

2014

Бизнес-план реконструкции торгово-развлекательного центра



«Питер-Консалт»

Июль 2014

Оглавление

1.	Резюме бизнес-плана реконструкции торгово-развлекательного центра.....	3
2.	Инициатор проекта.....	3
3.	Основная идея и цели проекта	5
4.	Анализ рынка	6
4.1.	Структура и характеристика рынка	6
4.2.	Клиентская целевая группа	9
4.3.	Оценка существующего спроса	10
4.4.	Ожидаемая конкуренция	12
5.	Стратегия развития бизнеса	13
5.1.	Сильные и слабые стороны проекта	13
5.2.	Возможности и угрозы рынка	13
5.3.	SWOT-анализ	13
5.4.	Стратегические инициативы	14
5.5.	Система показателей	14
6.	Маркетинг.....	14
6.1.	Концепция маркетинга	14
6.2.	Цели маркетинга	14
6.3.	Тактика маркетинга.....	14
6.4.	План продаж	14
7.	Материальные ресурсы	15
7.1.	Описание ТРК.....	15
7.2.	Инвестиционный план.....	16
7.3.	Расходы периода эксплуатации	17
8.	Организация	17
8.1.	Юридическое обеспечение	17
8.2.	Организационная структура.....	17
8.3.	Кадровое обеспечение.....	17
8.4.	Безопасность и экология.....	17
8.5.	Организация контроля выполнения бизнес-плана	17
8.6.	Календарный план осуществления проекта.....	17
9.	Доходы проекта	18
10.	Текущие расходы проекта	19
11.	Условия финансовых расчетов	20
12.	Финансовый план.....	21
13.	Сравнительные показатели.....	22
14.	Эффективность проекта	22
14.1.	Финансовые показатели.....	22
14.2.	Показатели экономической эффективности	22
15.	Анализ рисков	23
15.1.	Технологические риски.....	23
15.2.	Организационные и управленческие риски	23
15.3.	Риски материально-технического обеспечения	25
15.4.	Финансовые риски	25
15.5.	Экономические риски	26
15.6.	Экологические риски	26
16.	Заключение.....	26

1. Резюме бизнес-плана реконструкции торгово-развлекательного центра

В рамках бизнес-плана предполагается реконструкция существующего и функционирующего в настоящее время ТРК «NNN», расположенного по адресу г. Санкт-Петербург, ул. ZZZ, *** к. *.

На базе существующего объекта (ТРК «NNN») планируется создание YYY-центра XXX с проведением необходимых для этого работ по реконструкции объекта.

В настоящее время формат YYY-центра на рынке Санкт-Петербурга не представлен.

Концепция проекта заключается в

Объем инвестиций в рамках рассматриваемого проекта представлен в следующей таблице.

Таблица 1. Объем инвестиций по направлениям

Направление инвестиций	Сумма, руб.
Разработка и согласование проектной документации	* *** **
Строительно-монтажные работы	** *** **
Элементы декора	** *** **
Стела и вывески	** *** **
Доработка инженерных систем	* *** **
Услуги по реализации проекта	** *** **
Непредвиденные расходы	* *** **
Маркетинговые затраты	** *** **
ИТОГО:	*** *** **

Структура инвестиций представлена на следующей диаграмме.

Диаграмма 1. Структура инвестиций по направлениям вложений

.....

В качестве источника финансирования проекта используются

Инвестиционный период проекта составляет * квартала. После окончания инвестиционного периода дополнительные вложения проекту не требуются, он финансирует себя сам.

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности, о чем говорят следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее *** млн. руб. без учета терминальной стоимости (значение за ** прогнозных лет) и *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости (значение с учетом потоков постпрогнозных периодов).
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД) – **%.

- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта. Срок окупаемости без учета дисконта составляет ** месяца, с учетом дисконта – ** месяцев.
- Индекс доходности за период прогноза равен **.

Таблица 2. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Чистый Доход (без учета дисконта)	руб.	* ** ** ** **
ВНД, % в год.	%	** , %
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	** ** ** ** **
Чистый Дисконтированный Доход с учетом терминальной стоимости	руб.	** ** ** ** **
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		** , **

Выполненный анализ рисков показал, что **рассматриваемый проект устойчив к негативному воздействию факторов риска**: проект сохраняет экономическую эффективность при снижении средней заполняемости торгового комплекса до **%. При дальнейшем снижении заполняемости чистый дисконтированный доход принимает отрицательное значение, проект становится неэффективен.

Таблица 3. Однопараметрический анализ чувствительности, средняя заполняемость

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	- * ** ** **	* ** ** **	** ** ** **	** ** ** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Кроме того, проект сохраняет экономическую эффективность при снижении ставок аренды на **% (до **% от полной ставки). При дальнейшем снижении ставки аренды чистый дисконтированный доход принимает отрицательное значение, проект становится неэффективен..

Таблица 4. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	- * ** ** **	* ** ** **	** ** ** **	** ** ** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Анализ прогнозных показателей рассматриваемого проекта свидетельствует о его **высокой инвестиционной привлекательности**.

Таким образом, перспективы реализации рассматриваемого проекта расцениваются как благоприятные.

2. Инициатор проекта

.....

3. Основная идея и цели проекта

Рассматриваемый в настоящей работе проект предполагает реконцепцию существующего и функционирующего в настоящее время ТРК «NNN», расположенного по адресу г. Санкт-Петербург, ул. ZZZ, *** к. *.

На базе существующего объекта (ТРК «NNN») планируется создание YYY-центра XXX с проведением необходимых для этого работ по реконструкции объекта.

YYY-центр представляет собой

.....

Концепция проекта заключается в

.....

На следующей диаграмме представлено местоположение объекта с выделением трех зон транспортной доступности.

В зону **-тиминутной транспортной доступности YYY-центра XXX попадают следующие районы Санкт-Петербурга:

-

Диаграмма 2. Местоположение объекта и транспортная доступность

.....

4. Анализ рынка

4.1. Структура и характеристика рынка

На следующей диаграмме приведен объем рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга (качественные арендуемые торговые площади) по данным исследований компаний WWW¹ и VVV.²

Диаграмма 3. Объем рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

В течение **** г. в эксплуатацию был введен рекордный объем торговых площадей, составляющий *** тыс. кв. м. Несмотря на рекордные объемы ввода,

В течение рассматриваемого периода ****-**** гг. и в соответствии с прогнозом на ****-**** гг. наблюдается

Как видно из представленной ниже диаграммы,

Диаграмма 4. Динамика рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга

.....

В настоящее время Санкт-Петербург демонстрирует высокие показатели обеспеченности населения торговыми площадями, соответствующие данные исследований компании VVV³ представлены на следующей диаграмме.

Диаграмма 5. Обеспеченность крупных европейских городов торговыми площадями

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

Во многом такое положение обусловлено характером потребления жителей России. Потребительские расходы (**-**% дохода россияне тратят на товары и услуги, по сравнению с аналогичным показателем в Европе, который составляет **-%) являются главным фактором развития рынка торговой недвижимости по всей России. Наглядно эти данные представлены на следующей диаграмме.⁴

Диаграмма 6. Доля расходов на розничные покупки в общем объеме потребления граждан по странам

.....

Структура действующих торговых объектов в Санкт-Петербурге по данным исследований компании VVV⁵ представлена на следующей диаграмме.

¹ Источник:

² Источник:

³ Источник:

⁴ Источник:

⁵ Источник:

Диаграмма 7. Структура действующих торговых объектов в Санкт-Петербурге

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

Районы Санкт-Петербурга обеспечены торговыми объектами неравномерно, наглядно это представлено на следующей диаграмме, основанной на данных исследований компании VVV⁶. Данные приведены с учетом площадей Street Retail.

Диаграмма 8. Обеспеченность районов Санкт-Петербурга торговыми площадями с учетом площадей Street Retail

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

Наилучшим образом торговыми объектами обеспечены

В перспективе существующее положение с обеспеченностью районов Санкт-Петербурга торговой недвижимостью сохранится. На следующей диаграмме отражены планы по строительству новых торговых центров по районам города на основании данных исследований компании VVV⁷.

Диаграмма 9. Районы Санкт-Петербурга – лидеры по объему строящихся торговых центров.

.....

Как видно из приведенной выше диаграммы,

Как уже отмечалось ранее, в **** г. спрос на качественные торговые площади в Санкт-Петербурге вырос, об этом свидетельствует снижение доли вакантных площадей (см. *Диаграмма 3. Объем рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга*).

Структура спроса на торговые площади по типам арендаторов представлена на следующей диаграмме. Диаграмма построена по данным исследований компаний WWW⁸. Данные приведены с учетом площадей Street Retail.

Диаграмма 10. Структура спроса на торговые площади по типам арендаторов в Санкт-Петербурге с учетом площадей Street Retail

.....

Как видно из приведенной выше диаграммы,

На следующей диаграмме представлена структура спроса на торговые площади по размерам помещений. Данные приведены с учетом площадей Street Retail.

⁶ Источник:

⁷ Источник:

⁸ Источник:

Диаграмма 11. Структура спроса на торговые площади по размерам помещений в Санкт-Петербурге с учетом площадей Street Retail

.....

Как видно из представленной выше диаграммы,

Цены аренды торговых площадей варьируются в зависимости от профиля арендатора и района города.

В следующей таблице приведены ставки аренды⁹ для якорных арендаторов по профилям торговли. Информация основана на данных исследований компании VVV¹⁰. Данные приведены с учетом площадей Street Retail.

Таблица 5. Ставки аренды для якорных арендаторов по профилям торговли с учетом площадей Street Retail

Профиль торговли	Площадь, кв. м	Средние ставки аренды, руб. за * кв. м в мес. с НДС, без учета эксплуатационных расходов	Средние ставки аренды, руб. за * кв. м в мес. без НДС, без учета эксплуатационных расходов
Гипермаркет	* ***_** **	***_***	***_***
DIY	* ***_** **	***_***	***_***
Супермаркет	* ***_** **	***_** **	***_** **
Кинотеатр	* ***_** **	***_***	***_***
Товары для дома	* ***_** **	***_***	***_***
Бытовая техника, электроника	* ***_** **	***_** **	***_** **
Одежда	* ***_** **	***_** **	***_** **
Фитнес-центр с бассейном	до * **	***_***	***_***
Детские развлечения	* ***_** **	***_***	***_***
Спортивная одежда	* ***_** **	***_** **	***_***
Детская одежда	* ***_** **	***_** **	***_** **

Как видно из представленной выше таблицы, средние цены аренды площадей для торговли одеждой составляют ***_** ** руб. за * кв. м в мес. с НДС или ***_** ** руб. за * кв. м в мес. без НДС. Средневзвешенная ставка аренды в рамках рассматриваемого проекта составляет *** руб. за * кв. м в мес. с НДС (*** руб. за * кв. м в мес. без НДС). Таким образом, допущения по ставкам аренды рассматриваемого проекта можно считать обоснованными.

В следующей таблице представлены данные по стоимости аренды помещений по районам Санкт-Петербурга по данным группы компаний «.....»¹¹. Данные приведены с учетом площадей Street Retail.

Таблица 6. Цена предложения аренды помещений по районам Санкт-Петербурга с учетом площадей Street Retail, руб. за * кв. м в мес.

⁹ С учетом НДС, но без учета эксплуатационных расходов.

¹⁰ Источник:

¹¹

Район	Различного назначения	Торговля	Сфера услуг
Значения с НДС			
Адмиралтейский	* ***	* ***	* ***
Василеостровский	* ***	* ***	* ***
Выборгский	* ***	* ***	* ***
Калининский	* ***	***	* ***
Кировский	* ***	* ***	* ***
Красногвардейский	* ***	***	* ***
Красносельский	* ***		* ***
Московский	* ***	* ***	* ***
Невский	* ***	* ***	* ***
Петроградский	* ***	* ***	* ***
SSS	* ***	* ***	* ***
Фрунзенский	* ***	* ***	* ***
Центральный	* ***	* ***	* ***
Значения без НДС			
Адмиралтейский	* ***	* ***	* ***
Василеостровский	***	***	* ***
Выборгский	* ***	* ***	* ***
Калининский	* ***	***	* ***
Кировский	* ***	* ***	* ***
Красногвардейский	***	***	* ***
Красносельский	* ***		***
Московский	* ***	* ***	* ***
Невский	* ***	* ***	* ***
Петроградский	* ***	* ***	* ***
SSS	***	***	* ***
Фрунзенский	* ***	***	* ***
Центральный	* ***	* ***	* ***

Как видно из представленной выше таблицы,

В следующей таблице приведен комплексный анализ рыночных факторов.

Как видно из представленной ниже таблицы,

Таблица 7. Комплексный анализ рыночных факторов

.....

4.2. Клиентская целевая группа

Предприятия-арендаторы

В качестве клиентов торгового комплекса рассматриваются арендаторы торговых площадей.

На первом уровне создаваемого торгового комплекса планируется размещение

.....

Полученные от потенциальных арендаторов принципиальные согласия на участие в рассматриваемом проекте позволяют еще до начала реализации проекта обеспечить **-% занятости предлагаемых в аренду торговых площадей.

Посетители

Ядро целевой аудитории рассматриваемого комплекса являются люди в возрасте **-% лет. Структура ядра целевой аудитории представлена на следующей диаграмме.

Диаграмма 12. Структура ядра целевой аудитории рассматриваемого проекта

.....
.....
.....

4.3. Оценка существующего спроса

Предприятия-арендаторы

Как уже было отмечено ранее, спрос на качественные торговые площади в Санкт-Петербурге высок: несмотря на рекордные объемы ввода, доля свободных площадей в начале **** г. сократилась по сравнению с предыдущим годом на *%, что свидетельствует о высокой востребованности качественной торговой недвижимости в Санкт-Петербурге.¹²

В перспективе высокий уровень спроса со стороны арендаторов сохраниться. В этой связи, **оценка доли свободных помещений в рассматриваемом УУУ-центре ХХХ на уровне *% с учетом отсутствия других торговых комплексов формата УУУ в северной части города может считаться обоснованной.**

Посетители

Рассматриваемый торговый комплекс расположен в

Охват населения зонами охвата:

- *-минутная автомобильная зона охвата – *** ** жителей;
- **-%-минутная автомобильная зона охвата – *** ** жителей;
- **-%-минутная автомобильная зона охвата – * *** ** жителей.

Таким образом, **в пределах **-%-минутной автомобильной зоны охвата проживает около **-% населения Санкт-Петербурга.**

¹² См. Диаграмма 3. Объем рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга

Ближайшими к рассматриваемому УУУ-центру ХХХ станциями метро являются:

-

Основные транспортные магистрали:

-

Диаграмма 13. Местоположение объекта и транспортная доступность

.....

Наличие крупных автомобильных магистралей, проходящих в непосредственной близости к рассматриваемому объекту, позволяют оценить транспортную доступность УУУ-центра ХХХ как удовлетворительную.

Перспективы развития транспортной инфраструктуры вблизи рассматриваемого объекта представлены на следующей диаграмме (см. *Диаграмма 14. Перспективы развития транспортной инфраструктуры вблизи УУУ-центра ХХХ*).

Как видно из представленной ниже диаграммы,

Принимая во внимание, что на удалении **-минутной автомобильной поездки от рассматриваемого объекта проживает около трети населения Санкт-Петербурга, что транспортная доступность рассматриваемого объекта удовлетворительная и в перспективе станет еще лучше, а также то, что на севере Санкт-Петербурга другие УУУ-центры отсутствуют и не планируются к открытию, **можно оценить спрос на услуги рассматриваемого объекта как высокий.**

По оценкам организаторов проекта посещаемость УУУ-центра ХХХ может достигать *** тыс. чел. в месяц.

Диаграмма 14. Перспективы развития транспортной инфраструктуры вблизи УУУ-центра ХХХ

.....

Диаграмма 15. Существующие ТПК SSS района

.....

Таблица 8. Основные характеристики существующих ТПК SSS района

.....

Диаграмма 16. Строящиеся и проектируемые ТПК SSS района

.....

4.4. Ожидаемая конкуренция

Как уже было отмечено ранее, SSS район, в котором предполагается реализация рассматриваемого проекта, демонстрирует высокий уровень обеспеченности торговыми площадями. В перспективе в SSS районе запланирован наибольший объем строительства торговой недвижимости.

На приведенной выше диаграмме (см. *Диаграмма 15. Существующие ТРК SSS района*) и в приведенной выше таблице (см

Таблица 8. Основные характеристики существующих ТРК SSS района) представлены основные конкуренты торгового комплекса, создаваемого в рамках рассматриваемого проекта.

Как видно из представленной выше таблицы, общая сдаваемая в аренду площадь (GLA) торговых объектов составляет ***,* тыс. кв. м. По данным компании WWW общий объем качественных торговых площадей в Санкт-Петербурге составляет около * млн. кв. м (см. *Диаграмма 3. Объем рынка торговой недвижимости Санкт-Петербурга*), таким образом, на территории SSS района расположено около четверти качественных торговых площадей Санкт-Петербурга. В этой связи существующий уровень конкуренции среди торговых комплексов в целом по SSS району Санкт-Петербурга можно оценить как высокий.

На приведенной выше диаграмме (см. *Диаграмма 16. Строящиеся и проектируемые ТРК SSS района*) приведены семь перспективных торговых комплексов, описание которых приведено в следующей таблице.

Таблица 9. Описание строящихся и проектируемых ТРК SSS района

.....

Как видно из представленной выше таблицы,

Два объекта реализуются в формате ТРК –

На данный момент, формат YYY на рынке Санкт-Петербурга не представлен. Строящиеся проекты формата YYY располагаются в южной части города. На следующей диаграмме представлено расположение строящихся YYY-центров.

Таким образом, **реализуя формат YYY, проект получает широкую сферу охвата – практически весь север города, а также возможность выйти из конкурентного поля.**

Диаграмма 17. Планы по строительству YYY-центров в Санкт-Петербурге

.....

5. Стратегия развития бизнеса

5.1. Сильные и слабые стороны проекта

Сильные стороны проекта

.....

Слабые стороны проекта

.....

5.2. Возможности и угрозы рынка

Возможности рынка

.....

Угрозы рынка

.....

5.3. SWOT-анализ

В настоящем разделе приведено сопоставление сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для бизнеса (SWOT-анализ).

В каждом списке факторы сопоставляются друг с другом. Порядок сопоставления приведен в следующей таблице.

Таблица 10. Порядок сопоставления факторов при проведении SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<p>Поле СиВ (сильные стороны и возможности)</p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i></p>	<p>Поле СиУ (сильные стороны и угрозы)</p> <p><i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i></p>
Слабые стороны	<p>Поле СлВ (слабые стороны и возможности)</p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i></p>	<p>Поле СлУ (слабые стороны и угрозы)</p> <p><i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i></p>

В следующей таблице приведен SWOT-анализ.

Положительные ответы на приведенные в представленной выше таблице вопросы помечаются символом «√».

Таблица 11. SWOT-анализ

.....

5.4. Стратегические инициативы

На основании выполненного SWOT-анализа разработан перечень стратегических инициатив, позволяющих использовать сильные стороны и возможности, компенсировать слабые стороны и минимизировать угрозы, представленный в следующей таблице.

Таблица 12. Стратегические инициативы

.....

5.5. Система показателей

В следующей таблице представлена система показателей, используемая для мониторинга реализации проекта.

Таблица 13. Система показателей

.....

6. Маркетинг

6.1. Концепция маркетинга

Концепция маркетинга рассматриваемого проекта исходит из следующих положений:

-

Услуги аренды площадей создаваемого торгового комплекса предполагается реализовывать компаниям,

Основным требованием к арендаторам является возможность работы в формате УУУ.

6.2. Цели маркетинга

Маркетинговая стратегия ставит перед собой ряд экономических и коммуникативных целей.

Экономические цели:

-

Коммуникативные цели:

-

6.3. Тактика маркетинга

.....

6.4. План продаж

Показатели плановой заполняемости помещений УУУ-центра ХХХ приведены в следующей таблице.

Как видно из приведенной ниже таблицы,

Таблица 14. Показатели плановой заполняемости помещений

Показатель	Ед. измерения	*-* мес.	с * мес.
Заполняемость * этаж	% от арендуемой площади	**%	***%
Заполняемость * этаж	% от арендуемой площади	*%	**%
Заполняемость * этаж	% от арендуемой площади	**%	***%
Средневзвешенная заполняемость	% от арендуемой площади	**%	**%

7. Материальные ресурсы

7.1. Описание ТРК

.....

Планируемые целевые показатели рассматриваемого УУУ-центра ХХХ и их сравнение с показателями существующего ТРК «NNN» приведены в следующей таблице.

Таблица 15. Целевые показатели рассматриваемого торгового комплекса УУУ-центра ХХХ и их сравнение с показателями существующего ТРК «NNN»

Параметр	ТРК «NNN»	УУУ-центр ХХХ
Общая площадь, кв. м		** ***
Предлагаемые в аренду площади, кв. м	** ***	** ***
Общее число магазинов	**	**
Заполняемость комплекса в % к общему количеству торговых помещений	**%	**%

.....

На следующей диаграмме приведено описание объекта и окружения.¹³

Диаграмма 18. Описание объекта и окружения

.....

Концепция проекта заключается в

.....

На следующей диаграмме приведены эскизы фасадных и интерьерных решений.

Диаграмма 19. Фасадные и интерьерные решения

.....

Предварительная схема зонирования уровней создаваемого торгового комплекса представлена на следующих диаграммах.

¹³ Источник диаграммы и данных –

Диаграмма 20. Схема зонирования первого уровня

.....

Диаграмма 21. Схема зонирования второго уровня

.....

Диаграмма 22. Схема зонирования третьего уровня

.....

7.2. Инвестиционный план

Объем инвестиций по направлениям приведен в следующей таблице.

Таблица 16. Объем инвестиций по направлениям

Направление инвестиций	Сумма, руб.
Разработка и согласование проектной документации	* *** **
Строительно-монтажные работы	** *** **
Элементы декора	** *** **
Стела и вывески	** *** **
Доработка инженерных систем	* *** **
Услуги по реализации проекта	** *** **
Непредвиденные расходы	* *** **
Маркетинговые затраты	** *** **
ИТОГО:	*** *** **

Структура инвестиций по направлениям представлена на следующей диаграмме.

Диаграмма 23. Структура инвестиций по направлениям вложений

.....

Наибольшую долю в структуре инвестиций по направлениям вложений занимают расходы на осуществление строительно-монтажных работ – **%.

В следующей таблице представлен календарный план осуществления инвестиций.

Таблица 17. Календарный план осуществления инвестиций

Направление	ИТОГО	* кв.	* кв.	* кв.	* кв.
		июль-сентябрь ****	октябрь-декабрь ****	январь-март ****	март-май ****
Разработка и согласование проектной документации	* *** **	* *** **	* *** **	* *** **	*
Строительно-монтажные работы	** *** **	** *** **	** *** **	* *** **	*
Элементы декора	** *** **	** *** **	* *** **	*	*
Стела и вывески	** *** **	* *** **	* *** **	* *** **	*

Направление	ИТОГО	* кв.	* кв.	* кв.	* кв.
		июль- сентябрь ****	октябрь- декабрь ****	январь- март ****	март-май ****
Доработка инженерных систем	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	*
Услуги по реализации проекта	** ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	*
Непредвиденные расходы	* ** ** *	*	* ** ** *	*	*
Маркетинговые затраты	** ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	* ** ** *	*
ИТОГО:	*** ** ** *	** ** ** *	** ** ** *	** ** ** *	*

Как видно из приведенной выше таблицы,

В качестве источников финансирования проекта используются

7.3. Расходы периода эксплуатации

Расходы периода эксплуатации представлены в разделе 10 *Текущие расходы проекта*.

8. Организация

8.1. Юридическое обеспечение

Юридическая поддержка реализации проекта обеспечивается структурным подразделением организатора проекта.

8.2. Организационная структура

Управление проектом осуществляется компетентными управляющими, имеющими опыт в управлении аналогичными проектами.

8.3. Кадровое обеспечение

Подбор персонала осуществляется структурным подразделением организатора проекта, при использовании личного опыта организаторов проекта и связей, при необходимости, с использованием услуг агентств по подбору персонала.

8.4. Безопасность и экология

Все виды работ, технологических процессов, применяемые материалы, сырье безопасны для людей и окружающей среды.

Все виды работ и технологических процессов осуществляются при строгом соблюдении норм безопасности труда.

8.5. Организация контроля выполнения бизнес-плана

Выполнение бизнес-плана контролируется организаторами проекта.

8.6. Календарный план осуществления проекта

Календарный план реализации проекта представлен в следующей таблице.

Таблица 18. План реализации проекта

.....

9. Доходы проекта

Выручку проекта составляют выплаты арендаторами арендной платы по установленным ставкам аренды, а также выплаты арендаторами компенсации за коммунальные услуги, в т.ч. электроэнергию, водоснабжение и водоотведение, отопление.

В следующей таблице приведены допущения по доходам проекта в период проведения реконцепции.

Таблица 19. Допущения по доходам проекта в период реконцепции

.....

В следующей таблице приведены допущения по доходам проекта в период работы УУУ-центра ХХХ.

Таблица 20. Допущения по доходам проекта в период работы УУУ-центра ХХХ

.....

В расчетах учтено ежегодное повышение ставок аренды на *% по отношению к предыдущему году. Повышение ставок аренды в первый раз осуществляется по истечении ** месяцев после открытия УУУ-центра ХХХ, впоследствии – по истечении каждого очередного года.

Таблица 21. Доходы проекта, руб.

.....

График доходов по проекту приведен на следующей диаграмме.

Диаграмма 24. График доходов

.....

.....

Диаграмма 25. Структура доходов проекта по источникам

.....

10. Текущие расходы проекта

Текущие расходы проекта делятся на прямые расходы и косвенные расходы.

Прямые расходы – это текущие издержки, которые непосредственным образом относятся к эксплуатации площадей, сдаваемых в аренду.

В следующей таблице приведены ставки прямых расходов в рамках рассматриваемого проекта. Ставки рассчитаны на основании данных об общих планируемых затратах, которые приведены на * кв. м площади.

Таблица 22. Ставки прямых расходов

Статьи расходов	Единица измерения	Показатель с НДС	Показатель без НДС
Планируемые абсолютные показатели			
Электроснабжение/освещение	руб. в мес.	* *** **	* *** **
Водоснабжение и водоотведение	руб. в мес.	*** **	** **
Общая арендуемая площадь	кв. м	** **	
Удельные показатели – ставки прямых расходов			
Электроснабжение/освещение	руб. на * кв. м в мес.	**	**
Водоснабжение и водоотведение	руб. на * кв. м в мес.	*	*

Косвенные расходы - это текущие издержки, которые относятся к эксплуатации всего торгового комплекса в целом и опосредованно относятся к эксплуатации сдаваемых в аренду площадей.

В следующей таблице приведены ставки косвенных расходов в рамках рассматриваемого проекта. Показатели для ТРК «NNN» приведены на период проведения реконцепции комплекса.

Таблица 23. Ставки косвенных расходов

.....

В расчетах учтено ежегодное увеличение расходов на *% по отношению к предыдущему году в результате инфляции.¹⁴

Таблица 24. Расходы проекта, руб.

.....

График расходов приведен на следующей диаграмме.

Диаграмма 26. График расходов

....

Структура расходов приведена на следующей диаграмме.

Диаграмма 27. Структура расходов

....

11. Условия финансовых расчетов

Основные условия расчета финансовых показателей проекта представлены в следующей таблице.

Таблица 25. Основные условия расчета финансовых показателей

Показатели	Значения	Комментарии
Прогнозный период, мес.	***	
Постпрогнозный период, мес.	**	
Условия расчета	Прогнозные цены	В расчетах предусмотрен рост ставок аренды и текущих расходов в соответствии с принятыми допущениями
Ежегодный рост ставки аренды	*%	В расчетах учтено ежегодное повышение ставок аренды на *% по отношению к предыдущему году.
Ежегодный рост расходов	*%	В расчетах учтено ежегодное увеличение расходов на *% по отношению к предыдущему году в результате инфляции. Допущение соответствует прогнозам Министерства экономического развития РФ на ****-**** гг.
Ставка дисконта	**,%	См. расчет в следующей таблице

Расчет ставки дисконта представлен в следующей таблице.

Таблица 26. Расчет ставки дисконта

.....

Ставки налогов приведены в следующей таблице.

Таблица 27. Ставки налогов

Виды налогов	Ставка	База/Частота начисления
НДС	**%	Облагаемая НДС выручка/ежемесячно
Налог на прибыль	**%	Прибыль/Ежемесячно
Налог на имущество	*,*%	Имущество на балансе/Ежеквартально

¹⁴ Соответствует прогнозам Министерства экономического развития РФ на 2015-2016 гг.

Возмещение НДС по инвестиционным вложениям осуществляется путем уменьшения суммы начисленного НДС на сумму НДС по инвестиционным вложениям. Полный срок возмещения НДС по инвестиционным вложениям составляет ** мес.

Расчет амортизации и налога на имущество выполнен, исходя из стоимости вводимых в эксплуатацию основных средств, расчет которой представлен в следующей таблице.

Таблица 28. Стоимость вводимых в эксплуатацию основных средств

Составляющие стоимости вводимых основных средств	Сумма инвестиций, руб.
Разработка и согласование проектной документации	* *** **
Строительно-монтажные работы	** *** **
Элементы декора	** *** **
Стела и вывески	** *** **
Доработка инженерных систем	* *** **
Непредвиденные расходы	* *** **
ИТОГО:	*** *** **

Принято допущение, что основные средства с указанной стоимостью вводятся в эксплуатацию с *-го прогнозного месяца, и с указанного момента идет начисление амортизации и налога на имущество.

Амортизация начисляется линейным методом. Так как в совокупности вводимые основные средства формируют объект недвижимости, для целей расчетов выбран единый период амортизации, составляющий ** лет.

12. Финансовый план

Прогнозный отчет о движении средств см. *Таблица 29. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.*

Как видно из представленной таблицы,

Отчет о прибылях и убытках см. *Таблица 30. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.*

Как видно из представленной таблицы,

Таблица 29. Прогнозный отчет о движении денежных средств, руб.

.....

Таблица 30. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.

.....

13. Сравнительные показатели

В следующей таблице представлены сравнительные показатели денежных потоков проекта во время реконструкции и после ее завершения.

Таблица 31. Сравнительные показатели денежных потоков проекта во время реконструкции и после ее завершения

.....

14. Эффективность проекта

14.1. Финансовые показатели

Показатели рентабельности проекта приведены в следующей таблице.

Таблица 32. Показатели рентабельности

Показатели	* год	* год	* год	* год	* год	* год	* год	* год
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%
Показатели	* год	** год	** год	** год	** год	** год	** год	
Коэффициент рентабельности операционной прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	
Коэффициент рентабельности чистой прибыли	**%	**%	**%	**%	**%	**%	**%	

Как видно из приведенной выше таблицы,

14.2. Показатели экономической эффективности

В следующей таблице приведены показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 33. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Чистый Доход (без учета дисконта)	руб.	* *** **
ВНД, % в год.	%	**,%
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	*** **
Чистый Дисконтированный Доход с учетом терминальной стоимости	руб.	*** **
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		**,**

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности, о чем говорят следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее *** млн. руб. без учета терминальной стоимости (значение за ** прогнозных лет) и *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости (значение с учетом потоков постпрогнозных периодов).
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД) – **%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта. Срок окупаемости без учета дисконта составляет ** месяца, с учетом дисконта – ** месяцев.
- Индекс доходности за период прогноза равен **.

15. Анализ рисков

15.1. Технологические риски

К заслуживающим внимания технологическим рискам относятся:

- Риск ошибок на стадиях проектирования и строительства.
- Риск ненадежности обеспечения энергоснабжения.

Риск ошибок на стадиях проектирования и строительства

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск ненадежности обеспечения энергоснабжения

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

15.2. Организационные и управленческие риски

Требуют особого внимания следующие виды рисков:

- Риск срыва сроков проведения проектных или строительных работ.
- Риск ошибок в подборе персонала.
- Риск утраты или порчи имущества ТРК и арендаторов.

- Риск высоких цен на реализуемую продукцию.
- Риск низкой заполняемости ТРК арендаторами.
- Риск переноса сроков открытия ТРК

Риск срыва сроков проведения проектных или строительных работ

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

Риск ошибок в подборе персонала

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – полная.

Риск утраты или порчи имущества ТРК и арендаторов

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – средняя.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск низкой заполняемости ТРК арендаторами

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Риск высоких цен на реализуемую услуги

.....

Количественная оценка данного риска приведена в следующей таблице.

Таблица 34. Однопараметрический анализ чувствительности, средняя заполняемость

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	_* *** **	* *** **	** *** **	*** *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Как видно из приведенной выше таблицы

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – частичная.

Количественная оценка данного риска приведена в следующей таблице.

Таблица 35. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	_* *** **	* *** **	** *** **	*** *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Как видно из приведенной выше таблицы

Риск переноса сроков открытия ТРК

.....

Вероятность возникновения данного риска – высокая.

Степень влияния – средняя.

Возможность управления риском – частичная.

15.3. Риски материально-технического обеспечения

Не выявлены.

15.4. Финансовые риски

К финансовым рискам проекта относятся следующие риски:

- Риск неплатежей.
- Риск недостатка финансирования проекта.

Риск неплатежей

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – низкая.

Риск недостатка финансирования проекта

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Возможность управления риском – частичная.

15.5. Экономические риски

Риск существенного изменения в системе налогообложения

.....

Меры по снижению (исключению) риска:

Вероятность возникновения данного риска – ниже средней.

Степень влияния – высокая.

Возможность управления риском – нет.

15.6. Экологические риски

Не выявлены.

16. Заключение

Анализ прогнозных показателей экономической эффективности проекта свидетельствует о его высокой инвестиционной привлекательности, о чем говорят следующие факторы.

- Положительное значение чистого дисконтированного дохода, составляющее *** млн. руб. без учета терминальной стоимости (значение за ** прогнозных лет) и *** млн. руб. с учетом терминальной стоимости (значение с учетом потоков постпрогнозных периодов).
- Высокое значение внутренней нормы доходности (ВНД) – **%.
- Проект окупается в течение прогнозного периода, как без учета дисконта, так и с учетом дисконта. Срок окупаемости без учета дисконта составляет ** месяца, с учетом дисконта – ** месяцев.
- Индекс доходности за период прогноза равен **.

Таблица 36. Показатели эффективности проекта

Показатели	Единица измерения	Значения
Чистый Доход (без учета дисконта)	руб.	* *** ** *
ВНД, % в год.	%	** , %
Чистый Дисконтированный Доход	руб.	*** ** *
Чистый Дисконтированный Доход с учетом терминальной стоимости	руб.	*** ** *
Срок окупаемости, мес.	мес.	**
Срок окупаемости с дисконтом, мес.	мес.	**
Индекс доходности за период прогноза		** , **

Выполненный анализ рисков показал, что

Таблица 37. Однопараметрический анализ чувствительности, средняя заполняемость

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	_* *** **	* *** **	** *** **	*** *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Кроме того, проект сохраняет экономическую эффективность при снижении ставок аренды на **% (до **% от полной ставки). При дальнейшем снижении ставки аренды чистый дисконтированный доход принимает отрицательное значение, проект становится неэффективен..

Таблица 38. Однопараметрический анализ чувствительности, уровень цен

Показатели	**%	**%	**%	***%
Чистый дисконтированный доход, руб.	_* *** **	* *** **	** *** **	*** *** **
Срок окупаемости без учета дисконта, мес.	**	**	**	**

Анализ прогнозных показателей рассматриваемого проекта свидетельствует о его **высокой инвестиционной привлекательности**.

Таким образом,