

# Заключение Управляющей Компании по инвестиционному проекту «Рыбное хозяйство (УЗВ)»



Объём инвестиций —  
**300 000 0000** руб.



Целевые показатели:  
окупаемость — **до 24** месяцев,  
доходность — **от 30 %** годовых



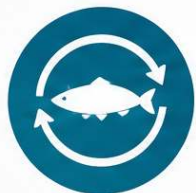
г. Москва, 2026 г.



Подготовлено: Управляющая компания \_\_\_\_\_



# Итоговая оценка проекта



**Ключевой вывод:** Проект «Рыбное хозяйство (УЗВ)» обладает высокой доходностью и коротким сроком окупаемости, но сопряжён с повышенными технологическими, операционными и рыночными рисками.



— Компетенции инициатора достаточны для общего руководства, но недостаточны для системного контроля критических параметров УЗВ, управления строит. этапом и риск-менеджмента.



— Наиболее целесообразна не замена инициатора, а программа внешнего мониторинга и управления рисками, где УК выступает как независимый контролёр и консультант, а предприниматель — как операционный руководитель.



— Управление рисками оценено как умеренно-высокие (уровень **7/10**).



# Обоснование необходимости программы мониторинга от УК



.1.



## 1. Технологическая специфика УЗВ.

Постоянный контроль параметров среды (температура, кислород, pH, аммиак/аммоний). Отклонение на 5–10 % → массовая гибель рыбы и убытки в десятки млн руб. У инициатора нет штатного технолога с подтверждённым опытом УЗВ-производства.

.2.



## 2. Строительный этап = 85–90 % CAPEX.

Риски перерасхода сметы, срыва сроков и некачественного монтажа способны нивелировать целевую доходность. Независимый технадзор снижает эти риски на 30–40 %.

.3.



## 3. Рынок на предварительной стадии.

Нет долгосрочных контрактов, письма о намерениях не являются гарантиями. УК фиксирует спрос (предзаказы, рамочные соглашения) и контролирует план продаж.

.4.



## 4. Корпоративное управление и отчётность.

Инициатор готов управлять операциями, но не имеет опыта регулярной отчётности по международным/банковским стандартам. УК обеспечивает прозрачность и предсказуемость для инвестора.

# Результаты экспертиз: ключевые риски



— **Рынок:** B2B — 70 %, розница — 30 %.  
Воронка 10–15 потенциальных контрагентов  
(сети, рестораны, переработчики: Москва, МО, ЦФО).  
Нет долгосрочных контрактов.



— **Гарантии сбыта:** отсутствуют. Есть письма  
о намерениях от 2 клиентов и устные  
договорённости с 3–4 контрагентами.



— **Площадка:** земельный участок на стадии  
оформления; проектная документация в разработке;  
договоры с подрядчиками не подписаны.



— **Оборудование и корма:** есть коммерческие  
предложения, но нет твёрдых обязательств  
поставщиков.



— **Формат инвестиций:** доля в юрилице  
с корпоративными механизмами контроля.



— **Конкуренция:** местные рыбхозы, импортная рыба; в ЦФО порядка 15–20 игроков  
различного масштаба.

# Компетенции инициатора: сильные и слабые стороны

**75%**

Оценка по  
100-балльной шкале:



## Сильные стороны



Стратегическое  
видение развития



Понимание рынка  
и целевых клиентов



Готовность к  
операционной работе



## Слабые стороны



Отсутствие экспертизы  
по УЗВ-технологиям



Слабый контроль  
исполнения и бюджетирования



Недостаточная проработка  
фиксации спроса



## Рекомендация:

Совместное управление, где инициатор отвечает за оперативное управление и взаимодействие с подрядчиками, а УК — за независимый контроль критических этапов, риск-менеджмент и отчётность перед инвестором.

# Программа мониторинга УК: этапы и KPI



## 1. Предынвестиционный (0–2 мес.)

Due diligence площадки, верификация КП поставщиков, согласование ТЗ и графика.

**KPI:**  $\geq 80\%$  подтверждённых КП; выявлено рисков  $\leq 15$ ; ТЗ согласовано  $\leq 30$  кал. дн.



## 2. Строительство и монтаж (2–8 мес.)

Технадзор, контроль графика/бюджета, приёмка этапов.

**KPI:** отклонение по срокам  $\leq 5\%$ ;  
по бюджету  $\leq 10\%$ ; этапов без замечаний  $\geq 85\%$ .



## 3. Пусконаладка и биостарт (8–12 мес.)

Контроль параметров УЗВ, аудит биобезопасности.

**KPI:** выживаемость молоди  $\geq 90\%$ ; отклонения по параметрам среды  $\leq 5\%$ ; инцидентов  $\leq 2$ /мес.



## 4. Выход на мощность и продажи (12–24 мес.)

Контроль план продаж, фиксация спроса.

**KPI:** выполнение плана продаж  $\geq 95\%$ ;  
долгосрочных контрактов  $\geq 40\%$  выручки;  
рекламаций  $\leq 1\%$ .



## 5. После 24 мес.

Регулярный аудит эффективности.

**KPI:** рентабельность по EBITDA  $\geq 32\%$ ;  
отклонение фактической себестоимости  $\leq 7\%$ .



# Оценка компетенций: количественные показатели



| Показатель                                                                                                             | Оценка    | Комментарий                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------|
|  Общая управленческая компетентность | 75 %      | Сильные: стратегия, видение;<br>Слабые: контроль, риски    |
|  План роста на 5 лет                 | Есть (Да) | Детализация и проработка рисков недостаточны               |
|  Качество плана роста                | 65 %      | Не хватает метрик, сценариев, механизмов адаптации         |
|  Гарантии по сбыту                   | Нет       | Только письма о намерениях и устные договорённости         |
|  Качество гарантий сбыта            | 20 %      | Требуется перевод в предзаказы / рамочные договоры         |
|  Успешность стратегии проекта      | 70 %      | Логична, но без механизмов контроля может не реализоваться |
|  Эффективность маркетинга          | 50 %      | Воронка есть; конверсия и план действий проработаны слабо  |

# Стоимость и формат участия УК



| Формат                                                                                                                                 | Описание                                                              | Стоимость                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>Технадзор и контроль CAPEX</b>                    | Еженедельные отчёты, приёмка этапов, контроль сметы и сроков          |  3–5 % от суммы CAPEX (ежедневно)                  |
|  <b>Технологический и ветеринарный аудит</b>          | Контроль параметров УЗВ, регламентов биобезопасности, пусковых циклов |  1–2 % от операционных расходов в квартал          |
|  <b>Коммерческий и маркетинговый консалтинг</b>      | Фиксация спроса, работа с контрактами, управление воронкой            |  Почасовая ставка или фиксированная плата за этап |
|  <b>Управленческая отчётность и риск-менеджмент</b> | Ежемес. отчёты для инвестора, мониторинг KPI, сценарии рисков         |  Фиксированная абонентская плата                 |

# Рекомендации по реализации проекта



1



1. Внедрить программу мониторинга от УК с поэтапными KPI и регулярными отчётами для инвестора.

2



2. Перевести письма о намерениях в предзаказы и рамочные договоры с ключевыми клиентами — снизить риск недозагрузки мощностей.

3



3. Заключить договоры с поставщиками оборудования и кормов с фиксацией сроков поставки и штрафных санкций.

4



4. Назначить ответственного за контроль параметров УЗВ (внешний технолог/консультант на период биостарта).

5



5. Организовать систему внутреннего аудита и биобезопасности с регулярными проверками и чек-листами.



При соблюдении рекомендаций и внедрении программы мониторинга проект имеет высокие шансы достичь целевых показателей: окупаемость **до 24 мес.** и доходность **от 30 % годовых.**

# Следующие шаги и ответственность



## Срок: 0–3 дня

(непосредственно после одобрения заключения):

- Согласование ТЗ и графика работ на предынвестиционной стадии
- Запуск коммерческих предложений от поставщиков
- Назначение ответственных сторон (инициатор / УК / инвестор) по каждому этапу
- Подписание соглашения о формате и стоимости участия УК



## Срок: 1 неделя:

- Перевод писем о намерениях в рамочные договоры (цель:  $\geq 3$  рамочных соглашения)
- Подписание договоров с подрядчиками на строительство
- Формирование системы еженедельной отчётности по CAPEX

Управляющая компания — исполнитель:

\_\_\_\_\_ (подпись, Ф.И.О.)

Инициатор проекта:

\_\_\_\_\_ (подпись, Ф.И.О.)

