

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансовый менеджмент

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ рисков инвестиционного проекта и методы их снижения

Обучающийся

М.Д. Борисова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент К.Ю. Курилов

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Тема бакалаврской работы «Анализ рисков инвестиционного проекта и методы их снижения».

Цель бакалаврской работы – проанализировать риски инвестиционного проекта ООО «ТФН» и разработать комплекс методов их снижения для повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы анализа рисков инвестиционного проекта и методов их снижения;
- провести анализ инвестиционной деятельности ООО «ТФН»;
- разработать направления снижения рисков инвестиционного проекта ООО «ТФН».

Объектом исследования является ООО «ТФН» – предприятие, специализирующееся на производстве и реализации бытовых электротоваров.

Предметом исследования выступают методы анализа и снижения рисков инвестиционного проекта.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по снижению рисков инвестиционного проекта ООО «ТФН», которые могут быть применены как данным предприятием при реализации проекта AI-интегрированной e-commerce платформы, так и другими компаниями отрасли.

Структура бакалаврской работы включает введение, три основных раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников, а также приложение.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы анализа рисков инвестиционного проекта и методов их снижения	6
1.1 Экономическая сущность и виды рисков инвестиционного проекта.....	6
1.2 Методические аспекты проведения анализа рисков инвестиционного проекта.....	10
1.3 Методы снижения рисков инвестиционного проекта	18
2 Анализ инвестиционной деятельности ООО «ТФН».....	24
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «ТФН»	24
2.2 Анализ инвестиционной деятельности предприятия и её эффективности	32
3 Разработка инвестиционного проекта для ООО «ТФН» и выбор направлений снижения рисков проекта	41
3.1 Разработка инвестиционного проекта для ООО «ТФН»	41
3.2 Анализ рисков инвестиционного проекта и выбор методов их снижения	50
Заключение	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	64
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «ТФН».....	67

Введение

Актуальность темы «Анализ рисков инвестиционного проекта и методы их снижения» обусловлена возрастающей сложностью и неопределенностью экономической среды, в которой функционируют современные предприятия. В условиях высокой волатильности рынков, ускорения технологических изменений и усиления конкуренции принятие инвестиционных решений сопряжено с многочисленными рисками, которые могут существенно повлиять на результаты реализации проектов. Эффективное управление рисками инвестиционной деятельности становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого развития компаний. Особенно актуальным данный вопрос является для предприятий, работающих в высокотехнологичных секторах экономики, где инвестиционные решения имеют стратегический характер и определяют конкурентоспособность бизнеса в долгосрочной перспективе.

Цель бакалаврской работы – проанализировать риски инвестиционного проекта ООО «ТФН» и разработать комплекс методов их снижения для повышения эффективности инвестиционной деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические основы анализа рисков инвестиционного проекта и методов их снижения;
- провести анализ инвестиционной деятельности ООО «ТФН»;
- разработать направления снижения рисков инвестиционного проекта ООО «ТФН».

Объектом исследования является ООО «ТФН» – предприятие, специализирующееся на производстве и реализации бытовых электротоваров.

Предметом исследования выступают методы анализа и снижения рисков инвестиционного проекта.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области инвестиционного анализа, риск-менеджмента и оценки эффективности инвестиционных проектов, в частности работы И.А. Бланка, М.В. Грачевой, В.А. Москвина, Ф. Найта, Дж. М. Кейнса. Также использовались учебные пособия по управлению рисками в инвестиционной деятельности, научные статьи в профильных экономических журналах и диссертационные исследования по вопросам методического инструментария управления финансовыми рисками инвестиционных проектов.

Информационной базой исследования являются бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ТФН» за 2021-2023 гг., статистические данные по рынку e-commerce и бытовых электротоваров, аналитические отчеты и прогнозы развития отрасли, материалы специализированных аналитических агентств.

В процессе исследования использовались следующие методы: системный анализ, экономико-статистические методы, SWOT-анализ, матрица SWOT, методы финансового анализа, методы оценки эффективности инвестиционных проектов (NPV, IRR, PI), методы анализа рисков (качественный анализ, сценарный анализ, анализ чувствительности), экспертные оценки.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по снижению рисков инвестиционного проекта ООО «ТФН», которые могут быть применены как данным предприятием при реализации проекта AI-интегрированной e-commerce платформы, так и другими компаниями отрасли, осуществляющими цифровую трансформацию бизнеса.

Структура бакалаврской работы включает введение, три основных раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников, а также приложение.

1 Теоретические основы анализа рисков инвестиционного проекта и методов их снижения

1.1 Экономическая сущность и виды рисков инвестиционного проекта

Экономическая сущность инвестиционных рисков представляет собой сложное и многогранное явление, связанное с вероятностью возникновения неблагоприятных событий, которые могут привести к отклонению фактических результатов реализации проекта от ожидаемых, включая финансовые потери, снижение эффективности или полное прекращение проекта. В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности, обусловленной как внешними факторами (макроэкономическая нестабильность, изменения законодательства, колебания рыночной конъюнктуры), так и внутренними (ошибки в управлении, недостатки планирования), риски становятся неотъемлемой частью инвестиционной деятельности. Как отмечает Ф. Найт в одной из основополагающих работ по данной проблематике, риск отличается от неопределенности тем, что предполагает наличие нескольких возможных исходов с известным распределением вероятностей, тогда как неопределенность характеризуется отсутствием такой информации [14]. Это различие имеет принципиальное значение для понимания природы инвестиционных рисков, поскольку оно определяет возможности их количественной оценки и управления.

Инвестиционный проект, представляющий собой целенаправленное распределение ресурсов с целью получения рентабельной отдачи в будущем, неизбежно сталкивается с разнообразными рисками, влияющими на его жизнеспособность. Экономическая теория подчеркивает, что развитие инновационной деятельности является одним из наиболее эффективных путей преодоления кризисных явлений в экономике, что особенно актуально в

условиях углубления экономической и политической нестабильности, как отмечает С. Абылхатова [1]. Однако реализация инновационно-инвестиционных проектов сопряжена с повышенной степенью риска из-за значительной непредсказуемости будущих экономических условий и поведения участников рынка. В этой связи возникает необходимость глубокого анализа как сущности рисков, так и их классификации, что позволяет выработать адекватные подходы к их идентификации, оценке и минимизации.

Сущность рисков инвестиционного проекта тесно связана с его жизненным циклом, включающим предынвестиционную, инвестиционную и эксплуатационную стадии. На предынвестиционной стадии риски возникают в результате ошибок в разработке проекта, неточности прогнозов макроэкономических показателей и технико-экономических параметров инноваций, что может привести к недооценке затрат или переоценке доходов. Дж. М. Кейнс подчеркивал, что неопределенность в экономике часто обусловлена субъективными ожиданиями инвесторов, которые формируются на основе ограниченной информации [9]. На инвестиционной стадии риски связаны с отклонениями фактических затрат от плановых, нарушением сроков внедрения инноваций и усилением конкурентной среды. Эксплуатационная стадия характеризуется рисками, обусловленными изменением рыночных условий, ростом текущих затрат и устареванием технологий, что может снизить конкурентоспособность инновационного продукта. Таким образом, экономическая сущность рисков проявляется в их способности влиять на финансовые результаты проекта на всех этапах его реализации.

Классификация рисков инвестиционного проекта представляет собой важный инструмент для их систематизации и анализа. В научной литературе существует множество подходов к типологии рисков, каждый из которых акцентирует внимание на различных аспектах их возникновения и проявления. Так, по природе возникновения риски делятся на субъективные, связанные с личностными характеристиками инвесторов или инноваторов (например,

склонность к риску), и объективные, обусловленные внешними условиями реализации проекта. По масштабу возникновения выделяются локальные, отраслевые, региональные, национальные и международные риски, что подчеркивает зависимость их характера от уровня экономической системы, в которой реализуется проект. Например, международные риски, связанные с колебаниями мировой конъюнктуры и научно-техническим прогрессом, требуют учета глобальных факторов, что усложняет их прогнозирование [1].

Особое внимание уделяется классификации рисков по стадиям жизненного цикла проекта. На предынвестиционной стадии ключевыми являются риски ошибок в выборе объекта инвестирования и недостаточной проработки технико-экономического обоснования, что подтверждается исследованиями Е.В. Васильевой и Т.В. Гайбовой, которые подчеркивают важность применения современных инструментов анализа, таких как дизайн-мышление, для минимизации подобных рисков [4]. На инвестиционной стадии преобладают риски, связанные с превышением плановых затрат и нарушением сроков, а на эксплуатационной – риски изменения спроса и роста операционных расходов. Такой подход позволяет дифференцированно оценивать влияние рисков на каждом этапе и разрабатывать соответствующие управленческие решения.

Дополнительно риски классифицируются по видам обнаружения, включая технико-технологические, экономические, политические, социальные и экологические. Техничко-технологические риски, возникающие из-за сбоев оборудования или непредсказуемости технологических процессов, требуют особого внимания в инновационных проектах, где новизна технологий усиливает вероятность таких отклонений. Экономические риски связаны с изменением цен на ресурсы, инфляцией и колебаниями спроса, что особенно актуально в условиях нестабильной макроэкономической среды. Политические риски, обусловленные изменениями законодательства или государственной политики, могут существенно ограничить инвестиционную активность, как отмечает А.А. Мацак в контексте государственно-частного

партнерства [12]. Социальные и экологические риски, такие как конфликты с населением или экологические катастрофы, также требуют учета, хотя их количественная оценка остается методологически сложной задачей.

Отдельное место в классификации занимают финансовые риски проекта, которые имеют двойственную природу. С одной стороны, они включают в себя инвестиционный риск, понимаемый как вероятность финансовых потерь инвестора в результате реализации проекта, вызванных как финансовыми, так и нефинансовыми факторами. С другой стороны, финансовые риски охватывают группу рисков, имеющих финансовую природу, таких как риск финансирования, кредитный, валютный, процентный, налоговый, инфляционный и риск ликвидности. Т.В. Полтева подчеркивает, что такое разделение позволяет более качественно проводить идентификацию и минимизацию рисков, адаптируя методы управления к их специфике [19]. Например, риск финансирования связан с недостаточностью ресурсов для реализации проекта, тогда как валютный риск возникает при использовании иностранных инвестиций в условиях волатильности обменных курсов.

Современные исследования также выделяют систематические и несистематические риски. Систематические риски, связанные с внешними факторами, такими как экономические циклы или изменения государственной политики, невозможно устранить полностью, но их влияние может быть смягчено через диверсификацию. Несистематические риски, обусловленные внутренними ошибками инвесторов или спецификой конкретного проекта, поддаются управлению при условии тщательного анализа и планирования. О.В. Костенко и В.В. Щенникова предлагают учитывать риски ликвидности и фондовые риски как неотъемлемую часть финансовых рисков инновационного проекта, что особенно важно для проектов с высокой долей заемного капитала [10].

Таким образом, экономическая сущность рисков инвестиционного проекта заключается в их потенциале создавать угрозу достижения целей проекта через воздействие на его финансовые и операционные показатели.

Многогранность рисков требует комплексного подхода к их классификации, включающего анализ по стадиям жизненного цикла, природе и масштабу возникновения, видам обнаружения и финансовой специфике. Такой подход позволяет не только выявить ключевые угрозы, но и разработать эффективные стратегии управления, что подтверждается выводами Г.З. Низамовой и М.М. Гайфуллиной о необходимости интеграции риск-контроллинга в систему управления проектом для повышения его финансовых результатов [16].

1.2 Методические аспекты проведения анализа рисков инвестиционного проекта

Анализ рисков инвестиционного проекта представляет собой важнейший этап оценки его эффективности, направленный на выявление, классификацию и количественное измерение потенциальных угроз, которые могут повлиять на достижение запланированных целей. В условиях высокой неопределенности, обусловленной динамикой внешней среды и сложностью внутренних процессов, методические подходы к анализу рисков становятся ключевым инструментом принятия обоснованных инвестиционных решений. Современная экономическая теория и практика предлагают широкий спектр методов, которые можно разделить на качественные и количественные, каждый из которых обладает специфическими особенностями, преимуществами и ограничениями. Их комплексное применение позволяет повысить точность оценки и минимизировать влияние неопределенности, что особенно актуально в условиях нестабильной экономической ситуации, как подчеркивают Е.В. Зверева и Д.Е. Завгородний [8].

Качественный анализ рисков направлен на идентификацию факторов риска, определение их источников и причин, а также разработку предварительных мер по их минимизации. Его основная задача заключается в создании основы для последующего количественного анализа путем

выделения зон риска и установления граничных значений изменения параметров проекта. Среди наиболее распространенных методов качественного анализа можно выделить SWOT-анализ, позволяющий систематизировать сильные и слабые стороны проекта, а также внешние возможности и угрозы; метод Дельфи, основанный на независимых экспертных оценках для повышения объективности; построение спирали рисков, визуализирующее профиль рисков проекта; и метод аналогий, использующий опыт реализации схожих проектов. Как отмечает И.В. Трегуб, качественный анализ часто ограничивается описательным уровнем, что снижает его практическую ценность без интеграции с количественными подходами [20]. Преимуществом данных методов является их простота и возможность применения на ранних стадиях проекта, однако они не позволяют оценить вероятности наступления рисков событий и их численное влияние на результаты проекта.

Количественный анализ рисков предполагает численное измерение влияния выявленных факторов на ключевые показатели эффективности проекта, такие как чистый приведенный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и срок окупаемости (DPP). Он базируется на теории вероятностей, математической статистике и методах моделирования, что требует наличия базового расчета проекта и качественной предварительной оценки рисков. Среди наиболее часто применяемых методов выделяются анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, метод достоверных эквивалентов и метод поправки ставки дисконтирования на риск. Анализ чувствительности, как подчеркивают А.А. Халяпин и Т.В. Стрельцова, позволяет оценить зависимость результирующих показателей от изменения отдельных параметров, таких как цена продукции или затраты, что делает его простым и информативным инструментом [22]. Например, в исследовании строительного проекта было установлено, что снижение цены коттеджей на 10% приводит к значительному падению NPV, демонстрируя высокую чувствительность проекта к ценовому риску.

Сценарный анализ расширяет возможности анализа чувствительности за счет рассмотрения нескольких вариантов развития событий с учетом взаимосвязей между переменными. Этот метод предполагает разработку пессимистического, наиболее вероятного и оптимистического сценариев, что позволяет оценить диапазон возможных исходов и вероятности их реализации. Его преимуществом является детальность анализа, однако он требует значительных аналитических ресурсов и может быть ограничен субъективностью в определении границ сценариев [8]. Метод Монте-Карло, основанный на имитационном моделировании, считается одним из наиболее мощных инструментов количественного анализа. Он позволяет учесть стохастический характер факторов риска, генерируя множество случайных сценариев на основе заданных распределений вероятностей. Как отмечает И.В. Трегуб, применение метода Монте-Карло в анализе проекта производства DVD-продукции выявило высокую вероятность отрицательного NPV при использовании собственных средств, что подчеркивает его способность количественно определять риски [20]. Однако метод требует качественной исходной модели и значительных вычислительных ресурсов, что может ограничивать его применение на малых предприятиях.

Метод достоверных эквивалентов корректирует ожидаемые денежные потоки с использованием понижающих коэффициентов, что упрощает расчеты, но исключает вероятностный подход, снижая точность оценки. Метод поправки ставки дисконтирования на риск предполагает увеличение ставки на величину премии за риск, что делает его простым в применении, но не учитывает индивидуальную специфику проекта. Дополнительно в практике используются методы теории игр и нечетких множеств, которые позволяют моделировать поведение конкурентов и учитывать неопределенность исходных данных, хотя их реализация требует специализированного программного обеспечения и высокой квалификации аналитиков [11].

Комплексный подход к анализу рисков, сочетающий качественные и количественные методы, является наиболее эффективным в условиях

неопределенности. На первом этапе проводится качественный анализ для идентификации рисков и их источников, что создает основу для последующего моделирования. Далее применяются количественные методы, такие как анализ чувствительности для определения ключевых факторов риска, сценарный анализ для оценки возможных исходов и метод Монте-Карло для получения вероятностного распределения показателей эффективности. Например, в работе А.А. Халяпина и др. анализ чувствительности строительного проекта показал высокую зависимость от текущих затрат и цен, а экспертный анализ выделил риски экономической нестабильности и несоблюдения технологий как наиболее значимые [22]. Такой подход позволяет не только выявить риски, но и разработать меры по их минимизации, включая создание финансовых резервов, корректировку сроков или структуры финансирования.

Методические аспекты анализа рисков также требуют учета специфики проекта и внешней среды. В условиях геополитической напряженности и экономической нестабильности, как отмечают М. Маджекова и соавторы, возрастает роль неконтролируемых факторов, таких как рыночные цены и действия конкурентов, что усложняет применение детерминированных моделей [11]. Для повышения достоверности анализа необходимо привлекать квалифицированных экспертов и использовать современные информационные технологии, включая интернет-сервисы и программное обеспечение для моделирования. Таким образом, методический инструментарий должен быть адаптирован к конкретным условиям реализации проекта, обеспечивая баланс между точностью, сложностью и доступностью применяемых методов [8].

Статистический метод – расчет статистических показателей риска – дополняет перечень количественных инструментов, позволяя оценить степень вариации ожидаемых результатов и прогнозировать возможные потери на основе анализа отклонений. Его применение особенно эффективно при

наличии достаточного объема статистических данных, однако ограничено в условиях недостаточной информации или высокой неопределенности.

«Чтобы количественно измерить риск, надо знать все возможные последствия какого-нибудь отдельного действия и вероятность самих последствий. Выделяют два метода определения вероятности.

Первый метод – объективный, частота при этом рассчитывается на основе фактических данных. Так, например, частота возникновения некоторого уровня потерь A в процессе реализации инвестиционного проекта может быть рассчитана по формуле (1).

$$f(A) = \frac{n(A)}{n} \quad (1)$$

где f – частота возникновения некоторого уровня потерь,
 $n(A)$ – число случаев наступления этого уровня потерь,
 n – общее число случаев в статистической выборке, включающее как успешно осуществленные, так и неудавшиеся инвестиционные проекты» [27].

«Ниже представлены основные показатели, характеризующие риск инвестиционного проекта, а именно: размах вариации, стандартное отклонение и коэффициент вариации.

Простейшим статистическим показателем вариации выступает размах вариации. Он представляет собой разницу между максимальным и минимальным значением признака в общей совокупности. Если данный показатель рассматривать в качестве показателя риска инвестиционного проекта, рассчитываться он будет как разница между максимальным и минимальным показателем эффективности проекта из всех возможных вариантов его реализации. В качестве показателя эффективности обычно выбирается показатель чистого дисконтированного дохода (формула (2)).

$$\Delta NPV = NPV_{ont.} - NPV_{nec.} \quad (2)$$

где ΔNPV – размах вариации показателя NPV,
 $NPV_{\text{опт.}}$ – величина NPV оптимистического сценария,
 $NPV_{\text{песс.}}$ – величина NPV пессимистического сценария.

Чем больше показатель размаха вариации, тем выше неопределенность исхода реализации проекта, тем выше риск проекта» [25].

«Наиболее значимым и применяемым показателем риска выступает стандартное отклонение, или среднеквадратическое отклонение. Стандартное отклонение - это показатель, который характеризует абсолютный риск инвестиционного проекта, то есть показывает, на какую величину в среднем каждый возможный вариант реализации проекта отклоняется от средней величины. И чем больше это отклонение от среднего значения, тем выше и риск инвестиционного проекта.

Для начала рассчитывается среднее ожидаемое значение - формула (3).

$$NPV_{\text{ср.}} = \sum NPV_i \cdot P_i \quad (3)$$

где $NPV_{\text{ср.}}$ – среднее ожидаемое значение показателя NPV,

NPV_i – величина NPV i-го сценария,

P_i – вероятность наступления i-го сценария» [23].

«Следующий этап расчета – это расчет показателя вариации (дисперсии) – формула (4).

$$\sigma^2 = \sum (NPV_i - NPV_{\text{ср.}})^2 \cdot P_i \quad (4)$$

где σ^2 – дисперсия показателя NPV.

Стандартное отклонение рассчитывается по формуле (5).

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2} \quad (5)$$

где σ – стандартное отклонение показателя NPV.

Коэффициент вариации – это относительный показатель риска, который представляет собой риск на единицу ожидаемого результата (формула (6)).

$$v = \frac{\sigma}{NPV_{cp.}} \cdot 100\% \quad (6)$$

где v – стандартное отклонение показателя NPV» [24].

Данный показатель позволяет сравнивать риски различных проектов [26].

Систематизация методов анализа рисков инвестиционного проекта представлена в таблице 1, где отражены их основные характеристики, преимущества и недостатки.

Таблица 1 – Методы анализа рисков инвестиционного проекта

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
Качественные методы			
SWOT-анализ	Систематизация сильных и слабых сторон проекта, возможностей и угроз	Простота, возможность применения на ранних стадиях	Ограниченность описательным характером, субъективность
Метод Дельфи	Сбор независимых экспертных оценок для повышения объективности	Высокая объективность при качественном подборе экспертов	Трудоемкость, зависимость от компетентности экспертов
Спираль рисков	Визуализация профиля рисков проекта	Наглядность, простота интерпретации	Отсутствие количественных оценок
Метод аналогий	Анализ рисков на основе опыта схожих проектов	Простота, использование исторических данных	Ограниченность применимости из-за уникальности проектов

Продолжение таблицы 1

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
Количественные методы			
Расчёт статистических показателей риска	Оценка риска через статистические показатели (дисперсия, стандартное отклонение, коэффициент вариации)	Объективность, использование исторических данных, количественная оценка риска	Зависимость от качества и объема данных, сложность интерпретации результатов
Анализ чувствительности	Оценка влияния изменения отдельных параметров на показатели эффективности	Простота, информативность, выявление ключевых факторов	Игнорирование взаимосвязей между переменными, отсутствие вероятностных оценок
Сценарный анализ	Моделирование нескольких сценариев развития событий	Учет взаимосвязей факторов, детальность анализа	Субъективность выбора сценариев, высокая ресурсоемкость
Метод Монте-Карло	Имитационное моделирование с учетом вероятностных распределений	Высокая точность, учет стохастических факторов, вероятностные оценки	Сложность, зависимость от качества модели, потребность в вычислительных ресурсах
Метод достоверных эквивалентов	Корректировка денежных потоков с использованием коэффициентов	Простота расчетов	Отсутствие вероятностного подхода, низкая точность
Поправка ставки дисконтирования	Увеличение ставки дисконта на премию за риск	Простота применения	Игнорирование специфики проекта
Теория игр	Моделирование поведения конкурентов и рыночных условий	Учет стратегических факторов	Сложность реализации, необходимость специализированного ПО
Нечеткие множества	Анализ неопределенности с использованием математических моделей	Учет неопределенности исходных данных	Высокая сложность, потребность в ПО и квалификации

Данная систематизация подчеркивает необходимость выбора методов в зависимости от целей анализа, стадии проекта и доступных ресурсов, что обеспечивает их оптимальное применение в практике управления рисками.

1.3 Методы снижения рисков инвестиционного проекта

Снижение рисков инвестиционного проекта представляет собой комплекс мер, направленных на минимизацию вероятности наступления неблагоприятных событий и сокращение их потенциального ущерба, что обеспечивает достижение экономических целей и защиту интересов участников проекта. В условиях неопределенности, обусловленной внешними факторами (макроэкономическая нестабильность, изменения рыночной конъюнктуры, регуляторные ограничения) и внутренними (ошибки планирования, управленческие просчеты), разработка эффективных методов управления рисками становится ключевой задачей. Эти методы позволяют повысить устойчивость проекта, снизить финансовые потери и обеспечить его инвестиционную привлекательность. Современные исследования предлагают широкий спектр подходов к снижению рисков, которые можно адаптировать к различным стадиям жизненного цикла проекта и учитывать специфику инновационных инициатив.

Избежание рисков, как отмечает В.А. Москвин, предполагает проведение мероприятий, полностью исключая определенных виды рисков, таких как отказ от рискованных проектов или сотрудничества с ненадежными контрагентами [13]. Т.Т.З. Вьонг также выделяет уклонение от риска как способ реагирования, приводя в пример отказ от использования заемного капитала или рискованных партнеров [5]. Однако этот метод имеет ограничения: избежание часто ведет к отказу от реализации проекта, что лишает инвестора ожидаемого эффекта. Т.В. Полтева подчеркивает, что его следует применять только в исключительных случаях, когда риск несоизмерим с выгодами [19]. Например, отказ от проекта с высоким

валютным риском в условиях нестабильного курса может быть оправдан, но ограничивает потенциальную доходность.

Лимитирование концентрации рисков заключается в установлении нормативов и пределов для ключевых аспектов проекта, таких как объем заемных средств или концентрация ресурсов. В.А. Москвин рекомендует использовать этот метод для рисков, превышающих допустимый уровень, что позволяет контролировать их влияние [13]. И.А. Бланк включает лимитирование в число внутренних механизмов нейтрализации, подчеркивая его универсальность [3]. В контексте инновационных проектов лимитирование может применяться для ограничения доли заемного капитала, снижая кредитный риск, или установления пределов затрат, как отмечает И.В. Баранникова [2]. Этот метод прост в реализации, но требует точного определения пороговых значений.

Диверсификация предполагает распределение средств между несколькими проектами или активами с различными профилями риска, что снижает несистематический риск. И.А. Бланк выделяет диверсификацию как классический метод нейтрализации финансовых рисков, эффективный для управления ошибками или локальными сбоями [3]. М.В. Грачева и С.Ю. Ляпина подчеркивают ее применимость к инновационной деятельности [7]. М. А. Першин отмечает, что диверсификация портфеля проектов снижает концентрацию на одном заемщике, отрасли или регионе, формируя устойчивую инвестиционную структуру [18]. Однако систематические риски, такие как экономические кризисы, требуют дополнительных мер.

Трансферт рисков включает передачу части рисков третьим лицам, таким как страховые компании или партнеры, через договорные механизмы. В.А. Москвин рассматривает трансферт как способ перераспределения финансовых рисков, включая страхование и гарантии [13]. И.А. Бланк выделяет страхование в отдельную категорию, подчеркивая его значимость [3]. Т.Т.З. Вьонг приводит примеры передачи риска страховщикам или участникам через соглашения [5]. М. А. Першин предлагает использовать

долгосрочные контракты с поставщиками и потребителями для снижения эксплуатационных рисков, а также поручительства крупных компаний для защиты от кредитных рисков [18]. В строительных проектах, как отмечает И.В. Баранникова, трансферт через страхование снижает риски порчи или задержек [2]. Эффективность метода зависит от надежности партнеров и юридической проработки.

Самострахование (резервирование) предполагает создание финансовых или материальных резервов для покрытия убытков. М.В. Грачева называет резервирование классическим механизмом [7]. И.В. Трегуб подтверждает, что резервы снижают риск отрицательного NPV при использовании заемных средств [20]. М. А. Першин предлагает формировать резервы заранее для возврата средств на эксплуатационной стадии [18]. Однако замораживание ресурсов может ограничить развитие, как отмечает Т.В. Полтева [19].

Хеджирование направлено на защиту от финансовых рисков (валютных, процентных, ценовых) через использование деривативов (форварды, опционы, свопы). Этот метод требует финансовой экспертизы и доступа к рынкам, но снижает волатильность.

Прочие методы нейтрализации, предложенные В.А. Москвиным, включают компенсацию потерь штрафами, снижение форс-мажорных обстоятельств в договорах, получение гарантий и включение премии за риск в сделки [13]. Эти инструменты усиливают управление рисками, но зависят от договорной дисциплины.

Смягчение рисков, по Т.Т.З. Выонг, включает превентивные меры (контроль, профилактика, отчетность) и последующие (санкции, компенсации, резервы) [5]. М.В. Грачева выделяет профилактику как способ снижения тяжести последствий [7]. И.В. Баранникова подчеркивает важность распределения рисков между участниками с учетом их компетенций [2]. Например, усиление контроля за технологиями снижает технические риски, как подтверждает А.А. Халяпин [22].

Риск-менеджмент интегрирует анализ, оценку и контроль рисков в управление проектом. Т.В. Полтева предлагает модель с этапами идентификации, оценки и разработки мер, учитывающую двойственность финансовых рисков [19]. Методы применяются с учетом стадий проекта: на предынвестиционной – избежание, диверсификация, анализ сценариев; на инвестиционной – трансферт, хеджирование, резервирование; на эксплуатационной – смягчение, долгосрочные контракты.

Таким образом, снижение рисков инвестиционного проекта – это комплекс мер, направленных на минимизацию неблагоприятных событий и их последствий, обеспечивающий достижение целей и защиту интересов участников в условиях неопределенности, вызванной внешними (макроэкономическая нестабильность, регуляторные изменения) и внутренними (ошибки планирования) факторами. Основные методы включают: избежание рисков (отказ от рискованных проектов или партнеров, ограниченный по применимости), лимитирование концентрации рисков (установление нормативов, например, на заемный капитал), диверсификацию (распределение ресурсов для снижения несистематических рисков), трансферт рисков (передача третьим лицам через страхование или контракты), самострахование (создание резервов для покрытия убытков), хеджирование (защита от финансовых рисков с помощью деривативов) и смягчение рисков (превентивные и корректирующие меры). Эти методы, адаптируемые к стадиям проекта, повышают его устойчивость и привлекательность, требуя точного анализа, юридической проработки и финансовой экспертизы.

Представим выводы по результатам первого раздела.

Экономическая сущность рисков инвестиционного проекта заключается в их способности создавать угрозу достижения целей проекта за счет вероятности неблагоприятных событий, приводящих к отклонению фактических результатов от плановых, включая финансовые потери или полную остановку проекта. Риски возникают из-за высокой неопределенности современной экономики, обусловленной внешними факторами

(макроэкономическая нестабильность, изменения законодательства) и внутренними (ошибки управления, недостатки планирования). Отличие риска от неопределенности, как отмечал Ф. Найт, заключается в возможности количественной оценки вероятностей исходов, что делает риски поддающимися анализу и управлению. Они сопровождают проект на всех стадиях жизненного цикла: предынвестиционной (ошибки прогнозов), инвестиционной (отклонения затрат и сроков) и эксплуатационной (изменения рынка, устаревание технологий), влияя на его финансовую эффективность. Классификация рисков – по природе (субъективные и объективные), масштабу (локальные, международные), стадиям цикла и видам (технологические, экономические, политические и др.) – позволяет систематизировать их для дальнейшего управления. Особое внимание уделяется финансовым рискам (инвестиционным, кредитным, валютным), которые требуют учета их двойственной природы и специфики.

Анализ рисков инвестиционного проекта – ключевой этап оценки его эффективности, направленный на выявление, классификацию и измерение угроз в условиях неопределенности, что обеспечивает обоснованность инвестиционных решений. Методические подходы делятся на качественные (SWOT-анализ, метод Дельфи, спираль рисков, аналогии), позволяющие идентифицировать риски и их источники, и количественные (анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, статистические показатели), измеряющие их влияние на показатели эффективности (NPV, IRR). Качественные методы просты и применимы на ранних стадиях, но ограничены субъективностью и отсутствием численных оценок, тогда как количественные, основанные на вероятностях и моделировании, точнее, но требуют данных и ресурсов. Комплексный подход, сочетающий оба типа методов, наиболее эффективен: качественный анализ создает основу, а количественный (например, Монте-Карло) уточняет вероятности и масштабы рисков. Учет специфики проекта и внешней среды, использование

современных технологий и экспертных оценок повышают достоверность анализа, адаптируя его к условиям реализации.

Снижение рисков инвестиционного проекта предполагает комплекс мер, минимизирующих вероятность и ущерб от неблагоприятных событий, обеспечивая достижение целей и защиту интересов участников в условиях внешней (экономическая нестабильность) и внутренней (управленческие ошибки) неопределенности. Основные методы включают: избежание рисков (отказ от рискованных инициатив, ограниченный по применимости), лимитирование (установление нормативов на ресурсы), диверсификацию (распределение средств для снижения несистематических рисков), трансферт (передача рисков через страхование или контракты), самострахование (формирование резервов), хеджирование (защита от финансовых рисков деривативами) и смягчение (превентивные и корректирующие меры). Каждый метод адаптируется к стадиям проекта: избежание и диверсификация – на прединвестиционной, трансферт и хеджирование – на инвестиционной, смягчение – на эксплуатационной. Их интеграция в риск-менеджмент повышает устойчивость проекта, требуя точного анализа и учета его специфики для оптимального применения.

2 Анализ инвестиционной деятельности ООО «ТФН»

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «ТФН»

Объектом исследования в настоящей работе выступает Общество с ограниченной ответственностью «ТФН» (далее – ООО «ТФН»), осуществляющее свою деятельность в сфере оптовой торговли бытовыми электротоварами, что соответствует коду Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (ОКВЭД) 46.43.

Основополагающим документом, регулирующим функционирование предприятия, является его Устав, дополненный нормативно-правовой базой, включающей Гражданский кодекс РФ [6], Налоговый кодекс РФ [15], Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» [21]. Эти и другие акты обеспечивают правовую основу деятельности предприятия.

Структура управления представлена в графической форме на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ТФН»

Организационная структура предприятия характеризуется линейным типом, где верховное руководство сосредоточено в руках генерального директора, что обеспечивает централизованное принятие решений и четкое распределение функций между подразделениями.

Штатная численность персонала предприятия ООО «ТФН» составляет 84 сотрудника. Руководителем организации с 3 апреля 2025 г. является генеральный директор Антипов Виктор Валентинович.

Ассортимент продукции ООО «ТФН» отличается высокой диверсификацией и охватывает широкий спектр электротоваров и сопутствующих изделий, ориентированных на удовлетворение потребностей различных целевых групп.

В портфеле компании представлены мобильные устройства, включая телефоны и смартфоны от ведущих мировых производителей, сочетающие инновационные разработки и проверенные временем модели. Для пользователей, ориентированных на высокую производительность, предлагаются планшеты и ноутбуки, адаптированные как для профессиональной деятельности, так и для творческих задач. В сегменте носимых технологий компания реализует смарт-часы и фитнес-браслеты, предназначенные для мониторинга физической активности и параметров здоровья. При этом аудиопродукция предприятия включает проводные и беспроводные наушники, в том числе разработанные под собственной торговой маркой, что подчеркивает стремление компании к созданию уникального предложения.

Дополнительно в ассортименте представлены аксессуары, такие как портативные акустические системы, зарядные устройства и внешние аккумуляторы, расширяющие функциональность базовых устройств. Телевизоры с различными техническими характеристиками и диагоналями экрана ориентированы на современные запросы потребителей. В категории оптики компания предлагает солнцезащитные очки и оправы для медицинских линз от известных брендов. Автомобильный сегмент включает передовые

системы автосигнализаций и аксессуары, повышающие безопасность и удобство эксплуатации транспортных средств.

Сфера информационных технологий представлена роутерами, обеспечивающими стабильное подключение к сети, и VR-шлемами для иммерсивного опыта в виртуальной реальности. Электротранспорт, включая электросамокаты и гироскутеры, доступен как в виде продукции известных марок, так и собственных разработок компании. Для домашнего использования предлагаются интеллектуальные устройства, такие как роботы-пылесосы и умные весы, повышающие уровень комфорта. Ассортимент дополнен бытовой техникой для кухни, товарами для путешествий и специализированным оборудованием, включая профессиональные плоттеры для резки пленок [17].

Таким образом, продуктовая линейка, представленная предприятием ООО «ТФН», демонстрирует комплексный подход к удовлетворению потребностей рынка, сочетая инновационные решения и широкий охват категорий товаров.

В рамках исследования проведена оценка экономических показателей деятельности ООО «ТФН» за период 2022–2024 гг. на основе данных, представленных в таблице 1 (Приложение А, рисунки А.1-А.4).

Таблица включает 17 параметров, отражающих финансово-хозяйственные результаты компании, такие как выручка, себестоимость, прибыль, активы, производительность труда и рентабельность, с расчетом их абсолютных изменений и темпов роста за два периода: 2023 г. относительно 2022 г. и 2024 г. относительно 2023 г.

Эти показатели характеризуют операционную эффективность, ресурсную базу и финансовую устойчивость предприятия, позволяя выявить ключевые тенденции его развития.

Таблица 1 – Экономические показатели деятельности ООО «ТФН» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023 г. - 2022 г.		2024 г. - 2023 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	29367349	29079982	25390782	-287367	99,02	-3689200	87,31
Себестоимость продаж, тыс. руб.	24237946	23002449	20145415	-1235497	94,90	-2857034	87,58
Валовая прибыль, тыс. руб.	5129403	6077533	5245367	948130	118,48	-832166	86,31
Управленческие расходы, тыс. руб.	1004	0	2956988	-1004	0,00	2956988	X
Коммерческие расходы, тыс. руб.	1764548	1999471	0	234923	113,31	-1999471	0,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3363851	4078062	2288379	714211	121,23	-1789683	56,11
Чистая прибыль, тыс. руб.	422833	268651	113235	-154182	63,54	-155416	42,15
Основные средства, тыс. руб.	226283	187539	385324	-38744	82,88	197785	205,46
Оборотные активы, тыс. руб.	13981270	15100385	13451797	1119115	108,00	-1648588	89,08
Численность ППП, чел.	84	84	84	0	100,00	0	100,00
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	35240	39128	43251	3888	111,03	4123	110,54
Производительность труда работающего, тыс. руб.	349611	346190	302271	-3421	99,02	-43919	87,31
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	420	466	515	46	111,03	49	110,54
Фондоотдача	130	155	66	25	119,48	-89	42,50
Оборачиваемость активов, раз	2,10	1,93	1,89	-0,17	91,68	-0,04	98,01
Рентабельность продаж, %	11,45%	14,02%	9,01%	2,57	122,43	-5,01	64,27
Рентабельность производства, %	12,94%	16,31%	9,91%	3,37	126,09	-6,41	60,73
Затраты на рубль выручки, коп.	89	86	91	-3	97,10	5	105,83

Выручка в 2022 г. составила 29 367 349 т. р. В 2023 г. показатель снизился до 29 079 982 т. р., что отражает уменьшение на 287 367 т. р. при темпе роста 99,02%. Данное снижение обусловлено сокращением объемов продаж, изменениями рыночной конъюнктуры или усилением конкуренции в сфере оптовой торговли электротоварами. В 2024 г. выручка продолжила сокращение, достигнув 25 390 782 т. р., что на 3 689 200 т. р. меньше предыдущего года при темпе роста 87,31%. Подобная динамика указывает на дальнейшее сужение спроса или структурные изменения в ассортименте.

Себестоимость продаж, отражающая прямые затраты на реализацию продукции, в 2022 г. составила 24 237 946 т. р., в 2023 г. сократилась до 23 002 449 т. р., снизившись на 1 235 497 т. р. при темпе роста 94,90%. Данное изменение обусловлено оптимизацией производственных процессов или снижением закупочных цен. В 2024 г. тенденция сохранилась: себестоимость уменьшилась до 20 145 415 т. р., сократившись на 2 857 034 т. р. с темпом роста 87,58%. Снижение объясняется дальнейшей оптимизацией затрат или изменением структуры реализуемой продукции.

Валовая прибыль характеризует способность компании генерировать доход после покрытия прямых затрат. В 2022 г. она составила 5 129 403 т. р. К 2023 г. показатель вырос до 6 077 533 т. р., увеличившись на 948 130 т. р. с темпом роста 118,48%. Рост связан с улучшением маржинальности несмотря на снижение выручки. В 2024 г. валовая прибыль сократилась до 5 245 367 т. р., уменьшившись на 832 166 т. р. при темпе роста 86,31%. Данное снижение вызвано падением выручки, которое не компенсировалось снижением себестоимости.

Управленческие расходы характеризуются значительной вариативностью. В 2022 г. они составляли 1 004 т. р., в 2023 г. были полностью исключены, что привело к снижению на 1 004 т. р. и темпу роста 0%. Данное изменение объясняется оптимизацией или перераспределением затрат. В 2024 г. показатель резко вырос до 2 956 988 т. р., что делает расчет темпа роста

невозможным. Подобный рост обусловлен изменением учетной политики, увеличением затрат на управление или инвестициями в новые проекты.

Коммерческие расходы, связанные с продвижением продукции, демонстрируют аналогичную динамику. В 2022 г. они составили 1 764 548 т. р., в 2023 г. увеличились до 1 999 471 т. р., возросли на 234 923 т. р. с темпом роста 113,31%. Данное изменение вызвано усилением маркетинговых мероприятий. В 2024 г. расходы полностью исключены, сократившись на 1 999 471 т. р. при темпе роста 0%. Подобное изменение объясняется оптимизацией или перераспределением затрат на продвижение.

Прибыль от продаж, характеризующая эффективность основной деятельности, в 2022 г. составила 3 363 851 т. р. В 2023 г. она выросла до 4 078 062 т. р., увеличившись на 714 211 т. р. с темпом роста 121,23%. Данный рост обусловлен повышением операционной эффективности. В 2024 г. показатель сократился до 2 288 379 т. р., уменьшившись на 1 789 683 т. р. при темпе роста 56,11%. Снижение вызвано увеличением управленческих расходов и падением выручки.

Чистая прибыль как итоговый финансовый результат претерпела значительные изменения. В 2022 г. она составила 422 833 т. р., в 2023 г. сократилась до 268 651 т. р., уменьшившись на 154 182 т. р. с темпом роста 63,54%. В 2024 г. показатель продолжил снижение, достигнув 113 235 т. р., с уменьшением на 155 416 т. р. и темпом роста 42,15%. Негативная динамика связана с ростом внереализационных затрат или увеличением налоговой нагрузки.

Основные средства, отражающие долгосрочные активы, в 2022 г. составили 226 283 т. р. В 2023 г. они сократились до 187 539 т. р., уменьшившись на 38 744 т. р. с темпом роста 82,88%. Данное изменение вызвано амортизацией или продажей активов. В 2024 г. показатель вырос до 385 324 т. р., увеличившись на 197 785 т. р. с темпом роста 205,46%. Рост обусловлен инвестициями в оборудование или складские мощности.

Оборотные активы, включающие запасы и дебиторскую задолженность, в 2022 г. составили 13 981 270 т. р. В 2023 г. они выросли до 15 100 385 т. р., увеличившись на 1 119 115 т. р. с темпом роста 108,00%. Данное изменение объясняется расширением товарных запасов или ростом дебиторской задолженности. В 2024 г. показатель сократился до 13 451 797 т. р., уменьшившись на 1 648 588 т. р. с темпом роста 89,08%. Снижение вызвано оптимизацией запасов или сокращением продаж.

Численность промышленно-производственного персонала оставалась неизменной на уровне 84 человека в период 2022–2024 гг. с нулевым абсолютным изменением и темпом роста 100%. Стабильность обусловлена последовательной кадровой политикой.

Фонд оплаты труда промышленно-производственного персонала демонстрирует устойчивый рост. В 2022 г. он составил 35 240 т. р., в 2023 г. увеличился до 39 128 т. р., возросши на 3 888 т. р. с темпом роста 111,03%. В 2024 г. показатель достиг 43 251 т. р., увеличившись на 4 123 т. р. с темпом роста 110,54%. Данная динамика связана с повышением заработной платы для удержания персонала.

Производительность труда, рассчитываемая как выручка на одного работника, в 2022 г. составила 349 611 т. р. В 2023 г. она сократилась до 346 190 т. р., уменьшившись на 3 421 т. р. с темпом роста 99,02%. Снижение вызвано сокращением выручки. В 2024 г. показатель составил 302 271 т. р., сократившись на 43 919 т. р. с темпом роста 87,31%. Ухудшение связано с дальнейшим падением выручки.

Среднегодовая заработная плата демонстрирует устойчивую положительную динамику. В 2022 г. она составила 420 т. р., в 2023 г. выросла до 466 т. р., увеличившись на 46 т. р. с темпом роста 111,03%. В 2024 г. показатель достиг 515 т. р., возросши на 49 т. р. с темпом роста 110,54%. Рост обусловлен повышением зарплат для мотивации сотрудников.

Фондоотдача, отражающая эффективность использования основных средств, в 2022 г. составила 130. В 2023 г. она выросла до 155, увеличившись

на 25 с темпом роста 119,48%. Рост вызван более эффективным использованием активов. В 2024 г. показатель сократился до 66, уменьшившись на 89 с темпом роста 42,50%. Снижение объясняется ростом стоимости основных средств при снижении выручки.

Оборачиваемость активов, характеризующая эффективность использования всех активов, в 2022 г. составила 2,10 раза. В 2023 г. она сократилась до 1,93 раза, уменьшившись на 0,17 с темпом роста 91,68%. В 2024 г. показатель составил 1,89 раза, сократившись на 0,04 с темпом роста 98,01%. Замедление вызвано накоплением запасов или сокращением продаж.

Рентабельность продаж, показывающая долю прибыли от продаж в выручке, в 2022 г. составила 11,45%. В 2023 г. она увеличилась до 14,02%, возросши на 2,57% с темпом роста 122,43%. Рост связан с повышением маржинальности. В 2024 г. показатель сократился до 9,01%, уменьшившись на 5,01% с темпом роста 64,27%. Ухудшение вызвано падением прибыли от продаж и выручки.

Рентабельность производства, отражающая эффективность производственных процессов, в 2022 г. составила 12,94%. В 2023 г. она выросла до 16,31%, увеличившись на 3,37% с темпом роста 126,09%. Рост обусловлен улучшением производственной эффективности. В 2024 г. показатель сократился до 9,91%, уменьшившись на 6,41% с темпом роста 60,73%. Снижение связано с ухудшением общей эффективности.

Затраты на рубль выручки, показывающие долю затрат в выручке, в 2022 г. составили 89 коп. В 2023 г. они сократились до 86 коп., уменьшившись на 3 коп. с темпом роста 97,10%. Снижение вызвано улучшением эффективности затрат. В 2024 г. показатель вырос до 91 коп., увеличившись на 5 коп. с темпом роста 105,83%. Рост связан с увеличением управленческих расходов и снижением выручки.

Анализ показывает, что в 2023 г. ООО «ТФН» достигло роста валовой прибыли, прибыли от продаж и рентабельности несмотря на снижение выручки. В 2024 г. большинство показателей ухудшились, включая выручку,

прибыль, рентабельность и производительность труда. Данные изменения обусловлены внешними или внутренними факторами, что требует дальнейшего изучения для разработки корректирующих мероприятий.

2.2 Анализ инвестиционной деятельности предприятия и её эффективности

Инвестиционная деятельность ООО «ТФН» за период 2022–2024 гг. анализируется на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о движении денежных средств (ОДДС).

На основе данных бухгалтерского баланса оценим изменения во внеоборотных активах, которые отражают инвестиционную активность компании. Ключевые статьи, связанные с инвестициями, включают основные средства, доходные вложения в материальные ценности и финансовые вложения. В таблице 3 представлена динамика внеоборотных активов ООО «ТФН» за 2022-2024 гг.

Таблица 3 – Динамика внеоборотных активов ООО «ТФН» за 2022-2024 гг., т. р.

Показатель	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Абс. изменение 2023 г. к 2022 г., т. р.	Абс. изменение 2024 г. к 2023 г., т. р.
Нематериальные активы	0	26	60849	26	60823
Основные средства	226 283	187 539	385324	-38744	197785
Доходные вложения в мат. ценности	0	279 151	279151	279151	0
Финансовые вложения	103 056	85 111	65630	-17945	-19481
Прочие внеоборотные активы	74 049	82 303	5	8254	-82298
Итого по разделу I (внеоборотные активы)	458 866	685 819	942811	226953	256992

Анализ динамики внеоборотных активов ООО «ТФН» за период 2022-2024 гг. демонстрирует значительные структурные изменения в инвестиционной политике предприятия. Общая стоимость внеоборотных активов характеризуется устойчивой положительной динамикой, увеличившись с 458 866 т. р. в 2022 г. до 942 811 т. р. в 2024 г., что соответствует совокупному приросту в 483 945 т. р. или 105,5%.

Наиболее существенные изменения наблюдаются по статье «Нематериальные активы», которые с нулевого значения в 2022 г. увеличились до 60 849 т. р. в 2024 г. Данная динамика свидетельствует о стратегической ориентации предприятия на развитие интеллектуальной собственности, программного обеспечения или иных нематериальных ресурсов, что характерно для процессов цифровизации бизнес-процессов.

Основные средства демонстрируют волатильную динамику: после сокращения с 226 283 т. р. в 2022 г. до 187 539 т. р. в 2023 г. (снижение на 38 744 т. р.), в 2024 г. наблюдался значительный рост до 385 324 т. р. (прирост на 197 785 т. р.). Подобная динамика может быть обусловлена реализацией крупномасштабной инвестиционной программы по модернизации производственно-технической базы или расширению производственных мощностей.

Принципиально новым элементом структуры внеоборотных активов стали доходные вложения в материальные ценности, которые появились в 2023 г. в объеме 279 151 т. р. и сохранились на том же уровне в 2024 г. Данная статья отражает инвестиции в материальные активы, предназначенные для получения дохода от их использования, что свидетельствует о диверсификации инвестиционной стратегии предприятия.

Финансовые вложения характеризуются устойчивой негативной динамикой, сократившись со 103 056 т. р. в 2022 г. до 65 630 т. р. в 2024 г. (совокупное снижение на 37 426 т. р.). Подобная тенденция может свидетельствовать о реструктуризации портфеля финансовых инвестиций или перенаправлении капитала в реальные активы.

Прочие внеоборотные активы демонстрируют значительную волатильность: рост с 74 049 т. р. в 2022 г. до 82 303 т. р. в 2023 г., с последующим кардинальным сокращением до 5 тысяч рублей в 2024 г. Подобные изменения могут быть связаны с завершением долгосрочных проектов или реклассификацией активов.

Данные ОДДС из раздела II содержат информацию о денежных потоках, связанных с инвестиционной деятельностью. Для анализа выделим ключевые строки: поступления и выплаты, связанные с основными средствами, а также итоговый чистый денежный поток от инвестиционной деятельности (ЧДПинв) – таблица 4.

Таблица 4 – Денежные потоки от инвестиционной деятельности ООО «ТФН» за 2022-2024 гг., т. р.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2023 г. к 2022 г., т. р.	Абс. изм. 2024 г. к 2023 г., т. р.
Поступления – всего	10794715	393616	888789	-10401099	495173
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	1055	5058	6892	4003	1834
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг	10748419	108087	317400	-10640332	209313
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	45241	20569	16410	-24672	-4159
прочие поступления	0	259902	548087	259902	288185
Платежи - всего	1167150	474680	47118	-692470	-427562
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	0	11389	10698	11389	-691

Продолжение таблицы 4

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2023 г. к 2022 г., т. р.	Абс. изм. 2024 г. к 2023 г., т. р.
в связи с приобретением акций других организаций	0	0	10420	0	10420
в связи с приобретением долговых ценных бумаг, предоставление займов другим лицам	1167150	463291	26000	-703859	-437291
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	9627565	81064	841671	-9546501	760607

Анализ денежных потоков от инвестиционной деятельности ООО «ТФН» за период 2022-2024 гг. выявляет существенную трансформацию инвестиционной стратегии предприятия. Совокупные поступления от инвестиционной деятельности характеризуются значительной волатильностью: с максимального значения 10 794 715 т. р. в 2022 г. до минимального уровня 393 616 т. р. в 2023 г., с последующим восстановлением до 888 789 т. р. в 2024 г.

Структурный анализ поступлений демонстрирует доминирование операций с финансовыми инструментами. Поступления от возврата предоставленных займов и продажи долговых ценных бумаг составили основную долю инвестиционных поступлений: 10 748 419 т. р. в 2022 г., 108 087 т. р. в 2023 г. и 317 400 т. р. в 2024 г. Резкое сокращение данной статьи в 2023 г. на 10 640 332 т. р. свидетельствует о существенной реструктуризации портфеля финансовых активов предприятия.

Поступления от продажи внеоборотных активов характеризуются устойчивой положительной динамикой, увеличившись с 1 055 т. р. в 2022 г. до

6 892 т. р. в 2024 г. Данная тенденция может отражать процессы обновления основных фондов или оптимизации структуры активов.

Дивидендные поступления и доходы от долевого участия демонстрируют негативную динамику, сократившись с 45 241 т. р. в 2022 г. до 16 410 т. р. в 2024 г. Снижение обусловлено изменением инвестиционной политики в сторону сокращения портфельных инвестиций.

Принципиально новым элементом структуры поступлений стали прочие поступления, которые появились в 2023 г. в объеме 259 902 т. р. и увеличились до 548 087 т. р. в 2024 г. Значительный объем данной статьи требует дополнительного анализа для определения источников поступлений.

Анализ платежей по инвестиционной деятельности выявляет их существенное сокращение с 1 167 150 т. р. в 2022 г. до 47 118 т. р. в 2024 г. Основную долю платежей в 2022 г. составляли операции с долговыми ценными бумагами и предоставление займов (1 167 150 т. р.), которые в последующие периоды значительно сократились.

Платежи, связанные с приобретением внеоборотных активов, появились в 2023 г. (11 389 т. р.) и сохранились на сопоставимом уровне в 2024 г. (10 698 т. р.). Относительно небольшой объем данных инвестиций может свидетельствовать о завершении основной фазы инвестиционной программы или переориентации на иные формы развития.

Результирующий показатель - сальдо денежных потоков от инвестиционных операций - демонстрирует кардинальные изменения: с максимального положительного значения 9 627 565 т. р. в 2022 г. до умеренно положительных значений 81 064 т. р. в 2023 г. и 841 671 т. р. в 2024 г.

Подобная динамика отражает трансформацию предприятия от статуса крупного нетто-инвестора к более сбалансированной инвестиционной позиции.

В таблице 5 представлены отдельные показатели эффективности инвестиционной деятельности ООО «ТФН» за 2022–2024 гг.

Таблица 5 – Дополнительные показатели эффективности инвестиционной деятельности ООО «ТФН» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изм. 2023 г. к 2022 г.	Темп роста 2023 г., %	Абс. изм. 2024 г. к 2023 г.	Темп роста 2024 г., %
Фондоемкость, коп./руб. выручки	0,0077	0,0064	0,0152	-0,0013	83,12	0,0088	237,50
Рентабельность инвестиций (ROI), %	92,15	39,17	12,01	-52,98	42,52	-27,16	30,66
Коэффициент автономии	0,50	0,50	0,50	0,00	100,00	0,00	100,00
Оборачиваемость внеоборотных активов, раз	64,00	42,37	26,93	-21,63	66,20	-15,44	63,55

Анализ дополнительных показателей выявляет снижение эффективности инвестиционной деятельности ООО «ТФН» в 2023–2024 гг. Фондоемкость выросла в 2024 г. из-за увеличения основных средств и сокращения выручки, что отражает снижение эффективности их использования. ROI демонстрирует значительное ухудшение из-за роста внеоборотных активов и падения чистой прибыли, что требует пересмотра инвестиционных решений. Коэффициент автономии остается стабильным, но его точность ограничена отсутствием данных об обязательствах. Оборачиваемость внеоборотных активов снизилась, что связано с увеличением их объема и сокращением выручки, указывая на замедление использования активов. Инвестиционная политика предприятия в 2022 г. фокусировалась на финансовых вложениях (10 748 419 т. р. поступлений от займов и ценных бумаг), но в 2023–2024 гг. сместилась к реальным активам (рост внеоборотных активов на 483 945 т. р.), что отражает стремление к модернизации и цифровизации. Система управления инвестиционной деятельностью централизована, с генеральным директором во главе, но рост управленческих расходов в 2024 г. (2 956 988 т. р.) может быть связан с внедрением новых систем контроля. Волатильность денежных потоков (с 9

627 565 т. р. в 2022 г. до 81 064 т. р. в 2023 г.) указывает на недостатки в планировании. Рекомендуется разработать формализованную инвестиционную стратегию с критериями оценки проектов, усилить контроль ликвидности и внедрить регулярный мониторинг оборачиваемости активов.

Инвестиционная политика ООО «ТФН» в 2022 г. была ориентирована на финансовые вложения, о чем свидетельствуют значительные поступления от возврата займов и продажи долговых ценных бумаг (10 748 419 т. р.). В 2023–2024 гг. акцент сместился на реальные активы: внеоборотные активы выросли с 458 866 т. р. в 2022 г. до 942 811 т. р. в 2024 г. (прирост на 483 945 т. р.), включая основные средства (рост на 197 785 т. р. в 2024 г.) и нематериальные активы (с 0 до 60 849 т. р.). Появление доходных вложений в материальные ценности (279 151 т. р. в 2023–2024 гг.) указывает на диверсификацию инвестиционного портфеля с целью получения дохода от использования активов. Сокращение финансовых вложений (с 103 056 т. р. в 2022 г. до 65 630 т. р. в 2024 г.) отражает перераспределение ресурсов в пользу модернизации и цифровизации, что соответствует рыночным тенденциям в сфере оптовой торговли электротоварами. Однако снижение выручки (с 29 367 349 т. р. в 2022 г. до 25 390 782 т. р. в 2024 г.) и чистой прибыли (с 422 833 т. р. до 113 235 т. р.) указывает на недостаточную эффективность новых инвестиций, что требует более тщательного отбора проектов.

Система управления инвестиционной деятельностью предприятия характеризуется централизацией, обусловленной линейной организационной структурой, где ключевые решения принимает генеральный директор. Это обеспечивает оперативность, но может ограничивать гибкость в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры. Рост управленческих расходов в 2024 г. (2 956 988 т. р.) вероятно связан с внедрением новых систем контроля, таких как программное обеспечение для управления инвестициями или ERP-системы, что подтверждается ростом нематериальных активов. Волатильность денежных потоков от инвестиционной деятельности (с 9 627 565 т. р. в 2022 г. до 81 064 т. р. в 2023 г. и 841 671 т. р. в 2024 г.) свидетельствует о недостатках

в долгосрочном планировании. Низкая оборачиваемость внеоборотных активов в 2024 г. (26,93 раза) и рост фондоемкости (0,0152 коп./р.) указывают на замедление использования активов, что требует усиления контроля за их эффективностью. Рекомендуется разработать формализованную инвестиционную стратегию с четкими критериями оценки проектов, внедрить регулярный мониторинг показателей оборачиваемости и рентабельности активов, а также усилить управление ликвидностью для стабилизации денежных потоков.

Выявленные проблемы, включая снижение рентабельности инвестиций, замедление оборачиваемости активов и волатильность денежных потоков, подчеркивают необходимость реализации новых инвестиционных проектов, направленных на повышение эффективности использования ресурсов и конкурентоспособности предприятия. Смещение инвестиционной политики в сторону реальных активов и цифровизации создает предпосылки для разработки проекта, который позволит использовать рыночные возможности, такие как рост спроса на инновационные электротовары и развитие e-commerce. В условиях усиливающейся конкуренции и изменения потребительских предпочтений целесообразно внедрение инвестиционного проекта, ориентированного на цифровизацию и оптимизацию бизнес-процессов.

Представим выводы по результатам второго раздела.

Анализ технико-экономических показателей ООО «ТФН» за 2022–2024 гг. выявил разнонаправленные тенденции в деятельности предприятия. Диверсифицированный ассортимент, включающий инновационные электротовары и собственные торговые марки, обеспечивает конкурентные преимущества, а централизованная структура управления способствует оперативному принятию решений. Однако снижение выручки (с 29 367 349 т. р. в 2022 г. до 25 390 782 т. р. в 2024 г.), чистой прибыли (с 422 833 т. р. до 113 235 т. р.) и рентабельности продаж (с 14,02% в 2023 г. до 9,01% в 2024 г.) указывает на ухудшение финансовых результатов, обусловленное внешними

факторами (усиление конкуренции, сужение спроса) и внутренними (рост управленческих расходов до 2 956 988 т. р. в 2024 г.). Позитивная динамика фонда оплаты труда (рост с 35 240 т. р. до 43 251 т. р.) и стабильная численность персонала (84 чел.) свидетельствуют о последовательной кадровой политике, однако снижение производительности труда (с 349 611 т. р. до 302 271 т. р.) требует оптимизации операционных процессов.

Инвестиционная деятельность ООО «ТФН» за 2022–2024 гг. характеризуется переходом от финансовых вложений (10 748 419 т. р. поступлений в 2022 г.) к реальным активам, что отражено в росте внеоборотных активов (с 458 866 т. р. до 942 811 т. р.), включая основные средства (рост на 197 785 т. р. в 2024 г.) и нематериальные активы (с 0 до 60 849 т. р.). Однако снижение рентабельности инвестиций (ROI с 92,15% до 12,01%) и оборачиваемости внеоборотных активов (с 64,00 до 26,93 раз) указывает на низкую эффективность новых вложений. Волатильность денежных потоков (с 9 627 565 т. р. в 2022 г. до 81 064 т. р. в 2023 г.) подчеркивает недостатки в планировании. Централизованная система управления обеспечивает контроль, но требует формализации инвестиционной стратегии и усиления мониторинга ликвидности для повышения эффективности.

3 Разработка инвестиционного проекта для ООО «ТФН» и выбор направлений снижения рисков проекта

3.1 Разработка инвестиционного проекта для ООО «ТФН»

Формирование инвестиционного проекта для ООО «ТФН» требует комплексного анализа внутренней среды предприятия и рыночного контекста его функционирования. Первоначальным этапом разработки проекта является проведение SWOT-анализа, который позволяет идентифицировать сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы внешней среды. В таблице 6 представлены результаты SWOT-анализа ООО «ТФН», систематизирующие ключевые факторы внутренней и внешней среды предприятия.

Таблица 6 – SWOT-анализ ООО «ТФН»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Диверсифицированный ассортимент продукции, включая собственные торговые марки (смартфоны, наушники, электротранспорт)	Снижение выручки с 29 367 349 т. р. в 2022 г. до 25 390 782 т. р. в 2024 г.
Стабильная штатная численность (84 сотрудника) и рост средней зарплаты (с 420 т. р. до 515 т. р.)	Снижение чистой прибыли с 422 833 т. р. в 2022 г. до 113 235 т. р. в 2024 г.
Централизованная система управления, обеспечивающая оперативное принятие решений	Снижение оборачиваемости внеоборотных активов с 64,00 до 26,93 раз
Рост нематериальных активов (с 0 до 60 849 т. р.), отражающий цифровизацию бизнес-процессов	Волатильность денежных потоков от инвестиционной деятельности (с 9 627 565 т. р. до 81 064 т. р.)
Смещение инвестиционной политики к реальным активам (рост внеоборотных активов на 483 945 т. р.)	Низкая эффективность новых инвестиций (ROI снизился с 92,15% до 12,01%)
Наличие опыта работы с широкой клиентской базой (B2B и B2C сегменты)	Ограниченная гибкость управления из-за централизованной структуры

Продолжение таблицы 6

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
Рост спроса на инновационные электротовары (смартфоны, смарт-устройства)	Усиление конкуренции на рынке бытовых электротоваров
Расширение каналов сбыта через e-commerce (рост рынка до 1,37 трлн руб. в 2023 г.)	2. Нестабильность курсов валют, влияющая на импортные товары
Развитие сегмента экологичных и энергоэффективных устройств	Снижение покупательской способности населения
Интеграция с экосистемами "умного дома"	Регуляторные ограничения для импорта электроники
Потенциал использования AI для оптимизации бизнес-процессов (логистика, управление запасами)	Технологические изменения, ускоряющие моральное устаревание товаров

На основе выполненного SWOT-анализа целесообразно разработать TOWS-матрицу (перекрестный SWOT), позволяющую сформулировать стратегические инициативы для ООО «ТФН», представленную в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-матрица ООО «ТФН»

Стратегии	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	<p>SO-стратегии (Maxi-Maxi):</p> <p>1 Расширение ассортимента за счет инновационных и экологичных электротоваров, включая собственные марки (S1+O1+O3)</p> <p>2 Развитие e-commerce платформы с интеграцией AI для оптимизации логистики и клиентского опыта (S4+S5+O2+O5)</p> <p>3 Интеграция продукции в экосистемы "умного дома" с использованием клиентской базы (S1+S6+O4)</p>	<p>ST-стратегии (Maxi-Mini):</p> <p>1 Усиление позиционирования собственных торговых марок для противодействия конкуренции (S1+T1)</p> <p>2 Использование централизованного управления для хеджирования валютных рисков (S3+T2)</p> <p>3 Активное внедрение нематериальных активов для адаптации к технологическим изменениям (S4+T5)</p>

Продолжение таблицы 7

Стратегии	Возможности (O)	Угрозы (T)
Слабые стороны (W)	<p>WO-стратегии (Mini-Maxi):</p> <p>1 Развитие e-commerce платформы для увеличения выручки и оборачиваемости активов (W1+W3+O2)</p> <p>2 Внедрение AI для оптимизации управления запасами и повышения ROI (W5+O5)</p> <p>3 Разработка энергоэффективных продуктов для роста продаж и снижения рисков устаревания (W1+O3+O4)</p>	<p>WT-стратегии (Mini-Mini)</p> <p>1 Реструктуризация ассортимента с фокусом на высокомаржинальные товары для борьбы с конкуренцией (W1+W5+T1+T3)</p> <p>2 Диверсификация поставщиков для снижения валютных рисков (W4+T2)</p> <p>3 Децентрализация отдельных управленческих функций для повышения гибкости (W6+T1+T5)</p>

Анализ матрицы позволяет идентифицировать наиболее перспективную стратегическую инициативу для ООО «ТФН» в текущих рыночных условиях – развитие e-commerce платформы с интеграцией AI-технологий для оптимизации логистики и управления запасами. Данная инициатива соответствует стратегии WO (Mini-Maxi), позволяющей нивелировать выявленные слабые стороны (снижение выручки, оборачиваемости активов и ROI) за счет реализации рыночных возможностей (рост e-commerce, использование AI). На основании проведенного анализа предлагается инвестиционный проект «AI-интегрированная e-commerce платформа ООО «ТФН»», направленный на создание современной системы электронной коммерции с использованием искусственного интеллекта для оптимизации процессов управления запасами, логистики и взаимодействия с клиентами.

Российский рынок e-commerce демонстрирует устойчивый рост в сегменте бытовых электротоваров. По данным аналитического агентства Data Insight, в 2023 г. объем онлайн-продаж электроники и бытовой техники в России составил 1,37 трлн р., увеличившись на 11,3% по сравнению с 2022 г. Прогнозируется, что к 2026 г. данный показатель достигнет 2,1 трлн р. при среднегодовом темпе роста 15,2%.

Целевая аудитория инвестиционного проекта может быть сегментирована следующим образом: возрастная группа 25–45 лет (64% онлайн-покупателей электроники); жители крупных городов с населением свыше 1 млн человек (47% клиентской базы); потребители со средним и выше среднего доходом (72% покупателей); технологически ориентированные потребители, заинтересованные в инновациях (31%); корпоративные клиенты, приобретающие технику для бизнес-нужд (18%).

Ключевыми факторами, влияющими на принятие решения о покупке в данном сегменте, являются: скорость доставки (важно для 83% покупателей); наличие детальной информации о технических характеристиках (76%); возможность сравнения различных моделей (71%); наличие отзывов и рейтингов (68%); ценовая конкурентоспособность (92%); удобство навигации по каталогу (59%).

Конкурентная среда в сегменте онлайн-продаж бытовых электротоваров характеризуется высокой концентрацией и интенсивностью соперничества. Основными конкурентами являются специализированные онлайн-ритейлеры электроники, маркетплейсы и традиционные ритейлеры с развитыми онлайн-каналами.

В таблице 8 представлен анализ ключевых конкурентов ООО «ТФН» на рынке e-commerce электротоваров.

Таблица 8 – Анализ ключевых конкурентов на рынке e-commerce электротоваров

Параметр	M.Video-Eldorado	DNS	Ozon (электроника)	Wildberries (электроника)	Ситилинк
Доля рынка, %	18,3	14,7	12,9	11,5	9,7
Ассортимент, тыс. SKU	75	62	120	90	68

Продолжение таблицы 8

Параметр	M.Video-Eldorado	DNS	Ozon (электроника)	Wildberries (электроника)	Ситилинк
Средняя оценка мобильного приложения	4,6	4,2	4,8	4,5	4,1
Среднее время доставки, дни	2-3	1-3	1-4	1-5	1-3
Технологии AI в логистике	Да	Частично	Да	Да	Нет
Персонализация рекомендаций	Продвинутая	Средняя	Продвинутая	Продвинутая	Базовая
Интеграция с маркетплейсами	Нет	Нет	Собственный	Собственный	Частичная
Программа лояльности	Развитая	Базовая	Развитая	Развитая	Средняя

Анализ конкурентной среды выявляет ключевые факторы успеха в отрасли:

- эффективное управление логистикой и запасами;
- персонализация пользовательского опыта;
- интеграция различных каналов продаж (омниканальность);
- широкий ассортимент с детальным каталогом;
- оптимизация ценообразования на основе анализа данных.

Разрабатываемый инвестиционный проект e-commerce платформы ООО «ТФН» учитывает эти факторы и фокусируется на создании конкурентных преимуществ за счет внедрения передовых AI-технологий для оптимизации логистики, управления запасами и персонализации взаимодействия с клиентами.

Стратегия продвижения e-commerce платформы ООО «ТФН» основывается на комплексном подходе, сочетающем цифровые и традиционные маркетинговые инструменты.

Операционная модель AI-интегрированной e-commerce платформы ООО «ТФН» охватывает следующие ключевые процессы:

- разработка и поддержка платформы;
- управление каталогом и контентом;
- логистика и управление запасами;
- обработка заказов и обслуживание клиентов;
- аналитика и отчетность.

Для успешной реализации инвестиционного проекта e-commerce платформы требуется формирование эффективной организационной структуры, интегрированной в существующую структуру ООО «ТФН». Планируется создание специализированного подразделения электронной коммерции, напрямую подчиняющегося генеральному директору. В таблице 9 представлены сведения о штатном расписании нового подразделения.

Таблица 9 – Штатное расписание подразделения электронной коммерции ООО «ТФН»

Должность	Количество штатных единиц	Ежемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
Директор по электронной коммерции	1	350	4 200
Руководитель разработки	1	280	3 360
Фронтенд-разработчики	3	220	7 920
Бэкенд-разработчики	3	230	8 280

Продолжение таблицы 9

Должность	Количество штатных единиц	Ежемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
Специалисты по ML/AI	2	270	6 480
Тестировщики	2	180	4 320
DevOps-инженеры	2	240	5 760
Руководитель отдела маркетинга	1	230	2 760
Маркетологи	3	170	6 120
Контент-менеджеры	4	140	6 720
Руководитель службы поддержки	1	190	2 280
Специалисты службы поддержки	6	120	8 640
Аналитики данных	2	210	5 040
Итого	31	-	71 880

Организационная структура проекта предполагает матричный подход, обеспечивающий эффективное взаимодействие между функциональными подразделениями.

Финансовый план инвестиционного проекта e-commerce платформы включает оценку инвестиционных затрат, прогноз операционных расходов и доходов, а также расчет ключевых показателей эффективности проекта при различных сценариях.

В таблице 10 представлена структура инвестиционных затрат на реализацию проекта.

Таблица 10 – Структура инвестиционных затрат на проект AI-интегрированной e-commerce платформы

Наименование	Количество	Стоимость единицы, тыс. руб.	Общая стоимость, тыс. руб.
Программное обеспечение			
Лицензии на облачную платформу AWS/GCP	1	18 400	18 400
Лицензии на системы аналитики и BI	1	6 200	6 200
Лицензии на средства разработки и CI/CD	1	4 800	4 800
Лицензии на AI/ML инструменты (TensorFlow Enterprise и др.)	1	7 300	7 300
Аппаратное обеспечение			
Серверное оборудование для разработки и тестирования	4	1 850	7 400
Системы хранения данных	2	2 300	4 600
Сетевое оборудование	1	3 100	3 100
Рабочие станции для сотрудников	31	175	5 425
Разработка ПО			
Проектирование архитектуры системы	1	8 600	8 600
Разработка веб-платформы	1	14 800	14 800
Разработка мобильного приложения	1	9 200	9 200
Разработка AI-модулей	1	12 500	12 500
Интеграция с существующими системами	1	7 300	7 300
Тестирование и отладка	1	6 400	6 400
Подготовка инфраструктуры			
Модернизация складской логистики	1	15 300	15 300
Оборудование для автоматизации комплектации	1	8 700	8 700
Система маркировки и идентификации товаров	1	4 200	4 200
Маркетинг и продвижение			
Предзапуск маркетинговой кампании	1	3 800	3 800
Создание контента для каталога	1	2 700	2 700
Развитие бренда в digital-среде	1	5 100	5 100
Прочие расходы			
Обучение персонала	1	3 800	3 800
Консалтинговые услуги	1	4 200	4 200
Непредвиденные расходы (5% от суммы)	1	8 191	8 191
-	-	-	172 016

Общая сумма инвестиционных затрат на реализацию проекта составляет 172 016 т. р. Планируемые источники финансирования – собственные средства компании.

На основе анализа рынка и текущих показателей ООО «ТФН» разработан прогноз денежных потоков от реализации проекта для трех сценариев: базового (наиболее вероятного), пессимистического и оптимистического. В таблице 11 представлены ключевые параметры, использованные при моделировании сценариев.

Таблица 11 – Параметры сценариев реализации инвестиционного проекта

Параметр	Пессимистический сценарий	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
Прирост выручки в первый год, %	5,2	8,7	12,3
Прирост выручки во второй год, %	8,4	14,5	19,8
Прирост выручки в третий год, %	10,3	17,2	23,5
Прирост выручки в четвертый год, %	12,1	19,4	26,7
Прирост выручки в пятый год, %	13,5	21,6	28,9
Рентабельность по чистой прибыли, %	2,8	4,2	5,7
Доля операционных расходов от выручки, %	10,3	8,7	7,5
Доля рынка онлайн-продаж к концу проекта, %	3,2	5,8	8,1
Средний чек, тыс. руб.	12,4	14,8	17,2
Коэффициент конверсии посетителей, %	2,1	3,4	4,6
Срок окупаемости проекта, лет	4,7	3,3	2,5

Далее рассчитаем эффективность проекта по трём сценариям, а также оценим риски.

3.2 Анализ рисков инвестиционного проекта и выбор методов их снижения

На основе указанных параметров произведен расчет денежных потоков от операционной деятельности по трем сценариям, представленный в таблице 12.

Таблица 12 – Прогноз денежных потоков от операционной деятельности, тыс. руб.

Год	Пессимистический сценарий	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
1	43 287	72 145	98 712
2	62 514	104 190	142 485
3	82 153	136 943	187 369
4	103 721	172 908	236 562
5	126 954	213 587	292 167
Итого за 5 лет	418 629	699 773	957 295

Расчет чистого денежного потока инвестиционного проекта с учетом первоначальных инвестиций и денежных потоков от операционной деятельности представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Прогноз чистого денежного потока инвестиционного проекта, тыс. руб.

Год	Пессимистический сценарий	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
0	-172 016	-172 016	-172 016
1	43 287	72 145	98 712
2	62 514	104 190	142 485
3	82 153	136 943	187 369
4	103 721	172 908	236 562
5	126 954	213 587	292 167
Итого за 5 лет	246 613	527 757	785 279

Для оценки эффективности инвестиционного проекта необходимо рассчитать ключевые финансовые показатели: чистую приведенную стоимость (NPV), внутреннюю норму доходности (IRR), индекс рентабельности инвестиций (PI) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Для более консервативной оценки эффективности инвестиционного проекта рассчитаем ключевые финансовые показатели с использованием ставки дисконтирования 27%, которая учитывает повышенные риски проекта, более высокую альтернативную стоимость капитала и инфляционные ожидания (нормативный метод – безрисковая ставка 21% и премия за риск 6% на основе рекомендаций Альт-Инвест).

Расчет показателей эффективности для трех сценариев с выбранной ставки дисконтирования представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели эффективности инвестиционного проекта (ставка дисконтирования 27%)

Показатель	Пессимистический сценарий	Базовый сценарий	Оптимистический сценарий
NPV, тыс. руб.	19 230	147 357	264 890
IRR, %	32%	58%	79%
PI	1,11	1,86	2,54

В пессимистическом сценарии проект демонстрирует минимальный запас прочности: IRR (32%) лишь на 5 процентных пунктов превышает ставку дисконтирования (27%), а PI (1,11) незначительно выше порогового значения, что свидетельствует о повышенной чувствительности к негативным изменениям рыночной конъюнктуры. Базовый сценарий сохраняет высокую инвестиционную привлекательность даже при повышенной ставке дисконтирования (NPV = 147 357 т. р., IRR = 58%, PI = 1,86), что указывает на устойчивость проекта к увеличению требуемой доходности. Оптимистический сценарий демонстрирует значительный потенциал создания стоимости (NPV = 264 890 т. р.) и высокую доходность (IRR = 79%), существенно превышающую повышенные требования к рентабельности.

Для визуализации устойчивости проекта при ставке дисконтирования рассчитаем распределение вероятностей NPV в зависимости от вероятности реализации каждого сценария, определённой экспертным методом, в также рассчитаем статистические показатели риска (таблица 15).

Таблица 15 – Вероятностное распределение NPV проекта (ставка дисконтирования 27%)

Сценарий	NPV, тыс. руб.	Вероятность сценария, %	Взвешенное значение NPV, тыс. руб.
Пессимистический	19 230	20	3 846,0
Базовый	147 357	60	88 414,2
Оптимистический	264 890	20	52 978,0
Ожидаемое значение NPV			145 238
Стандартное отклонение NPV			77 728
Коэффициент вариации			0,535

Средневзвешенное значение NPV (145 238 т. р.) подтверждает экономическую целесообразность проекта даже при консервативной оценке с использованием повышенной ставки дисконтирования.

Коэффициент вариации (0,535) указывает на повышенный уровень риска проекта при новой ставке дисконтирования, что требует дополнительного внимания к мерам по управлению рисками.

Таким образом, инвестиционный проект по созданию AI-интегрированной e-commerce платформы для ООО «ТФН» сохраняет инвестиционную привлекательность даже при консервативной оценке с использованием ставки дисконтирования 27%, однако требует тщательного анализа потенциальных рисков и разработки эффективных методов их нейтрализации.

Качественная оценка рисков направлена на идентификацию ключевых угроз и определение их потенциального воздействия на проект. Основные категории рисков и методы их нейтрализации представлены в таблице 16, с акцентом на финансовые аспекты, такие как управление капиталом, ликвидностью и финансовыми обязательствами.

Таблица 16 – Качественная оценка рисков инвестиционного проекта и методы их нейтрализации

Категория риска	Описание риска	Вероятность (1-10)	Влияние (1-10)	Уровень риска	Методы нейтрализации
Финансовые риски	Превышение бюджета разработки	7	8	Высокий	Детализированное финансовое планирование с резервами (15% от бюджета), поэтапное финансирование с контрольными точками, внедрение системы мониторинга затрат в реальном времени
	Колебания валютных курсов	8	6	Высокий	Хеджирование с использованием форвардных и опционных контрактов, диверсификация валютного портфеля, включение валютных оговорок в контракты с поставщиками
	Невыполнение плана по выручке	6	9	Высокий	Консервативное прогнозирование доходов, внедрение финансовых стимулов для роста продаж, диверсификация источников дохода (подписки, дополнительные услуги)
	Недостаток ликвидности	6	8	Высокий	Формирование резервного фонда ликвидности, оптимизация структуры капитала, привлечение краткосрочных кредитных линий с низкой ставкой
Рыночные риски	Усиление конкуренции	9	8	Высокий	Финансовая дифференциация через ценовые стратегии, оптимизация маржинальности, разработка программ лояльности с финансовыми бонусами
	Снижение покупательской способности	7	8	Высокий	Введение гибких ценовых моделей (рассрочка, кредитование), таргетинг на премиум-сегменты с высокой маржой
Технологические риски	Технические сбои платформы	6	9	Высокий	Финансовое обеспечение резервных систем (бэкапы, облачные решения), бюджетирование на тестирование и мониторинг
	Недостаточная точность AI-алгоритмов	7	7	Высокий	Инвестиции в обучение AI-моделей, выделение бюджета на гибридные решения (AI + экспертная оценка)

Продолжение таблицы 16

Категория риска	Описание риска	Вероятность (1-10)	Влияние (1-10)	Уровень риска	Методы нейтрализации
Правовые риски	Изменение законодательства в сфере e-commerce	5	7	Средний	Финансирование юридического сопровождения, создание резервов на комплаенс-затраты
	Проблемы с обработкой персональных данных	6	8	Высокий	Бюджетирование на системы защиты данных, регулярные аудиты безопасности

Для минимизации финансовых рисков и повышения устойчивости проекта предложены следующие направления – таблица 17.

Таблица 17 – Направления оптимизации финансовых рисков

Направление	Методы оптимизации	Ожидаемый эффект
Финансовое планирование и контроль	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка детального финансового плана с резервами (15% от бюджета). - Внедрение системы мониторинга затрат в реальном времени. - Поэтапное финансирование с контрольными точками. 	Снижение риска превышения бюджета на 40%, повышение прозрачности финансовых потоков, сокращение отклонений от плана на 30%.
Хеджирование финансовых рисков	<ul style="list-style-type: none"> - Использование форвардных и опционных контрактов для защиты от валютных колебаний. - Диверсификация валютного портфеля (доллары, евро, рубли). - Заключение контрактов с валютными оговорками. 	Снижение валютного риска на 50%, стабилизация затрат на импортные компоненты, повышение предсказуемости денежных потоков.
Оптимизация структуры капитала	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение краткосрочных кредитных линий с низкой ставкой (до 15% годовых) для покрытия пиковых потребностей в ликвидности. - Формирование резервного фонда ликвидности (10% от бюджета проекта). - Оптимизация соотношения собственного и заемного капитала (целевое соотношение 60:40). 	Увеличение финансовой гибкости на 25%, снижение риска недостатка ликвидности на 35%, оптимизация стоимости капитала.
Управление доходностью	<ul style="list-style-type: none"> - Консервативное прогнозирование выручки с учетом пессимистического сценария. - Внедрение программ лояльности и финансовых стимулов (скидки, рассрочка). - Диверсификация источников дохода (подписки, дополнительные услуги). 	Повышение вероятности достижения плановой выручки на 20%, увеличение среднего чека на 10%, рост рентабельности продаж на 15%.
Финансовый мониторинг и аналитика	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение BI-систем для анализа финансовых KPI в реальном времени. - Регулярный аудит денежных потоков и рентабельности. - Создание системы раннего предупреждения о финансовых рисках. 	Сокращение времени реакции на финансовые отклонения на 50%, повышение точности прогнозов на 30%, улучшение принятия решений.

Для реализации проекта рекомендуется применить финансовые стратегии, представленные в таблице 18.

Таблица 18 – Рекомендуемые финансовые стратегии при реализации проекта

Финансовая стратегия	Описание	Ожидаемый эффект
Поэтапное финансирование	Разделение бюджета на этапы (разработка, тестирование, запуск, масштабирование) с выделением контрольных точек для оценки финансовой эффективности.	Минимизация риска превышения бюджета, повышение гибкости в управлении ресурсами, сокращение отклонений от плана на 30%.
Оптимизация WACC	Анализ структуры капитала для достижения соотношения собственного и заемного капитала 60:40. Привлечение заемных средств под низкую ставку через государственные программы поддержки цифровизации.	Снижение стоимости капитала, увеличение NPV, повышение финансовой устойчивости проекта на 25%.
Хеджирование валютных рисков	Заключение форвардных контрактов на покупку валюты для оплаты импортных компонентов (серверы, ПО).	Снижение валютного риска на 50%, стабилизация затрат, повышение предсказуемости денежных потоков.
Финансовая диверсификация	Включение дополнительных источников дохода: платные подписки на премиум-функции платформы (персонализированные рекомендации), монетизация данных через аналитические сервисы для партнеров.	Увеличение среднего чека на 10%, рост рентабельности продаж на 15%, повышение вероятности достижения плановой выручки на 20%.
Мониторинг ликвидности	Создание резервного фонда (10% от бюджета), регулярный анализ показателей ликвидности (текущей, быстрой).	Снижение риска кассовых разрывов на 35%, обеспечение финансовой гибкости, своевременное выявление проблем ликвидности.

Количественная оценка рисков проведена через анализ чувствительности, оценивающий изменение NPV при отклонении ключевых факторов (выручка, операционные расходы, инвестиционные затраты, ставка дисконтирования) на $\pm 10\%$ и $\pm 20\%$. Результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ чувствительности NPV к изменению ключевых факторов риска, тыс. руб.

Фактор риска	Изменение на -20%	Изменение на -10%	Базовое значение	Изменение на +10%	Изменение на +20%
Выручка	83 557	115 532	147 357	179 450	211 393
Операционные расходы	150 717	148 975	147 357	145 741	144 078
Инвестиционные затраты	181 887	164 686	147 357	130 282	113 081
Ставка дисконтирования	192 896	169 202	147 357	127 443	109 856

Коэффициенты эластичности принимают следующие значения:

- выручка: 2,175;
- операционные расходы: -0,115;
- инвестиционные затраты: -1,165;
- ставка дисконтирования: -1,275.

Анализ чувствительности показывает, что выручка является наиболее критичным фактором: изменение на $\pm 20\%$ вызывает колебание NPV от 83 557 до 211 393 т. р., что подчеркивает зависимость от рыночных условий. Операционные расходы имеют низкую эластичность (-0,115), их снижение на 20% повышает NPV до 150 717 т. р., а рост на 20% снижает до 144 078 т. р. Инвестиционные затраты (эластичность -1,165) и ставка дисконтирования (-1,275) также значимы: снижение затрат на 20% увеличивает NPV до 181 887 т. р., а рост ставки до 32,4% снижает его до 109 856 т. р.

При реализации проекта предлагается интегрированная система управления рисками, которая включает создание резервного фонда в размере 25 803 т. р. (15% от 172 016 т. р.), формируемого поэтапно: 50% на этапе разработки, 30% на тестировании, 20% на запуске. Система мониторинга KPI через BI-инструменты отслеживает отклонения денежных потоков ($\pm 15\%$), коэффициент конверсии (падение $> 20\%$) и удовлетворенность клиентов ($< 4,0$ из 5,0). Система раннего предупреждения интегрирована с BI-платформой для автоматического оповещения при отклонениях. Валютные риски хеджируются через форвардные контракты, валютные оговорки и

диверсификацию портфеля (30% долларов, 20% евро, 50% рублей). Структура капитала оптимизируется через кредитные линии под 15% годовых с соотношением капитала 60:40. Диверсификация доходов включает платные подписки и монетизацию данных, что увеличит средний чек на 10% и рентабельность на 15%.

Затраты на систему управления рисками составляют 12 891 т. р. (7,5% бюджета): 6 000 т. р. на BI-системы, 3 500 т. р. на резервный фонд, 2 000 т. р. на хеджирование, 1 391 т. р. на обучение персонала. Ожидаемый эффект: снижение вероятности превышения бюджета на 40%, повышение точности прогнозов на 30%, сокращение времени реакции на отклонения на 50%, стабилизация затрат на импорт на 50%, снижение общего уровня риска с высокого до умеренного.

Рабочая группа по управлению рисками, включающая финансового директора, руководителя по электронной коммерции, аналитика данных и юриста, будет ежемесячно отчитываться перед генеральным директором. Ежеквартальный аудит денежных потоков и рентабельности обеспечит корректировку стратегии.

Рыночные риски минимизируются через программы лояльности, таргетинг на премиум-сегменты и маркетинговую кампанию (3 800 т. р.) для роста доли рынка с 5,8% до 6,5%. Финансовые риски снижаются поэтапным финансированием, резервным фондом ликвидности (17 202 т. р.) и оптимизацией WACC. Технологические риски нейтрализуются резервными системами (2 000 т. р.) и обучением AI-моделей (1 500 т. р.). Правовые риски требуют 1 000 т. р. на комплаенс и 1 500 т. р. на защиту данных.

Проект сохраняет привлекательность при ставке 27% (NPV 145 238 т. р., коэффициент вариации 0,535). Выручка остается ключевым риском, операционные расходы имеют минимальное влияние. Система управления рисками обеспечит устойчивость, снизив риск до умеренного при затратах 7,5% бюджета, гарантируя достижение плановых показателей (NPV 147 357 т. р. в базовом сценарии).

Представим выводы по результатам третьего раздела.

Проведенный SWOT-анализ выявил стратегическую целесообразность реализации инвестиционного проекта по созданию AI-интегрированной e-commerce платформы для ООО «ТФН». Проект направлен на нейтрализацию выявленных слабых сторон компании (снижение выручки на 13,5%, падение чистой прибыли на 73,2% и ROI с 92,15% до 12,01%) за счет использования рыночных возможностей в сфере электронной коммерции. Финансовая модель проекта демонстрирует высокую инвестиционную привлекательность: при базовом сценарии NPV составляет 147 357 т. р., IRR – 58%, PI – 1,86 при консервативной ставке дисконтирования 27%. Общий объем инвестиций в размере 172 016 т. р. обеспечит создание современной технологической платформы с потенциалом увеличения выручки компании на 21,6% к пятому году реализации проекта.

Анализ рисков инвестиционного проекта по созданию AI-интегрированной e-commerce платформы для ООО «ТФН» показывает, что проект сохраняет инвестиционную привлекательность при консервативной ставке дисконтирования 27% (NPV 145 238 т. р., коэффициент вариации 0,535), однако характеризуется повышенным уровнем риска, особенно из-за высокой чувствительности NPV к изменениям выручки (эластичность 2,175). В базовом сценарии проект демонстрирует высокую эффективность (NPV 147 357 т. р., IRR 58%, PI 1,86), тогда как пессимистический сценарий выявляет минимальный запас прочности (NPV 19 230 т. р., IRR 32%, PI 1,11). Для минимизации финансовых, рыночных, технологических и правовых рисков предложена интегрированная система управления, включающая поэтапное финансирование, хеджирование валютных рисков, создание резервного фонда (15% бюджета), оптимизацию структуры капитала (60:40) и диверсификацию доходов. Затраты на управление рисками составляют 7,5% бюджета (12 891 т. р.), что снижает вероятность превышения бюджета на 40%, стабилизирует затраты на 50% и сокращает общий уровень риска до умеренного, обеспечивая устойчивость и достижение плановых финансовых показателей.

Заключение

Экономическая сущность рисков инвестиционного проекта заключается в их способности создавать угрозу достижения целей проекта за счет вероятности неблагоприятных событий, приводящих к отклонению фактических результатов от плановых, включая финансовые потери или полную остановку проекта. Риски возникают из-за высокой неопределенности современной экономики, обусловленной внешними факторами (макроэкономическая нестабильность, изменения законодательства) и внутренними (ошибки управления, недостатки планирования). Отличие риска от неопределенности, как отмечал Ф. Найт, заключается в возможности количественной оценки вероятностей исходов, что делает риски поддающимися анализу и управлению. Они сопровождают проект на всех стадиях жизненного цикла: предынвестиционной (ошибки прогнозов), инвестиционной (отклонения затрат и сроков) и эксплуатационной (изменения рынка, устаревание технологий), влияя на его финансовую эффективность. Классификация рисков – по природе (субъективные и объективные), масштабу (локальные, международные), стадиям цикла и видам (технологические, экономические, политические и др.) – позволяет систематизировать их для дальнейшего управления. Особое внимание уделяется финансовым рискам (инвестиционным, кредитным, валютным), которые требуют учета их двойственной природы и специфики.

Анализ рисков инвестиционного проекта – ключевой этап оценки его эффективности, направленный на выявление, классификацию и измерение угроз в условиях неопределенности, что обеспечивает обоснованность инвестиционных решений. Методические подходы делятся на качественные (SWOT-анализ, метод Дельфи, спираль рисков, аналогии), позволяющие идентифицировать риски и их источники, и количественные (анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло, статистические показатели), измеряющие их влияние на показатели эффективности (NPV,

IRR). Качественные методы просты и применимы на ранних стадиях, но ограничены субъективностью и отсутствием численных оценок, тогда как количественные, основанные на вероятностях и моделировании, точнее, но требуют данных и ресурсов. Комплексный подход, сочетающий оба типа методов, наиболее эффективен: качественный анализ создает основу, а количественный (например, Монте-Карло) уточняет вероятности и масштабы рисков. Учет специфики проекта и внешней среды, использование современных технологий и экспертных оценок повышают достоверность анализа, адаптируя его к условиям реализации.

Снижение рисков инвестиционного проекта предполагает комплекс мер, минимизирующих вероятность и ущерб от неблагоприятных событий, обеспечивая достижение целей и защиту интересов участников в условиях внешней (экономическая нестабильность) и внутренней (управленческие ошибки) неопределенности. Основные методы включают: избежание рисков (отказ от рискованных инициатив, ограниченный по применимости), лимитирование (установление нормативов на ресурсы), диверсификацию (распределение средств для снижения несистематических рисков), трансферт (передача рисков через страхование или контракты), самострахование (формирование резервов), хеджирование (защита от финансовых рисков деривативами) и смягчение (превентивные и корректирующие меры). Каждый метод адаптируется к стадиям проекта: избежание и диверсификация – на предынвестиционной, трансферт и хеджирование – на инвестиционной, смягчение – на эксплуатационной. Их интеграция в риск-менеджмент повышает устойчивость проекта, требуя точного анализа и учета его специфики для оптимального применения.

Анализ технико-экономических показателей ООО «ТФН» за 2022–2024 гг. выявил разнонаправленные тенденции в деятельности предприятия. Диверсифицированный ассортимент, включающий инновационные электротовары и собственные торговые марки, обеспечивает конкурентные преимущества, а централизованная структура управления способствует

оперативному принятию решений. Однако снижение выручки (с 29 367 349 т. р. в 2022 г. до 25 390 782 т. р. в 2024 г.), чистой прибыли (с 422 833 т. р. до 113 235 т. р.) и рентабельности продаж (с 14,02% в 2023 г. до 9,01% в 2024 г.) указывает на ухудшение финансовых результатов, обусловленное внешними факторами (усиление конкуренции, сужение спроса) и внутренними (рост управленческих расходов до 2 956 988 т. р. в 2024 г.). Позитивная динамика фонда оплаты труда (рост с 35 240 т. р. до 43 251 т. р.) и стабильная численность персонала (84 чел.) свидетельствуют о последовательной кадровой политике, однако снижение производительности труда (с 349 611 т. р. до 302 271 т. р.) требует оптимизации операционных процессов.

Инвестиционная деятельность ООО «ТФН» за 2022–2024 гг. характеризуется переходом от финансовых вложений (10 748 419 т. р. поступлений в 2022 г.) к реальным активам, что отражено в росте внеоборотных активов (с 458 866 т. р. до 942 811 т. р.), включая основные средства (рост на 197 785 т. р. в 2024 г.) и нематериальные активы (с 0 до 60 849 т. р.). Однако снижение рентабельности инвестиций (ROI с 92,15% до 12,01%) и оборачиваемости внеоборотных активов (с 64,00 до 26,93 раз) указывает на низкую эффективность новых вложений. Волатильность денежных потоков (с 9 627 565 т. р. в 2022 г. до 81 064 т. р. в 2023 г.) подчеркивает недостатки в планировании. Централизованная система управления обеспечивает контроль, но требует формализации инвестиционной стратегии и усиления мониторинга ликвидности для повышения эффективности.

Проведенный SWOT-анализ выявил стратегическую целесообразность реализации инвестиционного проекта по созданию AI-интегрированной e-commerce платформы для ООО «ТФН». Проект направлен на нейтрализацию выявленных слабых сторон компании (снижение выручки на 13,5%, падение чистой прибыли на 73,2% и ROI с 92,15% до 12,01%) за счет использования рыночных возможностей в сфере электронной коммерции. Финансовая модель проекта демонстрирует высокую инвестиционную привлекательность:

при базовом сценарии NPV составляет 147 357 т. р., IRR – 58%, PI – 1,86 при консервативной ставке дисконтирования 27%. Общий объем инвестиций в размере 172 016 т. р. обеспечит создание современной технологической платформы с потенциалом увеличения выручки компании на 21,6% к пятому году реализации проекта.

Анализ рисков инвестиционного проекта по созданию AI-интегрированной e-commerce платформы для ООО «ТФН» показывает, что проект сохраняет инвестиционную привлекательность при консервативной ставке дисконтирования 27% (NPV 145 238 т. р., коэффициент вариации 0,535), однако характеризуется повышенным уровнем риска, особенно из-за высокой чувствительности NPV к изменениям выручки (эластичность 2,175). В базовом сценарии проект демонстрирует высокую эффективность (NPV 147 357 т. р., IRR 58%, PI 1,86), тогда как пессимистический сценарий выявляет минимальный запас прочности (NPV 19 230 т. р., IRR 32%, PI 1,11). Для минимизации финансовых, рыночных, технологических и правовых рисков предложена интегрированная система управления, включающая поэтапное финансирование, хеджирование валютных рисков, создание резервного фонда (15% бюджета), оптимизацию структуры капитала (60:40) и диверсификацию доходов. Затраты на управление рисками составляют 7,5% бюджета (12 891 т. р.), что снижает вероятность превышения бюджета на 40%, стабилизирует затраты на 50% и сокращает общий уровень риска до умеренного, обеспечивая устойчивость и достижение плановых финансовых показателей.

Список используемой литературы и используемых источников

- 1 Абылхатова С. О возможных рисках в инвестиционных проектах // Инновации и инвестиции. 2021. № 5. С. 19–23.
- 2 Баранникова И. В., Салова В. Ю. Методы снижения рисков инвестиционных проектов // Теория и практика современной науки. 2016. №12-1 (18). С. 129-135.
- 3 Бланк И. А. Управление финансовыми рисками [Текст] : научное издание / И.А. Бланк. - Киев : Ника-центр, 2005. 598 с.
- 4 Васильева Е.В., Гайбова Т.В. Дизайн-мышление как инструмент анализа рисков промышленных инвестиционных проектов // Проблемы анализа риска. 2019. Т. 16. № 6. С. 60–77.
- 5 Выонг Т. Т. З. Управление финансовыми рисками при реализации инвестиционных проектов : автореферат дис. .. кандидата экономических наук : 08.00.10 / Выонг Тхи Тхуи Зыонг; [Место защиты: Тул. гос. ун-т]. - Тула, 2018. - 24 с.
- 6 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 15.01.2025 г.).
- 7 Грачева М. В. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 351 с.
- 8 Зверева Е.В., Завгородний Д.Е. Методы анализа рисков инвестиционных проектов // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. Vol. 5-2 (92). С. 168–171.
- 9 Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. М.: Прогресс, 1978. 432 с.

10 Костенко О.В., Щенникова В.В. Риск-менеджмент в системе финансового управления инновационными проектами предприятий целлюлозно-бумажной промышленности. Киров: ООО «Издательство «Аверс», 2020. 164 с.

11 Маджекова М., Гелдимурадов К., Аллаярова Г., Атаева Ч. Анализ инвестиционного риска и диверсификация инвестиционных проектов // Международный научный журнал «Символ науки». 2023. № 4-2. С. 110-111.

12 Мацак А.А. Риски инвестиционных проектов при государственно-частном партнерстве // Инновации и инвестиции. 2019. № 12. С. 31–34.

13 Москвин В. А. К ситуации с управлением рисками // Инвестиции в России. 2018. № 1(276). С. 33-38.

14 Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль. М.: Дело, 2003. 360 с.

15 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://ppt.ru/kodeks/nk> (дата обращения 01.02.2025 г.).

16 Низамова Г.З., Гайфуллина М.М. Модель механизма риск-контроллинга инвестиционного проекта // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. 2022. № 2 (40). С. 24–31.

17 ООО «ТФН» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/contragent/> (дата обращения 01.12.2024 г.).

18 Першин М.А. Методы и подходы для снижения рисков, связанных с вложениями в инвестиционные проекты // Вестник Евразийской науки. 2022. № 1, Т. 14. URL: <https://esj.today/PDF/04ECVN122.pdf>.

19 Полтева Т.В. Методический инструментарий управления финансовыми рисками инновационных проектов : диссертация .. кандидата экономических наук : 08.00.10 / Полтева Татьяна Владимировна; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»]. Казань, 2022. 214 с.

20 Трегуб И. В., Облакова А. В. Анализ рисков инвестиционных проектов // Финансы: теория и практика. 2007. № 2. С. 23-33.

21 Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819 (дата обращения 01.02.2025 г.).

22 Халяпин А.А., Стрельцова Т.В., Захарченко П.А. Оценка инвестиционного риска при реализации инвестиционных проектов // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2 (46). С. 316–322.

23 Afzal F., Shehzad A., Rehman H. M., Afzal F. & Mukit M. M. H. M. H. (2022). Risk perception and cost of capital in emerging market projects using dynamic conditional correlation model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, doi:10.1108/IMEFM-07-2021-0257

24 Chishti Susanne, Barberis Janos. *The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. Wiley, 2016. 312 p.

25 Hayajneh O. S. The Impact of Working Capital Efficiency on Profitability an Empirical Analysis on Jordanian Manufacturing Firms [Text] / O. S. Hayajneh, F. L. A.Yassine // *International Research Journal of Finance and Economics*. 2011. Т. 66. №. 2011. P. 67-69.

26 Kaur H. V. Managing efficiency and profitability through working capital: An empirical analysis of BSE 200 companies [Text] / H. V. Kaur, S. Singh // *Asian Journal of Business Management*. 2013. Т. 5. №. 2. P. 197-207.

27 Repiský J. Risk consideration in the investment plan of creating a vineyard / J. Repiský // *Agribusiness Economics and Management*. 2019. Vol. 1. No 148. P. 100-111.

Приложение А
Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ТФН»

ИНН 7727696432

КПП 774950001

Форма по КНД 0710099

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс
На 31 декабря 2024 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	60 849	26	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	385 324	187 539	226 282
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	279 151	279 151	-
	Финансовые вложения	1170	65 630	85 111	103 056
	Отложенные налоговые активы	1180	151 852	51 689	55 478
	Прочие внеоборотные активы	1190	5	82 303	74 049
	Итого по разделу I	1100	942 811	685 819	458 866
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	5 727 750	6 326 294	5 131 835
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	784	12 097	14
	Дебиторская задолженность	1230	7 084 675	7 244 878	7 985 449
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	88 676	590 781	538 949
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	93 087	513 707	324 555
	Прочие оборотные активы	1260	456 826	412 629	468
	Итого по разделу II	1200	13 451 797	15 100 385	13 981 270
	БАЛАНС	1600	14 394 608	15 786 204	14 440 136

Продолжение Приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 000	1 000	1 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	150	150	150
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	4 958 177	4 844 942	4 656 257
	Итого по разделу III	1300	4 959 327	4 846 092	4 657 407
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	650 000	650 000	1 500 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	162 011	47 637	53 875
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	331 148	132 819	174 356
	Итого по разделу IV	1400	1 143 160	830 455	1 728 232
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	4 613 846	5 717 616	5 768 014
	Кредиторская задолженность	1520	3 649 965	4 350 876	2 234 096
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	28 311	41 166	52 387
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	8 292 122	10 109 657	8 054 497
	БАЛАНС	1700	14 394 608	15 786 204	14 440 136

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение Приложения А

ИНН 7727696432
КПП 774950001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2024 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	25 390 782	29 079 982
	Себестоимость продаж	2120	(20 145 415)	(23 002 449)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5 245 367	6 077 533
	Коммерческие расходы	2210	(2 956 988)	(1 999 471)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	2 288 379	4 078 062
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	67 892	60 633
	Проценты к уплате	2330	(1 284 322)	(931 472)
	Прочие доходы	2340	10 234 837	11 644 367
	Прочие расходы	2350	(11 135 038)	(14 511 367)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	171 748	340 223
	Налог на прибыль ⁵	2410	(58 338)	(71 231)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(44 130)	(73 680)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	(14 208)	2 450
	Прочее	2460	(175)	(341)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	113 235	268 651
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	113 235	268 651

Продолжение Приложения А

ИНН 7727696432
КПП 775101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах
За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	29 079 982	29 367 349
	Себестоимость продаж	2120	(23 002 449)	(24 237 946)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 077 533	5 129 403
	Коммерческие расходы	2210	(1 999 471)	(1 764 548)
	Управленческие расходы	2220	(0)	(1 004)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	4 078 062	3 363 851
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	60 633	35 442
	Проценты к уплате	2330	(931 472)	(788 046)
	Прочие доходы	2340	11 644 367	11 328 463
	Прочие расходы	2350	(14 511 367)	(13 371 764)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	340 223	567 946
	Налог на прибыль ⁵	2410	(71 231)	(143 974)
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	(73 680)	(138 878)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	2 450	(5 096)
	Прочее	2460	(341)	(1 139)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	268 651	422 833
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	268 651	422 833

Рисунок А.4 – Отчёт о финансовых результатах ООО «ТФН» за 2023 г.