



**PRO  
CONSULTING**  
АНАЛІТИКА РИНКІВ. ФІНАНСОВИЙ КОНСАЛТИНГ



**БІЗНЕС-ПЛАН**

# **Бізнес-план організації роботи КУН**

<b>1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О КОМПАНИИ-ИНИЦИАТОРЕ ПРОЕКТА.....</b>	<b>3</b>
1.1. РЕЗЮМЕ КОМПАНИИ.....	3
1.1.1. Основные акционеры (собственники) компании. ....	3
1.1.2. Кредитная история компании, товарные кредиты. ....	4
<b>2. ПРОЕКТ. ....</b>	<b>5</b>
2.1. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА .....	5
2.1.1. Цели и стратегии Проекта.....	5
2.1.2. Задачи Проекта. ....	5
2.1.3. Источники и целевое направления финансирования Проекта. ....	6
2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЕКТА.....	6
2.2.1. Месторасположение Проекта, схема площади.....	6
2.2.2. Производственные мощности предприятия, участвующие в Проекте.....	7
2.2.3. Описание производственного процесса.....	8
2.2.4. Кадровая политика компании. ....	9
2.2.5. Стратегическая кадровая политика.....	11
2.3. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ.....	12
2.3.1. Общий обзор целевого рынка.....	12
2.2.2. Целевой покупатель; способы привлечения. Сегменты рынка.....	20
2.2.3. Анализ конкурентоспособности компании.....	20
2.4. ФИНАНСОВАЯ ОЦЕНКА ПРОЕКТА .....	21
2.4.1. Прогноз доходов по проекту.....	21
2.4.2. Формирование прибыли по проекту. ....	21
2.4.3. Прогноз движения денежных потоков по проекту.....	22
2.4.4. Безубыточность производства .....	24
2.4.5. Инвестиционная привлекательность Проекта. ....	24
2.4.6. Внутренняя ставка доходности Проекта (IRR).....	25
2.4.7. Дисконтированный период окупаемости Проекта.....	25
2.4.8. Показатели прибыльности вложений.....	25
2.5. АНАЛИЗ РИСКОВ.....	26
2.5.1. Факторный анализ рисков Проекта.....	26
2.5.2. Стратегия снижения рисков .....	26
2.5.3. SWOT-анализ .....	27
<b>3. ВЫВОДЫ. ....</b>	<b>28</b>

# 1. Общая информация о компании-инициаторе Проекта.

## 1.1. Резюме компании.

*ООО «»*

**Полное название:** ООО Фирма «»

**Форма собственности:** частная

**Юридический адрес:**

**Фактический адрес:**

**Регистрация:**

**Код ЕГРПОУ:**

**Директор:**

**Расчетные счета:**

Название банка	МФО	Вид счета	Номер счета

ООО «» было создано. На сегодняшний день фирма занимается следующими направлениями:

### 1.1.1. Основные акционеры (собственники) компании.

**Таблица. Собственники ООО «»**

№	1
Фамилия	
Имя	
Отчество	
№, серия паспорта	
Орган Выдачи	
Страна проживания	
Насел. Пункт	
Улица, № дома и квартиры	
Доля, %	100%

### 1.1.2. Кредитная история компании, товарные кредиты.

### 1.1.3. Организационная структура компании.

Одной из важнейших задач построения максимально эффективной системы управляемости является эффективность построения организационной структуры предприятия, которая у ООО «» выглядит следующим образом.

**Рисунок. Органиграмма ООО «».**

В соответствии со штатным расписанием, в ООО «» утвержден штат в количестве человек с месячным фондом заработной платы в гривен.

**Таблица. Штатное расписание**

## 2. Проект.

### 2.1. Описание Проекта

#### 2.1.1. Цели и стратегии Проекта.

Целью Проекта выступает создание предприятия, способного эффективно управлять недвижимостью. Планируемая организация будет служить для сохранения стоимости недвижимости и усиления, таким образом, позиции объекта недвижимости (бизнес-центра) на рынке. Гибкая эксплуатация и эффективное обеспечение всестороннего соответствия объекта возрастающим требованиям рынка - модернизация, перепрофилирование, реконструкция, переоборудование помогут не только гарантировать нормальную функциональность и жизнедеятельность объекта, но и увеличить реверсивную стоимость недвижимости.

Кроме того, планируемая Проектом организация будет выступать дополнительным конкурентным преимуществом для бизнес-центра при сдаче его площадей в аренду.

#### 2.1.2. Задачи Проекта.

Основными задачами Проекта являются:

- Обслуживание офисного здания и всех его инженерных систем, поддержание в исправном состоянии и сведение, таким образом, к нулю вероятности возникновения проблем, связанных с эксплуатацией зданий.
- Наиболее качественное удовлетворение потребностей арендующих организаций на высококачественную недвижимость;
- Расширение бизнеса компании;
- Получение дополнительных доходов;
- Выход компании на рынок компаний по управлению недвижимостью.

Реализация Проекта позволит организовать профессиональную компанию по управлению недвижимостью и обеспечит выход предприятия на рынок девелопмента.

Таким образом, осуществление Проекта даст возможность:

- получить прибыль от предоставления услуг по управлению недвижимостью;
- удовлетворить потребности клиентов бизнес-центра в чистоте, безопасности и прочее.

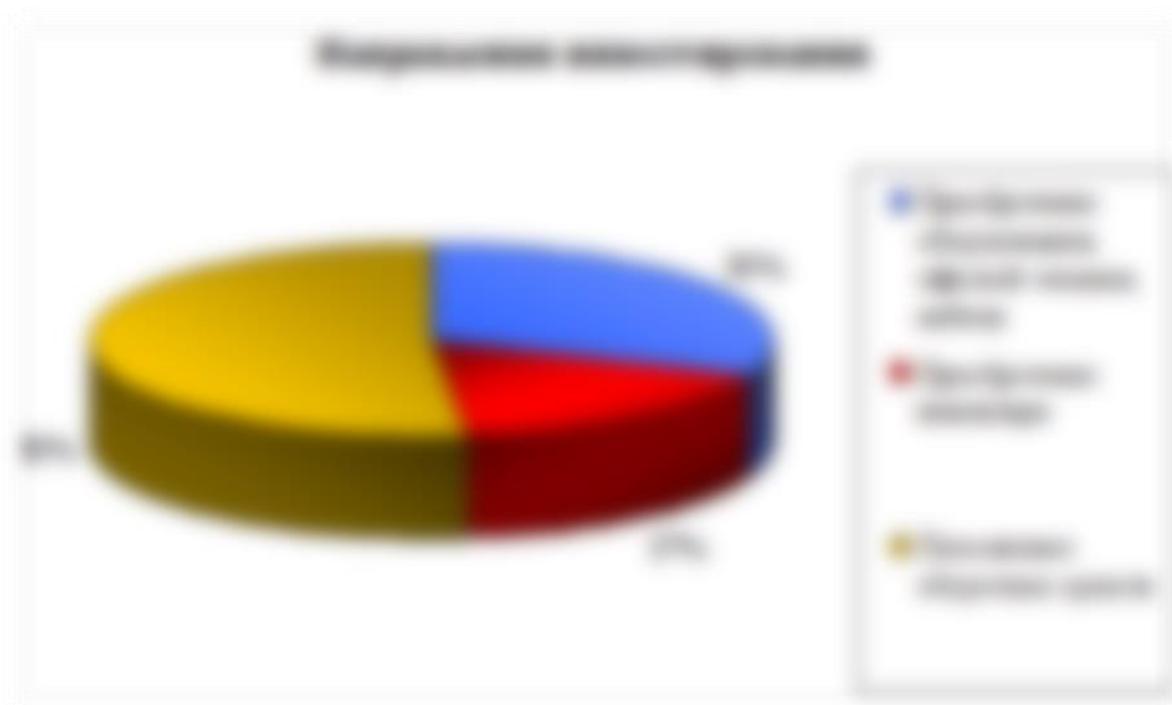
### *2.1.3. Источники и целевое направления финансирования Проекта.*

Общая стоимость Проекта составляет ... грн.

При этом планируется осуществлять финансирование Проекта за счет использования собственных средств, размер которых составляет ... грн (... % от общей стоимости Проекта).

Проект предвидит создание компании по управлению недвижимостью (КУН). Для этих целей будут осуществлено инвестирование в следующих направлениях и размерах:

- приобретение оборудования, офисной техники, мебели – ... грн.
- приобретение инвентаря - ... грн.
- пополнение оборотных средств компании - ... грн.



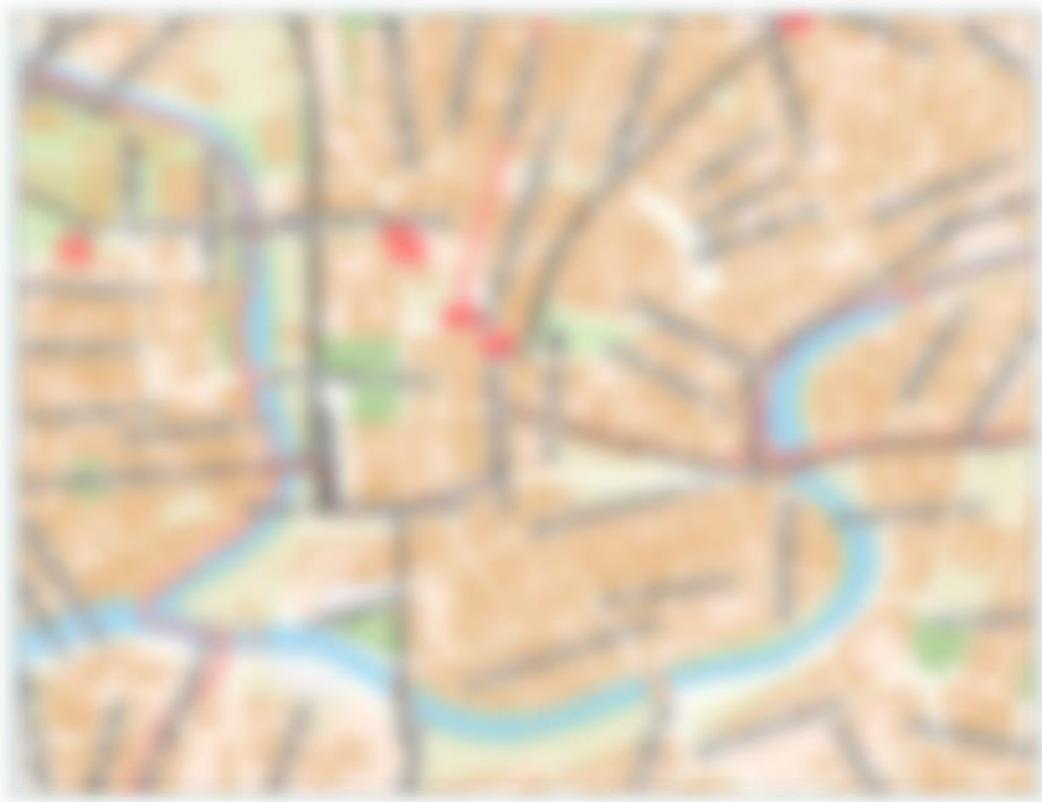
Подробная постатейная информация об источниках финансирования Проекта и направлениях использования средств представлена в *Приложении № ....*

## *2.2. Характеристика Проекта.*

### *2.2.1. Месторасположение Проекта, схема площади.*

Офисное здание, которым будет управлять будущая КУН, находится в городе Харьков, по улице ...:

Рисунок. Месторасположение Проекта.



## *2.2.2. Производственные мощности предприятия, участвующие в Проекте.*

Для реализации Проекта, предприятие планирует использовать уборочный и садовый инвентарь, оборудование, необходимое для работы электриков, инженеров, механиков, слесарей.

**Уборочный инвентарь** будет состоять из инструмента для сухой и влажной уборки, а именно:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

### **Садовый инвентарь:**

- 
- 
- 
- 

В набор оборудования и инвентаря для электриков, слесарей и техников будет входить совокупность необходимых приспособлений, способных быстро и качественно устранить возникнувшие неполадки и поломки.

### *2.2.3. Описание производственного процесса.*

Эксплуатация офисного здания будет состоять из комплекса различных мероприятий, который включает в себя техническое и санитарно-гигиеническое обслуживание, ревизию и ремонт инженерного оборудования и строительных конструкций сооружений.

Комплексная эксплуатация недвижимости будет состоять как из технической, так и хозяйственной стороны.

Техническая эксплуатация включает в себя работы по ежедневному контролю за техническим состоянием и поддержанию работоспособности бизнес-центра, его систем и структурных элементов. Она направлена на предотвращение порчи и разрушения строительных конструкций, серьезных сбоев, неполадок и поломок инженерных коммуникаций, обеспечение соответствие технического состояния объекта технике безопасности.

**Техническая эксплуатация** зданий включает в себя обслуживание:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Кроме того, в перечень регламентных работ по техническому обслуживанию зданий будут входить:

- 
- 
- 
- 
- 
- 

К хозяйственной эксплуатации зданий относится санитарно-гигиеническое обслуживание, обеспечение безопасности и другие сопутствующие работы. Целью профессиональной хозяйственной эксплуатации недвижимости является удовлетворение существующих гигиенических и эстетических норм, поскольку от осуществления хозяйственной эксплуатации зависит как внешний вид объекта, так и условия пребывания на нем.

**В состав услуг по хозяйственной эксплуатации будут входить:**

- 
- 
- 
- 

Обеспечение безопасности и комендантская служба. Эта услуга включает охрану объекта, организация пропускного режима, парковки автотранспорта.

#### *2.2.4. Кадровая политика компании.*

Кадровая политика по планируемому Проекту будет ориентирована на использование таких методов организации труда, которые бы обеспечили предприятию создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, продуктивно и оперативно выполняющего свои обязанности и способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

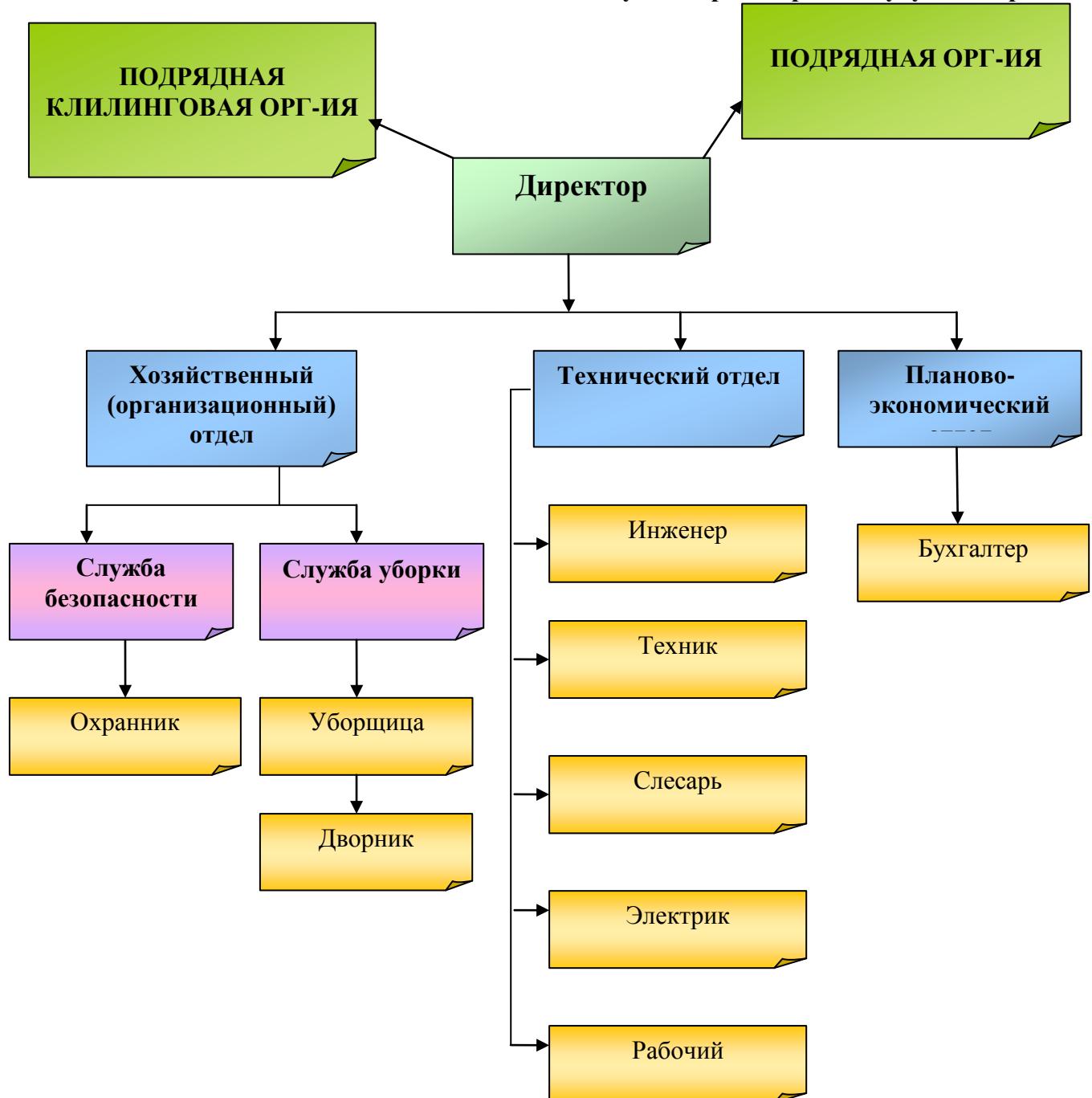
Основными направлениями кадровой политики предприятия по Проекту будут являться:

- 
- 
- 
- 
- 
- 
-

Одной из важнейших задач построения максимально эффективной системы управляемости является формирование организационной структуры реализации Проекта.

Для компании по управлению недвижимостью планируется привлечь 19 человек. Изображение организационной структуры при этом выглядит таким образом:

**Рисунок. Органиграмма будущего Проекта**



Общий прогнозный фонд оплаты труда для компании по управлению недвижимостью, составит ... грн., а начисления на фонд оплаты труда - ... грн.

Штатное расписание Проекта выглядит следующим образом:

**Таблица. Штатное расписание Проекта**

№ п/п	Должность	Количество штатных сотрудников	Месячный оклад на 1 человека	Фонд оплаты труда
1	Руководитель	...	... грн.	... грн.
2	Бухгалтер	...	... грн.	... грн.
3	Техник	...	... грн.	... грн.
4	Рабочий	...	... грн.	... грн.
5	Электрик	...	... грн.	... грн.
6	Слесарь	...	... грн.	... грн.
7	Уборщица	...	... грн.	... грн.
8	Охранник	...	... грн.	... грн.
9	Дворник	...	... грн.	... грн.
<b>Всего</b>		...	... грн.	... грн.

## *2.2.5. Стратегическая кадровая политика*

Предприятие рассматривает развитие кадрового потенциала как одно из основных условий для достижения поставленных стратегических целей.

Стратегическая цель работы с персоналом - формирование действующей, высокопрофессиональной команды специалистов, способной эффективно решать задачи стратегического развития предприятия.

### Приоритеты в работе с персоналом:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Для реализации кадровой политики необходимо выполнить следующие стратегические задачи:

- 
- 
- 
- 

Кадровая политика предприятия будет направлена на оптимальное делегирование полномочий и создание ответственности за принятые решения. Предприятие будет также поддерживать сбалансированную систему вознаграждений кадров. Развитие корпоративной культуры компании будет направлено на создание у каждого работника ощущения причастности к достижению предприятием высоких результатов, воспитание командного духа.

Также руководством компании планируется проведение активной работы по мотивации деятельности персонала. Так, для удовлетворения социальных потребностей работников будут сделаны следующие мероприятия:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Для удовлетворения потребностей работников в признании и уважении будет сделано следующее:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

## ***2.3. Анализ целевого рынка и маркетинговая стратегия.***

### ***2.3.1. Общий обзор целевого рынка.***

Управление коммерческой недвижимостью является новой услугой для Украины, а рынок девелопмента находится на этапе зарождения. Однако интерес к этой отрасли растет, благодаря чему рынок управления коммерческой недвижимостью начинает бурно развиваться.

Большая часть владельцев коммерческой недвижимости в Украине все еще предпочитает управлять своими активами самостоятельно, однако тенденция к самостоятельному управлению коммерческой недвижимости снижается, так как владельцы зданий начинают понимать эффективность работы профессиональных управляющих компаний.

Хотя украинский рынок офисных помещений ввиду слабого развития инфраструктуры такой недвижимости до сих пор принадлежит арендодателям, запросы потребителей их услуг с каждым годом возрастают. Компании, которые готовы снимать недвижимость высокого класса, желают получить не просто отремонтированные помещения в престижном районе города, а весь комплекс сервиса, который мог бы гарантировать, что их работу в офисном центре не будут прерывать всякого рода технические неприятности (исчезновение отопления в зимний период, падение напряжения в электросети, проблемы с канализацией). Именно поэтому в последние годы ощутимо возрос спрос на предложения профессиональных управляющих компаний, работающих по западной технологии эксплуатации зданий, чья стратегия заключается в предупреждении и недопущении возникновения аварийных ситуаций. Кроме того, ведение

технической документации на здание и заполнение имеющихся у собственника «пробелов» в оформлении тех или иных документов, – одна из основных функций управляющих компаний, – позволяет не только избавиться от возможных проблем с контролирующими службами, но и максимально оперативно оформить сделку купли/продажи объекта недвижимости в том случае, если собственник решит выйти из этого бизнеса.

Молодость и неопытность этого рынка обуславливает его отличия от западных стандартов, где на развитых рынках функция управления полностью передается специализированной компании, которая аккумулирует в своих руках широкий спектр услуг: от консалтинга и технического менеджмента до управления проектами и коммерческого менеджмента. При этом совершенной формой взаимодействия Собственника и УК в вопросах управления есть форма доверительного управления. Но на сегодняшний день она не применяется на нашем рынке коммерческой недвижимости из-за несовершенства законодательного поля и боязни Собственника полностью доверить судьбу своего имущества сторонней компании. На Западе – управление является высокодоходным бизнесом, зародившемся около ... лет назад. И соответственно профессионализм компаний в этой области находится на достаточно высоком уровне. Длительный период развития рынка обуславливает наличие четырех понятий, характеризующие подходы к управлению недвижимостью, а именно:

Facility Management – это управление инфраструктурой здания (инженерно-техническая эксплуатация, обслуживание инфраструктуры, обеспечение всем, что нужно для комфорта, – от закупки мебели до организации всех видов ремонтных работ).

Property Management – услуги по подбору арендаторов, работе с ними, ведению договоров, распоряжению активами компании, бухгалтерской отчетности и т. д.

Building Management – управление проектированием объекта, строительством, утилизацией, сносом; консультирование по вопросам выбора инженерных систем, разработке общей системы технической эксплуатации .

Asset Management – услуга, практически не востребованная пока в Украине, представляющая управление финансовыми потоками собственника недвижимости.

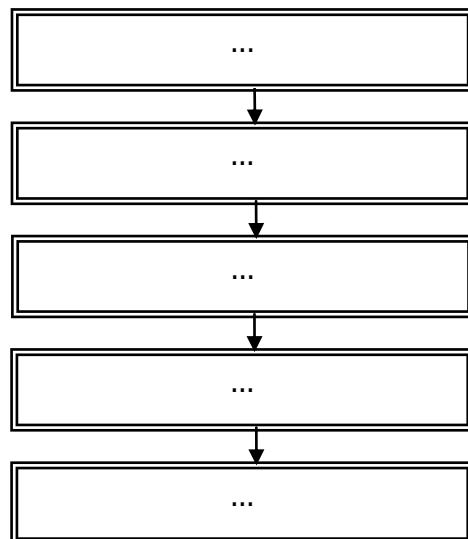
В Украине – управление недвижимостью как бизнес только начинает свое развитие и на украинском рынке управленческая структура, как правило, привлекается Собственником на стадии ввода объекта в эксплуатацию, когда перед ним очень остро встает вопрос быстрой и качественной организации процессов жизнедеятельности на новом объекте. Поэтому на украинском рынке наиболее востребованным сегодня является операционное управление, заключающееся в создании идеальных условий для осуществления арендной деятельности на объекте имеет хорошие перспективы. Кроме того, на нашем рынке услуга управления недвижимостью нестандартна. Каждый объект по своему уникален, каждый Собственник имеет

свой спектр задач для УК. Поэтому перечень, регламент и методы выполнения работ для каждого объекта будут индивидуальны. УК в Украине сегодня оказывают, в основном, клиринговые услуги, а также действуют в сегментах facility и property management. Полное оперативное управление предоставляют лишь единицы. Поэтому стратегической целью нашего рынка является переход от операционного управления к работающему на Западе инвестиционному управлению, целью которого являются увеличение дохода Собственника от эксплуатации объекта.

Украинский рынок девелопмента активно развивается. На рынок выходят западные игроки, принося европейские стандарты ведения бизнеса и реализации высококлассных объектов. Локальные компании начинают реагировать на эти изменения, тем самым, совершенствуя свой уровень девелопмента проектов. Однако сегодня конкурентная среда рынка девелопмента только начинает формироваться. Национальные и западные игроки рынка выстраивают свою стратегию развития, определяют свои приоритетные ниши на рынке. Поэтому о полноценной конкуренции еще говорить относительно рано. Можно отметить, что рынок развивается, формируются новые требования, новые подходы к развитию проектов.

Многие компании, в связи с дефицитом земельных участков в столице, заявили о намерении выхода в регионы. А региональный рынок коммерческой недвижимости еще недостаточно развит. Поэтому национальный бизнес имеет стимул для саморазвития и большие перспективы.

**Рис. Алгоритм работ девелопментных организаций**



Изучение характеристик объекта недвижимости начинается с обследования всего комплекса инженерных систем, функционирующих в здании. Специально для этого на объект командируются опытные инженеры компаний, которые выясняют, когда и как эти системы были

установлены, какова степень их износа, насколько велик остаточный эксплуатационный ресурс и т. д. Наличие этой фазы помогает составить представление управляющей компании о том комплексе оборудования, которое им предстоит обслуживать, что поможет разработать оптимальный регламент профилактических работ. Параллельно изучается вся техническая документация на здание (и установленное в нем оборудование), которые имеются у владельца. Затем управляющая компания составляет перечень услуг, рекомендованных на данном объекте, и передает его на рассмотрение заказчику.

В украинской практике в качестве аналога профессиональных управляющих компаний владельцы объектов недвижимости часто используют профилированные группы специалистов, чьей задачей является управление конкретным объектом. Это позволяет существенно удешевить стоимость управления недвижимостью. Однако возможности оперативного решения проблем у отдельной группы управленцев значительно более ограничены, чем у крупной компании, специализирующейся на этих вопросах. Владельцу здания не выгодно держать специалистов «на все случаи жизни», поскольку невысокая востребованность их услуг в устраниении каких-либо неполадок и технических проблем не отбрасывает необходимость ежемесячной уплаты им заработка платы. Поэтому управленческие отделы чаще всего привлекают сторонних специалистов для решения тех или иных проблем. У профессиональной управляющей компании намного больше ресурсов, необходимых для быстрого и качественного решения проблем. На объекте постоянно работают управляющий, штатный инженер, электрик и техник (кроме этого, управляющие компании обеспечивают персоналом ресепшн). В том случае, если с возникшей проблемой технический персонал не может справиться собственными силами, к ее решению подключается главный офис, где работает главный инженер и инженеры по основным направлениям техобеспечения. Поиск нужных специалистов ведется по всей разветвленной сети подразделений компании, а также у подрядных организаций, с которыми на постоянной основе сотрудничает УК. Если таких работников не удалось найти в стране, где находится объект, управляющая компания вызывает зарубежных специалистов. В практике отечественного рынка уже случалась ситуация, когда для устраниния сложной поломки управляющей компании пришлось организовать срочный приезд немецких специалистов в Украину. Наиболее частыми услугами, выполнение которых делегируется на плечи подрядчиков, являются обеспечение охраны зданий и клиринг.

Если говорить о сроках выполнения работ компанией по управлению недвижимостью, то нормативы по срокам реагирования на поломки в критически важных системах прописываются в договорах, которые заключаются с заказчиком. В среднем поломки должны устраниться, в зависимости от их сложности, за срок от ... минут до ... часов. Это время нужно для того, чтобы соответствующий специалист добрался до объекта, на котором произошла авария, и

включился в работу. При этом персонал компании управления недвижимостью должен быть готов оказывать помощь круглосуточно на протяжении всей недели.

### **Прибыльность.**

Характерными чертами управления недвижимостью как бизнеса являются относительно невысокий входной барьер на рынок, стабильность дохода и легкость прогнозирования финансовых потоков. Номинальная доходность этого бизнеса варьируется от ... % на управлении типовым жильем до ... % - коммерческой недвижимостью. Доходность для каждой конкретной компании зависит также от объема площадей в управлении, оптимизации процессов управления, позиционирования компании и т.п. Так, большинство государственных управляющих структур, занятых в управлении массовым жильем, убыточны. Компании, специализирующиеся на дорогом жилье, стремятся к показателю в ... – ... %, но часто множество операторов рынка имеют около ...-... %. Однако есть ряд компаний, у которых рентабельность составляет порядка ... %. Если же говорить о доходность на единицу вложений (рентабельности инвестиций), то ее величины имеют значительно больший уровень, что обуславливается тем, что управляющая компания работает не на своих деньгах, а на деньгах клиента. У управляющей компании практически нет своего имущества, за исключением инвентаря для уборки и отверток, какие покупаются за деньги собственника здания и обычно включается в бюджет первого года обслуживания. Собственными ремонтными базами обладают немногие компании, и это не есть предмет первой необходимости.

Самые доходные проекты реализуются в столице и городах-миллионниках - центрах деловой активности страны. Но столичный рынок испытывает дефицит свободных площадей, поэтому девелоперы идут в регионы. Для того чтобы получить высокую доходность от проекта, нужно найти нишу на рынке, разработать концепцию, отвечающую потребностям рынка, реализовать проект, согласно утвержденной концепции, и в результате получить качественный объект недвижимости.

Доходность проекта прогнозируется на этапе разработки концепции. Ведь именно от концепции проекта, ее успешности и актуальности для конкретной рыночной среды будет зависеть инвестиционная привлекательность, а, соответственно, и доходность. Иными словами, уровень доходности проекта зависит не столько от географического месторасположения, а от правильности выбора концепции и правильности выбора ниши на рынке.

Если говорить о тенденциях развития управляющих компаний, то можно отметить, что наибольшую прибыль от своей деятельности будет получать та компания, у которой находятся несколько объектов в управлении. Чем больше у компании объектов, тем проще ей снижать эксплуатационные издержки: не надо, например, на каждом объекте создавать собственные эксплуатационные службы, потому что есть централизованная. Как правило, если у компании более ... проектов в управлении, выделяются узкоспециализированные службы (консалтинга,

охраны, эксплуатации, клининга, транспортные и т.д.) как самостоятельные коммерческие единицы, нередко под новым брендом.

### **Ценообразование.**

На рынке управления коммерческой недвижимости можно выделить несколько подходов к ценообразованию. Наиболее дорогими компаниями на рынке являются компании с западным капиталом или их франчайзи. Они обладают высокой репутацией и известностью. В ценообразовании они ориентируются преимущественно на "цену рынка", устанавливая свою цену выше "средней". Новые лидеры - компании, признанные ведущими и наиболее авторитетными из участников рынка. При ценообразовании они ориентируются на общепринятую рыночную цену услуг и одновременно формируют ее. В отличие от первой категории, затраты на нематериальные активы и вознаграждения топ-менеджменту относительно невелики.

Средние по объемам капитала компании или претенденты - компании, которые обосновывают бюджеты эксплуатации необходимостью объекта, то есть ориентируются на понесенные затраты. Важным конкурентным преимуществом для них является умение экономить на максимальном числе статей затрат, таких как реклама, вознаграждение менеджмента, а также сокращение накладных расходов за счет большого объема управляемых площадей.

Компании-новички - это компании, имеющие значительный опыт работы в других сегментах рынка эксплуатации недвижимости. Выходя на привлекательный для них сегмент столичной офисной недвижимости, они готовы ориентироваться на более низкий уровень рентабельности, для накопления площадей в управлении. Однако они имеют очень высокий потенциал в конкурентной борьбе за счет накопленного опыта оптимизации работы персонала и регламентации внутренних процессов.

### **Тенденции рынка управляющих компаний.**

На сегодняшний день рынок компаний по управлению недвижимостью характеризуется низким входным барьером, что обуславливает высокое желание многих крупных собственников недвижимости создавать собственные профессиональные управляющие компании. Поэтому происходит активное инвестирование в создание полноценного бизнеса, а не маленьких управляющих компаний. В стороннее управление передаются либо небольшие, либо сложные объекты. Многие управляющие компании начинают задумываться об оптимизации своей деятельности, постановке процессного подхода к управлению, о сертификации системы менеджмента качества, что помогает повысить рейтинги компаний и их престижность на рынке недвижимости.

Растет интерес к технологиям построения бизнеса управления недвижимостью в регионах Украины. Компании начинают осваивать технологии, и постепенно выходить в

регионы. Кроме того, следует отметить, о высоком уровне интереса русских компаний, которые начинают постепенно выходить на украинский рынок, не жалея при этом денежных ресурсов. Так, о своих намерениях по выходу на рынок Украины заявила крупная русская компания ... ..., которая намерена охватить проектами Киев, Львов, Запорожье и Одессу. Для чего планируется вложить в течении нескольких лет около ... долларов.

### **Проблемы рынка.**

Основной «продукцией», которую производят компании, работающие на рынке управления недвижимостью, является создание комфортных условий ведения бизнеса для их владельцев, а также защита их активов и инвестиций от разного рода угроз и неожиданностей. Первое достигается за счет того, что профессиональная управляющая компания берет на себя весь спектр проблем, которые возникают в процессе эксплуатации объектов, – от обслуживания инженерных систем до работы с арендаторами. Таким образом, заказчик услуги лишает себя всех проблем, какие могут возникнуть в процессе работы на рынке. Другой аспект гарантируется постоянной и кропотливой работой персонала управляющей компании, направленной на недопущение возникновения чрезвычайных ситуаций на объекте, а также на оптимизацию затрат, связанных с техническим обслуживанием объекта, и создание условий, при которых можно точно прогнозировать эксплуатационные расходы владельцев и арендаторов площадей. Однако чтобы добиться всего этого, управляющей компании необходимо пройти долгий и нелегкий путь. Причем серьезные хлопоты у управляемцев начинаются уже на этапе вхождения на объект.

Одним из проблемных моментом ведения этого бизнеса является недостаточное изучение некоторыми компаниями по управлению недвижимостью всех технических и юридических особенностей объекта недвижимости, на котором предстоит работать. Поскольку эти аспекты оказывают существенное влияние на ряд таких принципиальных вопросов, как определение размеров эксплуатационных расходов. Кроме того, если управляющая компания недостаточно внимательно изучит какой-то момент, связанный с объектом, какую-нибудь функционирующую в здании инженерную систему, впоследствии может возникнуть аварийная ситуация, результатом чего станет сбой в бизнесе заказчика, возможные судебные тяжбы с арендаторами и угроза потери управляющей компанией своей репутации.

Отличительная черта проектов в сфере недвижимости - сложности с проведением быстрого и объективного анализа их инвестиционной привлекательности. Для того чтобы провести расчет потенциальной доходности девелоперского проекта, необходимо предварительно проделать огромную работу по сбору исходных данных (в частности, стоимости проектных и строительно-монтажных работ, согласований и разрешений, технических условий и

т. д.). При этом подавляющее большинство необходимых для расчета цифр объективно появляется только в процессе разработки проекта. Например, точная стоимость необходимых строительно-монтажных работ может быть получена только после получения технических условий, а также разработки и согласования рабочего проекта. На практике, на проведение вышеуказанных работ уходит от ... месяцев до ... лет.

Немаловажной проблемой является некачественная или недостаточно быстрая работа подрядных организаций, услугами которых пользуются практически все украинские девелоперы, привлекающие сторонних специалистов для решения тех или иных проблем. Кроме того, не всегда подрядные организации располагают кадрами необходимой квалификации. К примеру, в сложных ситуациях, когда требуется отремонтировать или заменить какой-то сложный механизм, специалистов нужного профиля в Украине может не найтись, а срок устранения неполадки может растянуться на неопределенный срок.

Кроме вышеперечисленного, компании по управлению недвижимости может также столкнуться с проблемой привлечения грамотных и достаточно квалифицированных кадров, которые в этом бизнесе выступают залогом успеха.

### **Прогноз развития рынка.**

Относительно прогнозирования дальнейшего развития рынка в Украине, то если учесть, что на сегодняшний день много украинских компаний, именующих себя девелоперами, имеют небольшие размеры основных фондов, а именно располагают только земельными участками и началом реализации одного или нескольких проектов, то в ближайшем будущем можно прогнозировать структурирование рынка, а именно большое количество сделок по слиянию и поглощению девелопментных компаний, с целью дальнейшего укрепления их рыночных позиций, а также уход с рынка мелких компаний, не способных выдержать конкуренцию.

Развитие этого рынка зависит от нескольких факторов, важнейшими из которых являются объем строительства и понимание собственниками важности грамотного управления объектами коммерческой недвижимости. То, что крупнейшие города Украины переживают строительный бум (или в отдельных регионах — находится на его пороге) является основным фактором, стимулирующим развитие спроса на услуги компаний по управлению недвижимостью.

Таким образом, в перспективе ... ближайших лет следует ожидать продолжение активного роста рынка, но в большей мере не посредством увеличения количества рыночных игроков, а благодаря объемам выполняемых заказов и продолжению роста спроса на услуги компаний по управлению недвижимостью.

## 2.2.2. Целевой покупатель; способы привлечения. Сегменты рынка.

Компания по управлению недвижимостью создается в целях хозяйственного и технического обслуживания собственного офисного центра компании, поэтому использование целенаправленных мероприятий, для продвижения предоставляемых ею услуг, является не целесообразным. В случае необходимости, для привлечения в управление офисных центров других компаний, а также других объектов недвижимости, в частности складской и жилой недвижимости, компания сможет использовать следующие способы привлечения клиентов, такие как:

- 
- 
- 

## 2.2.3. Анализ конкурентоспособности компании.

К конкурентным преимуществам предприятия при начале обслуживания не только недвижимости, находящейся в собственности предприятия, но и коммерческой недвижимости, принадлежащей другим предприятиям будут выступать следующие параметры:

- 
- 
- 
- 
-

## 2.4. Финансовая оценка проекта

### 2.4.1. Прогноз доходов по проекту

Прогнозный план продаж по планируемой деятельности выглядит таким образом:

**Таблица. Прогноз продаж по Проекту.**

<b>Реализация</b>	... год	... год
	ВСЕГО	ВСЕГО
Услуги		
Техническая и хозяйственная эксплуатация		
Площадь обслуживания, м <sup>2</sup>	...	...
Тариф на эксплуатационные расходы с НДС, гривен/м <sup>2</sup> .	... грн.	... грн.
Выручка от реализации, гривен.	... грн.	... грн.
<b>ВСЕГО РЕАЛИЗАЦІЯ, гривен</b>	<b>... грн.</b>	<b>... грн.</b>

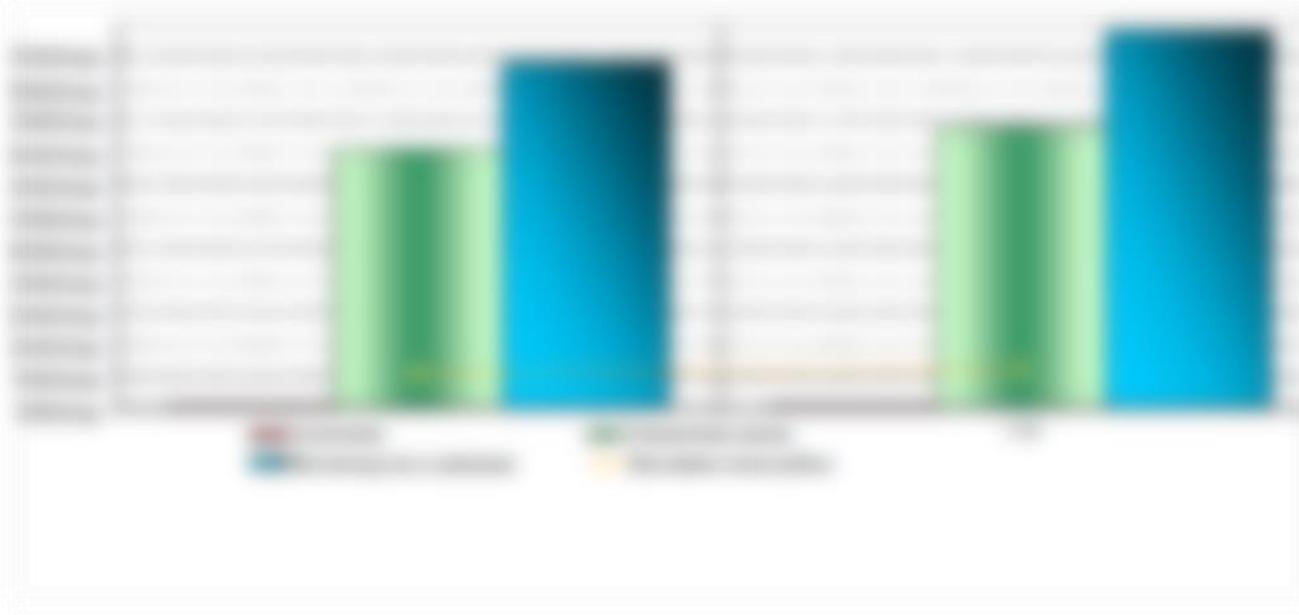
Реализация Проекта предусматривает суммарный объем выручки в размере ... грн. за ... проектных года. При этом планируемый объем продаж составит ежемесячно ... грн.

Детальная информация относительно прогнозных объемов продаж представлена в *Приложении № ....*

### 2.4.2. Формирование прибыли по проекту.

За весь прогнозируемый период показатели прибыли и затрат позволяют сформировать объем накопленной чистой прибыли. В соответствии с прогнозными расчетами формирование прибыли по Проекту представлено на рисунке.

Рисунок. Динамика доходов по Проекту.



Формирование прибыли помесячно на протяжении всего анализируемого периода представлено в *Приложении № ....*

#### *2.4.3. Прогноз движения денежных потоков по проекту.*

В процессе реализации данного Проекта ожидается увеличение денежных потоков.

##### **Поступления**

Начало поступлений от продаж планируются со ... месяца реализации Проекта и составит в среднем ... грн. ежемесячно.

Поступление инвестиционных средств планируется в ... месяце реализации Проекта (январе ... года) в полном объеме (... грн.).

Других поступлений проектом не предвидится.

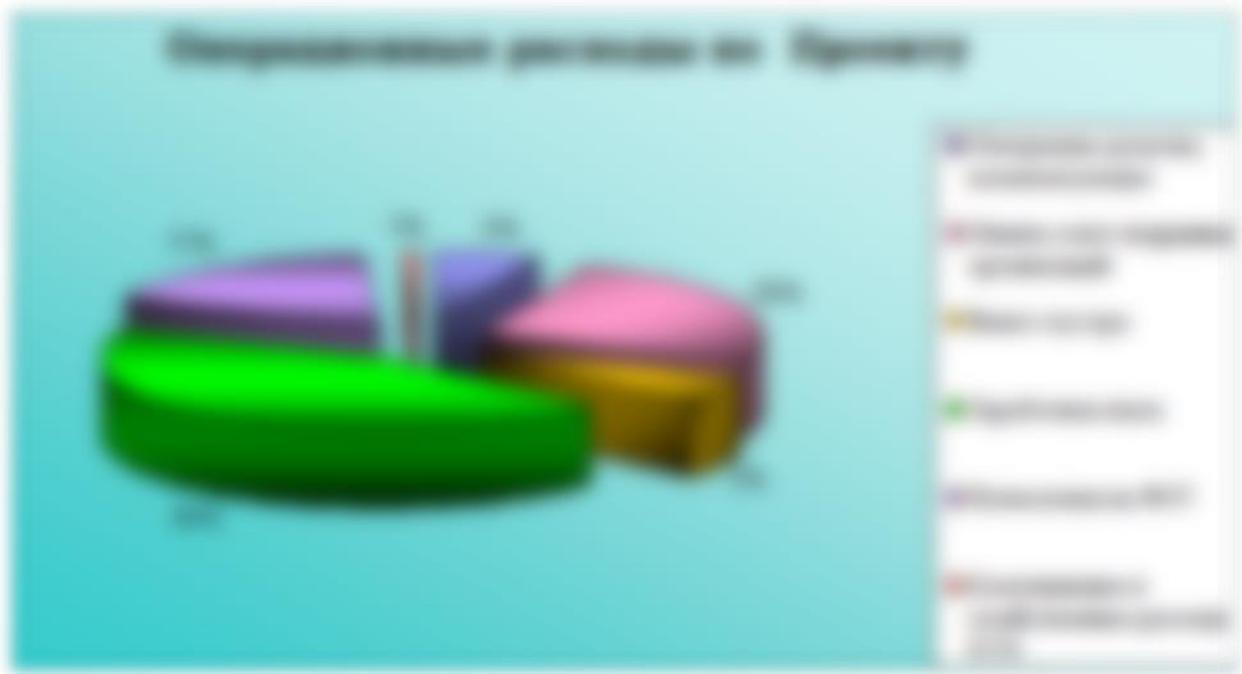
##### **Платежи**

Платежи по предоставлению услуг состоят из переменных и постоянных затрат. Переменные затраты включают в себя расходы на закупку материалов, средств и комплектующих, оплату услуг подрядных организаций, вывоз мусора и оплату труда персонала с начислениями. Постоянные расходы представлены коммунальными и хозяйственными расходами КУН.

Суммарная величина операционных расходов за ... года составит ... грн.

Долевое отношение разных статей операционных расходов в суммарной величине расходов предоставлено на рисунке.

**Рисунок. Схема операционных расходов по проектной деятельности**



Исходя из которого видно, что наибольший удельный вес в операционных расходах компании составляют расходы на оплату труда персонала (... % всех операционных расходов), ... % всех расходов составляют оплаты услуг подрядных организаций, ... % - приобретение расходных материалов и комплектующих, ... % - вывоз мусора, ... % - коммерческие и коммунальные расходы КУН.

Кроме того, платежи по проекту включают в себя платежи в бюджет, а именно: налог на прибыль компании, величина которого за период реализации проекта составит ... грн., налог на добавленную стоимость в объеме ... грн за период реализации Проекта и начислений на заработную плату в размере ... грн. за тот же временной период. Ежегодные размеры платежей в бюджет представлены в таблице:

Платежи в бюджет	... год	... год
налог на прибыль	... грн.	... грн.
начисления на зарплату	... грн.	... грн.
НДС за вычетом налогового кредита	... грн.	... грн.

Более детальная информация по движению денежных потоков представлена в *Приложениях № ...*

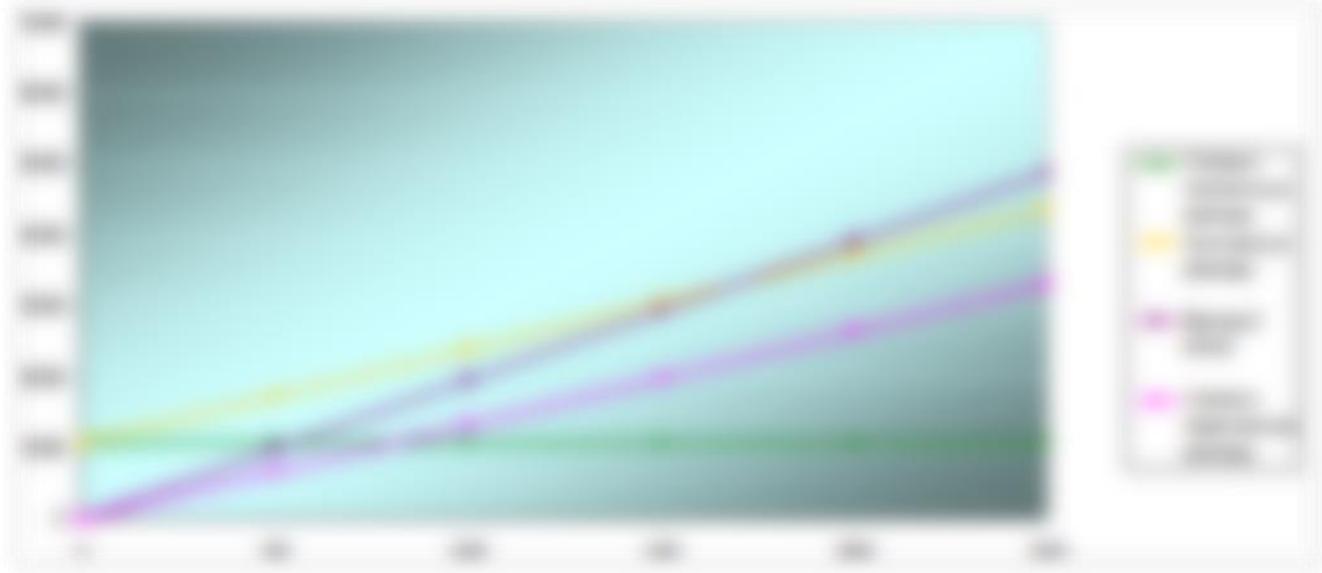
#### *2.4.4. Безубыточность производства*

Для обеспечения безубыточного объема работы, то есть объема, при котором величина расходов на операционную деятельность равна величине доходов, а прибыль равна 0, предприятие должно обслуживать ... м<sup>2</sup> помещений или в стоимостном выражении получать ... грн. дохода в ... проектный год, ... м<sup>2</sup> (... грн.) во ... год.

Запас финансовой прочности – величина, на которую плановый объем реализации будет превышать точку безубыточности – составит (... %) в ... год и (... %) во ... год.

То есть, риски выхода предприятия на убытки имеют очень низкую вероятность осуществления.

**Рисунок. График безубыточности в ... проектный год**



Расчет объема безубыточности в натуральном и стоимостном выражении, а также построение графика точки безубыточности, приведены в *Приложениях № ...*, ....

#### *2.4.5. Инвестиционная привлекательность Проекта.*

Сумма вложений в Проект составляет ... грн. Показатели эффективности Проекта приведены в нижерасположенной таблице, а также представлены в *Приложении №....*

Показатели	Ед. измерения	Значение
Дисконтированный период окупаемости (Discount payback period)-DPP	месяцев	...
Проектный период (Project period) -PP	месяцев	...
Чистая текущая стоимость Проекта (Net Present Value) - NPV	грн.	... грн.
Внутренняя ставка дохода (Internal rate of return)- IRR	%	...%
Индекс прибыльности вложений (Profitability index)- PI	ед.	...
Рентабельность продаж (Return On Sales, Net Profit Margin) - ROS	%	...%
Рентабельность инвестиций (Return on investment) - ROA	%	...%
Рентабельность изготавляемой (продаваемой) продукции	%	...%

Показатели эффективности Проекта характеризуются следующим образом:

#### **Чистая текущая стоимость проекта (NPV)**

#### **2.4.6. Внутренняя ставка доходности Проекта (IRR)**

#### **2.4.7. Дисконтированный период окупаемости Проекта.**

#### **2.4.8. Показатели прибыльности вложений**

## 2.5. Анализ рисков

### *2.5.1. Факторный анализ рисков Проекта*

#### **2.5.1.1. Потребительские риски и риски упущенной финансовой выгоды**

#### *2.5.1.2. Ресурсный риск и риск внедрения*

### **2.5.1.3. Финансовые риски**

#### *2.5.1.4. Бюрократические и административные риски*

### *2.5.2. Стратегия снижения рисков*

При нестабильности экономической ситуации, для уменьшения рискованности Проекта, предприятие может создать фонд коммерческого риска, куда должны отчисляться ... – ... % чистой прибыли предприятия. Альтернативным методом снижения риска есть сотрудничество со страховыми компаниями.

Для предупреждения рисков могут также быть приняты решение по применению следующих мероприятий:



### 2.5.3. SWOT-анализ

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
- - - - -	- - - -
Слабые стороны (W)	Внешние угрозы (T)
- - -	- - - - - -

### 2.6. Экономический эффект Проекта

### 3. Выводы.

Рассматриваемый Проект открывает перед инициаторами проекта перспективы и возможности по выходу на рынок девелопмента, который на сегодняшний день динамично развивается. Поэтому возниквшая возможность создания компании по управлению недвижимостью является привлекательной и, что не мало важно, экономически эффективной.

Проектный период для реализации проекта составляет ... месяца.

Общая сумма, необходимая для реализации Проекта, составляет ... грн.