникать по объективным причинам (например, задержка груза, в связи с изменением таможенного законодательства в процессе растаможивания продукции) и субъективные (например, неправильное распределение ресурсов при планировании проекта). При несоблюдении графика проекта возникает множество негативных последствий, как например, увеличение срока окупаемости в связи недополученной выручки.

По такому же принципу определим риск превышения бюджета, который влияет на общие показатели эффективности проекта.

### Определение реального срока и бюджета проекта

Определение точной оценки срока и бюджета проекта производится при помощи некоторых методик, таких как PERT-анализа (Program Evaluation and Review Technique) - метод оценки и анализа проектов, который используется в управлении проектами.

При данном анализе задаются три оценки срока реализации (стоимости проекта) - пессимистическая, оптимистическая и наиболее вероятная. Ожидаемые показатели при этом рассчитываются с использованием формулы такой как: Ожидаемый срок (стоимость) = (Оптимистический срок (стоимость) + 4 x наиболее вероятный срок (стоимость) + Пессимистический срок (стоимость)): 6. Коэффициенты 4 и 6 получены эмпирическим путем на основе статистических данных большого количества проектов. Результаты, которые будут получены, будут выступать как основа остальных показателей проекта. Но



отметим также, что схема PERT-анализа эффективна при условии обоснования трех перечисленных ранее оценок. Если работы выполняют внешние подрядчики, то в качестве способа минимизации данных рисков можно оговорить в контракте особые условия.

### 3. Общеэкономические риски

Общеэкономические риски, подразумевают под собой риски, связанные с внешними факторами предприятия, такие как изменение курса валют, процентных ставок, ослабление или усиление инфляции. Риски, которые можно также отнести к такому типу рисков - это риск увеличения конкуренции в отрасли в связи с общим развитием экономики страны и риск выхода новых игроков на рынок. Данный риск может быть применим как к отдельным проектам, так и для компании в целом.

### 3.2. Анализ проектных рисков

Оценка рисков и анализ проектных рисков следует представить в виде схемы:



**Рисунок 1** Процедура оценки и управления рисками

Рис. 3.1. Процедура оценки и управления рисками.

Источник: Анализ инвестиционных проектов.

[https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv\\_risk.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv_risk.shtml) 10.04.2018

В процессе планирования проекта следует проводить оценку рисков, что включает в себя количественный и качественный анализ. В случае, если итоги оценки показывают положительные результаты и проект принимается к исполнению, перед принятием проекта к реализации становится задача управления выявленными рисками. В итоге реализации проекта появляется статистическая информация, которая помогает в дальнейшем выявлять и более точно определять риски, а также методы работы с ними.

Управление проектными рисками, как и процесс сбора и использования статистической информации зависит от конкретной ситуации, специфики и специализации компании, реализующей проект.

Перейдем к рассмотрению более подробного анализа качественной и количественной оценки проектных рисков.

### **3.2.1. Качественный анализ рисков**

Качественный анализ рисков позволяет определить неопределенности, присущие проекту, причины, по которым они возникают и результаты рисков проекта. Для определения и описания качественного анализа, следует использовать информацию в виде таблицы со списком вопросов, которые помогают выявить существующие риски. Пример можно рассмотреть далее (рис.3.2)



Рисунок 2 Пример логической карты рисков для вывода на рынок нового продукта (фрагмент)

Рис. 3.2. Пример логической карты рисков для вывода на рынок нового продукта

Источник: Анализ инвестиционных проектов.

[https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv\\_risk.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv_risk.shtml) 12.02.2017

Благодаря карте, указанной выше, можно пронаблюдать список рисков, которым будет подвержен проект. Далее необходимо проранжировать по степени величины потерь, степени важности, при этом основные риски проанализировать используя количественные методы, для более точной оценки каждого из рисков.

### 3.2.2. Количественный анализ рисков

Количественный анализ рисков выполняет функцию определения влияния наиболее значимых факторов на показатели эффективности инвестиционного проекта. Данный анализ помогает определить, например, при каком уровне выполнении плана продаж проект может быть выгодным.

Перечислим основные методы проведения подробного количественного анализа: анализ чувствительности (анализ,

показывающий влияние отдельных факторов), сценарный анализ (анализ влияния комплекса факторов) и имитационное моделирование (метод Монте-Карло). Примеры, использования данных методов, можно пронаблюдать на примере.

Анализ чувствительности, подразумевает стандартный метод количественного анализа, основная суть которого заключается в изменении критических параметров, постановке их в финансовую модель проекта и расчете показателей эффективности проекта при каждом изменении. Такой вид анализа можно реализовать при помощи специализированных программ, таких как Project Expert и «Альт-Инвест». Проведения этого вида анализа позволяет оценить устойчивость проекта к факторам риска.

При проведении анализа чувствительности инвестиционного проекта следует придерживаться следующего алгоритма.

1. Рассчитывается значение выходного параметра (например, чистая приведенная стоимость) при базовом сценарии.
2. Рассчитывается значение выходного параметра при изменении одного из входных параметров (остальные входные параметры остаются неизменными).
3. Рассчитывается процентное изменение входного и выходного параметра относительно базового сценария.
4. Рассчитывается степень чувствительности выходного параметра к изменению входного параметра путем деления процентного изменения выходного параметра на процентное изменение входного параметра.

В общем виде формулу оценки чувствительности можно записать следующим образом.

$$\text{Чувствительность} = \frac{\text{Процентное изменение выходного параметра}}{\text{Процентное изменение входного параметра}}$$

Такие расчеты проводятся для всех входных параметров. Это позволяет выделить факторы риска, которые представляют наибольшую уязвимость для инвестиционного проекта.

Сценарный анализ.

Для начала работы со сценарным анализом необходимо определить список критических факторов, которые будут изменяться одновременно. Для этого нужно использовать результаты анализа чувствительности, в результате чего можно выбрать 2-3 фактора, которые, как было выявлено ранее, оказывают большее влияние на результат проекта. При применении данного анализа рассматривают 3 сценария: наиболее вероятный, оптимистический и пессимистический (при необходимости можно увеличить количество сценариев). Каждый сценарий фиксирует определенные значения отобранных факторов, после этого рассчитываются показатели эффективности проекта.

Каждому сценарию, как и в анализе чувствительности, присваивается вероятность его реализации, применяется при этом метод экспертных оценок. Данные, которые будут получены для каждого сценария, применяются в основной финансовой модели проекта тем самым определяются ожидаемые значения NPV и величина риска.

Имитационное моделирование.

Метод имитационного моделирования (метод Монте-Карло) применяется тогда, когда нельзя задать точные оценки параметров, а определить можно только интервалы возможного колебания показателя. Чаще всего анализ Монте-Карло используется для выявления валютных рисков, например, колебание валютных рисков в

течение года, макроэкономических рисков или колебание процентных ставок и т.д.

Расчеты по методу Монте-Карло из-за его трудоемкости всегда осуществляют с помощью программных продуктов, имеющих соответствующую функцию (Project Expert, «Альт-Инвест», Excel). Основная идея при расчете заключается в том, что на первом этапе определяются границы, в которых может меняться параметр. Следующим этапом является выбор по случайному методу значение этого параметра из заданного интервала и рассчитывается показатель эффективности проекта, подставляя в финансовую модель выбранное значение. Производится сотни таких экспериментов, с помощью специальных программ это занимает несколько минут, благодаря чему получается множество значений NPV, для которых рассчитываются среднее ( $m$ ), а также величина риска (стандартное отклонение,  $d$ ). В соответствии со статистическим правилом (так называемое «правило трех сигм») значение NPV окажется в определенных вероятностных интервалах.

Рассмотрев основные методы анализа проектных рисков, следует отметить, что применение подхода, описанного выше, позволяет принимать решение о дальнейшей проработке проекта на начальном этапе, а также помогает сделать выводы о возможных способах минимизации рисков. Стоит отметить, что обязательным условием такого анализа должны быть продуманные экспертные оценки, а ином случае эффективность проделанной работы будет не на высоком уровне.

### **3.3. Анализ и оценка рисков инвестиционного проекта на примере экспорта шерсти из Перу в Россию**

Определим основные составляющие проекта, которые обозначают пункты на основе которых необходимо будет проанализировать риски присущие проекту.

“КНУУАУ Перу” - первопроходец в развитии сектора одежды из шерсти альпака на российском рынке. Основные сферы деятельности, которые будет охватывать компания - это разработка, дизайн одежды из нового типа материалов, еще не представленных в России, произведенных на территории Перу, которые сочетают в себе волокна хлопка и шерсти ламы. Данное предприятие не является фирмой – производителем, а будет выбирать поставщиков, которые будут способны как изготавливать одежду, так и производить непосредственно сами материалы.

Амбициозная задача, которая стоит перед данной компанией - это запуск нового вида товара, который ранее массово не был представлен на российском рынке одежды.

Также стоит отметить, что производство и разработка дизайна одежды компании “КНУУАУ Перу” будет происходить как в масштабных объемах, так и по индивидуальному заказу. Одной из главных стратегий проникновения на рынок будет развитие бренда “КНУУАУ Перу” (что означает “любовь” на языке кечуа), которая связывает данную одежду с концепцией теплой одежды.

Для более полного понимания проекта, необходимо кратко проанализировать рынок одежды России. Российский рынок одежды считается одним из самых привлекательных сегодня, что отображается в динамике - 25% годового роста. Поэтому большинство брендов,

оставшихся на рынке, получили увеличение своих доходов на 40-50%. Исходя из показанной положительной динамики можно сказать о том, что рынок является достаточно перспективным и обладает всеми показателями для успешного выхода на него с новой продукцией. Стратегия маркетинга и коммерциализации будет первоначально осуществляться через брокера, который уже имеет опыт работы в России и поставляет продукты из шерсти ламы, альпака и викунии на российский рынок. Первоначальные инвестиции в этот проект - US\$ 213,508.75, в среднесрочной перспективе, получается положительное значение NPV US\$ 172 388 (расчет в следующей главе), объемы продаж в год более \$ 302,400.00, что указывает нам на то, что проект можно считать экономически эффективным.

### **3.3.1. Основные показатели инвестиционного проекта**

Для определения основных рисков, которые стоят перед проектом для реализации нового типа продукции на российском рынке, необходимо рассмотреть основные показатели эффективности данного инвестиционного проекта.

Основным показателем эффективности, который применяется при анализе инвестиционных проектов является понятие NPV — это сокращение по первым буквам фразы «Net Present Value» и расшифровывается это как чистая приведенная (к сегодняшнему дню) стоимость. Это метод оценки инвестиционных проектов, основанный на методологии дисконтирования денежных потоков.

Определим основные данные, необходимые для расчета NPV. Поставщиком товара выбран завод-производитель Сан-Хасинто, находящийся в Перу, производственные мощности которого позволяют производить до 15,120 единиц в год. При расчете показателя



эффективности будет использоваться показатель в 50% от показателя производственных мощностей, а именно 7,560 единиц. Темпы роста определим, как рост ВВП России. В ходе расчетов, получилось положительное значение NPV - \$172 388 (подробные расчеты в Приложении №1)

**Таблица 3.1**

NPV проекта по экспорту шерсти альпака из Перу в Россию

Вычисление NPV						
Вычисления рентабельности	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	NPV
Расчет NPV	66 390	67 718	98 012	100 620	135 573	172 388
<b>ВНД</b>	<b>18%</b>					

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Для оценки учетной ставки, применяемой для расчета NPV в этом секторе, были использованы в качестве исходной базы котировки казначейских облигаций США в среднем за последние 25 лет, которые котируются 5,93%. Также была принята в расчет средняя доходность Нью-йоркской фондовой биржи за последние 25 лет, которая составляет 8,62%. Коэффициент странового риска считался по Country Risk Premium - Россия 2,4%, а для бета – считались предприятия розничной торговли в России. Показатель этой ставки дает результат 9,59% WACC. Предположив, что эффективная годовая процентная ставка финансирования может быть увеличена с 12 до 16%, а страновой риск возрастет с 2,4 до 5%, даже с такой ставкой мы получили WACC - 12.26%. В таком случае сохраняется положительное значение NPV - \$172 388 и это подтверждает, что проект остается прибыльным, несмотря на его оценку при более жестких условиях.

### **3.3.2. Расчет анализа чувствительности и реестр рисков инвестиционного проекта.**

Для определения рисков проекта, был выбран метод анализ чувствительности. Этапы определения чувствительности достаточно прост: входные параметры по отдельности или их основная часть в проекте (объём реализации продукции; ее цена; размер инвестиций; сроки; операционные затраты; уровень инфляции; барьерная ставка) изменяются в заданных пределах в бизнес-плане и анализируются полученные результаты. Если полученные показатели демонстрируют небольшие изменения параметров эффективности, то инвестиционный проект признается устойчивым. Также анализ определяются наиболее воздействующие на результирующие показатели входные параметры.

Ранее был рассчитан показатель эффективности проекта - NPV, на основе которого можно провести анализ чувствительности проекта. Для этого выбираем конкретный входной параметр проекта и изменяем его с определенным шагом в допустимых пределах. Эти допустимые пределы определяют эксперты. Например, цена на производимую продукцию не может падать более чем на 50% от запланированной и не быть более чем плановая на 40%. Далее рассчитываем финансовую модель проекта (таб.3.2).

Таблица 3.2

Изменение показателей эффективности проекта (по состоянию на последний этап проекта) в зависимости от изменения цены реализации продукции (абсолютное и относительное)

Показатели эффективности	Фактор изменения цены от реализации (в % от запланированного уровня)									
	-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0	10%	20%	30%	40%
NPV тыс.долл США	-	-	23721	73276	122832	172388	221944	27150	321056	37061
	75391	25835	23721	73276	122832	172388	221944	0	321056	2
	-	-	-86%	-57%	-29%	0	28%	57%	86%	114%
	143%	115%	-86%	-57%	-29%	0	28%	57%	86%	114%

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

Такого рода расчет используется для всех критических факторов проекта. Степень их воздействия на итоговую эффективность проекта (в данном случае на NPV) удобнее показать на графике (см. рис. 3).

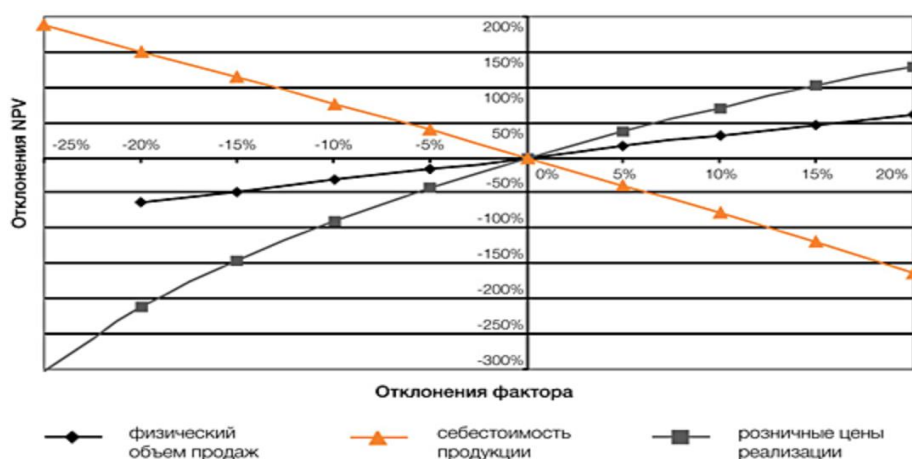


Рис.3.3 Чувствительность показателя NPV к изменениям ключевых факторов проекта

Источник: Анализ инвестиционных проектов.

[https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv\\_risk.shtml](https://www.cfin.ru/finanalysis/invrisk/inv_risk.shtml)

Как видно из полученных данных, при снижении цены на 30% проект выходит на минимальный уровень прибыльности, в данном случае чистая приведенная стоимость проекта будет равна 0.

Критической точкой для NPV можно считать уровень 0, следовательно в указанной таблице критическая точка плановой цены находится на уровне 30%, следовательно при плановой цене в 50 \$ за единицу товара, критическая точка цены изделия составит  $50 \cdot (1 - 0,3) = 35$  \$. Аналогичным образом можно провести анализ по таким показателям как IRR, PB, DPB.

Для полного рассмотрения существующих рисков в проекте, необходимо провести подробный анализ категорий рисков. Данный анализ можно пронаблюдать в таблице (Приложение №2). Как видно из разработанной таблицы, существует достаточно большое количество рисков, которые могут присутствовать в процессе реализации инвестиционного проекта.

В ходе анализа основных рисков, которые присутствуют в данном проекте, отметим какие риски как изменение политической ситуации в стране и изменение курса валют, а также изменение цен на комплектующие. Полученные показатели представляют наибольший риск для инвестиционного проекта экспорта шерсти ламы из Перу в Россию. Но в тоже время на перечисленные показатели в меньшей степени может повлиять производитель, а также действия, которые можно предпринять при реализации перечисленных рисков недостаточно результативны, так как не могут затронуть как политическую, так и экономическую ситуацию в стране. Стоит заметить, что при данном виде рисков, одним из немногочисленных методов снижения рисков - это страхование от случаев перечисленных выше.

**Таблица 3.3**  
**Проект реестра рисков компании «КНУУАУ Перу»**

Категория риска	Описание риска и последствий реализации риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Риски персонала	1. Низкая квалификация работников или незнание основных преимуществ продукта	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потеря потенциальных клиентов, в связи с недостатком информации</li> <li>Снижение имиджа компании</li> <li>Потеря существующих клиентов</li> </ul>	Высокий	Средний	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение обучающих программ для персонала</li> <li>Введение системы мотивации</li> <li>Разработка этапов процесса отбора персонала</li> <li>Документация, отражающая четкие должностные обязанности сотрудников</li> </ul>	HR-менеджер
Рыночные риски	2. Изменение цен на комплектующие	<ul style="list-style-type: none"> <li>Снижение маржинальной прибыли</li> <li>Увеличение selling price</li> <li>Снижение спроса и объема продаж товара</li> </ul>	Средний	Высокий	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четкое регулирование цен на уровне контракта</li> <li>Анализ и прогноз возможного увеличения цен, учитывая региональные изменения</li> </ul>	Коммерческий директор
Рыночные риски	3. Высокая конкуренция на российском рынке одежды	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие спроса на товар</li> <li>Замедленное внедрение нововведений</li> <li>Экспансия на местный рынок производимого продукта или его аналогов со стороны других, крупных производителей</li> </ul>	Низкий	Высокий	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка политики по продвижению продукции на рынок, включая ценовую политику</li> <li>Поиск новых каналов продаж</li> <li>Выход на иностранные рынки</li> </ul>	Коммерческий директор

Категория риска	Описание риска и последствий реализации риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Рыночные риски	4. Недостаток оборотных средств	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение кредитов</li> <li>Задержки в снабжении материалами</li> <li>Увеличение продолжительности и производственного цикла, рост затрат</li> <li>Снижение объема продаж</li> </ul>	Средний	Средний	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Страхование оборотного капитала</li> <li>Систематический контроль над их сохранностью и эффективным применением оборотных средств</li> </ul>	Финансовый директор
Рыночные риски	5. Рост цен на перевозки, размещение, питание, материалы и т.д.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Уменьшение чистой прибыли</li> <li>Снижение объемов продаж</li> <li>Снижение прибыли</li> </ul>	Средний	Высокий	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расчет стоимости с учетом колебания цен на ресурсы и технологическое обслуживание</li> <li>Оптимизация расходных материалов</li> </ul>	Финансовый директор
Технологические риски	6. Нестабильность качества услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Отток клиентов</li> <li>Проблемы со спросом, продвижением продукта</li> </ul>	Высокий	Средний	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Резервирование денежных средств</li> <li>Акционное снижение стоимости на период поставки некачественного товара</li> <li>Учет пункта штрафов за несоответствие качества при подписании контракта с производителем</li> </ul>	Технический директор, Финансовый директор

Категория риска	Описание риска и последствий реализации риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Технологические риски	7. Ошибки в проектировании изделий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Потеря конкурентного преимущества</li> <li>Сокращение количества клиентов</li> <li>Дополнительный расход материалов</li> </ul>	Средний	Высокий	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Привлечение специалистов по разработке и изготовлении изделий из ткани</li> <li>Введение системы контроля качества</li> </ul>	Технический директор
Технологические риски	8. Выявление новых технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Высокая стоимость продукции, в связи отсутствием инновационной технологии производства</li> <li>Расходы на разработку новой технологии производства</li> </ul>	Средний	Низкий	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Привлечение инженеров по производству тканей</li> <li>Поиск и разработка новых технологий производства</li> </ul>	Технический директор
Маркетинговые риски	9. Ошибки в выборе маркетинговой стратегии	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неправильное определение целевого рынка и ценового позиционирования товара</li> <li>Нерезультативные финансовые вложения в продвижение бренда</li> </ul>	Средний	Средний	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Тщательный анализ рынка одежды РФ</li> <li>Подготовка бренд-плана</li> <li>Диверсификация методов продвижения продукции</li> <li>Выбор правильного канала реализации продукции</li> <li>Исследование зарубежного опыта в запуске аналогичных товаров на рынок</li> </ul>	Маркетолог

Категория риска	Описание риска и последствий реализации риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Политические риски	10. Изменение политической ситуации в стране	<ul style="list-style-type: none"> <li>Введение запретов на ввоз продукции</li> <li>Ограничения в торгово-экономических отношениях между странами</li> </ul>	Высокий	Низкий	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка программы по производству и изготовлению конечного вида продукции на рынке, где он будет реализовываться</li> <li>Переориентация компании на другие рынки</li> </ul>	Финансовый директор
Финансовые риски	11. Повышение налоговых ставок	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повышение уровня налоговых ставок для инвестиционных проектов</li> </ul>	Высокий	Средний	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Расширение присутствия на территориях с разными условиями налогообложения</li> <li>Лимитирование сумм сделок</li> <li>Создание внутренней системы аудита налоговых рисков или привлечение внешних аудиторов</li> </ul>	Финансовый директор
Финансовые риски	12. Изменение курса валют	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение стоимости продукции</li> <li>Снижение продаж</li> <li>Потеря клиентов</li> </ul>	Высокий	Высокий	Высокий	<ul style="list-style-type: none"> <li>Хеджирование (фьючерсное, опционное)</li> <li>Регулирование валютной позиции по контрактам</li> <li>Страхования от валютных рисков</li> </ul>	Финансовый директор



Категория риска	Описание риска и последствий реализации риска	Возможные последствия реализации риска	Ущерб	Вероятность	Уровень риска	Мероприятия по снижению риска	Владелец риска
Производственные риски	13. Смещение сроков производства товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>Срыв сроков поставки товара заказчиком</li> <li>Задержка или неполный старт эксплуатационной фазы</li> <li>Логистические издержки</li> <li>Отказ клиентов от заказа, потеря прибыли</li> </ul>	Средний	Средний	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Увеличение срока поставки продукции</li> <li>Четкое планирование производства на основе разработанной с поставщиком спецификации</li> <li>Страхование от форс-мажорных ситуаций</li> </ul>	Технический директор
Юридические / законодательные риски	14. Ошибки в юридической документации и несовершенство правовой системы, неадекватное правовое регулирование.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Неполный состав разрешительной документации, неправильное оформление залогового обеспечения кредита.</li> <li>Отсутствие юридически четких статей и оговорок в кредитной и иной проектной документации.</li> <li>Потеря доли рынка в связи с задержками оформления юридической документации</li> </ul>	Средний	Низкий	Средний	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заблаговременная подготовка учредительной, финансовой, договорной и иной проектной документации и тщательное изучение ее состава и формы.</li> <li>Четкая и не допускающая различного толкования формулировка статей договорной документации, их соответствие выбранному законодательству.</li> <li>Применение национального законодательства для урегулирования споров.</li> <li>Контроль за полнотой и корректностью пакета документации по проекту.</li> </ul>	Главный юрист

Источник: построено автором на основе собственных данных

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Данный проект может установить соответствие между спросом и предложением, как по качеству, цвету, материалу и количеству, так и по времени доставки одежды из шерсти альпака.

Одежды из шерсти альпака - это хорошо известный продукт на целевом рынке (Россия), который помогает в осуществлении этого экспортного проекта, и как мы знаем, пользуется спросом у данного населения.

Шерсть альпака завоевывает рынок за его хорошее качество и образ будучи типичным продуктом Латинской Америки, однако она менее известна чем кашемир (среди другой шерсти), поэтому перуанские экспортеры этого продукта должны работать вместе, чтобы позиционировать больше этого продукта на конкурентном рынке таких видов шерсти животных.

Важно отметить, что Роспотребнадзор в обязательном порядке запрашивает сертификаты соответствия, для того чтобы быть уверенным, что продукты одежды соответствуют не только российским стандартам качества и безопасности здоровья и гигиены (для прямого контакта с кожей) потребителей, они управляются Госстандартом.

В данной работе были раскрыты основные виды рисков инвестиционного проекта, теоретические аспекты, сущность понятия риска, а там же методологии, по которой следует действовать для определения существующих рисков у проекта. Была представлена классификация инвестиционных рисков и способы их идентификации.

Стоит также отметить, что в работе были перечислены методы моделирования и анализа рисков инвестиционного проекта, среди

которых качественные и количественные методы, а именно метод анализа чувствительности, метод сценариев. В ходе исследования было замечено, что качественные методы оценки рисков проекта более предназначены для первичного анализа проекта, в связи с тем, что показывают только список возможных рисков проекта и источник их возникновения.

В третьей части работы, на основе полученной информации о методах определения рисков проекта, на примере анализа чувствительности и проекта реестра рисков были определены основные критические показатели, на которые следует более подробное внимание при составлении бизнес-плана. Также был рассмотрен показатель эффективности проекта, на основе которого был произведен анализ чувствительности, который показал, что проект по экспорту шерсти ламы из Перу в Россию будет целесообразным при отклонении от предполагаемой цены реализации не более чем на -30%. Проведенный анализ реестра рисков показал следующие результаты. Основными критическими рисками в проекте, на которые в меньшей степени может влиять компания - это изменение валютного курса, изменение политической ситуации в стране. И на которые компания имеет непосредственное влияние - изменение цен на комплектующие, увеличение переменных издержек.

В ходе анализа данного проекта была выявлена возможность для бизнеса по продаже одежды из альпака в крупные города России (Москва и Санкт-Петербург) - города с высоким социально-экономическим уровнем. Несмотря на то, что до сих пор нет договора о свободной торговле между Перу и РФ, Россия, будучи страной с

различными требованиями к импорту, рассматривается как потенциальный рынок для данного продукта.

Компания сможет дифференцироваться от конкурентов за счет инноваций в ткани, которые она использует для своего продукта, отвечающего различным требованиям российского общества (импортный продукт хорошего качества, теплый материал, который соответствует моде и оригинальным дизайнам).

Цена данного продукта зависит от его качества и эксклюзивности, плюс добавленная стоимость. Проект будет прибыльным при условии, если маржа прибыли на единицу проданного товара будет достаточно высока, чтобы поддерживать эксплуатационные расходы и обеспечивать высокие стандарты качества продукции.

Коммерциализация нашей продукции в России и будущих рынках будет осуществляться через создание бренда (KHUYAY Перу), что позволит позиционировать продукты с запрашиваемой оригинальностью.

Выбранный клиент будет способствовать распространению продукта на целевом рынке и таким образом компания получит обратную связь касательно новых идей, тенденций и требований рынка.

В случае умеренного сценария проект является осуществимым, поскольку показывает положительный NPV в конце периода оценки (5 лет) в \$ 142,058.39 и ВСД, достигающий 18%.

## Приложение

### Приложение №1

Отрасль “Одежда” в Перу с экспортным потенциалом в Россию

<b>ОБОЗНАЧЕНИЕ E(6 Цифр)</b>	<b>ОПИСАНИЕ</b>	<b>КЛАССИФИКАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЭКСПОРТЕРОВ</b>
<b>Готовые Точки</b>		
<b>611120</b>	Одежды и аксессуаров одежды для новорожденных хлопков	Звезда
<b>611595</b>	Колготки, чулки, носки	Звезда
<b>610462</b>	Брюки и шорты из хлопка	Звезда
<b>610510</b>	Рубашки хлопок для мужчин и мальчиков	Звезда
<b>610442</b>	Платья хлопок для женщин и девочек	Звезда
<b>611693</b>	Перчатки из синтетических Волокон	Перспективным
<b>610832</b>	Рубашки и пижамы из синтетических волокон или искусственных	Перспективным

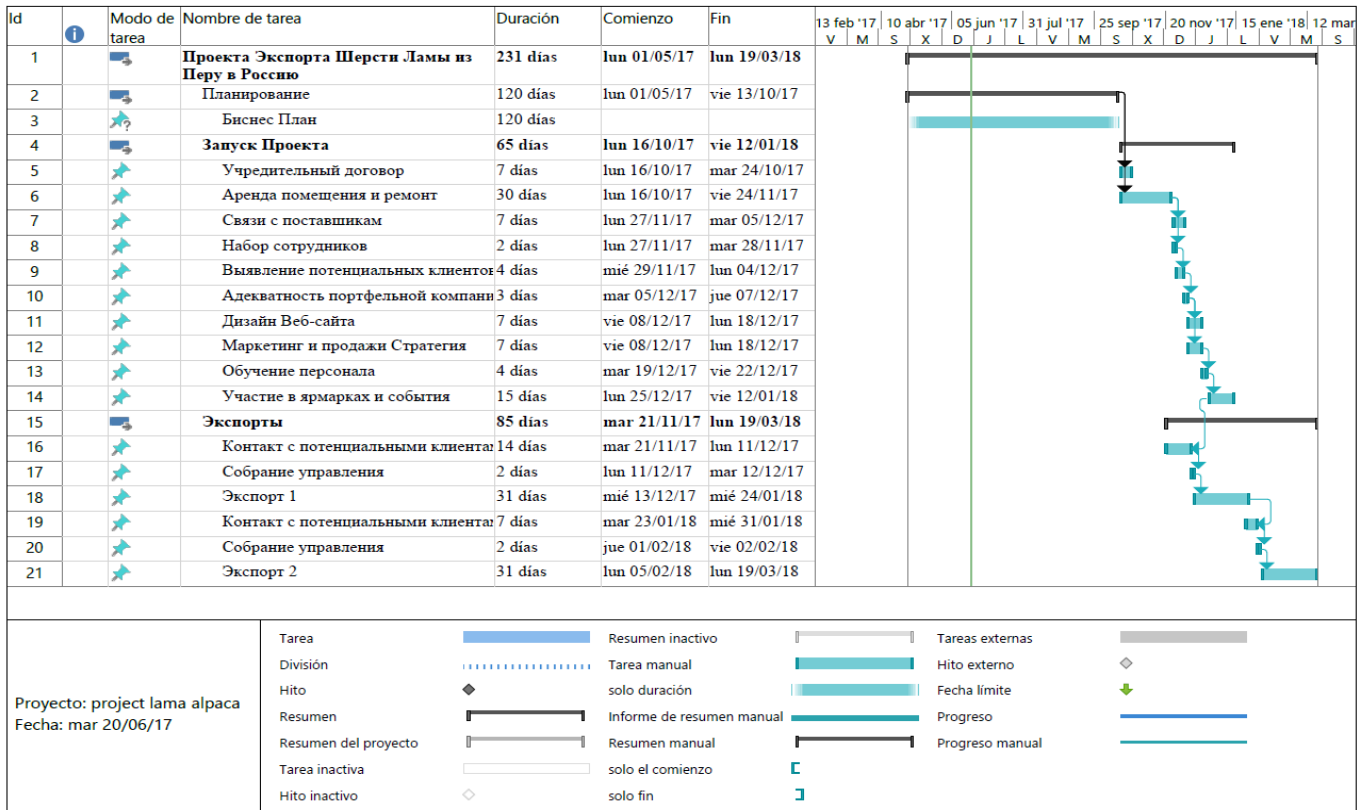
<b>610429</b>	Набор для женщин и девочек, из текстильных материалов	Перспективным
<b>610892</b>	Прыжки в кровать, халаты, халаты и подобные статьи	Перспективным
<b>610332</b>	Хлопок куртки для мужчин и детей	Перспективным
<b>Готовые Ткани Плоский</b>		
<b>620342</b>	Брюки и шорты хлопок	Звезда
<b>620520</b>	Рубашки хлопок для мужчин и детей	Звезда
<b>620640</b>	Рубашки, блузы и блузки синтетических волокон или искусственных	Звезда
<b>621600</b>	Перчатки и аналогичные	Перспективным
<b>621430</b>	Шали, шарфы, платки на шею, шарфы, накидки, мантильи и аналогичные	Перспективным
<b>620331</b>	Куртки из Шерсти или тонких волос, для мужчин и детей	Перспективным

<b>620920</b>	Одежды и аксессуаров одежды хлопок для кормления	Перспективным
<b>620332</b>	Хлопок куртки для мужчин и детей	Перспективным
<b>620322</b>	Наборы, хлопок, для мужчин и детей	Перспективным
<b>621142</b>	Одежда из хлопка для женщин или девочек	Перспективным

Источник: Составлено автором на основе документов комиссии по содействию Перу экспорта и туризма, PROMPERU (2015), <http://www.promperu.gob.pe/>

## Приложение №2 Календарный План

### План Работы



Источник: составлено автором на основе собственных данных



**Приложение №3**  
**Банковский кредит**

**Банковский Кредит**

Сумма	<b>\$85,403.50</b>
Взносов	Полугодовые
Эффективная годовая процентная ставка	12%
Комиссии	165.70
Взносов	S/. 11,510.35
Лет	5
Периоды	10

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

**Расчет выплат по кредиту**

ПЕРИОД	БАЛАНС	АМОРТ.	ИНТЕРЕС	ДОЛЯ	КОМИССИИ	ОБЩАЯ ДОЛЯ
0						-\$85,403.50
1	-85,403.50	6,531.28	-4,979.07	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
2	-78,872.22	6,912.06	-4,598.29	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
3	-71,960.16	7,315.04	-4,195.31	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
4	-64,645.12	7,741.51	-3,768.84	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
5	-56,903.61	8,192.84	-3,317.51	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
6	-48,710.77	8,670.49	-2,839.86	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
7	-40,040.28	9,175.98	-2,334.37	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
8	-30,864.30	9,710.95	-1,799.40	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
9	-21,153.36	10,277.10	-1,233.25	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
10	-10,876.26	10,876.26	-634.09	S/. 11,510.35	165.70	11676.05
<b>85,403.50</b>				<b>ВНД полугодие</b>		<b>6.13%</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

## Приложение №4 Структура финансирования

### Расходы на персонал

	Месячная Зарплата	Годовой Оклад	Мед. Страхован ие	Компенса ция за выслугу лет	Удовольств ия	Каникулы	Итого в месяц	Итого Годовая
Генеральный Директор	600.00	7200.00	60.00	60.00	600.00	300.00	740.00	8880.00
Руководитель Развитие и Производства	500.00	6000.00	50.00	50.00	500.00	250.00	616.67	7400.00
Аудит Качества	300.00	3600.00	30.00	30.00	300.00	150.00	370.00	4440.00
Логистика/ Администрация Помощь	300.00	3600.00	30.00	30.00	300.00	150.00	370.00	4440.00
Design Assistant	300.00	3600.00	30.00	30.00	300.00	150.00	370.00	4440.00
<b>Итого выплат работникам</b>							<b>\$ 2,466.67</b>	<b>\$ 29,600.00</b>

Источник: составлено автором на основе собственных расчетов

### Расходы на коммунальные услуги

Концепция	1 месяц	Годовой
Электричество	45.87	550.46
Вода	30.58	366.97
Телефон/ Интернет	100.00	1200.00
	<b>\$ 176.45</b>	<b>\$ 2,117.43</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

## Продажи и административные расходы – Перу

Описание	Ежемесячный	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Аренда	366.97	4403.67	4491.74	4581.58	4673.21	4766.67				
Чистящие Материалы	15.29	183.49	187.16	190.90	194.72	198.61				
Товары для офиса	15.29	183.49	187.16	190.90	194.72	198.61				
Другие	15.29	183.49	187.16	190.90	194.72	198.61				
Общий	\$ 412.84	\$ 4,954.13	\$ 5,053.21	\$ 5,154.28	\$ 5,257.36	\$ 5,362.51				

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

## Амортизация недвижимость

Мебель	Количество	Затраты На Единицу Продукции	Всего	Срок Службы (лет)	Годовая Амортизация	Накопленная Амортизация	Остаточная Стоимость
Мебель	6.00	183.49	1100.92	5.00	110.09	550.46	550.46
Компьютеры	6.00	458.72	2752.29	5.00	550.46	2752.29	0.00
Другая	6.00	30.58	183.49	5.00	36.70	183.49	0.00
			<b>\$ 4,036.70</b>			697.25	<b>\$ 550.46</b>

Источник: построено автором на основе собственных расчетов

## Список источников

### Литератур

1. Федерация международных торговых ассоциаций (FITA)
2. Международный Валютный Фонд (МВФ)
3. Министерство Внешней Торговли и Туризма Республики Перу
4. Министерство Иностранных Дел Перу
5. Торгово–промышленная палата Российской Федерации
6. Муранивский Т.В. «Экономическая газета», №50, 2012 г.;
7. Осокина Н. Мексиканский экономический 1994 года, РАУ – университет, Обозреватель, 2013, №10;
8. Ваджра А. Стратегические идеи МВФ, однако, 11.04.2011;

### Электронные ресурсы

1. Sistema integrado de Información de Comercio Exterior -  
Комплексная информационная система Внешней Торговли –  
Режим доступа: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page\\_=791.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=791.00000)
2. PROMPERU; Centro de Comercio Internacional/ Центр  
Международной Торговли - Режим доступа:  
[http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About\\_ITC/Where\\_are\\_we\\_working/Multicountry\\_programmes/Women\\_and\\_trade/Alpaca\\_perfiles\\_2013.pdf](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About_ITC/Where_are_we_working/Multicountry_programmes/Women_and_trade/Alpaca_perfiles_2013.pdf)
3. Consultora de Comercio Exterior y Negocios Globales/ Консалтинг  
Внешней Торговли и Бизнеса. Режим доступа:  
<http://es.slideshare.net/myperuglobal/estudio-de-mercados-de-alpaca-2014>; Myperuglobal;

4. Centro de Comercio Internacional/ Центр Международной Торговли. Режим доступа:[http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About\\_ITC/](http://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About_ITC/)
5. [Where\\_are\\_we\\_working/Multicountry\\_programmes/Women\\_and\\_trade/Alpaca\\_perfiles\\_2013.pdf](#)
6. My Peru global; Consultora de Comercio Exterior y Negocios Globales/ Консалтинг по Внешней Торговле и международном Бизнесе. Режим доступа:<http://es.slideshare.net/myperuglobal/estudio-de-mercados-de-alpaca-2014>;
7. Исследования текстильного рынка России - Режим доступа: [www.icex.es](http://www.icex.es); <http://www.trademap.org>;
8. Министерство Иностранных Дел РФ - Режим доступа: [www.mid.ru/brp\\_4.nsf/main\\_eng](http://www.mid.ru/brp_4.nsf/main_eng)
9. Федеральная налоговая служба - Режим доступа: [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru).
10. Российская таможня - Режим доступа:<http://www.russian-customs-tariff.com/>
11. Исмагилов Р.Х., Гирипова Г.Ф. Алгоритм оценки рисков инвестиционных и инновационных проектов - Режим доступа: <http://www.econ.asu.ru>
12. Качественные методы оценки рисков // Экономическая библиотека - Режим доступа: <http://eclib.net/58/26>
13. Кошечкин С.А. Методы количественного анализа риска инвестиционного проекта - Режим доступа: <http://www.aup.ru>
14. Оценка рисков // Экономическая библиотека - Режим доступа: [http://www.tambovrosnou.ru/business\\_planning/Sheets/4.8.html](http://www.tambovrosnou.ru/business_planning/Sheets/4.8.html)
15. Примеры рисков // Экономическая библиотека. Режим доступа: <http://pmphelp.net/index.php?id=397>

16. Финансовые инвестиции образовательный центр - Режим доступа: <http://allfi.biz/financialmanagement/CapitalBudgeting/analiz-chuvstvitelnosti-investicionnogo-proekta.php>
17. Экономико-математические методы, методы экспертных оценок - Режим доступа: <http://emm.ostu.ru/lect/lect7>
18. Росстат [Сайт]. Режим доступа: <http://www.gks.ru> (дата обращения 21.12.2017)
19. Риски инвестиционных проектов // Экономическая библиотека - Режим доступа: [https://studme.org/47508/investirovanie/riski\\_investitsionnyh\\_proektov](https://studme.org/47508/investirovanie/riski_investitsionnyh_proektov)
20. Системный подход к исследованию экономических рисков // Экономическая библиотека - Режим доступа: [https://abc.vvsu.ru/books/Sistem\\_p/page0019.asp](https://abc.vvsu.ru/books/Sistem_p/page0019.asp)
21. Trade Map - Trade statistics for international business development / Ежемесячные, квартальные и годовые данные о торговле. Значения импорта и экспорта, объемы, темпы роста, доли рынка и т. Д. – Режим доступа: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx>
22. Информация о перуанском пользователе и их предпочтениях - Futuro Labs - Режим доступа: <http://gestion.pe/noticias-de-futuro-labs-4577>
23. Осетрова О.В., Родионова И.В. Особенности американской модели экономического роста // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки - Режим доступа: <https://tidings.tsu.tula.ru/tidings/index.php?id=natural&lang=ru>

24. Русяева П. Услуга связи :зачем Sky Express использует технологии операторов мобильной телефонии. Sales business / Продажи, № 12, декабрь 2008 - Режим доступа: <http://salespro.ru/2678>
25. Потребительские предпочтения: Payment Methods. Source: Statista, 2016. | 2VAT Overview. Source: Vatlive, 2016. | Reduced VAT Rates. Source: PwC and European Commission, 2016. - Режим доступа: <https://www.statista.com/getting-started/working-with-statista-information-about-the-sources-of-statistics>
26. Обзор приобретенных популярных товаров. Source: Gfk Rus and Yandex.Market, 2016 - Режим доступа: <http://aliexpresslife.ru/obzor-samyh-populyarnyh-tovarov-na-aliexpress>
27. Статистика использования кредитных карт перуанцев - Режим доступа: Visa Net 2017
28. Перуанская компания по производству ремесел - MICHELL - Режим доступа: <http://www.solalpaca.com/inicio>
29. Национальный институт статистики и информатики [INEI]. Результаты опроса микро и малого бизнеса EMYPES 2010, Лима, Перу - Режим доступа: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0980/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0980/Libro.pdf)
30. Информация о перуанском пользователе и их предпочтениях - Futuro Labs – Режим доступа: <http://gestion.pe/noticias-de-futuro-labs-4577>
31. Belloch, C. (s.f.). Информационные и коммуникационные технологии (Т.И.С). Валенсия, Испания. - Режим доступа: <http://www.uv.es/~bellohc/pdf/pwtic1.pdf>

32. Ten of the largest Ecommerce Markets in the world by country / Bussiness.com/ - Режим доступа: <https://www.business.com/articles/10-of-the-largest-ecommerce-markets-in-the-world-b/>
33. The Statistics Portal/ Explore and analyze how consumers think - Режим доступа: <https://www.statista.com/customercloud/global-consumer-survey>
34. Латинская Американская и Карибская Экономическая Система - Экономические отношения между Российской Федерацией и Латинской Америкой и Карибским бассейном: текущая ситуация и перспективы: официальный сайт [электронный ресурс] / [http://www.sela.org/media/266697/t023600003566-0-relaciones\\_economicas\\_-\\_rusia\\_y\\_alc\\_-\\_documento\\_base.pdf](http://www.sela.org/media/266697/t023600003566-0-relaciones_economicas_-_rusia_y_alc_-_documento_base.pdf)
35. World economic forum 2018 – Internet for all : официальный сайт [электронный ресурс] / <https://www.weforum.org/projects/internet-for-all>(дата обращения: 2018).
36. ADEX - Ассоциация экспортеров Перу: официальный сайт [электронный ресурс] / <http://www.adexperu.org.pe/> (испанский /дата обращения: 2017).
37. Экономический словарь. Анализ сценариев оценка инвестиций - Режим доступа: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/analisis-de-escenarios-en-valoracion-de-inversiones.html>
38. Корпоративная финансовая отчётность. Международные стандарты. Журнал и практические разработки по МСФО и управленческому учету - Режим доступа: <https://finotchet.ru/articles/90/>