

Содержание:

Введение

Производственно-хозяйственная деятельность любого предприятия в той или иной степени обязательно связана с инвестиционной деятельностью. Необходимым условием структурной перестройки и экономического роста являются наращивание объема и повышение эффективности инвестиций в создание новых и развитие, совершенствование действующих основных фондов и производств, в материальные и нематериальные активы.

Инвестирование является одним из наиболее важных аспектов деятельности любой динамично развивающейся организации, руководство которой отдает приоритет рентабельности с позиции долгосрочной, а не краткосрочной перспективы. Вместе с тем успешная деятельность предприятий, осуществляющих подобную инвестиционную политику, зависит от того, как организован процесс анализа и отбора инвестиционных проектов.

Целью написания данной работы является проведение анализа риска инвестиционного проекта предприятия.

Исходя из данной цели в работе поставлены следующие задачи:

- исследовать понятие и виды риска инвестирования;
- дать финансово-экономическую характеристику предприятия;
- оценить риски инвестиционного проекта на предприятии.

Объект исследования – ОАО «Соллерс».

Предметом работы является анализ и управление инвестиционной деятельностью.

Данная курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка литературы.

Теоретической основой работы являются труды отечественных и зарубежных специалистов в сфере формирования и реализации инвестиционных проектов.

1. Понятие, виды риска инвестиционного проекта

1.1. Понятие риска и его факторы

В процессе деятельности у инвесторов возможна потеря части ожидаемой прибыли или вложенных средств в результате проявления неблагоприятных событий.

Природа таких событий весьма разнообразна: техногенные катастрофы; локальные разрушительные войны; природные катастрофы; чрезвычайные экономические кризисы; рискованные экономические операции и т. п. В результате происхождения таких событий может ухудшиться экономика страны (региона, отрасли, предприятия), будет нанесен материальный ущерб значительной части населения.

Проявление неблагоприятных событий часто связывается с понятиями «опасности» или «угрозы», которая на практике может быть и не реализована, но если не принять мер по защите от нее, то нанесенный таким событием ущерб может быть весьма значительным. «Опасность потерь» интерпретируется как «риск». В различных разделах прикладной математики существует двойственная трактовка понятия «риск». В теории решений риск определяется как вероятность появления неблагоприятного события, в теории игр риск трактуется как количественная величина максимального ущерба, нанесенного в результате появления события, в управлении чаще всего рассматривается как неопределенность в предсказании результата.

Сущность риска можно раскрыть с помощью основных его составляющих.

Неопределенность события - возможно несколько вариантов развития одного и того же события, вероятность наступления каждого варианта оценить заранее невозможно, поэтому результат исхода события может быть как положительный (счастливый исход), так и отрицательный (значительные потери).

В реальной ситуации решения, принимаемые в процессе инвестирования, почти всегда сопряжены с риском, который обусловлен наличием ряда факторов неопределенности, заранее непредвиденных. Они имеют место тогда, когда вероятности последствий приходится определять субъективно, поскольку нет данных предшествующего периода. Существуют три основных группы причин возникновения неопределенности: первая группа - незнание, т. е. неполнота,

недостаточность наших знаний об окружающем мире; вторая группа - случайность проявления события, которое в сходных условиях происходит неодинаково (выход оборудования из строя, изменение спроса на товар, неожиданный срыв по сбыту продукции и прекращение снабжения и т. п.); третья группа причин неопределенности - противодействие элементов системы. Например, неопределенность спроса на продукцию и трудности ее реализации, конфликты между подрядчиком и заказчиком, нарушение договорных обязательств и др. Эти три группы факторов являются составляющими и служат граничными условиями риска инвестиционной деятельности предприятия.

Потери - на практике во многих случаях принимаемые инвестиционные решения сопряжены с риском, оказываются неизбежными, и не всегда удается уклониться от рискованных действий. Возникает потенциальная опасность потери ресурсов или неполучения планируемых доходов, т. е. непреднамеренное сокращение стоимости имущества предприятия по сравнению с вариантом, который рассчитан на рациональное использование ресурсов в данном виде деятельности.

Возможные потери предприятия в результате осуществления инвестиционной деятельности можно разделить на четыре класса: утрата имущества и ресурсов в результате негативного изменения какого-либо процесса или проявления мощных природных стихий; утрата ожидаемого положения в конкурентной среде; утрата в рамках текущих бюджетов (даже достаточно хорошо продуманные и разработанные бизнес-планы могут не дать планируемого эффекта, так как развитие событий в рыночной экономике и ее инфраструктуре еще не сложились и не являются устойчивыми, поэтому могут оказаться непредсказуемыми).

Для снижения размера потерь необходимо использовать методы управления основными факторами, воздействующими на появление риска, осуществлять дополнительные расходы. Управление является эффективным, если относительно малые расходы приносят большую экономию. При правильной организации системы управления расходами потери должны снижаться.

Небезразличность - риск затрагивает не только организацию, но и определенных лиц, которые стремились не допустить нежелательного для них развития событий. Устранить неопределенность будущего не всегда невозможно, так как она является элементом объективной действительности, и по мере развития рыночных отношений в нашей стране будет усиливаться степень неопределенности и риска.

В зависимости от уровня оценки риска подразделяется на: общегосударственный, отраслевой, фирменный, связанный с положением отдельного предприятия (инвестора).

Общегосударственный, или общеэкономический, риск связан с политическим и экономическим положением в стране, где осуществляет свою деятельность предприятие. Это предпринимательский риск, созданный в государстве, регионе. Основными воздействующими факторами являются: угроза стабильности в стране, стабильность правительства, социальная стабильность; уровень безработицы; отношение местной бюрократии; вероятность вооруженных конфликтов со странами СНГ; инфляция, стоимость рабочей силы; уровень налогообложения и т. д.

Отраслевой риск - связан со стадиями жизненного цикла отрасли, ее позицией в отношении делового цикла и макроэкономических условий и т. п. Основными воздействующими факторами являются: объем продаж, доходы, дивиденды, рост инноваций на предприятиях данной отрасли и т. п.

Существуют следующие стадии жизненного цикла отраслей:

- пионерная стадия, характеризующаяся ростом объема продаж и прибылей с ускорением, высоким уровнем риска и конкуренции, наличием новых участников рынка и относительно низким уровнем капиталовложений;
- стадия расширения, характеризующаяся ростом объемов продаж без ускорения или с некоторым замедлением, или прекращением роста цен или небольшим их снижением; резким притоком инвестиций и значительными затратами на создание потенциала предприятия и т. п.;
- стадия стабилизации, во время которой прекращается или существенно замедляется рост продаж и прибылей, прекращается модернизация оборудования, продукции, ассортимент стабилизируется, останавливается рост капитальных затрат и наблюдается их снижение;
- стадия затухания, характеризующаяся уменьшением числа компаний, занятых в отрасли, снижением объемов продаж, прибылей и капиталовложений.

Оценка цикличности отрасли основана на сравнении динамики основных показателей развития отрасли с динамикой таких же показателей в других отраслях. Это позволяет классифицировать отрасли следующим образом:

- растущие отрасли, рост которых часто затушевывается общеэкономическим спадом. Поэтому их выявляют путем сопоставления общего роста с отраслевым;
- защищенные отрасли, которые не зависят от изменения состояния экономики в целом (например, к ним относится производство продуктов питания);
- циклические отрасли, в которых колебания цен и объемов происходят в унисон с общеэкономическими изменениями (например, производство электроприборов);
- контрциклические отрасли - развитие этих отраслей часто достигает максимума во время относительно непродолжительных и неглубоких экономических спадов. Глубокая депрессия может привести к падению производства в любой отрасли;
- отрасли чувствительные к изменению доходности - в таких отраслях колебания происходят в зависимости от изменения процентных ставок (например, финансовое обслуживание).

Фирменный риск - риск на уровне отдельно взятого предприятия. Проявление такого риска зависит от уровня общеэкономического и отраслевого рисков. Воздействующими факторами является также качество процесса управления и организации финансово-хозяйственной деятельности, его позиций в отрасли.

Под риском в инвестиционной деятельности предприятия будем понимать возможность получения экономических выгод (доходов) или возникновения дополнительных, непредвиденных убытков (расходов) у предприятия в условиях динамичности и мобильности среды функционирования.

На размер получаемых экономических выгод или непредвиденных расходов оказывают влияние факторы внешней и внутренней среды.

Основными факторами внутренней среды организации, влияющими на инвестиционную деятельность, являются:

- производственные: всевозможные поломки машин, механизмов, транспортных средств; выход из строя систем энерго- и водоснабжения, дорог и других коммуникаций; низкое качество материалов, деталей, конструкций, оборудования, не позволяющее применить их по назначению; изменение инвестиционных решений в процессе строительства и т. п.;
- технологические: устранение брака, переделка недоброкачественно выполненных строительно-монтажных работ вследствие допущенных нарушений в технологии;

появление непредвиденных работ и т. п.;

- отсутствие или низкий уровень проводимой маркетинговой политики - необъективность исследования рынка сбыта, что приводит к ошибкам при изучении спроса и предложения на конкретных рынках сбыта, к несбалансированности производства продукции и объема реализации; необоснованный выбор каналов сбыта произведенной продукции, времени и места реализации и т. п.;

- низкий уровень организации и контроля производственного процесса;

- социально-экономические - изменение условий перемещения материальных, финансовых и трудовых ресурсов между субъектами инвестиционной деятельности; изменение целевых установок субъектов; появление более выгодных предложений; текучесть кадров из-за недостаточного уровня зарплаты, снижение ритмичности строительства, увеличение аварий вследствие низкой квалификации кадров и т. д.;

- организационные: нарушение обязательств по выдаче проектно-сметной документации; по поставкам материалов, конструкций, оборудования; изменение личностных отношений между руководителями субъектов-участников инвестиционного процесса; срыв сроков работ какой-либо из участвующих в инвестиционном проекте организаций; отсутствие рабочих требуемой специальности и квалификации и т. п.;

- экологические - невыполнение норм экологических требований при выпуске продукции и т. д.

Основными факторами внешней среды, организации, влияющими на инвестиционную деятельность, являются:

- политическая нестабильность (угроза забастовок, права собственности и т. д.);

- нестабильная экономическая ситуация (девальвация рубля, рост цен на сырье и материалы приводят к росту уровня инфляции, что в свою очередь приводит к снижению покупательной способности населения и т. п.); изменение налогового законодательства, уровень предметной и технологической специализации строительной продукции, уровень ввода капитальных вложений и т. д.;

- демографические факторы (необходимо учитывать специфические требования определенных демографических групп к техническим параметрам изделия, к его

качеству);

- экологические факторы: снегопад, шторм, ливень, гололед, аварии и взрывы, приводящие к крупным выбросам веществ высокой концентрации; повышение радиационного фона, морские, железнодорожные и авиационные катастрофы; расположение объектов с повышенным риском в одном регионе и объединенных сетью коммуникаций в единую технологическую систему и т. п.

Факторы, влияющие на инвестиционную деятельность предприятия, могут оказывать на величину риска как отрицательное (увеличение степени риска), так и положительное действие (противодействующие факторы). В зависимости от характера результата риск может быть чистым или спекулятивным.

Чистые риски означают возможность получения отрицательного или нулевого результата. К ним относятся риски: природные - возникают в результате стихийных бедствий, эпидемий, экологических катастроф; техногенные - возникают в результате аварий на производственных, транспортных и других производственных объектах, экологических катастроф; политические - выражаются в невозможности осуществлять хозяйственную деятельность вследствие военных действий, обострения внутривнутриполитической обстановки, национализации предприятий, конфискации товаров, введения эмбарго; введения моратория на внешние платежи на определенный срок; налоговые - связаны с неблагоприятным изменением налогового законодательства и т. д.

Спекулятивные или коммерческие риски предполагают возможность получения как положительного, так и отрицательного результата. К ним относятся: производственные риски, связанные с убытками от остановки производства, в результате воздействия различных факторов на имущество предприятия (оборудование, запасы сырья и т. п.), с внедрением новой техники, технологий; имущественные риски, связанные с вероятностью потерь имущества по причине сбоев технических и технологических систем либо кражи, халатности, диверсии; торговые риски, связанные с убытком по причине задержки или отказа от платежей, в период транспортировки товара; финансовые риски, связанные с вероятностью потерь финансовых ресурсов, например, в результате обесценивания денег, падения цен на продукцию, изменения курса иностранной валюты по отношению к другой валюте.

Факторы риска по степени управляемости можно представить в виде групп: управляемые (регулируемые), условно нерегулируемые (труднорегулируемые) и

неуправляемые. Управляемость факторов в большей степени зависит от поставленной управленческой задачи, а также временных и пространственных условий ее решения. Отнесение фактора к той или иной группе зависит от рассматриваемого уровня управления (строительная фирма, цех, предприятие, крупное акционерное общество, отрасль) и от длительности периода реализации принятого решения. Чем выше уровень управления, тем больше факторов можно рассматривать в качестве управляемых и шире становится граница их целенаправленного изменения. Многие факторы, которые на уровне фирмы являются внешними ограничительными условиями, на уровне министерства или правительства рассматриваются в качестве управляемых, например размер налогов. Чем длиннее период реализации принятого решения, тем шире становятся границы труднорегулируемых факторов.

1.2. Виды рисков инвестиционной деятельности

Наиболее актуальными для инвестиционной деятельности предприятия являются риски.

Предпринимательский риск - опасность потенциальной возможности, вероятности потери ресурсов или не получения планируемого дохода, т. е. дохода, который может быть получен при рациональном варианте использования. Такой риск возникает при любом виде деятельности, связанном с производством продукции, товаров и услуг, и их реализацией, а также при осуществлении финансовых операций.

Финансовый риск - вероятность потерь, возникающих при осуществлении финансового предпринимательства или финансовых сделок при выборе политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования. Значимость финансового риска определяется структурой долгосрочных источников финансирования. Чем выше доля заемного капитала, тем выше уровень финансового риска. Заемный капитал, взятый в долг под фиксированный процент, используемый для инвестиций, должен приносить прибыль, превышающую плату за его использование. Если прибыль от заемного капитала будет ниже платы за кредит, то предприятие несет потери, они тем больше, чем больше величина заемных средств. Учитывая, что в финансовом предпринимательстве в роли товара выступают: валюта, ценные бумаги, денежные средства, к нему относятся: валютный, инвестиционный и кредитные риски,

налоговый риск.

Валютный риск - вероятность финансовых потерь в результате изменения курса валют, которое может произойти в период между заключением контракта и фактическим производством расчетов по нему. К валютному риску относятся: экономический риск, риск перевода и риск сделок.

Экономический риск для предприятия состоит в том, что стоимость ее активов и пассивов может меняться в большую или меньшую сторону (в национальной валюте) из-за будущих изменений валютного курса. Это также относится к инвесторам, зарубежные инвестиции которых - акции или долговые обязательства приносят доход в иностранной валюте.

Риск перевода имеет бухгалтерскую природу и связан с различиями в учете активов и пассивов фирмы в иностранной валюте. В том случае, если происходит падение курса иностранной валюты, в которой выражены активы фирмы, стоимость этих активов уменьшается. Риск перевода представляет собой бухгалтерский эффект и мало или совсем не отражает экономический риск сделки.

Риск сделки - вероятность наличных валютных убытков по конкретным операциям в иностранной валюте. Он проявляется в изменениях валютного курса будущих потоков платежей, а, следовательно, на будущую прибыльность предпринимательской фирмы в целом. Данный вид риска существует при заключении торговых контрактов, при получении или предоставлении кредитов и состоит в возможности изменения величины поступления денежных средств или платежей при пересчете в национальной валюте.

Факторы, влияющие на валютный риск: уровень инфляции, межотраслевая миграция краткосрочных капиталов, соотношение спроса и предложения валюты сделки.

Инвестиционный риск связан со спецификой вложения предприятием денежных средств в различные инвестиционные проекты. На уровень инвестиционного риска влияют: неполнота или неточность исходных данных об условиях реализации инвестиционного проекта, в частности о величине затрат и результатов; возникновение в ходе осуществления инвестиционной деятельности непредвиденных ситуаций, последствий; резкое изменение конъюнктуры рынка, а также различные факторы технического, коммерческого и политического характера. К группе инвестиционных рисков относятся: процентный, капитальный, селективный, риск упущенной выгоды, риск ликвидности, инфляционный,

операционный и т. д.

Селективный риск связан с возможностью потерь предприятием от неправильного выбора способа вложения капитала, вида ценных бумаг для инвестирования в сравнении с другими видами ценных бумаг.

Риск упущенной выгоды связан с потерей части дохода, который можно было бы получить. Например, предприятие вложило собственные средства в инвестиционный проект, эффективность которого может быть меньше, чем уровень банковского кредита. Или, например, предприятие не заключает договор страхования имущества, в результате наступления страхового случая оно не возместит свои потери и т. д.

Процентный риск - это опасность уменьшения чистого дохода организации и рыночной стоимости его капитала вследствие изменения уровня рыночных процентных ставок и превышения средней стоимости, привлеченных средств над средней стоимостью по представленным кредитам. Изменения процентных ставок воздействуют на финансовые поступления организации, влияют на размер дохода. Так, например, если предприятие эмитировало облигационный заем с относительно высокой процентной ставкой, а в последующие периоды процентные ставки по долгосрочным финансовым инструментам, в силу воздействия тех или иных факторов, имеют тенденцию к снижению, то предприятие понесет убытки. Повышение процентных ставок по краткосрочным кредитам, используемым предприятием для финансирования текущей деятельности, приводит к дополнительным финансовым затратам.

К основным факторам, оказывающим влияние на уровень процентного риска, относятся: стабильность экономики страны, степень устойчивости финансового учреждения, теснота взаимосвязи процентного риска и кредитного риска, характеристики портфеля инвестиций и т. д.

Риск снижения покупательной способности денежной единицы - на появление этого риска влияет рост цен на ресурсы, используемые в производстве, это приводит к снижению покупательной способности денежной единицы, к росту инфляции. Соответственно снижается прибыль предприятия, рентабельность.

Риск банкротства представляет собой опасность в результате неправильного выбора способа вложения капитала, полной потери собственных средств и неспособности расплачиваться по своим обязательствам. В результате предприятие становится банкротом.

Риск ликвидности связан с возможностью потерь предприятия при реализации ценных бумаг и товаров в результате изменения оценки их качества и потребительской стоимости. Риск ликвидности объекта инвестиционных вложений обусловлен тем, что инвестирование в объекты, такие, как основные средства, обладает меньшей ликвидностью, чем в другие виды, в частности ценные бумаги и акции. Основные причины низкой ликвидности реальных инвестиций: рынок реальных инвестиций локален, требует привлечения значительных финансовых ресурсов, при ограниченности собственных средств требуется привлечение заемных средств, использование которых приводит к дополнительным затратам. Соотношение спроса и предложения на различные виды реальных инвестиций могут существенно варьироваться. При необходимости срочной реализации объекта его стоимость может быть существенно ниже рыночной.

Риск инвестиционного менеджмента. Процесс управления инвестициями должен быть направлен на сохранение вложенного капитала и получение требуемого дохода на капитал, однако существует вероятность того, что уровень инвестиционного управления может снизиться, что может привести к уменьшению стоимости собственности. В процессе принятия решений, связанных с выбором объемов и источников финансирования, следует учитывать, что попытка получения большего дохода приводит к увеличению затрат, а следовательно, может привести к снижению нормы прибыли от инвестиций.

Риск рынка инвестиций вызван значительными изменениями цен на производственные факторы: сырье, материалы, энергетику, транспорт и т. п. Это отрицательно влияет на изменение соотношения спроса и предложения на конкретные виды инвестиций, на прогнозируемый уровень доходов от объекта инвестирования.

Риск рынка капитала - существует вероятность того, что изменение нормы прибыли и нормы процента на вложенный капитал приводит к изменению стоимости объекта инвестирования.

Риск инфляции - вероятность неожиданного изменения реальных доходов (степень этого риска для инвестиций незначительна, так как при инфляции стоимость недвижимости и уровень арендных ставок имеют тенденцию к увеличению).

Налоговый риск - опасность возникновения для субъекта налоговых правоотношений непредвиденных финансовых потерь и иных потерь, связанных с введением новых видов налогов, увеличением размеров налоговых ставок по

действующим налогам, отменой используемых предприятием налоговых льгот или налоговых освобождений, изменением порядка и сроков налоговых платежей от норм или неоднозначной трактовкой налогового законодательства.

Налоговые риски, которые могут быть оценены в стоимостном выражении, относят к финансовым рискам. Налоговые риски, связанные с уголовной ответственностью, являются нефинансовыми рисками.

Основными факторами, влияющими на возникновение налоговых рисков предприятия, являются:

- существующая двойственность некоторых нормативных положений по налогообложению;
- недостаточный уровень квалификации учетных работников предприятия в области налогообложения, финансового менеджмента;
- недооценка взаимосвязей между основными показателями, характеризующими различные аспекты функционирования предприятия, что приводит на практике к тому, что увеличение значений одних показателей отрицательно влияет на другие;
- большой объем и сложность отражаемых ими на учетных регистрах хозяйственных операций и т. д.

Законодательный риск возникает при изменении законодательства, что увеличивает вероятность снижения стоимости объекта инвестирования.

Экологический риск - вероятность снижения доходов от объекта инвестиций в результате воздействия неблагоприятных экологических факторов.

Страновой риск. Совместное воздействие факторов внешней среды, характеризующих экономическую, социальную, политическую, фискальную и монетарную политику государства, характеризует страновой риск, т. е. риск изменения текущих или будущих социально-политических, экономических и фискально-монетарных условий в стране в той степени, в которой они могут повлиять на способность страны, ее предприятий отвечать по своим обязательствам, возникающим в процессе функционирования. Данный вид риска характерен для предприятий, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность, уровень риска зависит от политико-экономической стабильности стран, с которыми осуществляются импортно-экспортные операции.

2. Финансово-экономическая характеристика предприятия

2.1. Краткая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «Соллерс» является коммерческой организацией, учрежденной в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом Российской Федерации и другими законами и нормативными актами Российской Федерации.

ОАО «Соллерс» одна из ведущих российских автомобилестроительных компаний, владеющая контрольными пакетами акций Открытого акционерного общества «Ульяновский автомобильный завод» крупнейшего российского предприятия по производству полноприводных автомобилей, и Открытого акционерного общества «Заволжский моторный завод» крупнейшего в России завода по производству автомобильных двигателей. В июне 2005 года эмитент приобрел 99,66 % акций Открытого акционерного общества «Завод микролитражных автомобилей» (новое наименование ОАО «Соллерс – Набережные Челны»), а в декабре 2007 года увеличил свою долю в обществе до 100%. На производственной базе этого предприятия реализуются проекты с международными производителями автомобилей.

Основной хозяйственной деятельностью ОАО «Соллерс» является управление акциями заводов ОАО «ЗМЗ», ОАО «УАЗ» и ОАО «Соллерс – Набережные Челны», а также реализация автомобилей.

На 31 декабря 2015 года:

размер доли участия ОАО «СОЛЛЕРС» в уставном капитале ОАО «УАЗ» - 66,07 %, доля обыкновенных акций, принадлежащих Обществу – 67,76 %.

размер доли участия ОАО «СОЛЛЕРС» в уставном капитале ОАО «ЗМЗ» - 69,99 %, доля обыкновенных акций – 87.76 %.

ОАО «УАЗ» – российский производитель полноприводных автомобилей: современных внедорожников УАЗ, малотоннажных грузовиков, микроавтобусов и многоцелевых автомобилей.

В настоящее время модельный ряд УАЗа представлен 22 основными типами автомобилей, среди которых: 11 видов внедорожников, 6 видов легких коммерческих автомобилей, 2 вида грузопассажирских автомобилей, микроавтобус и специальные санитарные машины.

Производственные мощности УАЗа позволяют производить до 110 тысяч автомобилей в год. ОАО «ЗМЗ» – крупнейший в России производитель двигателей с рабочим объемом более 2-х литров для автомобилей Е-класса, внедорожников, малотоннажных грузовиков и автобусов.

Производственные мощности ЗМЗ позволяют производить около 375 тысяч двигателей в год. ОАО «ЗМЗ» и его дочерние общества также производят сталеалюминиевую ленту, металлорежущий инструмент и цветное литье высокой степени сложности. Продукция ЗМЗ известна в 40 странах мира. Более 50% произведенной продукции поставляется на ОАО «ГАЗ». Значительная часть продаж ЗМЗ идет на ОАО «ПАЗ» и ОАО «УАЗ».

ОАО «СОЛЛЕРС – Набережные Челны» - один из наиболее современных автосборочных заводов в России. Расположен в городе Набережные Челны. ОАО «СОЛЛЕРС – Набережные Челны» образован в 1987 году в качестве дочернего предприятия ОАО «КАМАЗ» и изначально был ориентирован на сборку малолитражного автомобиля «ОКА». В настоящее время завод полностью переоборудован под производство легковых автомобилей марки FIAT и внедорожников SsangYong. Мощности завода позволяют выпускать до 80 000 автомобилей в год.

В связи с тем, что основной деятельностью ОАО «Соллерс» является осуществление полномочий исполнительного органа своими дочерними компаниями, а так же реализация произведенной ими продукции, тенденции развития в этой сфере непосредственно связаны с тенденциями развития автомобильной отрасли в целом.

По данным Федеральной службы государственной статистики рост промышленного производства в 2015 году по сравнению с 2014 годом составил 8,2%, что отражает положительную динамику в преодолении последствий кризиса российской экономики. Ускорение роста стало результатом поддержки роста кредитной активности.

Перспективы экономической стабильности в Российской Федерации в значительной степени зависят от эффективности экономических мер, предпринимаемых

Правительством, а также от развития законодательной базы и политической ситуации.

2015 год в целом характеризуется заметным увеличением продаж автомобилей, в том числе и за счет введения в действие государственной программы утилизации автомобилей.

Помимо этого, ситуация в банковской сфере позволяет банкам наращивать темпы программы льготного автокредитования на российском рынке. Автопромышленный сектор также показывает положительные тенденции в результате активизации потребительского спроса на автомобили отечественной сборки, что позволяет более эффективно загружать мощности и наращивать объемы производства.

В настоящий момент ОАО «Соллерс» ведет свою деятельность только на территории России. РФ является страной с высоким уровнем рисков, в том числе по причине экономической нестабильности, высокой зависимости экономики от цен на нефть и газ и высокого уровня коррупции. На деятельность ОАО «Соллерс» и его дочерних обществ существенное влияние оказывают меры, предпринимаемые государством для поддержки отечественного автопрома.

ОАО «Соллерс» преследует в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли. Органами управления ОАО «Соллерс» являются: общее собрание акционеров, Совет директоров и единоличный исполнительный орган (Генеральный Директор). Общество имеет ревизора. Общее собрание акционеров является высшим органом управления ОАО «Соллерс». К его компетенции относятся такие вопросы, как внесение изменений и дополнений в Устав, утверждение годовых отчетов, избрание и утверждение ревизора и аудитора, принятие решения о совершении крупных сделок и др.

«Соллерс» – это российская автомобильная компания, которая представляет полный комплекс услуг в автомобильной сфере - от производства машин до их продажи и сервисного обслуживания.

Компания владеет производственными площадками, на которых выпускаются российские внедорожники УАЗ, корейские - SsangYong, легковые и коммерческие автомобили FIAT, японские грузовики ISUZU, а также бензиновые и дизельные двигатели ЗМЗ. Кроме того, наша компания развивает сеть дилерских центров и имеет собственное лизинговое подразделение.

С момента основания компании в 2002 году руководство стремится создавать для своих клиентов первоклассные решения во всем, что касается автомобилей. Именно поэтому компания запускает новые модели и строит заводы, открывает дилерские центры, развивает сервис и просто придумывает хорошие идеи, которые будут открывать потребителям компании новые возможности и вдохновлять их двигаться вперед

В настоящий момент ОАО «Соллерс» ведет свою деятельность только на территории РФ. Управление дочерними компаниями и реализация автомобилей является основным видом хозяйственной деятельности компании.

2.2. Содержание рассматриваемого инвестиционного проекта

Основное стратегическое направление развития Группы компаний «Соллерс» создание клиентоориентированной компании путем предложения полного пакета услуг, связанных с автомобилем: от создания модификации автомобиля под потребности клиента до обеспечения наиболее комфортной формы владения автомобилем. Стратегия компании реализуется через развитие собственной дилерской сети и предоставление различных видов услуг клиентам, а так же через партнерства с зарубежными OEM в наиболее перспективных сегментах российского автомобильного рынка, среди которых коммерческие автомобили, внедорожники и автомобили класса В.

В декабре 2014 года запущено производство на вновь созданном предприятии ООО «Соллерс-Дальний Восток» во Владивостоке. Площадка предназначена для производства внедорожников SsangYong, которое было перенесено из Татарстана. В рамках этого проекта во второй половине 2016 года планируется запустить производство новой модели SsangYong – легкого внедорожника.

Для реализации указанной стратегии планируется закупить оборудование для производства нового двигателя для внедорожников Rexton II.

Двигатель 270XVT - это революционное развитие двигателя 270Xdi с системой VGT, который развивает мощность в 186 л.с. с максимальным крутящим моментом в 402 Н•м. Двигатель 270XVT агрегируется с 5ти-ступечатой автоматической коробкой передач T-tronic от Mercedes-Benz с функцией ручного переключения Thumbs Up.

Таблица 1

Технические характеристики двигателя 270XVT

Топливо	Дизельное топливо		Бензин (АИ-95)
Рабочий объем двигателя (см3)	2 696		3 199
Диаметр цилиндра x ход поршня (мм)	86,2 x 92,4		89,9 x 84
Степень сжатия	17.5 : 1		10 : 1
Максимальная мощность (л.с. / об./мин.)	165 / 4 000	186 / 4 000	220 / 6 100
Максимальный крутящий момент (Н·м / об./мин.)	340 / 1 800 ~ 3 250	402 / 1 600 ~ 3 000	312 / 4 600

ОАО «Соллерс» реализует инвестиционный проект, требующий 185 млн. руб. капитальных вложений (на приобретение оборудования для производства двигателя 270XVT во Владивостоке), необходимые для начала производственного цикла.

Инвестиции осуществляются за счёт собственных и заёмных источников средств. Доля кредита в инвестициях составляет 45%, т. е. общая сумма кредита составляет $185 \cdot 0,45 = 83,25$ млн. рублей.

Плата за кредит установлена банком в размере 17-ти % годовых. Кредит предоставляется на 3.5 года с льготным периодом.

Возможны две схемы привлечения кредита, согласованные с банком-кредитором:

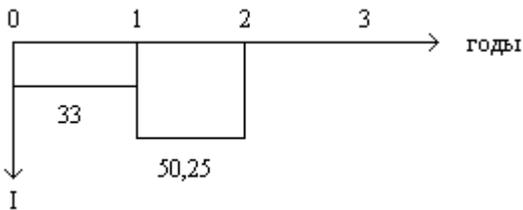


Рис. 1. Схема А

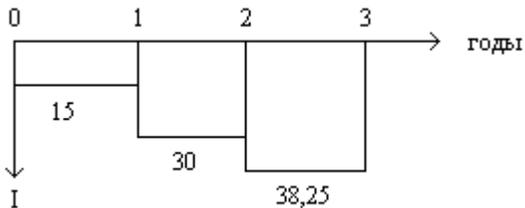


Рис. 2. Схема Б

Погашение основной суммы кредита начинается с первого года эксплуатационного периода за счёт полученной чистой прибыли.

По условию кредитного договора предусмотрена следующая схема погашения кредита:

1. Проценты за каждую часть кредита выплачиваются в течение четвёртого года, следующего за получением соответствующей части кредита:

- Расчёт процентов по кредиту привлечённому по схеме А:

млн.руб.

млн.руб.

- Расчёт процентов по кредиту привлечённому по схеме Б:

млн.руб.

млн.руб.

млн.руб.

1. Погашение основных сумм производится равными частями в течение трёх лет с начала функционирования проекта:

$83.25/3=27.75$ млн.руб.

Срок функционирования проекта 5 лет. Срок службы созданных мощностей 6 лет. Ликвидационная стоимость оборудования составляет 10% от начальной стоимости, а прогнозируемая продажная стоимость ликвидируемого имущества превышает остаточную стоимость на 10%. Амортизация может начисляться как линейным, так и ускоренным методом. Рассчитаем сумму годовых амортизационных отчислений с учётом нормативного срока службы оборудования по линейной и ускоренной схемам начисления амортизации:

1. Линейный метод:

Стоимость приобретённого оборудования 185 млн.руб.

Ликвидационная стоимость составляет 10% от начальной стоимости $185*0,1=18,5$ млн.руб.

Нормативный срок службы оборудования -6 лет.

Амортизационные отчисления:

$(185-18,5)/6=27.75$ млн.руб. в год.

1. Ускоренная амортизация:

Ликвидационная стоимость равна 18,5 млн.руб.

Амортизационные отчисления составят:

1-й год эксплуатации: $(185-18,5)*6/21=47,571$ млн.руб.

2-й год: $(185-18,5)*5/21=39,643$ млн.руб.

3-й год: $(185-18,5)*4/21=31,714$ млн.руб.

4-й год: $(185-18,5)*3/21=23,786$ млн.руб.

5-й год: $(185-18,5)*2/21=15,857$ млн.руб.

Рассчитаем продажную стоимость оборудования для линейной схемы начисления амортизации:

Остаточная стоимость = Сумма капиталовложений - Сумма амортизации

Продажная стоимость = Остаточная стоимость*(1+0.1).

$185-5*27.75=46.25$ млн.руб.

$46.25*1.1=50.87$ млн.руб.

После учёта налога на прибыль организация получит: $50.87*(1-0.2)=40.7$ млн.руб.

При ускоренной амортизации:

$185 - (47,571 + 39,643 + 31,714 + 23,786 + 15,857) = 185 - 158,571 = 26,429$
млн.руб.

$26,429*1.1=29,072$ млн.руб.

После учёта налога на прибыль организация получит:

$29,072*(1-0,2)=23,258$ млн.руб.

Прогнозируемый объём сбыта продукции составит: 2000, 3000, 4000, 5000, 4000 штук по годам соответственно. Величина переменных издержек 65 тыс.руб. за единицу продукции, величина постоянных издержек 35 млн.руб. в год. Цена единицы продукции, которая будет выпускаться в рамках проекта 140 тыс.руб. Потребность в оборотных средствах составляет 10% от выручки.

Для того, чтоб узнать какое количество двигателей необходимо производить нужно посчитать точку безубыточности, которая рассчитывается по следующей формуле:

Точка безубыточности =

Постоянные расходы предприятия в месяц составляют 2917 тыс.руб.

$TБ \approx 39$ двигателей в месяц.

Исходя из расчетов этих точек безубыточности, можно сделать следующие вывод: инвестиционный проект будет являться прибыльным, потому что он сможет перекрыть эту точку безубыточности и принести прибыль, исходя из расчетов среднего количества внедорожников Rexton II, производимых в день на данном предприятии.

Реализация указанной стратегии позволит Группе «Соллерс» стать одним из лидеров на российском рынке внедорожников и одним из ведущих производителей

в сегменте коммерческих автомобилей, максимально используя возможности, предоставляемые рынком.

2.3. Расчет критериев экономической эффективности и риска проекта

Рассчитаем критерии эффективности на примере нашего инвестиционного проекта. Поскольку существует 2 схемы привлечения кредита, следует выяснить какая схема предпочтительнее. Для того чтобы выяснить это рассчитаем показатель чистой приведённой стоимости для обоих вариантов. При расчёте будет использоваться ставка дисконтирования равная 20%, которая включает в себя ожидаемую доходность и годовой темп инфляции. Для удобства расчёта занесём данные по проекту в таблицы 2 и 3.

Таблица 2

Схема А

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Общий денежный поток (млн.р.)	- 46,25	- 55,50	- 83,25	26,09	91,88	175,80	263,55	231,55	40,7
Коэф. дисконтирования (при ставке дисконт. 20%)	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233

Таблица 3

Схема Б

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Общий денежный поток	- 46,25	- 55,50	- 83,25	34,66	101,52	157,59	263,55	231,55	40,7

Коэффициент

дисконтирования (при ставке дисконт. 20%)

1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Как видно из расчётов, проект обеспечивает положительное значение NPV, это означает, что проект способен обеспечить получение прибыли даже в условиях инфляции. Так же можно сделать вывод что схема Б обеспечивает большее значение NPV, а значит является более предпочтительной, следовательно для дальнейших расчётов эффективности проекта следует использовать схему Б.

Рассчитаем срок окупаемости проекта, для этого построим таблицу 4.

Таблица 4

Расчетная таблица срока окупаемости проекта

Год, t	0	1	2	3	4	5	6	7	8
CF*a(n,r)	-46,25	-46,25	-57,81	20,06	48,96	63,33	88,26	64,62	9,47
Накопленный денежный поток	-46,25	-92,5	-150,31	-130,25	-81,29	-17,96	70,3	134,92	144,39

$$5+ = 5,203$$

$$0,203 * 12 = 2,4$$

$$0,203 * 365 = 74$$

Таким образом, как показывают произведенные расчеты, срок окупаемости составляет 5 лет 2,4 месяца или 5 лет 74 дня.

Далее рассчитаем критерий внутренней нормы доходности:

Задаёмся =30%.

Задаёмся =45%.

=0.41=41%

Анализируя данную ситуацию можно сделать вывод: поскольку IRR больше процентной ставки по кредиту, проект можно считать инвестиционно привлекательным (по данному критерию).

Далее произведем расчет индекса рентабельности:

=

Получаем, $1,96 > 1$, это является положительным фактором и означает, что на каждый вложенный рубль отдача будет составлять 1,96 рублей.

Рассмотрим теперь, как повлияет на эффективность проекта использование ускоренной амортизации. Амортизационные отчисления за 5 лет функционирования проекта составят: 47,57 млн.руб.; 39,64 млн.руб.; 31,71 млн.руб.; 23,79 млн.руб.; и 15,86 млн.руб. соответственно. Поскольку изменились амортизационные отчисления, изменятся общие денежные потоки проекта, они составят (табл. 5).

Таблица 5

Расчет денежных потоков с учетом амортизации

Год	0	1	2	3	4	5	6	7	8
общий денежный поток (млн.р.)	-46,25	-55,5	-83,25	38,62	103,9	158,39	262,76	229,17	23,26
Коэф. дисконтирования (при ставке дисконт. 20%)	1	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	0,335	0,279	0,233

Получаем:

млн.руб.

Значение NPV при использовании метода ускоренной амортизации меньше чем при использовании линейного метода ($143,16 < 144,39$), таким образом, можно сделать вывод, что использовать линейный метод при начислении амортизации предпочтительнее.

При анализе эффективности инвестиционного проекта важно оценить какой эффект может принести сокращение инвестиционного периода.

Рассчитаем NPV проекта при условии, что срок строительства сократится на 1 год. Поскольку затратный период будет составлять не 3, а 2 года изменится план освоения инвестиций и будет составлять 50% (92,5 млн.р.) в 1-й год, и 50% во 2-й год (92,5 млн.р.). Схема привлечения кредита будет иметь вид (рис. 3).

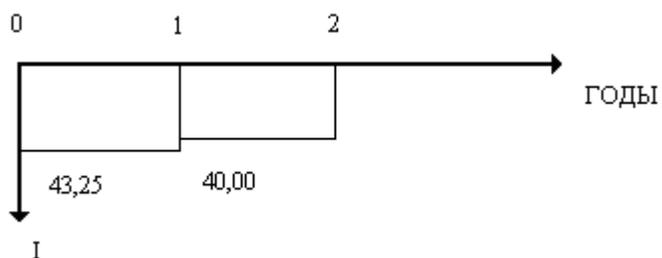


Рис. 3. Схема привлечения кредита

Соответственно изменятся проценты по кредиту:

млн.руб.

млн.руб.

В соответствии с этим общие денежные потоки составят (табл. 6).

Получаем:

млн.руб.

Таблица 6

Расчет денежных потоков с корректировкой на процентные платежи

Год	0	1	2	3	4	5	6	7
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

общий денежный поток (млн.р.) -92,5 -92,5 27,1 102,2 175,8 263,55 231,55 40,7

Коэффициент дисконтирования

1 0,833 0,694 0,579 0,482 0,402 0,335 0,279

(при ставке дисконт. 20%)

Таким образом, сокращение инвестиционного периода на 1 год, оказывает положительное влияние на проект, значение NPV значительно увеличилось, со 144,39 млн.руб. до 187,98 млн.руб.

2.4. Оценка рисков инвестиционного проекта

Расчет обобщающих показателей проекта осуществляется с учетом факторов времени и возможных темпов инфляции. Процесс выполнения проекта и прогноз показателей маркетингового плана осуществляется в условиях неопределенности исходной информации. Такая ситуация требует учесть фактор риска в осуществлении проекта, который связан с неопределенностью результата исследований.

Значительная часть себестоимости продукции производственных мощностей ОАО «Соллерс» (дочерних компаний) формируется за счет сырья и материалов, а также приобретенных комплектующих изделий, в результате чего инвестиционный проект подвержен значительному влиянию риска повышения цен на производимую продукцию.

Риски производства и реализации инвестиционного проекта ОАО «Соллерс» включают:

- снижение лояльности конечных покупателей готовой продукции при общем наращивании темпов продаж другими автомобильными производителями;
- значительная зависимость объемов автомобильного рынка от социально-экономического положения в стране, уровня потребительских ожиданий и доступности автокредитов;
- моральное устаревание производимого модельного ряда и зависимость от успешных результатов новых научно-исследовательских и опытно-конструкторских

разработок проводимых дочерними компаниями ОАО «Соллерс», финансовых ограничений на проведение таких разработок;

- снижение ценового преимущества российских производителей за счет существенного увеличения цен на импортные комплектующие, электроэнергию, транспортные тарифы;

- усиление конкуренции со стороны западных брендов, организовавших или собирающихся организовать в будущем производство в России;

- риск, связанный с государственным регулированием цен на оборонные/ государственные заказы;

- дочерние компании ОАО «Соллерс» реализуют свою продукцию, в том числе, и на экспортных рынках, поэтому несут риски политические и экономические, связанные с продажами на зарубежных рынках.

При уменьшении спроса в автомобильной отрасли ОАО «Соллерс» необходимо оперативно реагировать на изменения путем анализа и разработки мер для устранения негативного влияния, в частности:

- проводить мероприятия по стимулированию продаж;

- разрабатывать и вводить новые комплектации;

- модернизировать и обновлять модельный ряд;

- повышать уровень осведомленности потребителей о продуктах.

Для ограничения риска неблагоприятного изменения цен на сырье и услуги в рамках реализации инвестиционного проекта ОАО «Соллерс» необходимо:

- заключать долгосрочные договоры с поставщиками сырья и комплектующих изделий с целью оптимизации затрат во времени;

- осуществлять поиск альтернативных поставщиков;

- развивать базу поставщиков сырья;

- снижать издержки и контролировать качество поставляемых ТМЦ;

- проводить мероприятия по снижению себестоимости выпускаемой продукции.

Оценим влияние изменения основных факторов на критерий NPV. Полученные данные занесём в таблицу 7.

Таблица 7

Оценка влияния основных факторов на инвестиционный проект

Изменение	1,10	1,05	1	0,95	0,90
Объём	183,46	163,93	144,39	124,85	105,31
Цена	219,88	182,13	144,39	106,64	68,89
Переменные издержки	107,97	126,18	144,39	162,59	180,80
Постоянные издержки	138,57	141,48	144,39	147,29	150,20
Объём + переменные издержки	143,41	144,81	144,39	142,14	138,08

На основе таблицы 7 построим график «Влияние основных факторов на критерий NPV» (рис.4).

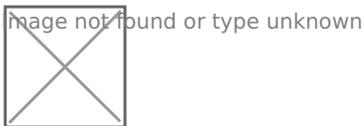


Рис. 4. Влияние основных факторов на денежные потоки инвестиционного проекта

На основании экспертных оценок инвестиционных рисков проекта получено, что оптимистический вариант развития проекта превышает наиболее вероятный вариант на 10%, пессимистический вариант ниже наиболее вероятного на 15%. Вероятность пессимистического исхода – 0,12 (), вероятность оптимистического исхода – 0,07 ().

Таким образом, вероятность наиболее реального исхода инвестиционного проекта равна .

При наиболее вероятном исходе $NPV=144,39$ млн.руб.

При оптимистическом исходе $NPV=144,39*1.1=158,83$ млн.руб.

При пессимистическом исходе $NPV=144,39*0,85=122,73$ млн.руб.

Произведем расчет статистических показателей риска инвестиционного проекта:

Математическое ожидание:

Дисперсия:

Среднеквадратическое отклонение:

=

Коэффициент вариации:

Итак, произведенный расчет статистических показателей риска инвестиционного проекта указывают на умеренный уровень риска по критерию NPV проекта, что указывает на возможность финансирования его реализации.

Заключение

В связи с проведенным исследованием, становится очевидным тот факт, что наиболее действенным механизмом минимизации всех видов риска является создание эффективной системы организации риск-менеджмента на предприятии. Такая система должна обеспечивать:

- 1) своевременное выявление и оценку рискообразующих факторов, путём разработки внутренних положений, определяющих общие принципы и методики управления риском, необходимые лимиты и ограничения;
- 2) единство системы внутреннего и внешнего контроля, достигающегося разработкой процедуры контроля для всех бизнес-процессов и основывающейся на таких процедурах контроля как подготовка итоговых отчётов за период, мониторинг совершаемых операций на уровне всех подразделений, соответствие имеющимся требованиям и положениям, процедуры проверок и сверок;

3) гарантировать наличие достоверной, точной, своевременной, доступной и полноценной информации для принятия решений и оценки текущей деятельности, что достигается наличием надёжных каналов связи и разработкой эффективных схем передачи информации ответственным лицам;

4) непрерывный мониторинг текущей деятельности, который означает постоянный контроль за наиболее важными рисками.

Открытое акционерное общество «Соллерс» - одна из ведущих российских автомобилестроительных компаний, владеющая контрольными пакетами акций Открытого акционерного общества «Ульяновский автомобильный завод» - крупнейшего российского предприятия по производству полноприводных автомобилей, и Открытого акционерного общества «Заволжский моторный завод» - крупнейшего в России завода по производству автомобильных двигателей.

Основной хозяйственной деятельностью ОАО «Соллерс» является управление акциями заводов ОАО «ЗМЗ», ОАО «УАЗ» и ОАО «СОЛЛЕРС - Набережные Челны», а также реализация автомобилей.

За годы существования руководству компании удалось занять лидирующие позиции на российском автомобильном рынке, вывести на рынок более десятка новых продуктов, создать производственные мощности для выпуска около 300 тысяч автомобилей в год и стать одной из наиболее эффективных компаний в своей отрасли. Сейчас годовой оборот составляет более \$2,48 млрд.

Благодаря уникальному сочетанию производственных возможностей и развивающегося розничного направления ОАО «Соллерс» можем в полной мере реализовать стратегию сервисноориентированной компании, предлагая своим клиентам не просто автомобили, а создавая для них лучшую формулу движения.

Основное стратегическое направление развития Группы компаний «Соллерс» создание клиентоориентированной компании путем предложения полного пакета услуг, связанных с автомобилем: от создания модификации автомобиля под потребности клиента до обеспечения наиболее комфортной формы владения автомобилем. Стратегия компании реализуется через развитие собственной дилерской сети и предоставление различных видов услуг клиентам, а так же через партнерства с зарубежными OEM в наиболее перспективных сегментах российского автомобильного рынка, среди которых коммерческие автомобили, внедорожники и автомобили класса В.

Реализация указанной стратегии позволит Группе стать одним из лидеров на российском рынке внедорожников и одним из ведущих производителей в сегменте коммерческих автомобилей, максимально используя возможности, предоставляемые рынком.

Основной целью ОАО «Соллерс» является также повышение капитализации компании. ОАО «Соллерс» необходимо работать над повышением и улучшением консолидированных показателей компании. При этом основными задачами ОАО «Соллерс» должно состоять в повышении рентабельности дочерних компаний.

В декабре 2014 года запущено производство на вновь созданном предприятии ООО «Соллерс-Дальний Восток» во Владивостоке. Площадка предназначена для производства внедорожников SsangYong, которое было перенесено из Татарстана. В рамках этого проекта во второй половине 2016 года планируется запустить производство новой модели SsangYong – легкого внедорожника.

Для реализации указанной стратегии в рамках дипломной работы был рассмотрен инвестиционный проект приобретения оборудования для производства двигателей 270XVT для внедорожников Rexton II.

Произведенный расчет точки безубыточности показал, что инвестиционный проект является прибыльным, поскольку сможет перекрыть эту точку безубыточности и принести прибыль, исходя из расчетов среднего количества внедорожников Rexton II, производимых в день на данном предприятии.

Реализация указанной стратегии позволит Группе «Соллерс» стать одним из лидеров на российском рынке внедорожников и одним из ведущих производителей в сегменте коммерческих автомобилей, максимально используя возможности, предоставляемые рынком.

Положительное значение чистого денежного потока означает, что проект способен обеспечить получение прибыли даже в условиях инфляции. Срок окупаемости инвестиционного проекта составляет 5 лет 2,4 месяца. Индекс рентабельности составляет 196%.

Список литературы

1. Афонин А.М., Царегородцев Ю.Н., Петрова С.А. Управление проектами. – М.: Форум, 2009. – 184 с.

2. Богданов Б. Управление проектами. Корпоративная система - шаг за шагом. – М., 2015. – 248 с.
3. Гонтарева И.В., Новиков Д.А., Нижегородцев Р.М. Управление проектами. – М.: Либроком, 2009. – 384 с.
4. Емельянов С.В. Методы и модели системного анализа. Управление рисками и безопасностью. Оценка эффективности и инвестиционных проектов. – М., 2014. – 80 с.
5. Забродин Ю.Н., Михайличенко А.М., Ольдерогге Н.Г., Саруханов А.М., Шапиро В.Д. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. – М.: Дело, 2010. – 576 с.
6. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И., Каркавин М.В. Управление проектами. – М.: Феникс, 2009. – 330 с.
7. Крапчатова И. Управление рисками инвестиционных проектов. – М.: Publishing, 2010. – 140 с.
8. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. - М.: Омега-Л, 2015. – 960 с.
9. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 180 с.
10. Троцкий М. Управление проектами. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 304 с.
11. Хампер-Смит Патрик, Дерри Саймон. Управление проектами. – М.: ДиС, 2014. – 240 с.