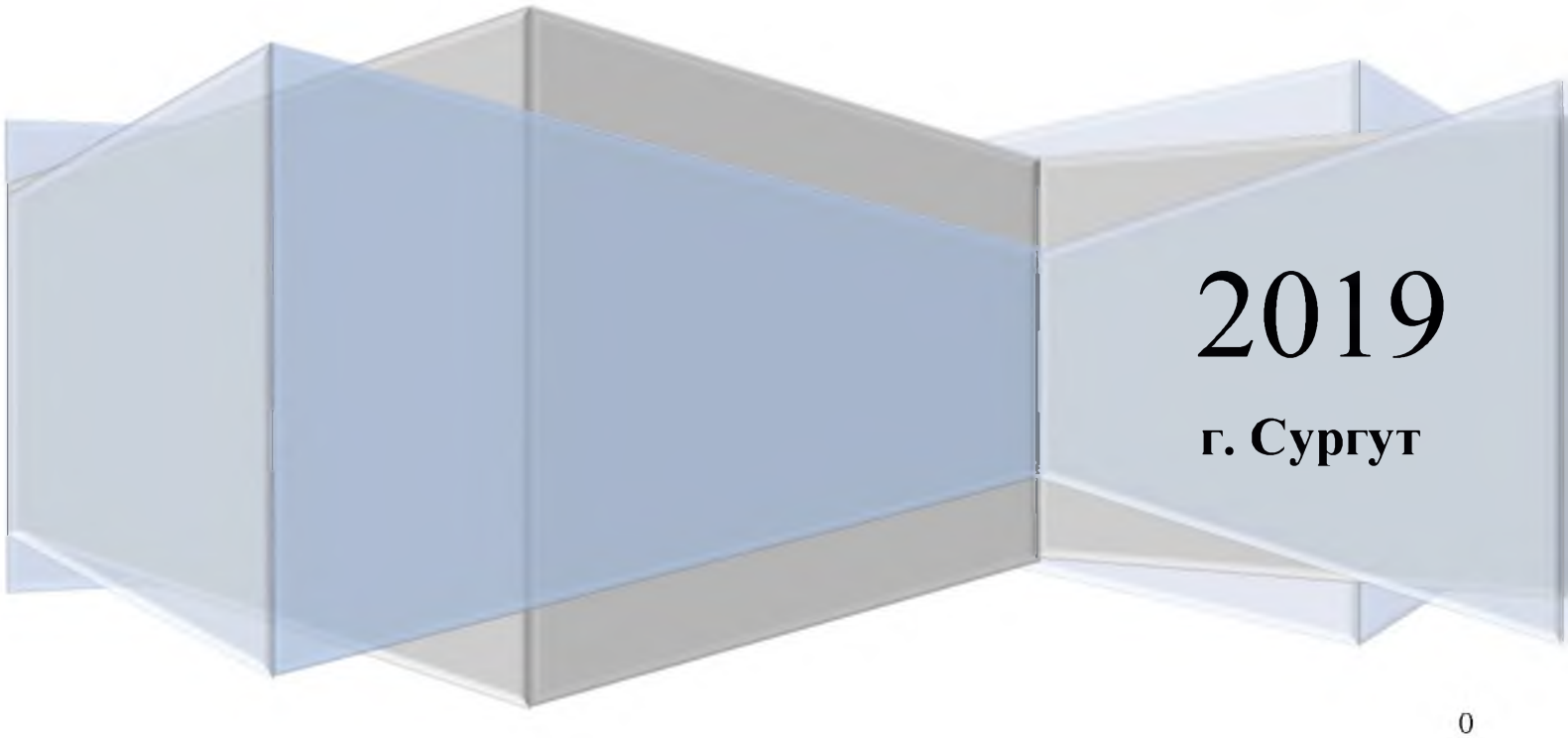
Анализ финансовых моделей по реализации стратегии развития СГМУП «ГОРОДСКОЙ РЫНОК»



2019

г. Сургут

Оглавление

1. Ключевые параметры отчета 2
2. Описание финансовой модели сценариев Стратегии развития СГМУП «Городской рынок» 3
3. Сценарий «А» стратегии развития СГМУП «Городской рынок» 6
3.1. Финансовая модель. Выявление ключевых показателей 6
3.2. Идентификация и анализ рисков базового сценария 8
3.3. Оценка рисков сценария «А» 10
3.4. План воздействия на риски 13
4. Сценарий «Б» стратегии развития СГМУП «Городской рынок». 14
4.1 Финансовая модель. Выявление ключевых показателей 14
4.2. Идентификация и анализ рисков сценария "Б" 16
4.3. Оценка рисков сценария «Б» 17
4.4. План воздействия на риски 19
5. Сценарий «В» стратегии развития СГМУП «Городской рынок». 20
5.1. Финансовая модель. Выявление ключевых показателей 22
5.2. Идентификация и анализ рисков сценария "В" 23
5.3. Оценка рисков сценария «В» 24
5.4. План воздействия на риски 26
6. Сравнительный анализ трех сценариев 27
7. Дорожная карта внедрения риск ориентированного подхода в менеджмент СГМУП «Городской рынок» 27

ООО «Риск-консалтинг» с 2016 года осуществляет консультирование в сфере внедрения риск ориентированного подхода в управление коммерческими организациями нефинансового сектора. С указанного периода мы являемся постоянными экспертами в области оценки риска Торгово-Промышленной палаты Ханты-Мансийского АО – Югра. В штат компании входят специалисты, сертифицированные по международным стандартам менеджмента риска ИСО 31000:2018 (Е) и являющиеся членами международной ассоциации риск-менеджеров G31000 (штаб-квартира Брюссель, Бельгия).

ООО «Риск-консалтинг» осуществляет услуги по управлению рисками используя торговый знак, методологию и инструменты анализа, разработанные ДПО АНО «Институт стратегического анализа риска», официального представителя G31000 в России, СНГ и Восточной Европе, на основании договора франшизы с соблюдением всех требований законодательства РФ об авторском праве.

В целях единообразного применения методов финансового планирования разработка моделей осуществлялась по стандартам международной финансовой отчетности (МСФО), поскольку в одном из сценариев предусматривается вариант инвестиций коммерческих организаций.

1. Ключевые параметры отчета

Цель подготовки Отчета	Принятие решения о выборе наиболее приоритетного сценария стратегического развития СГМУП «Городской рынок»
Период	2019-2021, 2019-2024 год (прогнозные показатели)
Пользователи	Внутренние пользователи: - собственник СГМУП «Городской рынок» - руководство СГМУП «Городской рынок» - законодательный орган муниципального образования городской округ г. Сургут (Дума г. Сургута) Внешние пользователи: - потенциальные инвесторы (юридические лица и индивидуальные предприниматели) - кредиторы - государственные учреждения
Параметры отчета	Язык Отчета: русский Валюта исходных и итоговых данных: рубль Количество исторических периодов: 3-5 лет Использование механизма сценариев: да Методы анализа и оценивания рисков: экспертный, статистический, анализ чувствительности, метод «галстук-бабочка»

Данные для подготовки отчета	Финансовая отчетность СГМУП «Городской рынок» Отраслевые показатели Статистические данные Инфляция – учитывается в затратах Налоги - учитываются

2. Описание финансовой модели сценариев Стратегии развития СГМУП «Городской рынок»

Ключевые допущения финансовой модели:

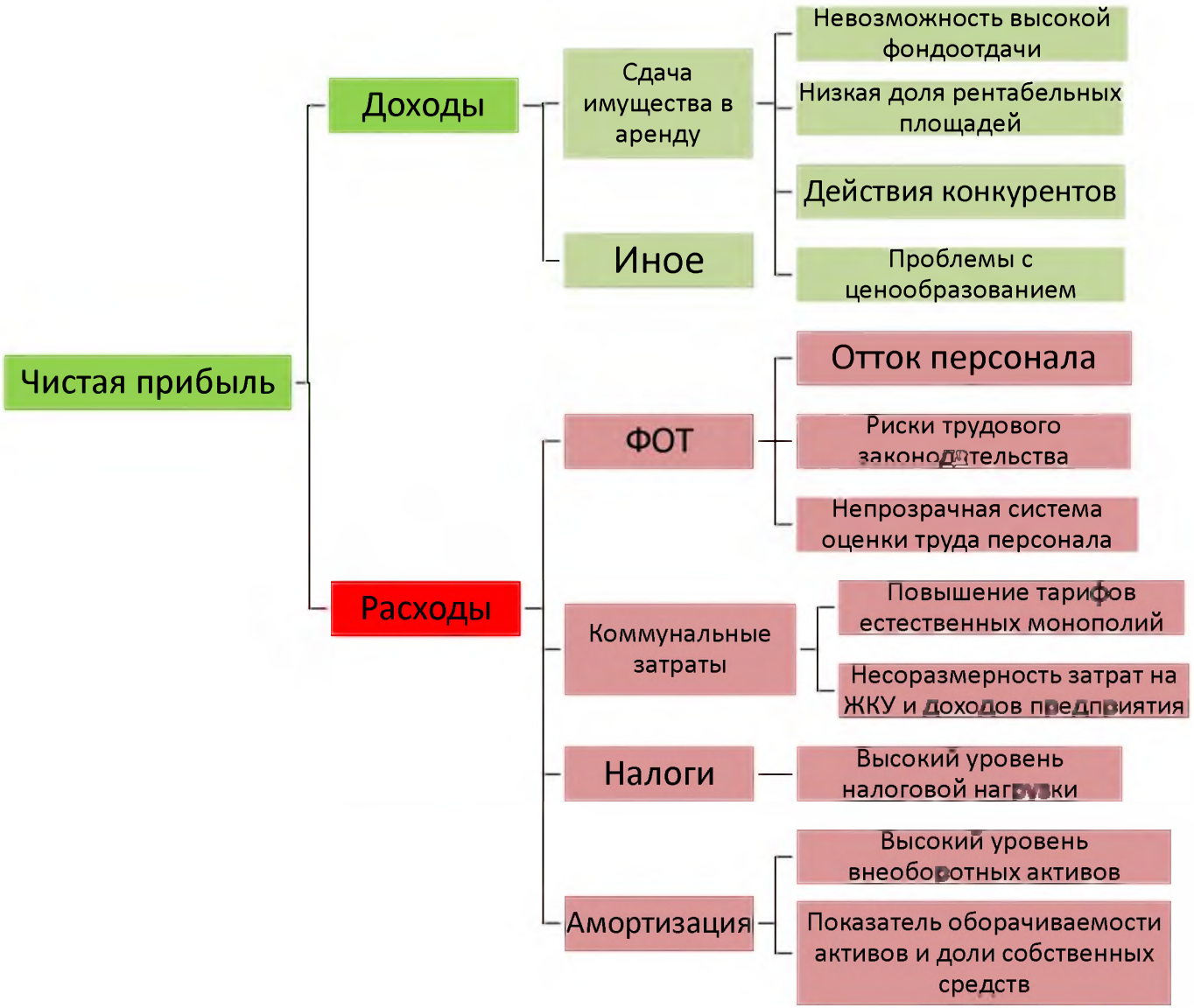
Допущение	Показатель
Валюта	Рубль
Инфляция	4,0-4,5%
Ставка дисконтирования	-
НДС	20%
Ставка налога на имущество	2,2%

Допущения модели	Отчет о прибылях и убытках
Выручка (площадь и цена за кв. м):	Выручка
Арендатор магазин «Комфорт»	Операционные расходы
Арендатор гриль-бар PEOPLES	Валовая прибыль
Арендаторы с/х продукция	ФОТ
Затраты	Административные расходы
Отопление, электроснабжение, водоснабжение и водоотведение	Налог на имущество
ФОТ	Коммерческая прибыль
Налоги	Прочие доходы
Амортизация	Прочие расходы
	EBITDA
	Амортизация
	EBIT
	Процентные расходы
	Налог на прибыль
	Чистая прибыль

В процессе собеседования с руководством СГМУП «Городской рынок» (далее - Заказчик) определено, что основным стратегическим запросом ключевых стейкхолдеров является перспектива достижения предприятием рентабельности деятельности (чистой прибыли). Соответственно, чистая прибыль выступает единственным ключевым показателем эффективности (далее - КПЭ) деятельности Заказчика. Иных КПЭ, необходимых для оценки перспектив сценариев развития, Заказчиком не определено.

Определяя прибыль как разницу между доходами и расходами предприятия, следует декомпозировать КПЭ Заказчика на составные части. Декомпозиция ключевой цели упростит понимание составляющих элементов для риск-анализа и формирования вариаций финансовой модели Заказчика.

Декомпозиция цели



Варианты стратегического развития СГМУП «Городской рынок» будут проанализированы в следующих предложенных Заказчиком сценариях:

Сценарий «А» - базовый;

Сценарий «Б» - заключение договора аренды с генеральным арендатором на всю площадь здания рынка;

Сценарий «В» - модель с привлечением инвестиций от частного лица (коммерческая организация или индивидуальный предприниматель).

3. Сценарий «А» стратегии развития СГМУП «Городской рынок»

Сценарий «А» подразумевает, что СГМУП «Городской рынок» продолжает осуществлять текущую деятельность в плановом режиме без привлечения инвестиций от частных лиц, дотаций из бюджета. Финансовый план предполагает передачу в аренду зала №3 площадью около 190 кв. м. одному арендатору с перемещением части розничных арендаторов в зал №2. Предполагаются инвестиции в плановый ремонт основных средств Заказчика, за счет средств нераспределенной прибыли в размере 8 млн. руб. в течение 2-го полугодия 2019 года. Кроме этого, планируется ряд мероприятий по оптимизации расходов предприятия.

3.1. Финансовая модель. Выявление ключевых показателей

Доходы и расходы в Сценарии «А» инфлируются ежегодно на 4% в соответствии с прогнозом Минэкономразвития РФ по ИПЦ (индекс потребительских цен)

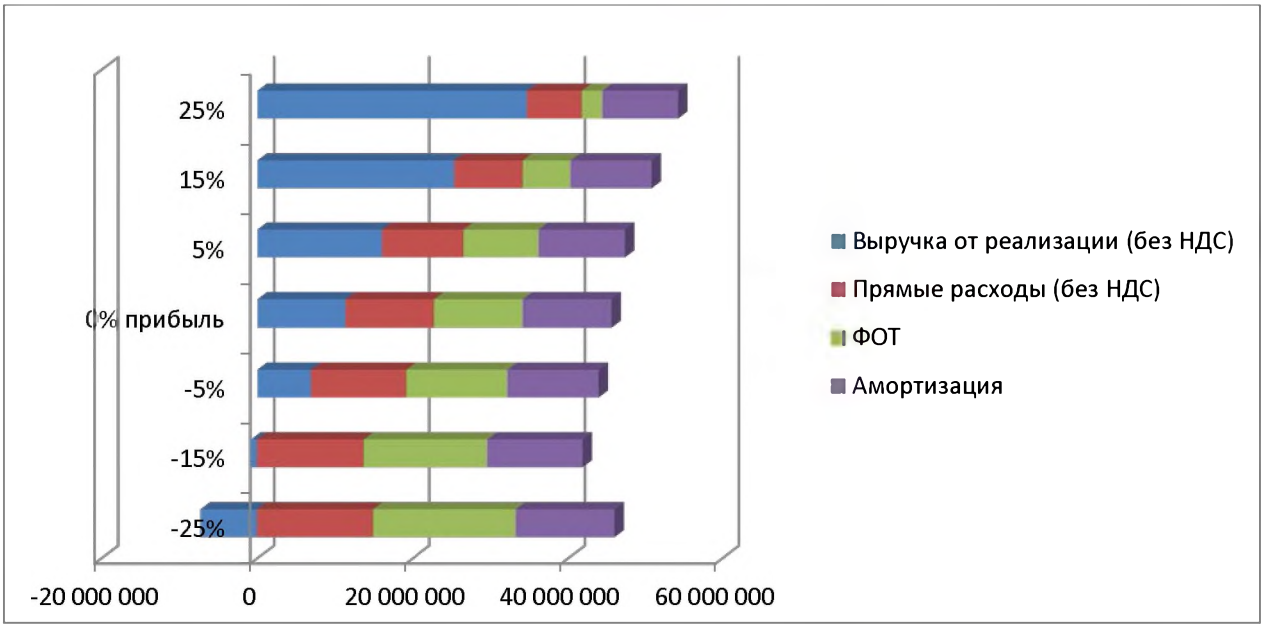
Модель Отчета о прибылях и убытках **Сценарий «А»**

руб.				
Прибыли/убытки	**Сумма**	**2019 (итог)**	**2020 (итог)**	**2021 (итог)**
Выручка от реализации (без НДС)	**93 460 950**	26 161 865	33 246 927	34 052 159
Прямые расходы (без НДС)	**17 511 810**	4 942 319	6 162 712	6 406 780
Валовая прибыль	**75 949 140**	**21 219 546**	**27 084 215**	**27 645 379**
ФОТ	**34 975 000**	12 799 000	10 560 000	11 616 000
Постоянные расходы	**17 703 841**	5 256 671	6 249 073	6 198 096
Налог на имущество	**2 649 041**	623 807	1 015 929	1 009 304
Прибыль от реализации	**20 621 258**	**2 540 067**	**9 259 212**	**8 821 979**
Прочие доходы	**0**	0	0	0
Прочие расходы	**0**	0	0	0
EBITDA	**20 621 258**	**2 540 067**	**9 259 212**	**8 821 979**
Амортизация	**6 390 000**	2 210 000	2 380 000	1 800 000
EBIT	**14 231 258**	**330 067**	**6 879 212**	**7 021 979**
Проценты уплаченные	**0**	0	0	
Налогооблагаемая прибыль	**14 231 258**	330 067	6 879 212	7 021 979
Налог на прибыль 20%	**2 846 251**	66 013	1 375 842	1 404 396
Чистая прибыль	**11 385 007**	**264 054**	**5 503 370**	**5 617 583**

Как видно из проекта Отчета о прибылях и убытках Сценария «А», показатель чистой прибыли будет достигнут уже в 2019 году. Учитывая необходимость капитальных вложений в 2019 году, а также неопределенность срока, в течение которого будет передан в аренду торговый зал №3, существует вероятность отрицательного показателя разницы входящего и исходящего денежного потока. Вероятность чистого убытка по итогам 2019 года невысока при выполнении плана по выручке. Следует отметить, что рентабельность собственного капитала в 2020-2021 году планируется выше среднерыночных показателей в коммерческой сфере (25%), а по сравнению с 2019 годом его рост составит более чем в 20 раз (показатель рентабельности капитала в 2019 году планируется всего 1,02%).

В целях определения ключевых параметров, отклонения которых существенно влияют на показатель чистой прибыли, проведем анализ чувствительности КПЭ, поочередно изменяя статьи выручки, прямых расходов, ФОТ и амортизации в диапазоне +/- 5-25%.

	-25%	-15%	-5%	0% прибыль	5%	15%	25%
Выручка от реализации (без НДС)	**-7 307 183**	**-805 552**	**6 934 485**	**11 385 007**	**16 058 054**	**25 404 149**	**34 750 244**
Прямые расходы (без НДС)	**14 887 369**	**13 669 156**	**12 218 902**	**11 385 007**	**10 509 416**	**8 758 235**	**7 007 054**
ФОТ	**18 380 007**	**15 946 963**	**13 050 483**	**11 385 007**	**9 636 257**	**6 138 757**	**2 641 257**
Амортизация	**12 663 007**	**12 218 485**	**11 689 292**	**11 385 007**	**11 065 507**	**10 426 507**	**9 787 507**



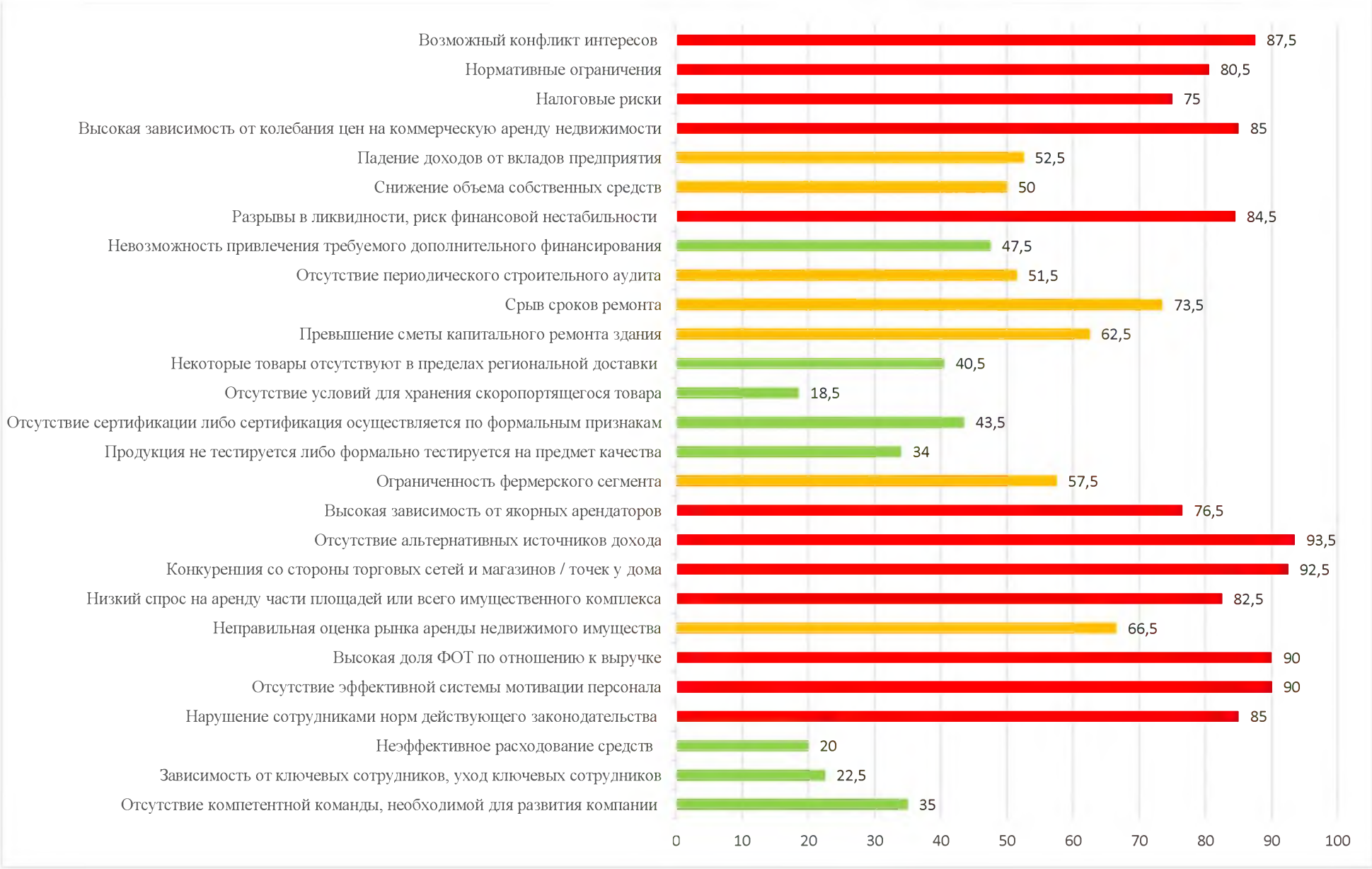
Как видно из графика существенное отклонение показателя чистой прибыли происходит при изменении выручки и фонда оплаты труда. Влияние иных финансовых позиций незначительно. Таким образом, достижение Заказчиком КПЭ возможно при стабильных показателях выручки и ФОТ, предусмотренных в финансовом плане.

3.2. Идентификация и анализ рисков базового сценария

В целях выявления основных факторов риска, способных отрицательно повлиять на КПЭ, проанализируем события, которые существенно влияют на выполнение плана доходов Заказчика.

Анализ рисков осуществлялся методом идентификации факторов риска «8 сфер McKinsey», статистической обработки уровня риска в сфере, сравнимой с уставной деятельностью Заказчика (коммерческие операторы в сфере управления недвижимостью), оценки размера предполагаемого ущерба в случае реализации анализируемого события. Общий уровень риска по отдельному событию выражается агрегированным баллом по 100-балльной шкале.

Идентификация и анализ рисков сценария «А»



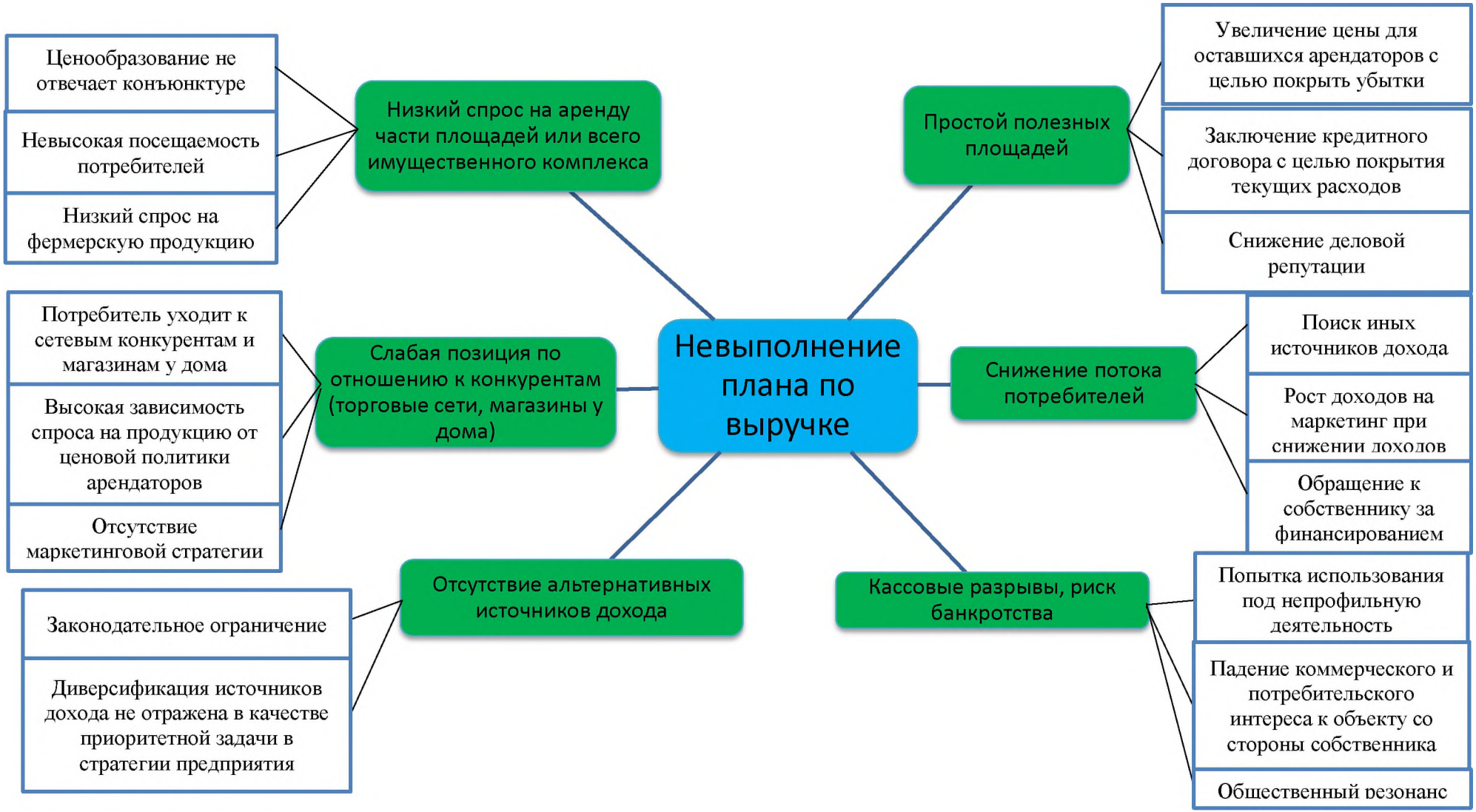
Подводя итоги идентификации и предварительной оценки факторов риска, влияющих на достижение показателя чистой прибыли, а также существенным образом способствующих отклонению данного КПЭ, следует отметить, что реализация сценария «А» предполагается в умеренной рисковой среде с невысоким уровнем неопределенности. Уровень риска по заданному сценарию определен исходя из степени вероятности реализации каждого из факторов риска и предполагаемого ущерба, который может быть причинен Заказчику в случае наступления рассматриваемых событий. Каждому фактору риска присвоен соответствующий балл по шкале от 0 до 100. С возрастанием балла по событию увеличивается и уровень риска для Заказчика.

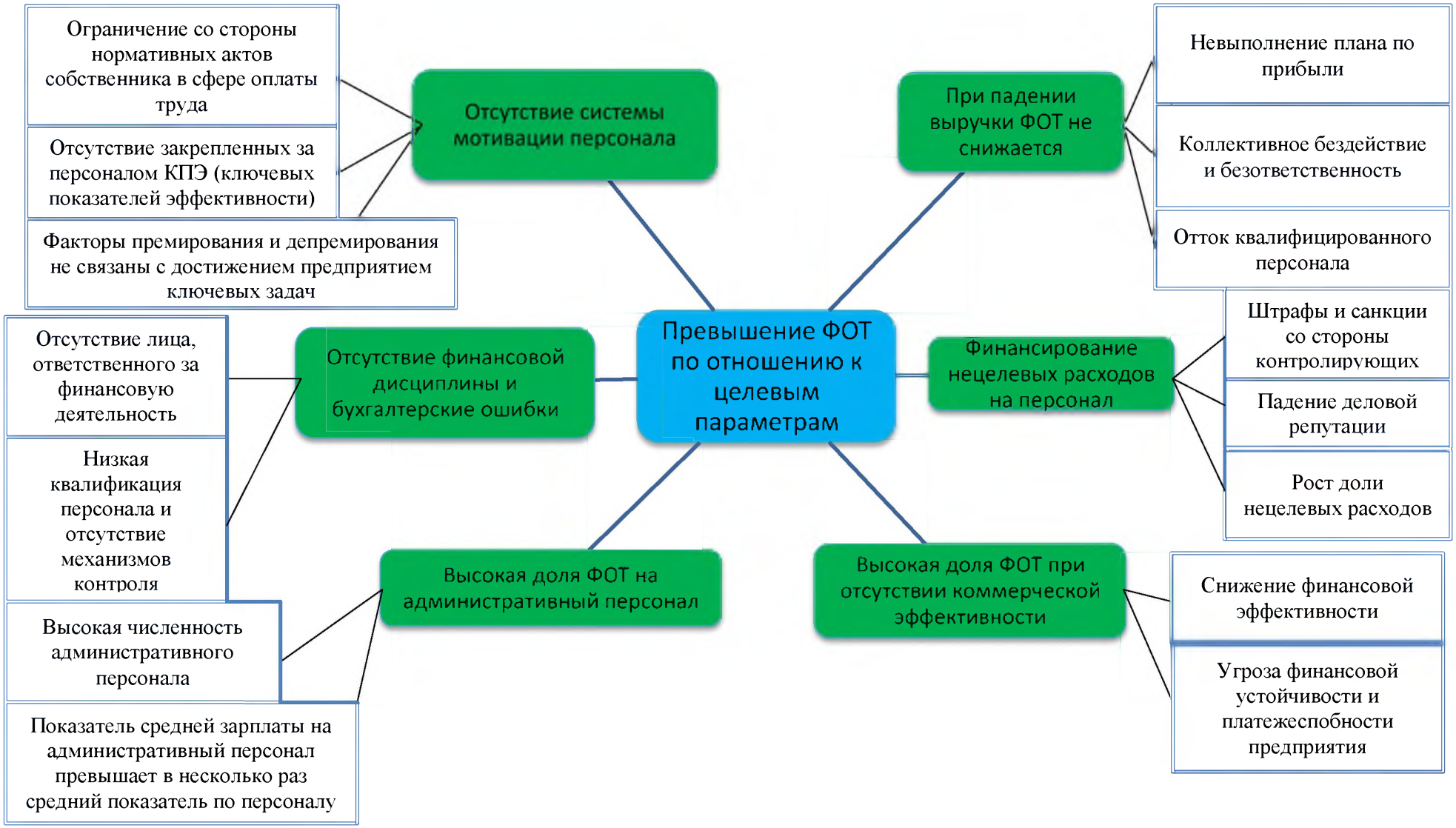
Средневзвешенный уровень риска для сценария «А» равен 60 баллам, что характеризует его как сценарий развития со средним уровнем риска.

3.3. Оценка рисков сценария «А»

Наиболее ключевые факторы риска, которые могут повлиять на успешность достижения цели предприятия – чистой прибыли представлены в следующих схемах. В левой части схемы представлены факторы риска первого (зеленый цвет) и второго (синий цвет рамки) порядка. В правой части план-схемы последствия реализации вышеуказанных рисков (зеленый цвет) и предполагаемые варианты действий предприятия как ответ на вызовы внутренней и внешней среды (синий цвет рамки).

ПЛАН-СХЕМА «ГАЛСТУК-БАБОЧКА»




Превышение ФОТ по отношению к целевым параметрам
Отсутствие системы мотивации персонала
Ограничение со стороны нормативных актов собственника в сфере оплаты труда
Отсутствие закрепленных за персоналом КПЭ (ключевых показателей эффективности)
Факторы премирования и депремирования не связаны с достижением предприятием ключевых задач
При падении выручки ФОТ не снижается
Невыполнение плана по прибыли
Коллективное бездействие и безответственность
Отток квалифицированного персонала
Отсутствие финансовой дисциплины и бухгалтерские ошибки
Отсутствие лица, ответственного за финансовую деятельность
Низкая квалификация персонала и отсутствие механизмов контроля
Финансирование нецелевых расходов на персонал
Штрафы и санкции со стороны контролирующих
Падение деловой репутации
Рост доли нецелевых расходов
Высокая доля ФОТ на административный персонал
Высокая численность административного персонала
Показатель средней зарплаты на административный персонал превышает в несколько раз средний показатель по персоналу
Высокая доля ФОТ при отсутствии коммерческой эффективности
Снижение финансовой эффективности
Угроза финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия

В итоговом плане воздействия на риски отражены факторы риска, оказывающие определяющее воздействие на ключевые тактические цели компании и меры, необходимые для нейтрализации негативных последствий либо минимизации убытков.

3.4. План воздействия на риски

№ п/п	Риск, на который оказывается воздействие	Мероприятие	Срок	Ресурсы
1	Конкуренция Низкий спрос на аренду Нормативные ограничения	Изменение нормативной документации в сфере ценообразования передачи имущественного комплекса рынка в аренду	На этапе принятия решения о стратегии развития СГМУП «Городской рынок»	Собственник имущества
2	Нарушение финансовой дисциплины	Разработка процедур бухгалтерского и финансового контроля	На этапе реализации проекта	Зарплата штатной единицы, вознаграждение аудитору или консультанту
3	Конкуренция Отсутствие альтернативных источников дохода Высокая зависимость от «якорных» арендаторов	Формирование и реализация собственной маркетинговой концепции	На этапе принятия решения о выборе стратегии развития	Вознаграждение консультанту
4	Отсутствие альтернативных источников дохода	Пересмотр ассортимента услуг, заключение торговых соглашений, франшиза, создание собственных сбытовых сетей	На этапе формирования маркетинговой концепции	Собственный персонал и собственник имущества
5	Отсутствие эффективной системы мотивации Высокая доля ФОТ	Пересмотр системы мотивации персонала и разработка нового положения об оплате труда и премировании работников	На этапе формирования маркетинговой концепции	Собственный персонал и собственник имущества
6	Высокая доля ФОТ	Постепенное снижение доли фонда оплаты труда до приемлемого уровня (не более 20% от объема выручки от реализации): увеличение доходной части, пересмотр подходов в мотивации персонала и т.д.	В процессе реализации проекта	Собственный персонал, посредники

4. Сценарий «Б» стратегии развития СГМУП «Городской рынок».

Реализация стратегии «Б» предполагает передачу в аренду всего имущественного комплекса Заказчика, а именно здания городского рынка площадью более 4 тыс. кв. м. единому арендатору (далее - Арендатор) с правом заключения договоров субаренды с предпринимателями. Арендатор не вправе изменять целевое назначение имущества, переданного в аренду. Кроме того, в соответствии с договором аренды Арендатор осуществляет все расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией здания кроме затрат, которые возлагаются на собственника имущества в соответствии с законодательством Российской Федерации (налоги, ущерб вследствие наступления форс-мажорных обстоятельств и т.д.). В связи с тем, что весь комплекс обязанностей по обслуживанию имуществе предполагается передать Арендатору, планируется существенное сокращение численности штата и уменьшение затрат по позициям прямых и косвенных расходов.

4.1 Финансовая модель. Выявление ключевых показателей

Доходы и расходы в Сценарии «Б» инфлируются ежегодно на 4% в соответствии с прогнозом Минэкономразвития РФ по ИПЦ (индекс потребительских цен)

Модель Отчета о прибылях и убытках **Сценарий «Б»**

руб.

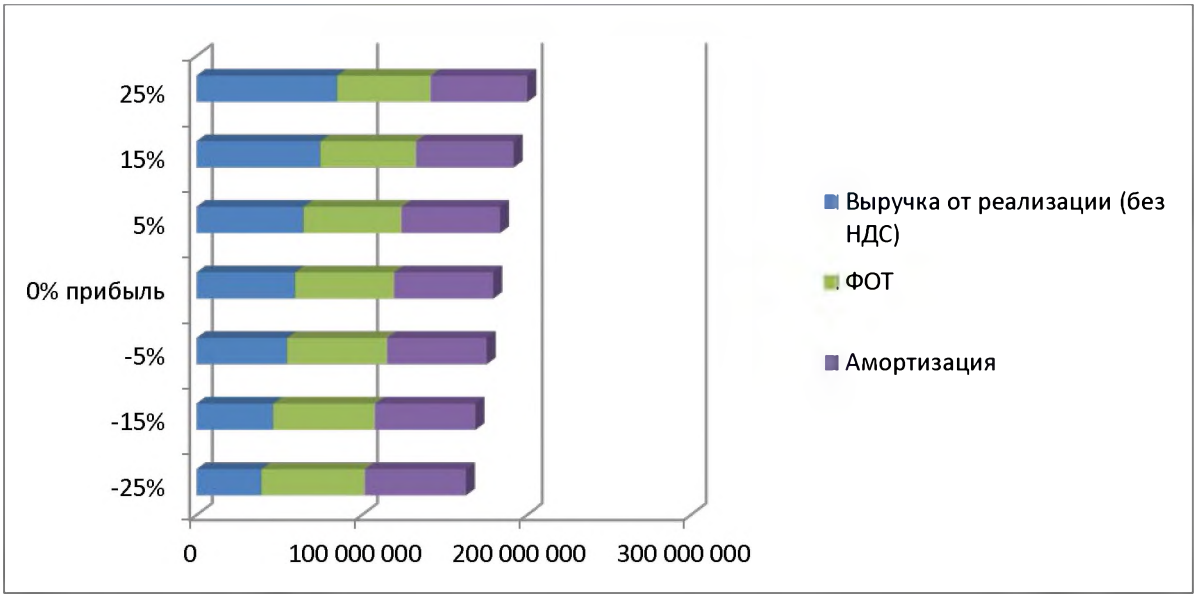
Прибыли/убытки	Сумма	2019 (итог)	2020 (итог)	2021 (итог)
Выручка от реализации (без НДС)	**101 943 092**	32 674 068	33 981 031	35 287 993
Прямые расходы (без НДС)	**0**			
Валовая прибыль	**101 943 092**	**32 674 068**	**33 981 031**	**35 287 993**
ФОТ	**13 363 693**	4 454 564	4 454 564	4 454 564
Постоянные расходы	**5 093 220**	1 872 881	1 694 915	1 525 424
Налог на имущество	**2 649 041**	623 807	1 015 929	1 009 304
Прибыль от реализации	**80 837 138**	**25 722 815**	**26 815 622**	**28 298 701**
Прочие доходы	**0**			
Прочие расходы	**0**			
EBITDA	**80 837 138**	**25 722 815**	**26 815 622**	**28 298 701**
Амортизация	**6 010 000**	2 210 000	2 000 000	1 800 000
EBIT	**74 827 138**	**23 512 815**	**24 815 622**	**26 498 701**
Проценты уплаченные	**0**			
Налогооблагаемая прибыль	**74 827 138**	23 512 815	24 815 622	26 498 701
Налог на прибыль 20%	**14 965 427**	4 702 563	4 963 124	5 299 740
Чистая прибыль	**59 861 710**	**18 810 252**	**19 852 497**	**21 198 961**

В соответствии с прогнозом финансовых показателей при реализации сценария «Б» усматривается перспектива получения высокого уровня чистой прибыли по итогам 2019 года и в среднесрочной перспективе данный показатель

будет расти динамичными темпами. Показатель рентабельности собственного капитала превышает среднестатистический уровень и превысит 35%. Отсутствие прямых расходов обусловлено участием Заказчика в общем управлении имущественным комплексом в соответствии с генеральным договором аренды.

Определим ключевые параметры, отклонения которых существенно влияют на показатель чистой прибыли, как и в сценарии «А», с помощью анализа чувствительности, попеременно изменяя показатели выручки, ФОТ и амортизации в диапазоне +/- 5-25%.

	-25%	-15%	-5%	0% прибыль	5%	15%	25%
Выручка от реализации (без НДС)	**39 473 092**	**46 564 785**	**55 007 277**	**59 861 710**	**64 958 865**	**75 153 174**	**85 347 483**
ФОТ	**62 534 449**	**61 604 801**	**60 498 077**	**59 861 710**	**59 193 526**	**57 857 156**	**56 520 787**
Амортизация	**61 063 710**	**60 645 623**	**60 147 901**	**59 861 710**	**59 561 210**	**58 960 210**	**58 359 210**



Как видно из графика существенное отклонение показателя чистой прибыли происходит при изменении выручки. Влияние фонда оплаты труда и амортизационных отчислений несущественно. Таким образом, достижение Заказчиком КПЭ возможно при стабильном показателе выручки, предусмотренном в финансовом плане.

4.2. Идентификация и анализ рисков сценария «Б».

Рассмотрим факторы риска, которые могут повлиять на отклонения показателя выручки от реализации в среднесрочной перспективе.

Сравнительный анализ результатов предварительной идентификации и оценки факторов риска, влияющих на достижение показателя чистой прибыли при сценарии «А» и сценарии «Б», можно сделать вывод о едином диапазоне уровня риска и неопределенности обоих сценариев.

Средневзвешенный уровень риска для сценария «Б» равен 60 баллов (сценарий «А» - 62 балла), что характеризует его как сценарий развития со средним уровнем риска.

Однако, возвращаясь к сравнительному анализу сценариев «А» и «Б» хотелось бы отметить, что подверженность факторам риска высокого уровня (свыше 85 баллов по 100-балльной шкале) первого сценария сильнее чем второго. Если при сценарии «Б» большинство критических рисков связано с профилем генерального арендатора, имеющего, в большинстве случае, косвенное влияние на показатель прибыли Заказчика, то критические риски сценария «А» имеют прямое влияние на операционную деятельность Заказчика – получение доходов, превышение заданного уровня фонда оплаты труда, конкурентной борьбой.

Таким образом, следует отметить, что при одинаковом уровне риска сценариев «А» и «Б», вероятность реализации критических факторов риска, находящихся в «красной» зоне нашей шкалы, у сценария «А» выше.

4.3. Оценка рисков сценария «Б»

Учитывая тот факт, что при реализации сценария «Б» минимизируется операционная деятельность Заказчика, максимально снижаются затраты, то ключевой задачей выступает выполнение плана по выручке от реализации. Влияние факторов риска первого и второго порядка представлены на план-схеме.

ПЛАН-СХЕМА

Невыполнение плана по выручке
Досрочное расторжение генеральным арендатором договора аренды
Низкий уровень доходов генерального арендатора
Изношенность основных средств, аварии, и несчастные случаи
Слабая позиция по отношению к конкурентам
Расторжение договора аренды ген. арендатором
Снижение выручки вследствие расторжения договоров
Затраты на поиск нового ген. арендатора, потеря доходов от простоя
Увеличение затрат для найма сотрудников в целях временного оперативного управления площадями
Неплатежеспособность ген.арендатора
Неэффективный менеджмент ген. арендатора
Цена аренды не отвечает конъюнктуре рынка
Финансовая неустойчивость ген. арендатора
Отсутствие спроса со стороны субарендаторов
Задержка арендных платежей
Простой площадей, отток покупателей
Увеличение затрат на поиск нового ген. арендатора и оперативное управление рынком
Штрафные санкции со стороны регулирующих органов
Неправильное разграничение рисков между сторонами в договоре аренды
Нарушение ген. арендатором условий о целевом использовании имущества
Убыточность проекта
Претензии со стороны регуляторов и контролирующих органов
Возникновение структур криминального характера и попытки их влияния на управление рынком
Репутационные потери и затраты на расторжение договора с ген. арендатором, в т. ч. на судебные издержки и арбитраж

4.4. План воздействия на риски

№ п/п	Риск, на который оказывается воздействие	Мероприятие	Срок	Ресурсы
1	Отсутствие компетентной команды Смена бизнес модели	Создание временного совместного органа управления рынком на переходном этапе из работников Заказчика и арендатора	До 6 мес.	Собственный персонал
2	Неэффективность контроля	Разработка форм отчетности и периодического аудита деятельности арендатора	В процессе реализации проекта	Собственный персонал
3	Неправильное разграничение ответственности за риски Штрафы со стороны регуляторов	Разработка качественного договора аренды с четким разграничением рисков сторон	На этапе достижения договоренностей с партнером	Затраты на услуги юриста
4	Неплатежеспособность арендатора Рыночные риски Расторжение договора аренды арендатором	Изменение нормативной документации в сфере ценообразования передачи имущественного комплекса рынка в аренду	На этапе принятия решения о стратегии развития СГМУП «Городской рынок»	Собственник имущества
5	Потеря доверия потребителя Рыночные риски	Установка целевых ограничений по использованию имущества рынка, документирование указанных ограничений в договоре аренды	На этапе достижения договоренностей с партнером	Собственный персонал
6	Неэффективность контроля	Разработка показателей контроля деятельности арендатора	На этапе заключения договора аренды	Собственный персонал
7	Потеря доверия потребителя	Создание положительного имиджа проекта среди населения	На этапе запуска проекта	Затраты на маркетинг

5. Сценарий «В» стратегии развития СГМУП «Городской рынок».

Реализация сценария «В» предполагает масштабную реструктуризацию имущественного комплекса рынка в соответствии с разработанной маркетинговой концепцией с привлечением частного финансирования. Инвестор и собственник имущества СГМУП «Городской рынок» в данном случае выступают партнерами в общем проекте, финансирующими создание совместного предприятия путем внесения в уставный капитал денежных средств (ориентировочно уставный капитал составляет 10 млн. руб.). Кроме того, частный инвестор осуществляет капитальный ремонт и реконструкцию здания рынка, собственник имущества предоставляет возможные льготы и преференции в соответствии с действующим законодательством РФ. Форма совместного предприятия – общество с ограниченной ответственностью, соответственно перспектива приватизации имущественного комплекса и изменение его целевого значения не предусматривается. Учитывая инвестиционный характер проекта при реализации сценария «В», финансовая модель разработана сроком на пять лет.

Модель Отчета о прибылях и убытках **Сценарий «В»**

Модель Отчета о прибылях и убытках **Сценарий «B»**

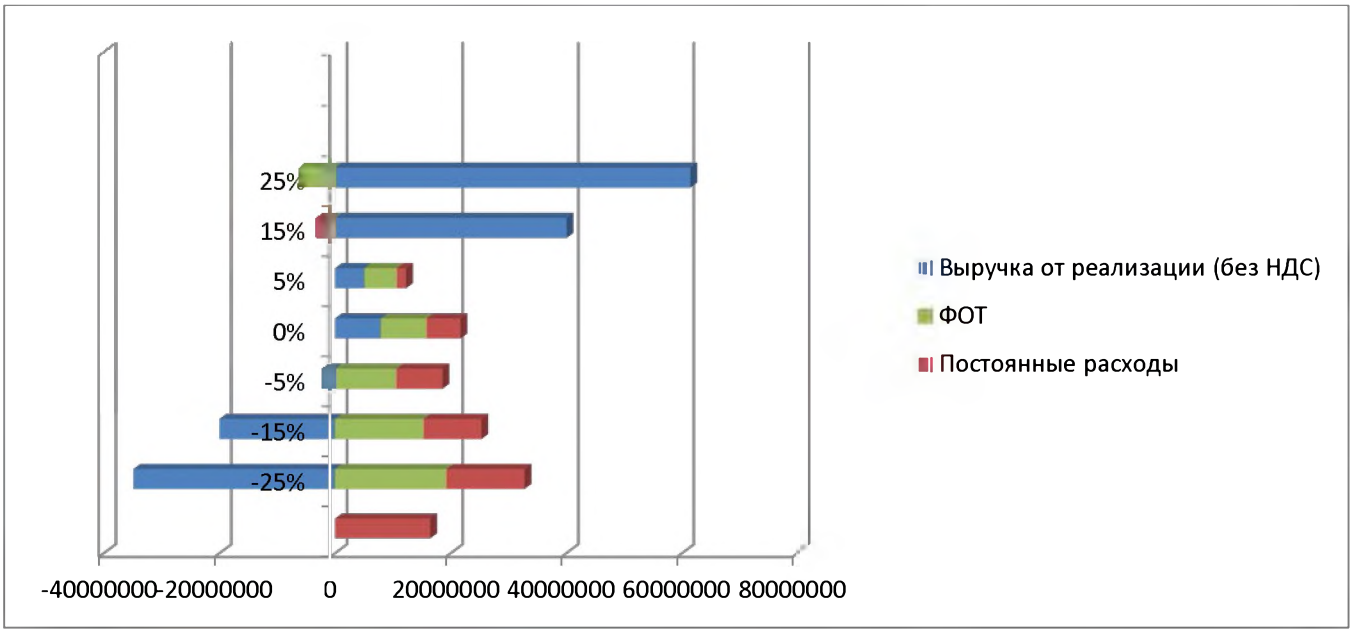
Прибыли/убытки		Сумма	2019 (итог)	2020 (итог)	2021 (итог)	2022 (итог)	2023 (итог)	2024 (итог)
Выручка от реализации		*214 061 652*	*24 883 773*	*25 906 368*	*34 686 128*	*40 097 928*	*42 934 528*	*45 552 928*
Прямые расходы (без НДС)		*28 895 957*	*3 887 957*	*4 848 000*	*5 040 000*	*5 040 000*	*5 040 000*	*5 040 000*
Валовая прибыль		**185 165 695**	**20 995 816**	**21 058 368**	**29 646 128**	**35 057 928**	**37 894 528**	**40 512 928**
ФОТ		*56 730 936*	*8 104 419*	*9 725 303*	*9 725 303*	*9 725 303*	*9 725 303*	*9 725 303*
Постоянные расходы		*42 622 438*	*6 202 872*	*7 373 906*	*7 313 753*	*7 183 969*	*7 135 969*	*7 231 969*
Налог на имущество		*0*						
Прибыль от реализации		*85 812 320*	*6 688 524*	*3 959 158*	*12 607 071*	*18 148 656*	*20 853 256*	*23 555 656*
Прочие доходы		*0*						
Прочие расходы		*61 500 000*		*61 500 000*				
EBITDA		*24 312 321*	*6 688 524*	*-57 540 842*	*12 607 071*	*18 148 656*	*20 853 256*	*23 555 656*
Амортизация		*0*						
EBIT		*24 312 321*	*6 688 524*	*-57 540 842*	*12 607 071*	*18 148 656*	*20 853 256*	*23 555 656*
Проценты уплаченные		*0*						
Налогооблагаемая прибыль		*24 312 321*	*6 688 524*	*-57 540 842*	*12 607 071*	*18 148 656*	*20 853 256*	*23 555 656*
Налог на прибыль	20%	*16 370 632*	*1 337 705*	*0*	*2 521 414*	*3 629 731*	*4 170 651*	*4 711 131*
Чистая прибыли		***7 941 689***	***5 350 819***	***-57 540 842***	***10 085 657***	***14 518 925***	*16 682 605*	*18 844 525*

Если проект будет реализовываться в параметрах, предусмотренных финансовой моделью, то показатели чистой прибыли приемлемы для инвестора и рассматриваемый сценарий можно охарактеризовать как инвестиционно привлекательный. Капитальная реконструкция имущественного комплекса запланирована на второй год проекта, в этот же период предусмотрен полный цикл финансирования ремонта (60 млн. руб.). В связи с вышеуказанными обстоятельствами 2020 год будет завершен с большим убытком. Однако в следующие периоды показатель рентабельности инвестиций будет приемлемым.

Протестируем финансовую модель с помощью анализа чувствительности.

5.1. Финансовая модель. Выявление ключевых показателей

	-25%	-15%	-5%	0%	5%	15%	25%
Выручка от реализации (без НДС)	**-34 870 643**	**-19 979 397**	**-2 251 724**	**7 941 688**	**5 105 141**	**40 050 936**	**61 457 101**
ФОТ	**19 287 875**	**15 341 375**	**10 643 161**	**7 941 688**	**5 622 167**	**-567 953**	**-6 241 046**
Постоянные расходы	**16 466 176**	**13 501 136**	**9 971 328**	**7 941 688**	**5 810 566**	**1 548 322**	**-2 713 922**



Как и при предыдущих сценариях, существенное влияние на показатель чистой прибыли оказывает выручка от реализации. Нельзя не отметить, что изменение объема инвестиций, отраженных в статье прочие затраты, также серьезным образом будет влиять на срок реализации проекта. Однако мы сознательно не стали тестировать взаимосвязь колебания инвестиций и показателя чистой прибыли, поскольку указанный анализ неверно отразит данную связь. Действительно, уменьшение объема инвестиций улучшит финансовый результат модели, но в реальности, произойдет нарушение сроков реализации проекта, кассовые разрывы в финансовых потоках и вероятность провала проекта увеличится.

5.2. Идентификация и анализ рисков сценария «В».

Средневзвешенный балл по инвестиционному сценарию «В» в результате стресс-теста превысил отметку 75, что свидетельствует о критическом уровне рисковой среды. Безусловно, общий уровень риска проекта, ниже сложившегося среди стартапов, так как инвестиционный период начинается на эксплуатационной стадии жизненного цикла предприятия. Заказчик располагает собственными средствами (немалый уставный капитал, нераспределенная прибыль), что укрепит доверие кредиторов. Вместе с тем, Заказчику придется столкнутся с группами рисков, связанных с поставщиками, стратегическими партнерами, управленческой командой и рыночными рисками.

5.3 Оценка рисков сценария «В»

Оценка рисков сценария «В» не может быть произведена методом «галстук-бабочка», поскольку критических факторов, влияющих на отклонение от целей проекта (точка безубыточности, показатель чистой прибыли, дисконтированные денежные потоки, рентабельность инвестиций и капитала нового юридического лица) очень много. В связи с этим проанализируем воздействие факторов риска в обзорном режиме. Первая группа рисков, связанных с управленческой командой, при тестировании на стадии их анализа преодолела критический барьер 75 баллов. Высокую степень вероятности наступления и ущерба имеет фактор необходимости смены модели ведения бизнеса при появлении частного инвестора. В целях защиты интересов стратегических партнеров и разграничении рисков и капитала на стадии запуска проекта вероятно создание отдельного юридического лица на паритетных началах с формированием долей в уставном капитале. При этом требования частного инвестора могут быть не выполнены в результате законодательных ограничений режима муниципальной собственности (в том числе и при приватизации). Потребуется формирование новой команды менеджмента, создание регулирующих процедур и контрольных механизмов для эффективного управления проектом. Потребуются лица, обладающие положительным опытом реализации проектов, имеющие компетенции в сфере торговли, финансов, менеджмента.

Риски в сфере спроса и конкуренции практически полностью попали в критическую зону. Для того, чтобы показатель выручки соответствовал предусмотренному диапазону в финансовой модели, необходимы изменения не только в маркетинговой концепции, но и в структуре источников дохода. Диверсификация выручки невозможна без правильной оценки конкурентной среды, рынка сбыта, эффективной ассортиментной матрицы. При ограниченной емкости потребительского сегмента и ассортимента сельскохозяйственной продукции сложно будет составить достойную конкуренцию крупным торговым сетям.

Инвестиционный процесс тесно связан с проведением капитальной реконструкции имущественного комплекса, и объем выручки существенно зависит от того, соблюден ли график ремонта, насколько тщательно проработана проектная документация, уровень благонадежности поставщиков, качество материалов и

оборудования. Нарушение сроков ввода в эксплуатацию объекта повлечет существенное отклонение от плановых показателей выручки, и, следовательно, прибыли. Сбой в поставках материалов и оборудования вынудит искать новых поставщиков, заключать договоры на иных условиях. В результате указанных событий возникает риск превышения сметы затрат, поиск дополнительного финансирования, сокращение иных статей инвестиционного бюджета.

Наступление несчастного случая вследствие нарушения техники безопасности при проведении строительных / ремонтных работ поставит под угрозу реализацию проекта, а также исполнение обязательств по возмещению вреда и уплату штрафов.

Так как сценарий «В» по существу является инвестиционным проектом, дополнительным источником рисков его реализации выступает комплекс взаимоотношений между стратегическими партнерами (со-инвесторами), в том числе в сфере юридически закрепленных обязательств, финансовых отношений, согласовательных процедур и менеджмента проекта.

Выход одного из со-инвесторов из проекта поставит под угрозу его реализацию, поскольку поиск финансирования отнимет много времени и нарушит сроки запуска проекта на месяцы.

Инвестируя значительную долю средств, инвестор наверняка потребует пересмотра договоренностей в отношении совместного имущества, распределения прибыли, управления проектом. Следует быть готовым к поиску компромисса и принятию непростых, а зачастую, тяжелых решений в целях реализации проекта.

Достаточно часто в силу возникновения финансовых проблем у со-инвестора нарушается график инвестирования средств, прекращение финансирования и даже банкротство стратегического партнера. Необходимо разработать механизмы, способные смягчить последствия вышеуказанных обстоятельств, или распределить возникшие риски между сторонами.

Таким образом, обзорное рассмотрение ключевых факторов риска свидетельствует о необходимости формирования проектной команды для качественного управления инвестиционным проектом, что естественно потребует немалых затрат. При ограниченной емкости рынка сбыта и высокой конкуренции в сфере торговли в регионе даже успешный запуск проекта в установленные сроки оставляет участникам весьма туманные коммерческие перспективы мероприятия.

5.4. План воздействия на риски

№ п/п	Риск, на который оказывается воздействие	Мероприятие	Срок	Ресурсы
1	Отсутствие компетенций для развития проекта Риски строительства Коммерческие риски	Создание проектной команды	Не менее чем за 6 мес. до реализации проекта	Вознаграждение участникам, помещение, расходный материал, команда. расходы
2	Инвестиционные, финансовые риски Конфликт интересов Судебные разбирательства	Распределение рисков между стратегическими партнерами: -подписание стратегического соглашения, протокола о намерениях - обмен гарантиями - создание совместного предприятия - страхование рисков - обеспечение открытых коммуникаций и обмена информацией - создание пула инвесторов - иное	На стадии подписания протокола о намерениях с обязательным документированием всех договоренностей	Инвестиции в совместный капитал, затраты на передачу риска третьим лицам (страхование, услуги юриста), затраты на создание совместных каналов коммуникаций
3	Риски поставщиков Строительные риски	Регламентирование закупочных процедур, проверка контрагентов, подготовка качественных договоров	Не менее чем за три месяца до процедур по выбору поставщиков	Расходы по разработке документации и ИТ систем
4	Строительные риски	Организация периодического строительного аудита (например, при страховании СМР)	В процессе реализации проекта	Вознаграждение эксперту, затраты на страхование
5	Финансовые риски Строительные риски	Формирование коллегиальной группы по контролю за ходом реализации проекта (наблюдательный совет)	Не позднее формирования проектной команды	
6	Падение доверия населения	Установление целевых ограничений по использованию имущественного комплекса в виде документирования в учредительном договоре	В процессе создания юридического лица либо иной структуры распределяющей риски и капитал участников	

6. Сравнительный анализ трех сценариев

Параметр	Сценарий «А»	Сценарий «Б»	Сценарий «В»
Затраты на риск-менеджмент	низкие	низкие	высокие
Уровень риска (баллов)	60 (сред.)	62 (сред.)	75 (высокий)
Экономический эффект (тыс. руб.)	11 385 тыс. руб.	59 682 тыс. руб.	7 942 тыс. руб.
Срок реализации (лет)	3	3	5
Общественное мнение	позитивный	нейтральный	позитив/негатив

7. Дорожная карта внедрения риск-ориентированного подхода в менеджмент СГМУП «Городской рынок»

Отражение политики риск ориентированного подхода в стратегическом документе предприятия (стратегия, политика управления рисками, уставные документы, положение и т.д.)

Принятие стратегически важных решений с учетом рисков

Разработка процедур коллегиального обсуждения стратегических вопросов предприятия с учетом рисков

Закрепление за сотрудниками обязанностей по управлению рисками (определение владельцев рисков)

Отражение в документе по мотивации персонала ключевых показателей эффективности (КПЭ) сотрудников, в числе которых будет КПЭ по управлению рисками

Внедрение в управленческую отчетность раздела по рискам (в каждый отчет будет включен раздел о рисках, за который отвечает владелец риска).

Открытость обмена информации о рисках (необходимо создать атмосферу доверия, чтобы сотрудники открыто информировали о рисках, а не замалчивали ее в целях избегания ответственности)

Внедрение риск ориентированного подхода во все ключевые бизнес-процессы предприятия (бюджетирование, безопасность, маркетинг, инвестиционная деятельность и т.д.).

Осуществление количественной оценки рисков с помощью современных методов имитационного моделирования с помощью специальных ИТ решений (Palisade Decision, Oracle Tools, др.).

Анализ финансовых моделей по реализации стратегии развития СГМУП «Городской Рынок»

Общество с ограниченной ответственностью «РИСК КОНСАЛТИНГ»

Адрес: 628415, Россия, Ханты-Мансийский автономный округ, г. Сургут, ул. Профсоюзов, дом 9/1, строение 9-10.

Генеральный директор
ООО «Риск Консалтинг» Каструба А.М.