

УПРАВЛЯЮЩАЯ КОМПАНИЯ

Составление экспертного отчета

Экспертная оценка управленческих рисков
и компетенций инициатора
инвестиционного проекта

ОПЫТ

Квалификация | Навыки | Знания

ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО

20-тилетний опыт работы в области start-up,
консалтинга, контроля качества

Специализация

1. Предпринимательство
2. Инвестирование
3. Контроль качества

ОБРАЗОВАНИЕ

Степень | Дата получения | ВУЗ

Государственный университет управления
Институт отраслевого менеджмента, 1997

Курсы повышения квалификации

Высшая школа Экономики, 2011 год

Программа «Управление проектами» создана на
базе международных стандартов проектного
менеджмента PMI и IPMA.

Московский Институт МИТМ, 2016

Магистратура. Профиль проектный менеджмент

ЭКСПЕРТ

НЕЗАВИСИМЫЙ ЭКСПЕРТ ПО
ФОРМИРОВАНИЮ И УПРАВЛЕНИЮ
ПРОЕКТАМИ
Москва, Россия



**Электронная
почта**



Телефон

Адрес офиса:

Москва, _____

ЧЛЕНСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Агентство стратегических
инициатив.** Эксперт по контролю
качества start-up проектов

**Торгово-промышленная палата–
эксперт по привлечению
инвестиций в проекты**

ЗАКЛЮЧЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ ПО ИНВЕСТИЦИОННОМУ ПРОЕКТУ

«Рыбное хозяйство (УЗВ)», объём инвестиций — 300 000 000 руб.

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

г. Москва

«__»

_____ 2026 г.

Топ-менеджер инвестиционного проекта: _____

1. Итоговая оценка проекта и обоснование необходимости программы мониторинга от УК

Проект «Рыбное хозяйство (УЗВ)» обладает высокой доходностью и коротким сроком окупаемости, но сопряжён с повышенными технологическими, операционными и рыночными рисками. При этом компетенции инициатора проекта достаточны для общего руководства, но недостаточны для системного контроля критических параметров УЗВ, управления строительным этапом и выстраивания надёжной системы риск-менеджмента.

Обоснование необходимости программы мониторинга и сопровождения от УК:

- **Технологическая специфика УЗВ** требует постоянного контроля параметров среды (температура, кислород, pH, аммиак/аммоний), где отклонение даже на 5–10 % может привести к массовой гибели рыбы и убыткам в десятки миллионов рублей. У инициатора нет штатного технолога с подтверждённым опытом УЗВ-производств.
- **Этап строительства и монтажа** — это 85–90 % всех инвестиций (CAPEX). Риски перерасхода сметы, срыва сроков и некачественного монтажа оборудования могут полностью нивелировать целевую доходность. Независимый технадзор позволяет снизить эти риски на 30–40 %.
- **Маркетинг и сбыт** находятся на предварительной стадии: нет долгосрочных контрактов, а письма о намерениях не являются гарантиями. УК может выстроить систему фиксации спроса (предзаказы, рамочные соглашения) и контролировать выполнение плана продаж.
- **Корпоративное управление и отчётность для инвестора** — ключевой фактор доверия. Инициатор готов управлять операциями, но не имеет опыта регулярной отчётности по международным или банковским стандартам. УК обеспечит прозрачность и предсказуемость для инвестора.

Таким образом, наиболее целесообразным является не замена инициатора, а **программа внешнего мониторинга и управления рисками**, где УК выступает как независимый контролёр и консультант, а предприниматель — как операционный руководитель.

2. Выводы по результатам экспертизы

1. **Управленческие риски** проекта оцениваются как умеренно-высокие (уровень 7/10) из-за отсутствия твёрдых контрактов на сбыт и поставку оборудования, а также высокой технологической чувствительности УЗВ.
2. **Инициатор предлагает** создание рыбного хозяйства на базе УЗВ для выращивания форели/осетра с фокусом на В2В (70 %) и розницу (30 %).
3. **Гарантий сбыта** в виде долгосрочных контрактов нет; есть письма о намерениях от 2 клиентов и устные договорённости с 3–4 контрагентами.
4. **Площадка и строительство:** земельный участок в стадии оформления; проектная документация в разработке; договоры с подрядчиками не подписаны.
5. **Поставка оборудования и кормов:** есть коммерческие предложения, но нет твёрдых обязательств поставщиков.
6. **Управление:** инициатор планирует руководить проектом самостоятельно, привлекая подрядчиков на отдельные этапы и аутсорсинг для бухгалтерии и юридического сопровождения.
7. **Предложение инвестору:** участие в форме доли в юрлице-бенефициаре с корпоративными механизмами контроля.

Рекомендации: внедрить программу мониторинга и риск-контроля от УК на всём жизненном цикле проекта, с поэтапным снятием рисков и фиксацией KPI.

Таблица № 1. Собеседование с инициатором проекта

Показатель	Значение
ФИО и наименование проекта	/ «Рыбное хозяйство (УЗВ)»
Роль инициатора в проекте и основной смысл проекта	Генеральный директор/управляющий партнёр; цель — запуск УЗВ и достижение окупаемости 24 мес. и доходности от 30 % годовых
Стадия маркетинговой готовности проекта	Предварительная: есть воронка клиентов, нет твёрдых контрактов
Основные клиенты: кто, где расположены, сколько их?	Сети, рестораны, переработчики (Москва, МО, ЦФО); порядка 10–15 потенциальных контрагентов на стадии переговоров
Куда планируется сбывать продукцию?	В2В — 70 %, розница — 30 %
Есть ли письменные/устные договорённости о сбыте? С поставщиками? Партнёрами? Клиентами?	Устные договорённости с 3–4 клиентами; письма о намерениях — 2 шт.; с поставщиками — коммерческие предложения, договоров нет
Какова стратегия проекта?	Быстрый выход на мощность за счёт типовой технологии УЗВ; фокус на стабильных В2В-клиентах; поэтапное расширение ассортимента и географии сбыта
Есть ли план роста и развития предприятия на 5 лет вперёд? В чём он заключается?	Да: выход на полную мощность УЗВ в год 1–2; расширение линейки (икра, филе) в год 3; масштабирование на второй модуль УЗВ в год 4–5
Кто конкуренты? Где они? Сколько их?	Локальные рыбоводные хозяйства, импортная рыба; в ЦФО — порядка 15–20 игроков разного масштаба

Показатель	Значение
Какие гарантии сбыта продукции есть? Чем подтверждены?	Нет юридически обязывающих гарантий; подтверждены письмами о намерениях от 2 клиентов
Нужна ли помощь во внешнем управлении бизнесом? В чём именно?	Да: независимый технадзор на этапе CAPEX, контроль бюджета, аудит операционной модели УЗВ, помощь в фиксации спроса
Самооценка инициатора как топ-менеджера проекта (по 100-балльной шкале)	85 %

Таблица № 2. Результаты собеседования и оценка компетенций

Показатель	Оценка	Комментарий
Общая управленческая компетентность (0–100 %)	75 %	Сильные стороны — стратегия, видение развития; слабые — контроль исполнения, работа с рисками
Наличие плана роста и развития на 5 лет (да/нет)	Да	План есть, но детализация и проработка рисков недостаточны
Качество плана роста и развития (0–100 %)	65 %	Не хватает метрик, сценариев и механизмов адаптации
Наличие гарантий по сбыту (да/нет)	Нет	Только письма о намерениях и устные договорённости
Качество гарантий по сбыту (0–100 %)	20 %	Низкий уровень фиксации спроса; требуется перевод в предзаказы/рамочные договоры
Успешность стратегии проекта (0–100 %)	70 %	Стратегия логична, но без механизмов контроля исполнения может не реализоваться
Эффективность маркетинга (0–100 %)	50 %	Воронка есть, конверсия и план действий по фиксации спроса проработаны слабо

Таблица № 3. Программа мониторинга и управления проектом от УК: формы помощи, виды консалтинга и метрики

Этап проекта	Формы помощи и поддержки УК	Виды консалтинга	Ключевые метрики УК (KPI)
Предынвестиционный (0–2 мес)	Проверка исходных данных; due diligence площадки; верификация коммерческих предложений поставщиков; согласование ТЗ и графика работ	Юридический и технический консалтинг; финансовый анализ; проверка контрагентов	Доля подтверждённых коммерческих предложений (≥ 80 %); количество выявленных рисков (целевой уровень — не менее 15); срок согласования ТЗ (≤ 30 календарных дней)
Строительство и	Независимый	Строительный и	Отклонение по срокам

Этап проекта	Формы помощи и поддержки УК	Виды консалтинга	Ключевые метрики УК (KPI)
монтаж (2–8 мес)	технадзор; контроль графика и бюджета; приёмка этапов; контроль качества материалов и работ	технологический консалтинг; управление рисками; финансовый контроль	($\leq 5\%$); отклонение по бюджету ($\leq 10\%$); доля этапов, принятых без замечаний ($\geq 85\%$)
Пусконаладка и биостарт (8–12 мес)	Контроль технологических параметров УЗВ; аудит регламентов биобезопасности; сопровождение первых циклов выращивания	Технологический и ветеринарный консалтинг; операционный консалтинг	Уровень выживаемости молоди ($\geq 90\%$); отклонения по ключевым параметрам среды ($\leq 5\%$ от нормы); количество инцидентов (≤ 2 в месяц)
Выход на мощность и продажи (12–24 мес)	Контроль выполнения плана продаж; фиксация спроса; работа с претензиями и рекламациями; отчётность для инвестора	Маркетинговый и коммерческий консалтинг; управленческая отчётность; риск-менеджмент	Выполнение плана продаж ($\geq 95\%$); доля долгосрочных контрактов ($\geq 40\%$ выручки); уровень рекламаций ($\leq 1\%$)
После 24 месяцев	Регулярный аудит операционной эффективности; контроль рентабельности; мониторинг рыночных цен и себестоимости	Финансово-экономический и стратегический консалтинг; бенчмаркинг	Рентабельность по EBITDA ($\geq 32\%$); отклонение фактической себестоимости от плана ($\leq 7\%$)

3. Степень компетентности инициатора и целесообразность привлечения УК

- Степень профессиональной компетентности инициатора проекта по 100-балльной шкале: 75 %.
- **Сильные стороны:** стратегическое видение, понимание рынка, готовность к операционной работе.
- **Слабые стороны:** отсутствие экспертизы по УЗВ-технологиям, слабый контроль исполнения и бюджетирования, недостаточная проработка системы фиксации спроса.

В этих условиях наиболее целесообразной моделью является совместное управление, где:

- **Инициатор** отвечает за оперативное управление, взаимодействие с подрядчиками и персоналом, выполнение производственных задач.
- **УК** отвечает за независимый контроль критических этапов, риск-менеджмент, технологическую экспертизу и отчётность перед инвестором.

Такой подход позволяет сохранить мотивацию и вовлечённость предпринимателя, одновременно снижая риски инвестора за счёт внешнего контроля и экспертизы.

4. Стоимость и формат участия УК

Формат участия	Описание	Стоимость
Технадзор и контроль CAPEX	Еженедельные отчёты, приёмка этапов, контроль сметы и сроков	3–5 % от суммы CAPEX (единовременно)
Технологический и ветеринарный аудит	Контроль параметров УЗВ, регламентов биобезопасности, первых циклов выращивания	1–2 % от операционных расходов в квартал
Коммерческий и маркетинговый консалтинг	Фиксация спроса, работа с контрактами, управление воронкой продаж	Почасовая ставка либо фиксированная плата за этап
Управленческая отчётность и риск-менеджмент	Ежемесячные отчёты для инвестора, мониторинг KPI, сценарии рисков	Фиксированная абонентская плата

5. Рекомендации по реализации проекта

1. **Внедрить программу мониторинга от УК** с поэтапными KPI и регулярными отчётами для инвестора.
2. **Перевести письма о намерениях в предзаказы и рамочные договоры** с ключевыми клиентами — это снизит риск недозагрузки мощностей.
3. **Заключить отдельные договоры с поставщиками оборудования и кормов** с фиксацией сроков поставки и штрафных санкций.
4. **Назначить ответственного за контроль параметров УЗВ** (либо привлечь внешнего технолога/консультанта на период биостарта).
5. **Организовать систему внутреннего аудита и биобезопасности** с регулярными проверками и чек-листами.

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

Управляющая компания — исполнитель:
УК РОЭЛ

(подпись, Ф. И. О.)