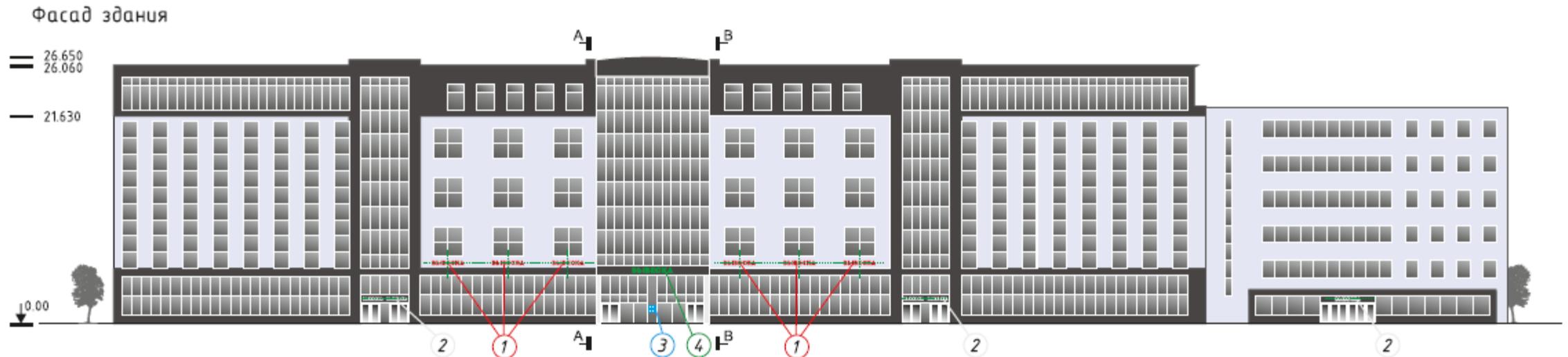




УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ РЕКОНСТРУКЦИИ БИЗНЕС-ЦЕНТРА «АТМОСФЕРА»

Автор: Ребриков А.В.



Цели работы

- анализ существующего положения предприятия и отрасли в целом, выявления сильных и слабых сторон, поиск рекомендаций по улучшению операционной деятельности
- маркетинговая оценка проекта
- оценка стратегических перспектив проекта
- создание модели управления проектом
- оценка финансовой привлекательности проекта

Актуальность работы

2017-2023 г.г. характеризуются этапом стагнации на рынке коммерческой недвижимости в результате в среднесрочной перспективе ожидается снижение уровня доходности коммерческой недвижимости.

Собственники объектов, которые не смогут предложить потребителям современный формат недвижимости, пострадают сильнее всех.

ЗАТУХАЮЩИЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ

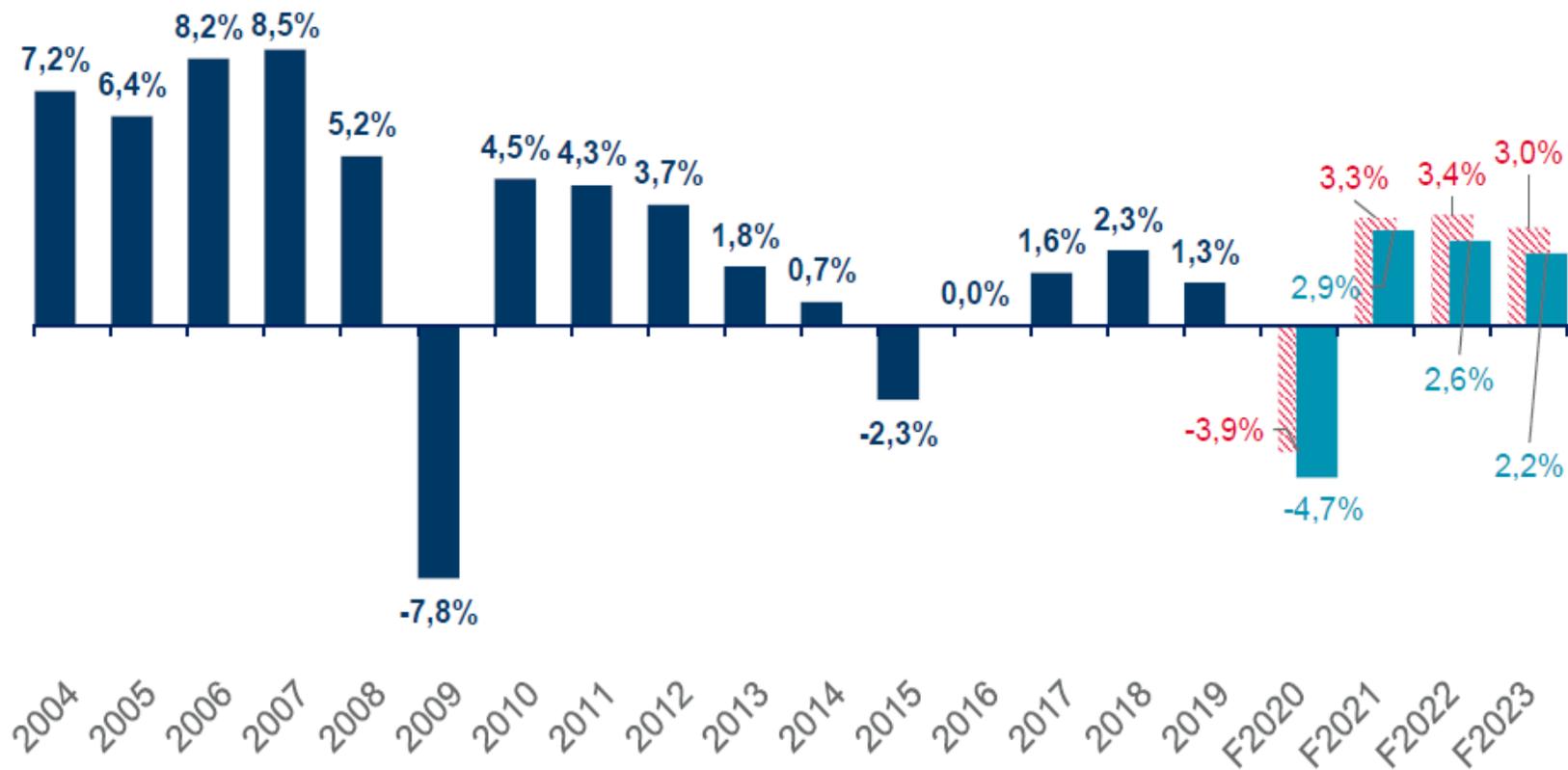
-4,7%

Падение ВВП России
В 2020 г.

1%

Прогнозируемый
среднегодовой темп роста
ВВП

В 2020 – 2025 гг.



■ GDP Growth | Рост ВВП, %

▨ Official Base case forecast | Базовый прогноз Минэкономразвития (09/2020)

■ Oxford Economics (09/2020)

Выход из кризиса - инновации в отрасли

- Размытие продуктовых границ
- Аренда как сервис
- Шеринговая экономика – коворкинг, коливинг, бьюти-коворкинг
- Недвижимость как часть социальной среды - концепция «третьего места»

(на фото арт-квартал «Искра», г. Тула)



Из заводского цеха в бизнес-центр

Цех № 12 Завода Электроприбор 1971 года постройки прошёл реконструкцию в 2008 году став бизнес-центром с якорным арендатором АО «Владимирские коммунальные системы», фитнес-клубом сети World Class и спа-центром сети Vabor City Spa.

На момент реконструкции использовались современные технологии панорамного остекления, принудительной вентиляции, системы центрального воздушного отопления и кондиционирования.



Банкротство, смена собственника, текущие задачи

Из-за финансового кризиса 2008 года реконструкция здания не была завершена полностью: не были установлены все лифты, не хватало мощностей для охлаждения здания, не заполнены все полезные площади.

Низкие эксплуатационные качества объекта и его неверное позиционирование привели к оттоку арендаторов, что на фоне последствий кризиса 2014 года привело к банкротству собственника в 2017 году и смене владельца здания.

На текущий момент стоит задача по завершению реконструкции и ввода в эксплуатацию всех площадей.



Кто может помешать?

конкурентное окружение

БЦ Типография



Фабрика музыкальных инструментов



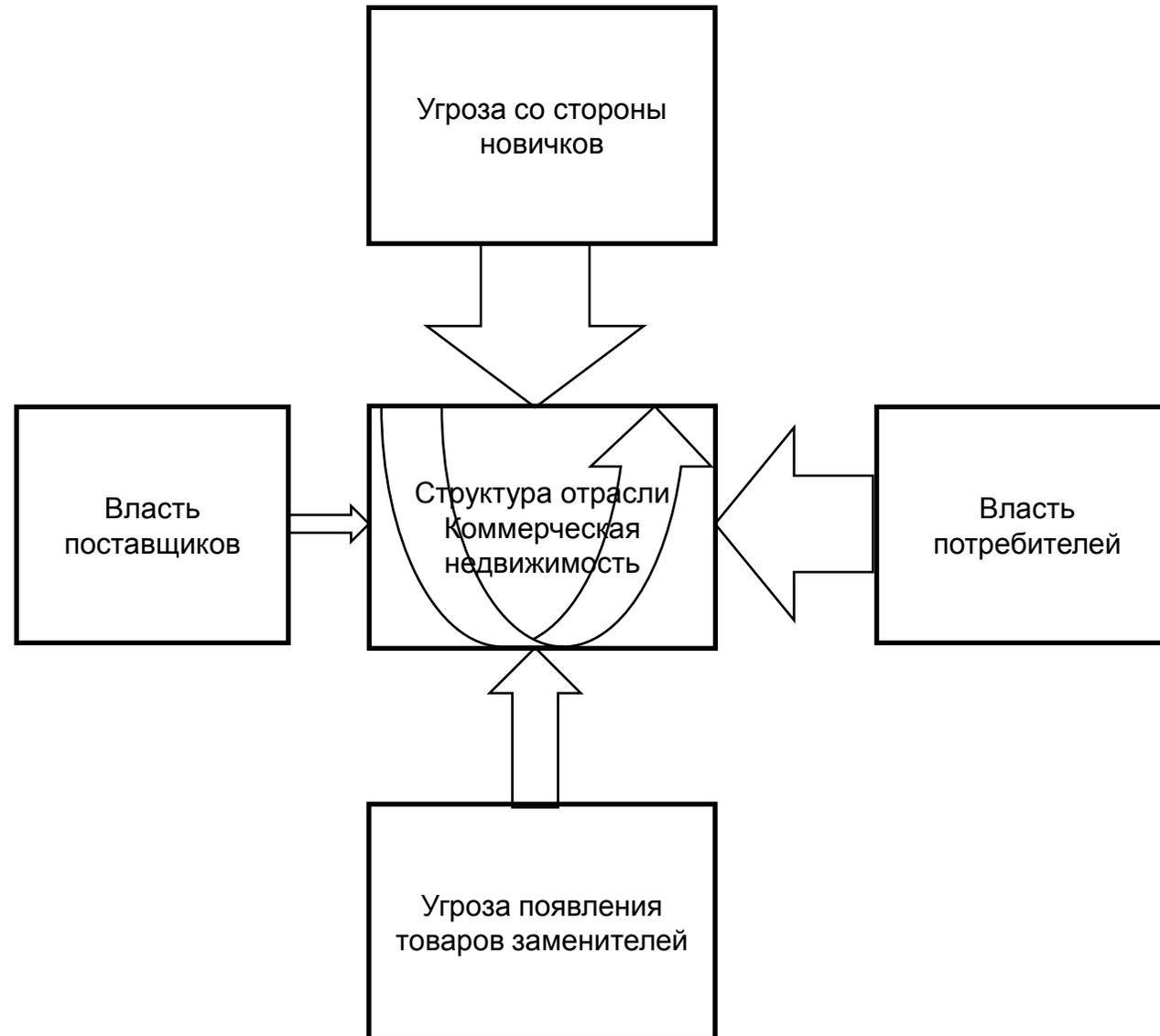
**Реновация территории
ВТЗ**



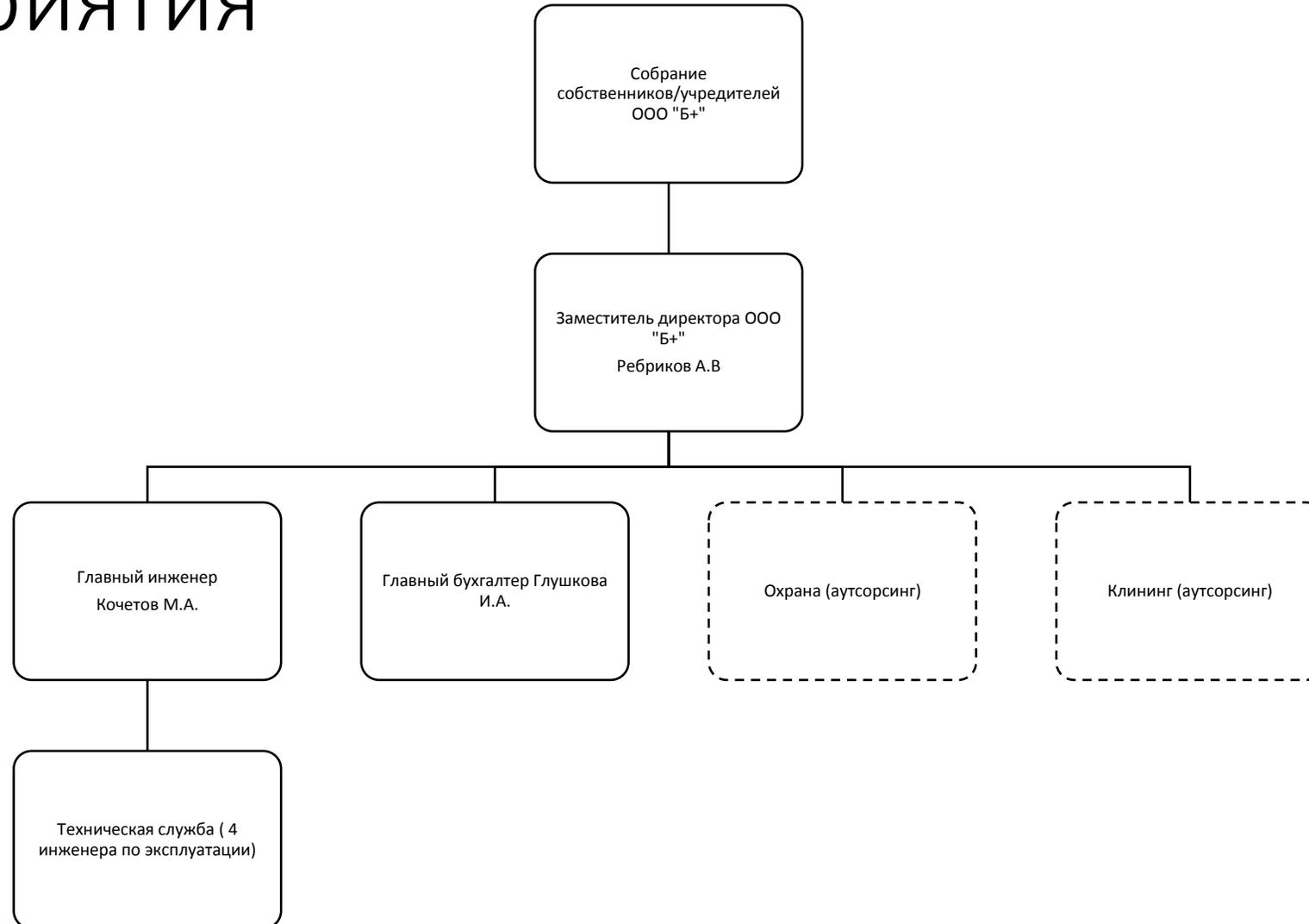
Дальнее окружение – STEEP факторы

Социальные факторы	+9
Технологические факторы	0
Экономические факторы	-9
Экологические факторы	0
Политические факторы	0
ИТОГО:	0

Ближнее окружение - модель 5 сил Портера



Внутреннее окружение - структура предприятия



Операционная деятельность – цепочка создания ценности

ИНФРАСТРУКТУРА					Прибыль – 6,1 млн. в год
Здание – аренда собственникам 31,2 млн рублей в год Работа офиса (канцтовары, банк, мебель, вода) – 0,3 млн. в год					
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ					
Профессиональный и мотивированный штат сотрудников – ФОТ 7,5 млн рублей в год Обучение 0,1 млн. в год Спецодежда 0,1 млн. в год					
РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ					
Программное обеспечение, связь, парк ПК – 0,5 млн. в год Энергосбережение – 0,15 млн. в год					
СНАБЖЕНИЕ					
Склады – 0,6 млн. в год (рассматривается потеря арендной платы, как если бы мы сдали эти площади сторонним арендаторам) Рабочее время на процесс закупок – 0,3 млн. рублей в год (время сотрудников на поиск и доставку)					
Коммунальные услуги – 18 млн. в год Подрядчики и поставщики – 1,6 млн в год	Клининг здания – 1,9 млн. Техническое обслуживание и содержание здания – 3,1 млн в год Охрана здания – 1,8 млн. в год Дизайн – 0,6 млн в год	Услуги аренды – выручка 75 млн. в год Заполняемость на декабрь 2020 – 100 %	Риэлторы – 0,2 млн в год Собственный сайт и интернет-агрегаторы – 0,05 млн. в год «Сарафанное радио» - бесплатно	Обработка заявок арендаторов и клиентов технической службой Техническое обслуживание помещения (Фактически совпадает с операциями)	
ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА	ОПЕРАЦИИ	ВЫХОДНАЯ ЛОГИСТИКА	МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ	ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ	

Финансовое состояние

Формально организация имеет признаки банкротства.

Одновременно следует отметить, что указанное обстоятельство не окажет влияния на реализацию проекта, так как указанная задолженность сформирована перед учредителями/собственниками здания и отражает ресурсы, направленные на реализацию других проектов. Финансирование предстоящего проекта будут осуществлять собственники здания, а не ООО «Б+».

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

		Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2019
Организация	Общество с ограниченной ответственностью "Б+"	по ОКПО 32915853		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 3328008704		
Вид экономической деятельности	Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом	по ОКВЭД 2 68.20.2		
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКФС / ОКФС 12300 / 16		
Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность		по ОКЕИ 384		
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес) 600017, Владимирская обл, Владимир г, Батурина ул, д. № 30, пом. 76				

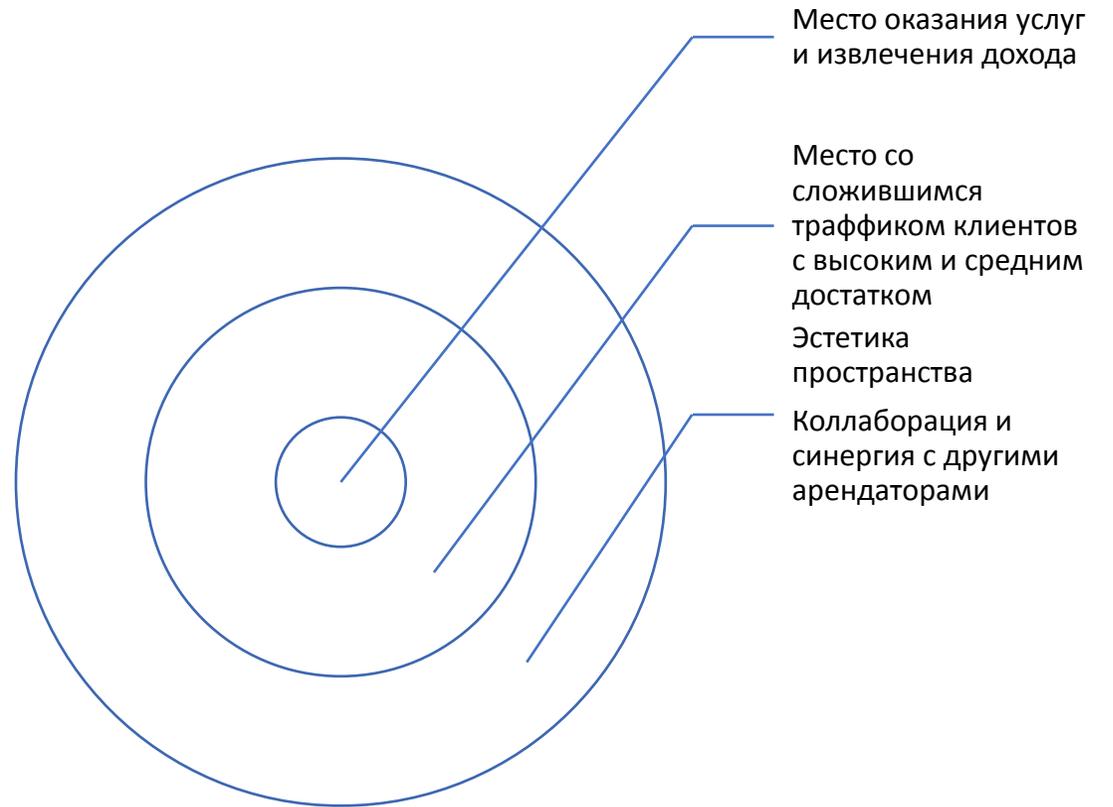
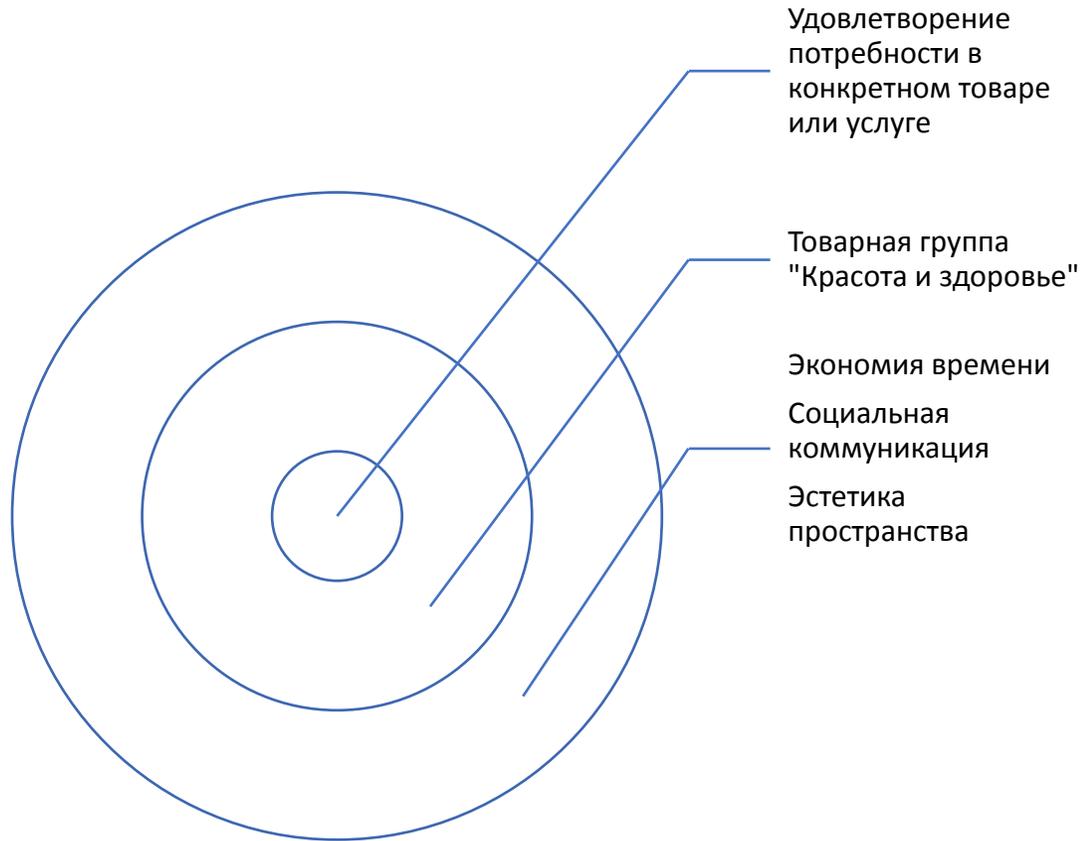
Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	18 480	20 604	30 533
Запасы	1210	96	10	753
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	269	518	883
Финансовые и другие оборотные активы	1230	42 721	37 388	28 977
БАЛАНС	1600	61 566	58 520	61 146
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1310	(55 092)	-55618467,48	(6 747)
Долгосрочные заемные средства	1410	63 239	67 309	56 368
Краткосрочные заемные средства	1510	-	2 200	100
Кредиторская задолженность	1520	53 419	44 629	11 425
БАЛАНС	1700	61 566	58 520	61 146

Руководитель _____
(подпись)

Шульман Михаил
Анатольевич
(расшифровка подписи)

23 марта 2020 г.

Трехуровневый анализ продукта



4P/4C

4P	4C	Разрывы
Product (Товар): коммерческая недвижимость / услуги отдыха и развлечения	Customer needs and wants (Выгода): возможность получения дохода / возможность отдохнуть	Нет
Price (Цена): средняя / средняя и высокая	Cost to the customer (Затраты): средняя / низкая и средняя	Отсутствие платежеспособного спроса у конечного потребителя
Place (Место): Второстепенная улица с низкой пешеходной проходимостью	Convenience (Удобство): Арендаторы хотят максимальную проходимость / Удобно только для клиентов фитнеса и сотрудников БЦ	Разрыв в проходимости – если бы локация была более выгодной, проходимость была бы значительно выше
Promotion (Продвижение): Визуальная: вывеска, архитектурная подсветка, дизайн интерьера и экстерьера здания Реклама: реклама в интернете, телевидении и радио. Партнёрские программы: обмен клиентами с фитнес-клубом и бизнес-центром, программы лояльности.	Communication (Информационные коммуникации): Визуальная: вывеска, архитектурная подсветка, дизайн интерьера и экстерьера здания Реклама: реклама в интернете, телевидении и радио. Партнёрские программы: обмен клиентами с фитнес-клубом и бизнес-центром, программы лояльности.	Нет

SWOT-анализ

Внешняя среда	Внутренняя среда								
	Сильные стороны				Слабые стороны				Всего
	Доступ к финансированию	Трафик и лояльные клиенты	Эстетика и дизайн	Итого	Неудачная локация	Отсутствие опыта	Относительно высокие цены	Итого	
Возможности									
Поиск «третьего места»	+1	+3	+1	5	-2	-3	-1	-6	-1
Запрос на эстетику пространства, благоустройство и сервис	+3	+3	+3	9	0	-1	0	-1	8
Запрос на здоровый образ жизни и уход за собой	+1	+1	0	2	0	0	-1	-1	1
Угрозы									
Появление конкурентов	+1	+1	+2	4	0	0	-1	-1	3
Снижение покупательской способности	0	-2	0	-2	0	0	-3	-3	-5
Невозможность расширить парковку	0	-2	0	-2	-1	0	-2	-3	-5
Итого	+6	+4	+6	+16	-3	-4	-8	-15	+1

Модель Гранта, организационные способности ООО «Б+»

Организационные способности	
Собственный якорный арендатор (фитнес-клуб) и опыт по работы с крупными и имиджевыми арендаторами, которые создают пешеходный трафик и «внутренний спрос»	Архитектура
Опыт по ремонту и содержанию здания значительно выше среднего по городу	Репутация
Объект претендует на статус «третьего места», так как предоставляет возможности для социального взаимодействия за рамками рабочих обязанностей Проект реализует элементы шеринговой экономики – бьюти-коворкинг	Инновация

Матрица Ансоффа

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	<u>Стратегия развития продукта</u>
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Цели проекта

- Ввод в эксплуатацию 400 кв.м. простаивающих площадей
- Повышение ставки аренды первого этажа с 650 до 800 рублей за кв.м
- Увеличения пешеходного трафика
- Создание дополнительных сервисов для сотрудников бизнес-центра
- Вовлечение объекта в социальную жизнь (концепция «третьего места»)

Шестиэтапная модель управления проектом

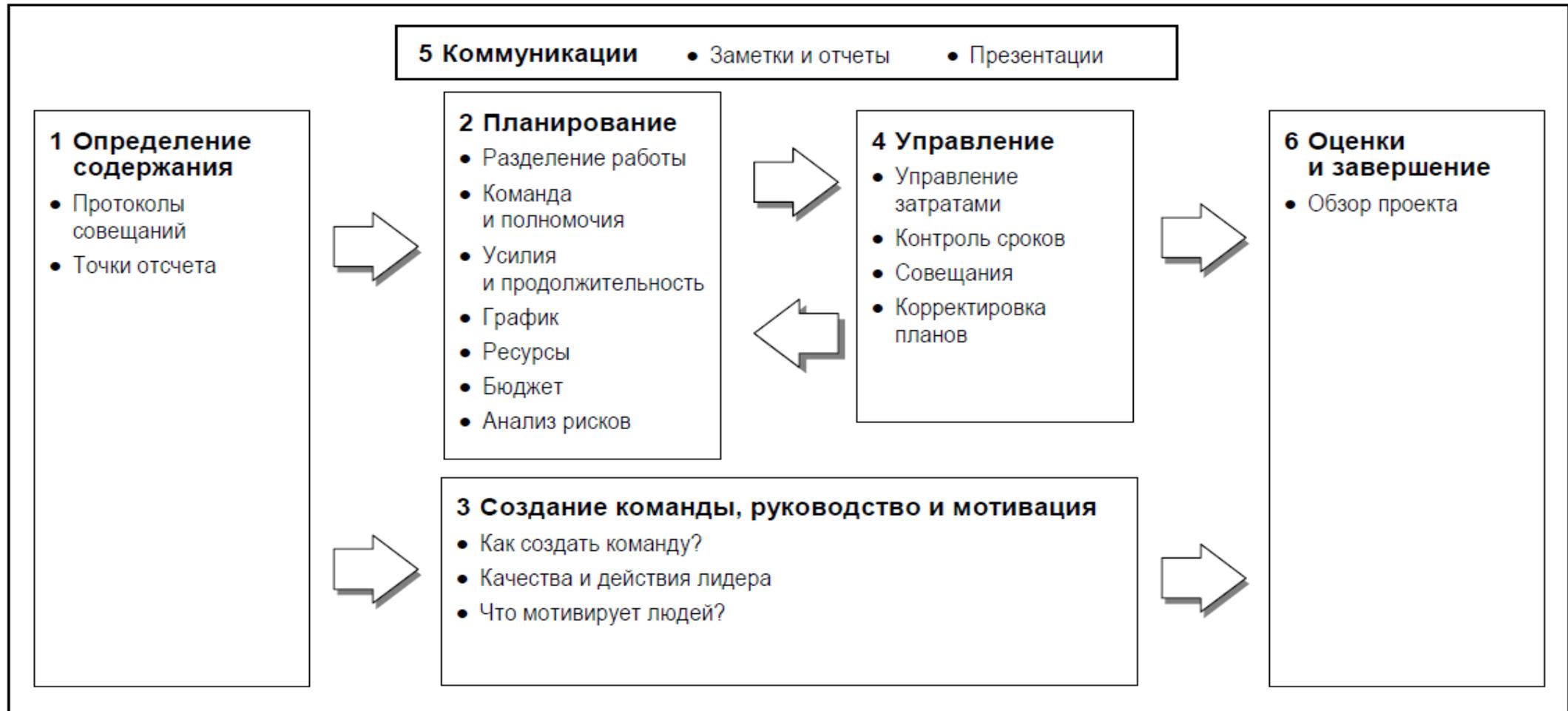


Диаграмма Ганта

Календарный план реконструкции, 2021 год														
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Ответственный	
Получение разрешения на установку лифтов	■												Кочетов М.А.	
Установка лифтов, ремонт основного лифтового холла		■	■										Кочетов М.А.	
Установка турникетов, модернизация СКУД			■										Бугаков А.В.	
Ремонт служебного лифтового холла				■									Кочетов М.А.	
Ремонт главной лестницы				■									Кочетов М.А.	
Согласование планировочного решения	■	■	■										Серан А.В, Ребриков А.В., Пестов С.Е.	
Получение разрешения на реконструкцию				■									Кочетов М.А.	
Согласование отделочного плана				■									Серан А.В, Ребриков А.В., Пестов С.Е.	
Согласование решения по звукоизоляции				■									Серан А.В, Ребриков А.В., Пестов С.Е.	
Уведомление арендаторов об отказе от договоров		■											Ребриков А.В.	
Переезд арендаторов					■								Ребриков А.В.	
Поиск арендаторов на будущие вакантные площади						■	■	■	■	■	■	■	Ребриков А.В.	
Заключение договоров с новыми арендаторами									■	■	■	■	Ребриков А.В.	
Демонтажные работы					■	■	■						Кочетов М.А.	
Черновые работы						■	■	■					Кочетов М.А.	
Отделочные работы							■	■	■				Кочетов М.А.	
Слаботочные системы										■			Бугаков А.В.	
Клининг											■		Куликова О.А.	
											■	■	Серан А.В, Ребриков А.В.,	

Бюджет

Работы	План	Факт
Оплата архитектору, дизайнеру, консультантам	1 000 000 ₽	
Демонтаж	300 000 ₽	
Черновые работы	400 000 ₽	
Звукоизоляция	200 000 ₽	
Пожарная сигнализация (материалы)	160 000 ₽	
Пожарная сигнализация (работы)	25 000 ₽	
Видеонаблюдение и СКУД (материалы)	35 000 ₽	
Видеонаблюдение и СКУД (работы)	30 000 ₽	
Вентиляция (работы)	800 000 ₽	
Вентиляция (материалы)	2 200 000 ₽	
Электрика (работы)	550 000 ₽	
Электрика (материалы и освещение)	1 200 000 ₽	
Отделочные работы (работы)	3 600 000 ₽	
Отделочные работы (материалы)	4 000 000 ₽	
Двери	600 000 ₽	
Ремонт окон	50 000 ₽	
Сантехника	500 000 ₽	
Бонусы за завершение проекта	250 000 ₽	
Клининг	100 000 ₽	
	16 000 000 ₽	

Основные риски	Способ устранения
Технические	Экспертиза проекта, независимый технадзор
Социально-экономические	Финансовая оценка проекта должна показать его привлекательность и возможность пройти «стресс- тест»
Юридические	Контроль разделов с ответственностью в договорах с подрядчиками и арендаторами

Матрица коммуникаций

Вид работ	Условные обозначения:			
	Покровитель	Менеджер проекта	Исследователь	Представитель
Запуск проекта	□	✘	○	△
Отчёт о расходовании денежных средств	□	✘		
Еженедельные планёрки на стройплощадке		✘		✘
Ежемесячные собрания		✘	○	△
Получение разрешения на установку лифтов	△	✘		
Установка лифтов, ремонт основного лифтового холла	△	✘		✘
Установка турникетов, модернизацияСКУД		✘		✘
Ремонт служебного лифтового холла		✘	○	✘
Ремонт главной лестницы		✘	○	✘
Согласование планировочного решения	□	□	✘	
Получение разрешения на реконструкцию	△	✘		
Согласование отделочного плана	□	□	✘	
Согласование решения по звукоизоляции	□	□	○	✘
Уведомление арендаторов об отказе от договоров	△	✘		
Переезд арендаторов	△	✘		
Поиск арендаторов на будущие вакантные площади		✘		
Заключение договоров с новыми арендаторами	△	✘		
Демонтажные работы		✘		✘
Черновые работы		✘		✘
Отделочные работы		✘	○	✘
Слаботочные системы		✘		✘
Клининг		✘		✘
Ввод в эксплуатацию	△	✘	○	✘

Расчёт NPV и IRR

- срок окупаемости 3 года

- NPV 68 млн. рублей

- IRR 89 %

	0	1	2	3	4	5
Выручка		7 948 800	7 948 800	56 029 195	56 029 195	56 029 195
Рост выручки			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Затраты		4 769 100	4 959 864	5 158 259	5 364 589	5 579 172
Рост затрат / Инфляция			4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Стоимость реализации проекта	16 000 000					
Денежный поток	- 16 000 000	3 179 700	2 988 936	50 870 936	50 664 606	50 450 022
Денежный поток нарастающим итогом	- 16 000 000	- 12 820 300	- 9 831 364	41 039 572	91 704 178	142 154 201
Предполагаемый срок проекта	5 лет					
Ставка займа	18%					
IRR (внутренняя норма доходности)	89%	должна быть выше ставки по займу				
NPV (чистая текущая стоимость)	67 987 301					
Период окупаемости (лет)	3	см.в какой год ден.поток нарастающим итогом становится положительным				

Вывод

рекомендовать проект к реализации, риски проекта нивелируются его высоким уровнем доходности

Спасибо за
внимание!

