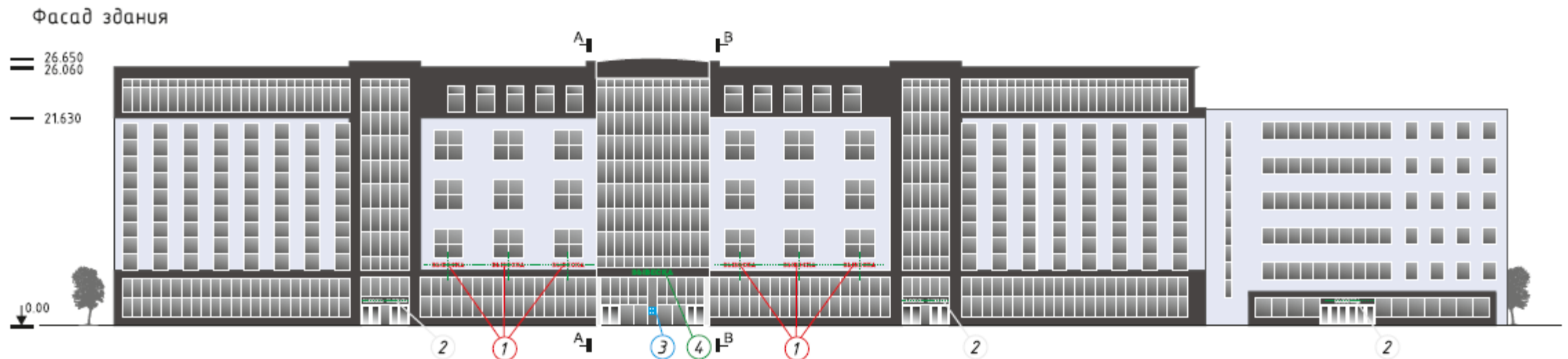




# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ РЕКОНСТРУКЦИИ БИЗНЕС-ЦЕНТРА «АТМОСФЕРА»

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

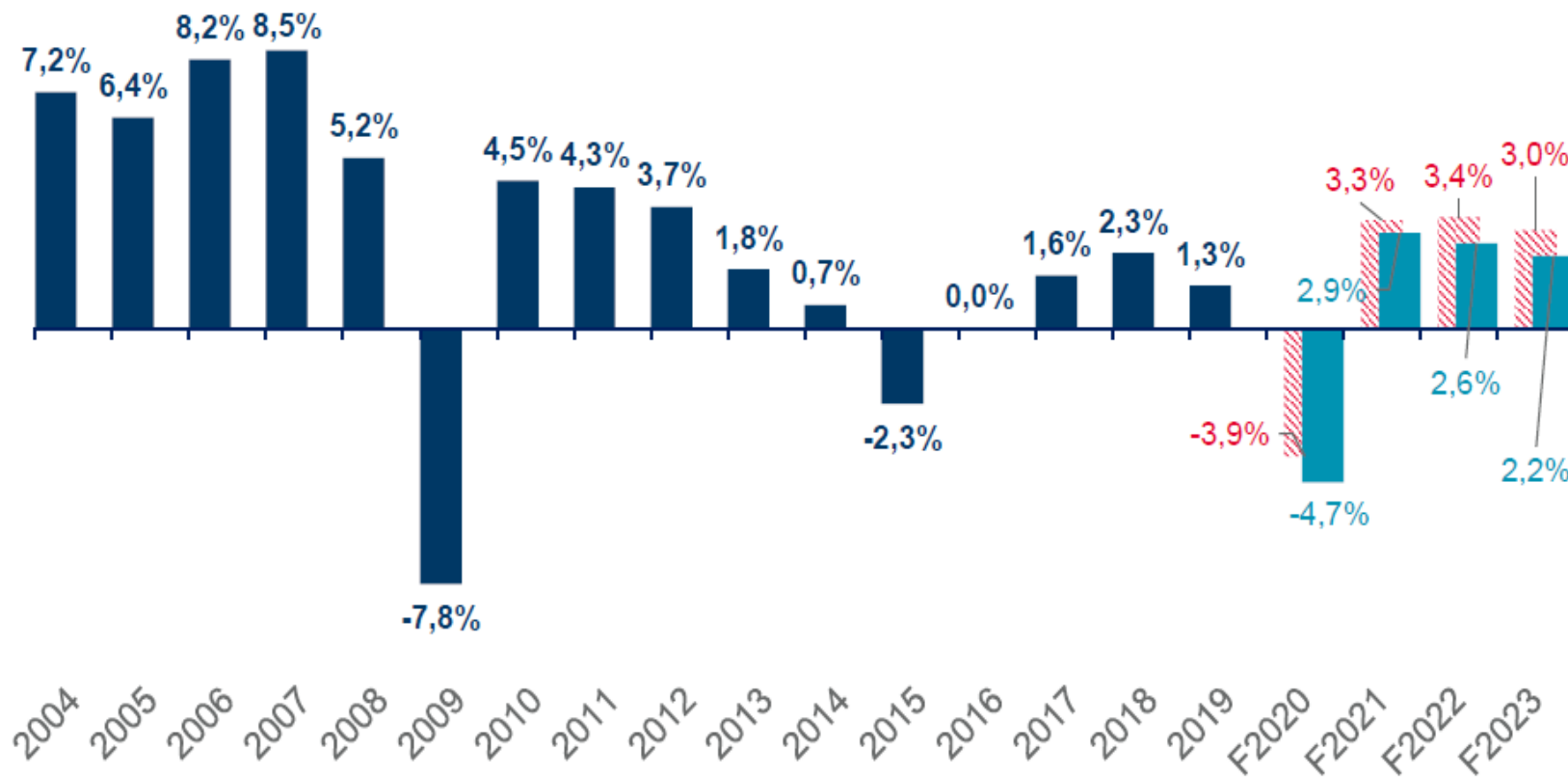
# -4,7%

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 вводу в эксплуатацию всех площадей.





# Кто может помешать?

конкурентное окружение

**БЦ Типография**



**Фабрика музыкальных инструментов**



**Реновация территории ВТЗ**



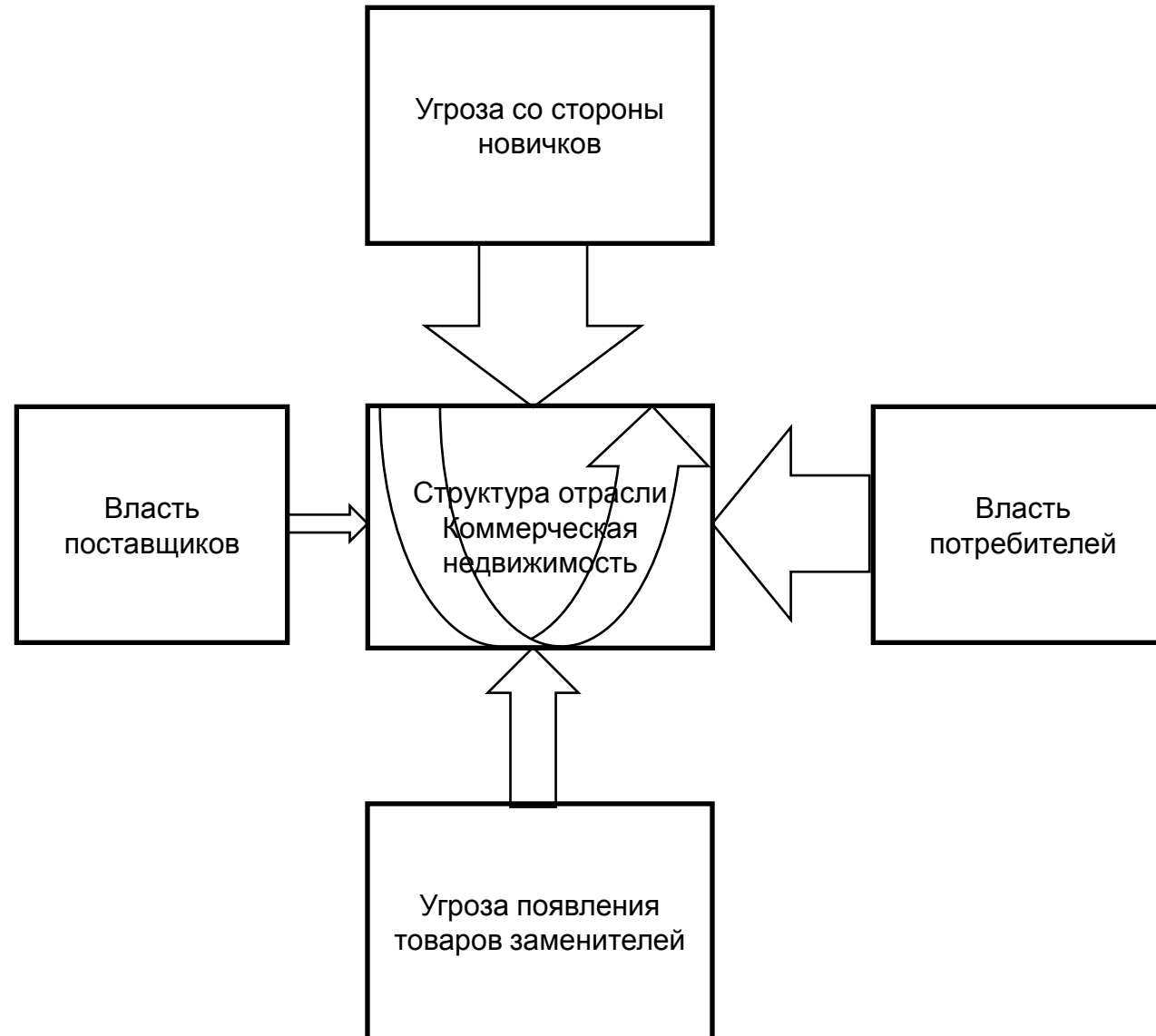


# Дальнее окружение – STEEP факторы

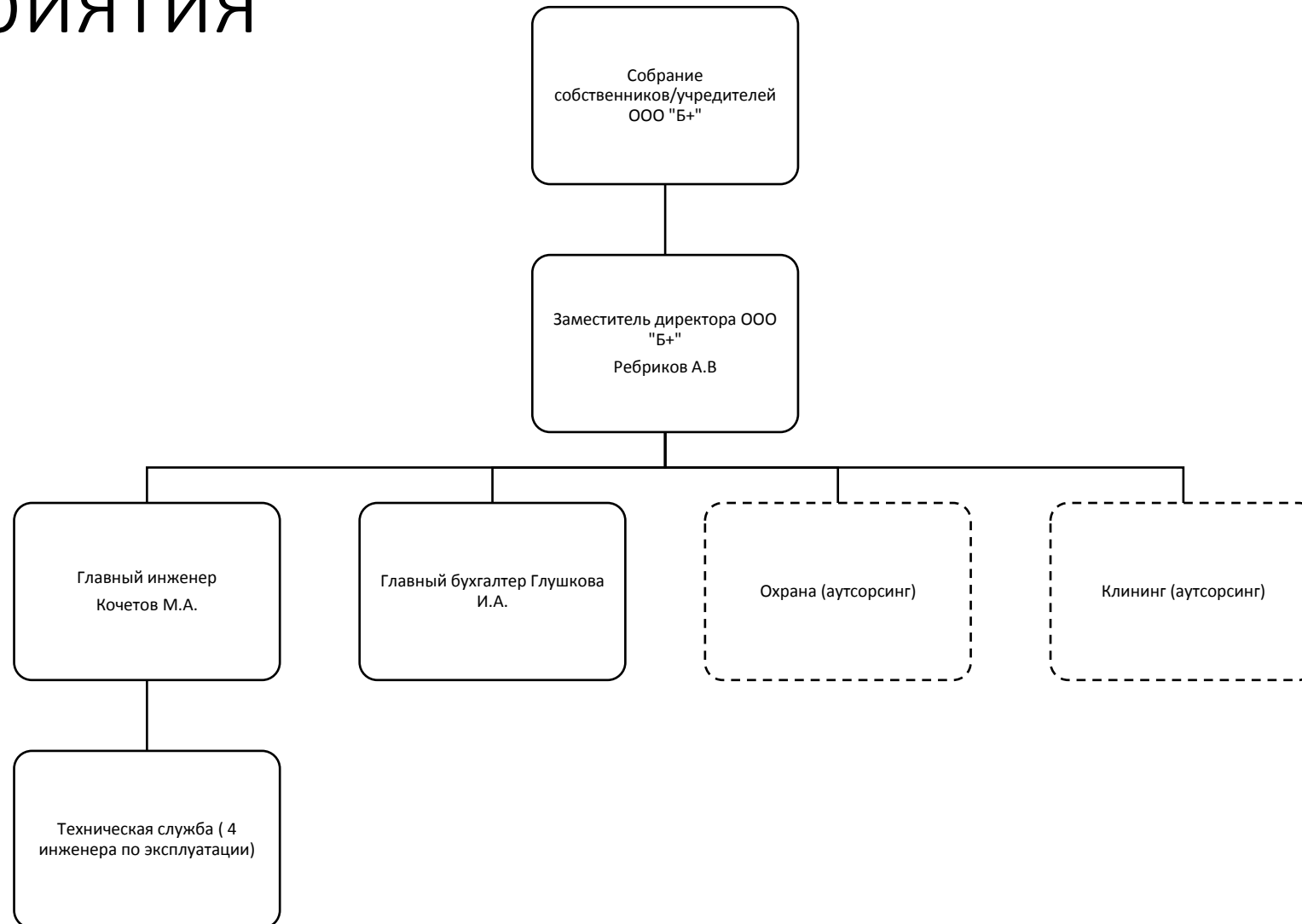
---

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

<b>ИНФРАСТРУКТУРА</b>					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					
<b>УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ</b>					
Профессиональный и мотивированный штат сотрудников – ФОТ 7,5 млн рублей в год Обучение 0,1 млн. в год Спецодежда 0,1 млн. в год					
<b>РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ</b>					
Программное обеспечение, связь, парк ПК – 0,5 млн. в год Энергосбережение – 0,15 млн. в год					
<b>СНАБЖЕНИЕ</b>					
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)	
<b>ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА</b>	<b>ОПЕРАЦИИ</b>	<b>ВЫХОДНАЯ ЛОГИСТИКА</b>	<b>МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ</b>	<b>ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ</b>	

# 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	Общества с ограниченной ответственностью / Частная собственность	12300	16	
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ 384		
Местонахождение (адрес)	600017, Владимирская обл, Владимир г, Батурина ул, д. № 30, пом. 76			

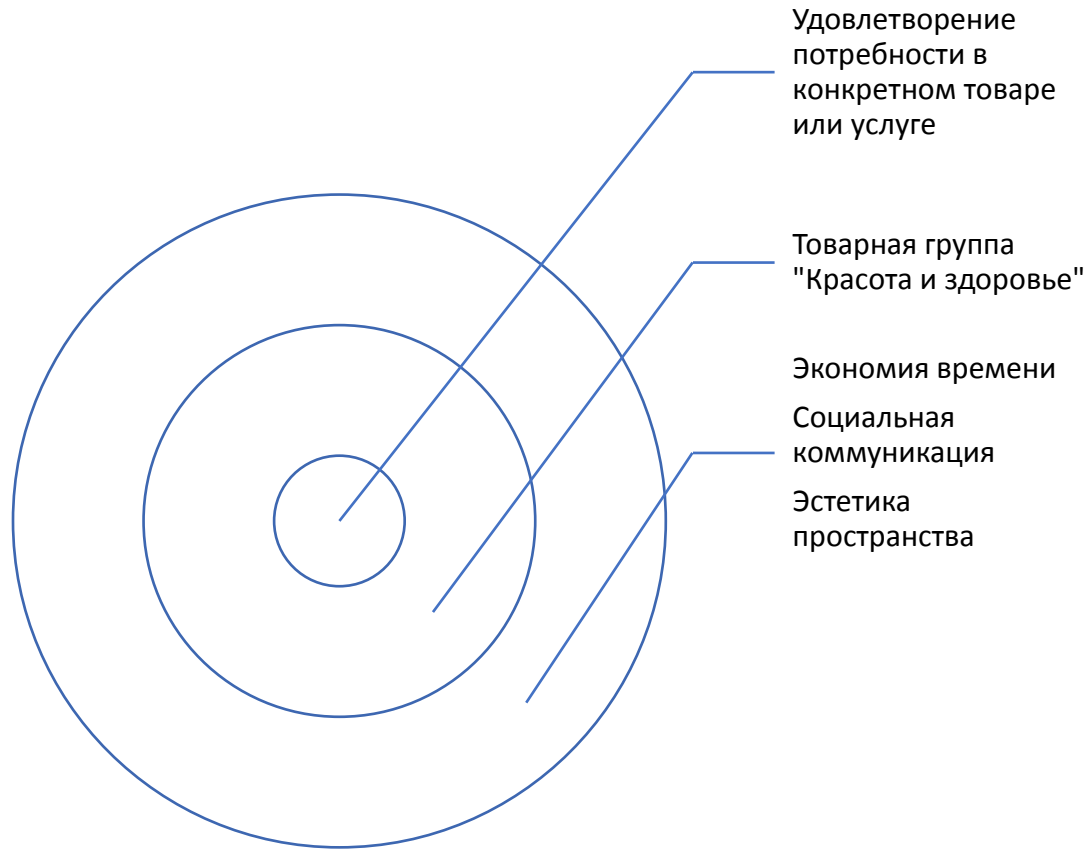
Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
<b>АКТИВ</b>				
Материальные внеоборотные активы	1150	18 480	20 604	30 533
Запасы	1210	96	10	753
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	269	518	883
Финансовые и другие оборотные активы	1230	42 721	37 388	28 977
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>61 566</b>	<b>58 520</b>	<b>61 146</b>
<b>ПАССИВ</b>				
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
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>61 566</b>	<b>58 520</b>	<b>61 146</b>

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	
<b>Возможности</b>									
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
<b>Угрозы</b>									
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
<b>Итого</b>	<b>+6</b>	<b>+4</b>	<b>+6</b>	<b>+16</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-8</b>	<b>-15</b>	<b>+1</b>

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

