

**Маркетинговая группа БЕШ**

**Управление недвижимостью:  
Как обеспечить послепродажный сервис  
строительного проекта?**

*«Создание успешной управляющей компании  
- это не чудо и не случайность - это проект»  
Крымина О.А.*



# Управление недвижимостью: Как обеспечить послепродажный сервис строительного проекта?

## Основные вопросы

<b>1. ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ .....</b>	<b>3</b>
Состав услуги управления.....	3
ЛИКБЕЗ: БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ И ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ. ....	5
<b>2. НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ СТАРТА .....</b>	<b>9</b>
Что хотим получить .....	9
Что нужно новой компании .....	10
Когда нельзя начинать .....	11
Когда нужно начинать .....	11
КАК ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ .....	11
<b>3. SWOT-АНАЛИЗ ДЛЯ СОЗДАВАЕМОЙ УК.....</b>	<b>12</b>
ВОЗМОЖНОСТИ .....	12
<b>4. КОНЦЕПЦИЯ УК .....</b>	<b>13</b>
СОДЕРЖАНИЕ КОНЦЕПЦИИ: .....	13
<b>5. СОЗДАНИЕ УК КАК ПРОЕКТ .....</b>	<b>14</b>
ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ .....	14
ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА .....	14
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА.....	15
<b>6. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА.....</b>	<b>32</b>

# 1. Что такое управление недвижимостью

## Определения управления недвижимостью

«Стандарты профессиональной практики управляющих недвижимостью», принятые Национальной ассоциацией управляющих недвижимостью России, определяют управление недвижимостью как деятельность в интересах собственника в отношении какой-либо сферы деятельности на определенном этапе жизненного цикла объекта недвижимости: замысел; анализ, проектирование; возведение (строительство); ввод в эксплуатацию; обращение (купля, продажа, аренда и пр.) и употребление (сервис); обслуживание, эксплуатация и ремонт; капитальный ремонт, модернизация, реконструкция и реставрация; изменение функционального назначения; утилизация.

В литературе встречаются также следующие определения управления недвижимостью:

- 1) деятельность, осуществляемая на свой риск, направленная на извлечение прибыли (от своего имени или по поручению собственника) от реализации полномочий владения, пользования и распоряжения недвижимостью;
- 2) деятельность профессионалов, направленная на устойчивое функционирование, повышение доходности и ликвидности объектов недвижимости;
- 3) осуществление комплекса операций по эксплуатации зданий и сооружений (поддержание их сервиса, руководство обслуживающим персоналом, создание условий для пользователей (арендаторов), определение условий сдачи площадей в аренду, сбор арендной платы и пр.) в целях наиболее эффективного использования недвижимости в интересах собственника;
- 4) профессиональный комплексный подход к улучшению и поддержанию состояния объекта недвижимости, организация и прогнозирование его развития.
- 5) сложный и многогранный процесс, направленный на наиболее эффективное использование объектов недвижимости и извлечение максимальной прибыли.

## Состав услуги управления

На языке процессов – это декомпозиция процесса «управлять недвижимостью». Полномочия, действия, управляемые процессы, работы, услуги, входящие в понятие управления недвижимостью, отражают сущность процесса управления недвижимостью. Специалисты в сфере управления недвижимостью придерживаются нескольких точек зрения на состав этой услуги. Каждая из этих точек зрения имеет своим продолжением различную сеть процессов уже при первой декомпозиции процесса «управлять недвижимостью».

### I. Управление недвижимостью предполагает контроль:

1. технической эксплуатации здания (ремонтные работы, обслуживание коммуникаций и т.д.);
2. организационной эксплуатации (интерьер, разработка системы безопасности, организация конференций и т.д.)
3. коммерческой эксплуатации (сдача помещений в аренду, разработка смет ремонта, осуществление расчетов по коммунальному обслуживанию и т.д.).

## **II. Управление недвижимостью осуществляется в трех направлениях:**

1. правовом — распределение и комбинирование прав на недвижимость;
2. экономическом — управление доходами и затратами, формирующимися в процессе эксплуатации недвижимости;
3. техническом — содержание объекта недвижимости в соответствии с его функциональным назначением.

## **III. Управление недвижимостью предполагает:**

1. Работу с арендаторами: поддержание деловых и дружественных отношений с арендаторами на протяжении всего срока аренды. Для этого - обеспечение заявленных характеристик переданных в аренду помещений, быстрое и качественное решение любых проблем, связанных с арендой, корректное документальное отражение и разрешение вопросов, возникающих в процессе сотрудничества.
2. Инженерное и техническое обеспечение, коммунальные услуги (самая трудоемкая часть программы управления). Включает изучение состояния имеющихся в здании коммуникаций, их замену или дооснащение, разработку графиков капитальных и профилактических ремонтов и т.п. Формирование и развитие телекоммуникационной инфраструктуры, а также предоставление комплекса сервисов для арендаторов. Взаимодействие с подрядчиком в области телекоммуникаций, постановка задач по развитию имеющейся системы. Анализ имеющихся договорных отношений, документальную подготовку к заключению дополнительных договоров, контроль качества и своевременности оказываемых коммунальных услуг, их оплаты.
3. Обеспечение безопасности: разработку и установку систем охранной сигнализации, видеонаблюдения и контроля доступа, привлечение квалифицированного охранного персонала. Страхование объекта: страхование здания от ущерба (можно застраховать также и гражданскую ответственность собственника).
4. Поддержание чистоты: уборку внутри здания (полов, стен, дверей, лестниц, окон, туалетных комнат, осветительных приборов, удаление мусора из мусорных корзин, борьба с грызунами и т.д.), поддержание чистоты фасадов здания и прилегающей территории, включая вывоз мусора, уход за газонами, чистку и покраску ограды, уборку снега и льда зимой и т.п.
5. Отчетность управляющей компании: УК должна обеспечить контроль и учет фондов, переданных ей в управление, оптимально организовать систему финансирования всех затрат на поддержание работоспособности объекта, планировать их на будущее. При этом вся бухгалтерская документация полностью открыта для собственника. Как правило, управляющая компания по желанию клиента предоставляет ежемесячные финансовые отчеты.

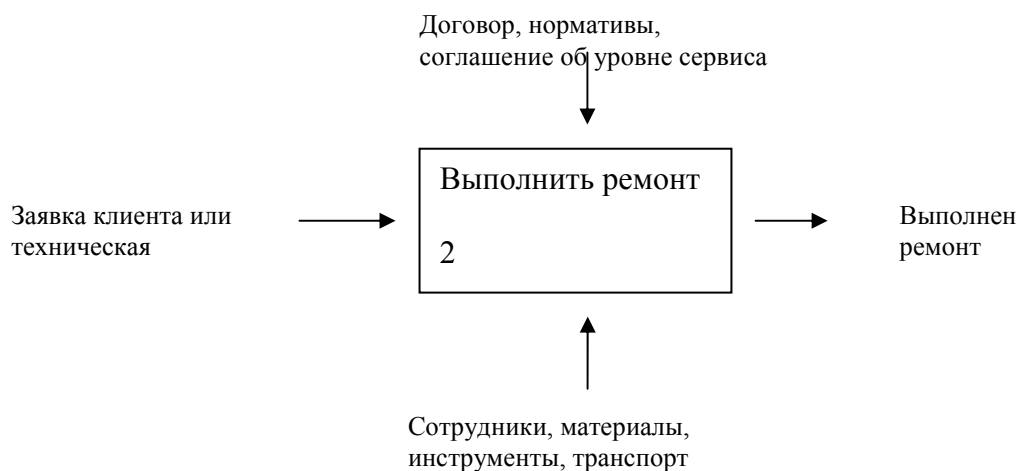
## Ликбез: бизнес-процессы и процессно-ориентированный подход к управлению.

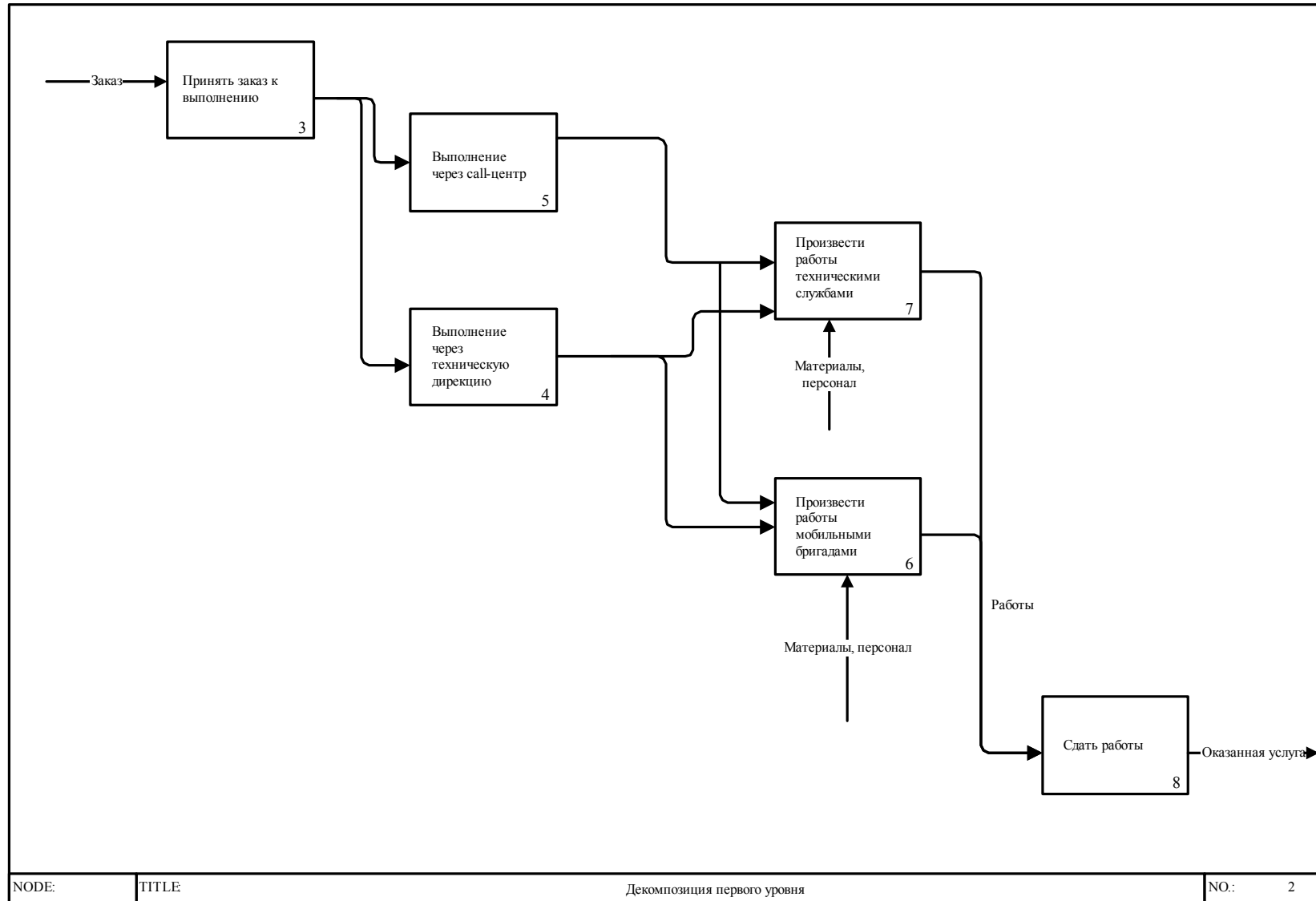
### Что это такое



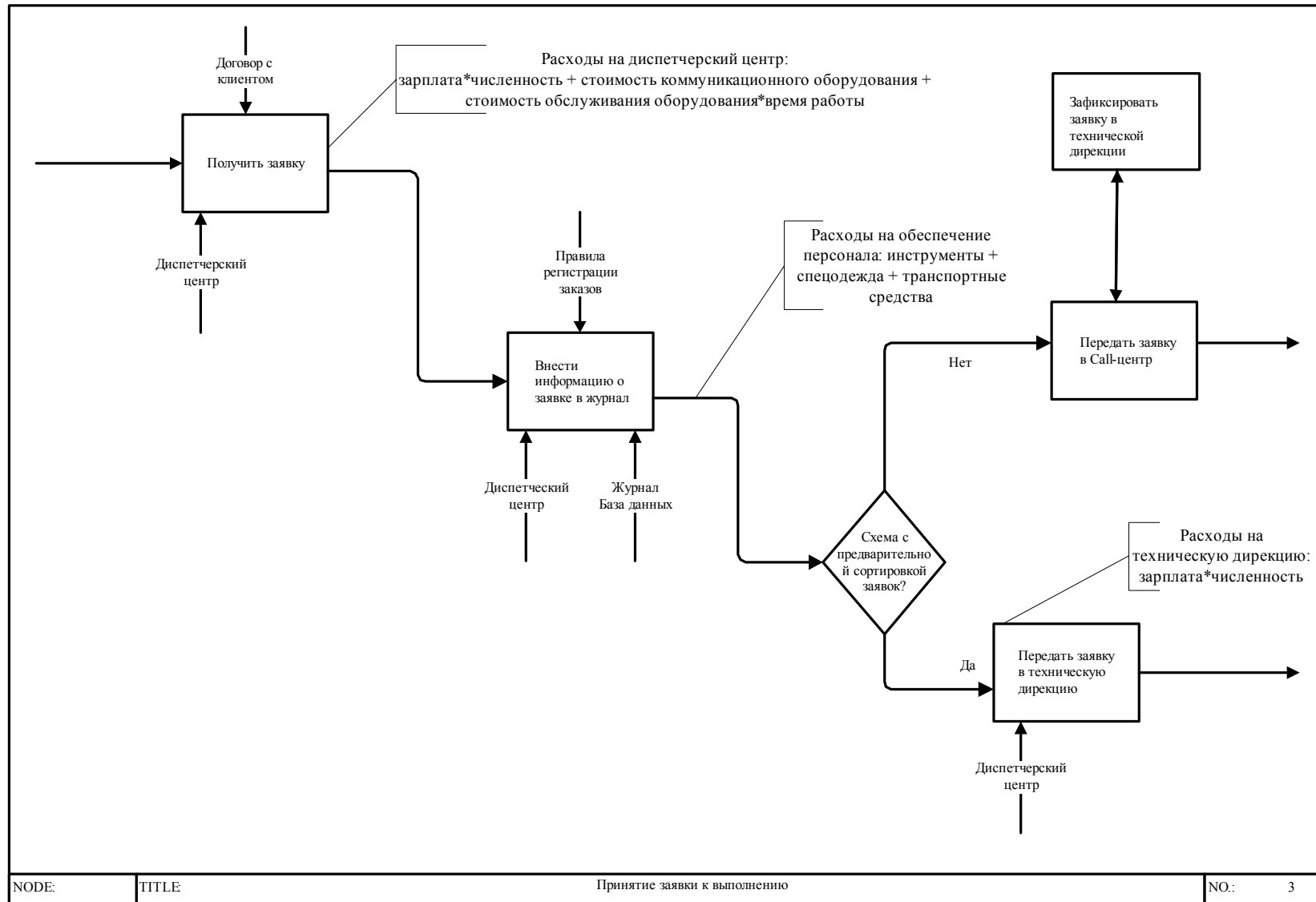
### Декомпозиция

Каждый процесс может быть описан сколь угодно подробно. Ниже приведен пример пошаговой детализации (декомпозиции) процесса выполнения текущего ремонта:

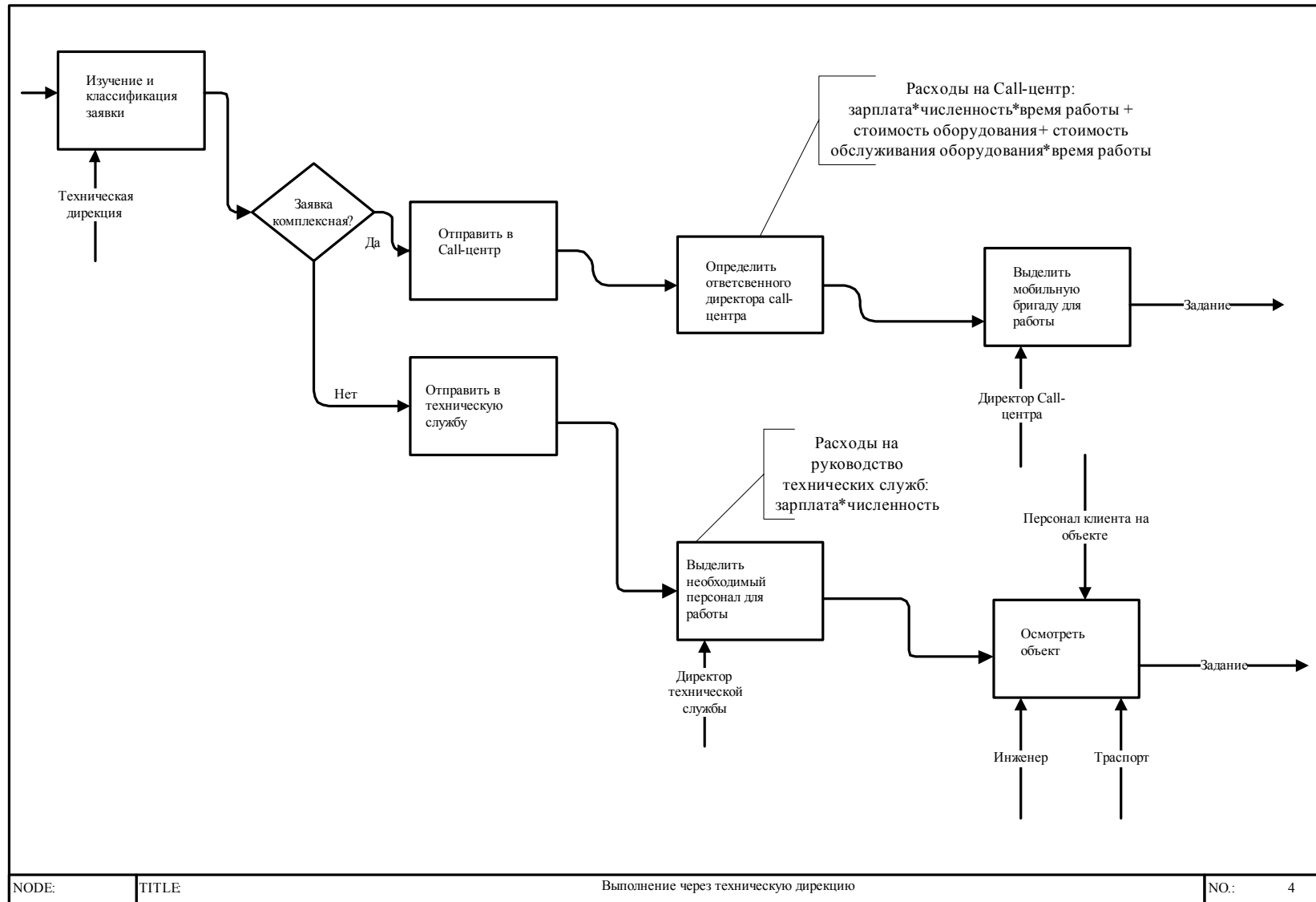




Как обеспечить послепродажный сервис объекта



Как обеспечить послепродажный сервис объекта







## 2. Необходимые условия для старта

### ***Что хотим получить***

Результат деятельности – созданная УК. Как мы узнаем, что она создана?

Связанный вопрос – зачем создавать?

На этапе принятия решения о запуске проекта требуется лишь общее (приблизительное) определение цели. Более детальная проработка будет выполнена при создании концепции УК.

*Задание 1: определить очевидные критерии достижения результата «создана УК».*

*Сравнить с «ответом».*

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_



### **Когда нельзя начинать**

Критерий – возможность достичь цели создания. Если цель создания – *доход*, соответствующий критерий – возможность или невозможность обеспечить требуемую доходность. Шаги оценки проекта:

- Делаем расчеты (ТЭО)
- Сравниваем с конкурирующими проектами по значениям IRR

Целью создания УК может быть и *обеспечение* каких-либо других процессов того же собственника. Это не отменяет необходимости выполнять расчеты доходности проекта, стремиться повышать эту доходность, но критерием реализуемости проекта IRR уже не может быть, т.к. экономика проекта оказывается в зависимом положении от других показателей, например – от имиджа застройщика.

По опыту московских проектов, уже с 2004 г крайне нежелательно стартовать без объектов (нами выполнен такой проект в 2003 – 2005 гг; возможен также старт в секторе жилой недвижимости в преддверии открытых конкурсов с января 2007 г). Одновременное отсутствие времени и команды (менее 6 месяцев и стартовой команды из 3-4 человек, менее 3 месяцев и комплекта регламентов + штата помимо линейного персонала, менее 2 недель и регламентов + 85% полного штата) должно также рассматриваться как безусловное препятствие.

### **Когда нужно начинать**

На решение влияют три группы факторов:

- Внешние факторы: входной барьер на рынок, востребованность услуги УН, конкурентная среда и т.п.
- Внутренние: обеспеченность ресурсами, конкурирующие проекты
- Воля и иррациональные предпочтения

### **Как принять решение**

Анализ поля сил.

*Возможные положительные и негативные последствия предложенных преобразований.*

### 3. SWOT-анализ для создаваемой УК

Выполнение этого популярного анализа позволяет уточнить цель, пожелания к конечному результату, которые затем будут оформлены в виде Концепции УК.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
ВОЗМОЖНОСТИ	ОПАСНОСТИ

*Задание 3: выбрать частный пример создания УК, выполнить ситуационный анализ*

## 4. Концепция УК

Концепция – документ, содержащий информацию, что за компания создается, на какого потребителя она ориентируется, и как будет достигать поставленных целей развития. Концепция УК является документом внутреннего пользования.

### *Содержание концепции:*

Введение

Резюме (включая краткое обоснование)

Ситуационный анализ, включая

    Сегментацию рынка

    Конкурентную среду

Цель создания компании, включая меру ее самостоятельности

Приоритетные сегменты целевого рынка

УТП и позиционирование

Стратегия развития компании

Бюджет

Системы контроля деятельности компании

Процедуры внесения корректив

*Задание 4: для одного из примеров определить цель создания компании, приоритетные сегменты, УТП и позиционирование, основные положения стратегии развития.*

## 5. Создание УК как проект

### *Процесс управления проектом*

Этот процесс состоит из пяти этапов, четыре из которых касаются планирования и контроля. Графически, этапы приведены на рисунке ниже.

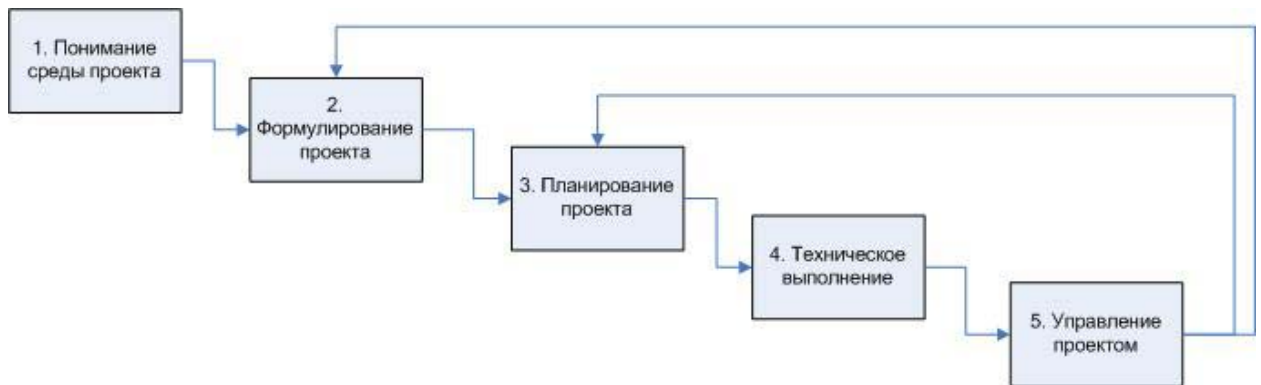
**Этап 1.** Среда проекта, влияющие на проект внутренние и внешние факторы

**Этап 2.** Формулирование проекта - постановка целей, задач и выработка стратегии реализации проекта.

**Этап 3.** Планирование проекта - система мер по реализации проекта.

**Этап 4.** Техническое исполнение - непосредственное техническое выполнение пунктов плана проекта.

**Этап 5.** Управление проектом - контроль за выполнением проекта в соответствии с планом.



### *Факторы, способствующие успешной реализации проекта*

- 1. Четко поставленные цели.** Начиная уже с философии проекта (или его миссии). Приверженность проектной группы заявленным целям.
- 2. Компетентный руководитель проекта.** Грамотный, коммуникабельный руководитель, имеющий необходимый технический и административный опыт.
- 3. Поддержка со стороны руководителей высшего звена.** Все заинтересованные стороны должны знать об этой поддержке и ее чувствовать.
- 4. Компетентные члены проектной группы.** Успех проекту обеспечивает грамотная и подготовленная группа исполнителей.
- 5. Достаточное ресурсное обеспечение.** Финансовые, кадровые, материальные и другие ресурсы в достаточном количестве.
- 6. Адекватное информационное сопровождение.** Наличие необходимой для реализации проекта информации о его целях, статусе, изменениях, организационных условиях и потребностях клиентов.

7. **Механизмы управления.** Механизмы управления происходящими событиями и выявления отклонений от плана.
8. **Обратная связь.** Все заинтересованные стороны по проекту должны иметь возможность изучать положение дел и вносить соответствующие предложения и коррективы.
9. **Отзывчивость к клиентам.** Все потенциальные пользователи проекта получают информацию о состоянии дел по проекту.
10. **Механизмы поиска и коррекции отклонений.** Система мер по поиску проблем и устранению их причин.
11. **Неизменность состава участников проекта.** Кадровая составляющая проекта на весь срок его реализации должна в максимально возможной степени оставаться постоянной. Частая смена кадров может привести к распылению накопленного группой опыта.

### *Руководитель проекта*

Роль руководителя проекта - обеспечить достижение целей проекта. Для этого он:

- Планирует проект;
- Контролирует его выполнение;
- Упорядочивает сложность;
- Снижает уровень неопределенности;
- Организует обмен необходимой информацией;
- Обеспечивает проект ресурсами;
- Распределяет ресурсы между задачами;
- Управляет неопределенностью посредством прогнозирования, планирования и решения проблем.

Руководитель проекта должен обладать пятью основными качествами:

1. Иметь опыт в *сфере* реализации проекта, т.е. в управлении недвижимостью;
2. Быть лидером и обладать стратегическим видением, позволяющим ему при работе над деталями видеть проект и его среду *в целом*;
3. Обладать *техническими* знаниями, необходимыми для принятия решений по проекту;
4. Умение работать *с людьми*, общаться, поощрять, мотивировать, возглавлять, улаживать споры и решать политические вопросы;
5. Иметь за плечами опыт реализации *проектов*.

*Задание 5: сформулировать квалификационные требования к руководителю Вашего проекта. Определить, специалисты каких профессий и в какой мере отвечают этим требованиям.*

---

---

---

---

---





## 1. Курорт

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
<b>1 ЭТАП. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОБЪЕКТА</b>				
<b>1.1 Сравнительный анализ объектов</b>	(1) Анализ центров доходов/ прибыли (2) Определение рыночных цен на услуги в аналогичных комплексах (3) Определение состава основных затрат (эксплуатационная составляющая, налоги и т.д.) (4) Бенчмаркинг основных финансовых показателей эксплуатации	2 месяца/ 1 менеджер 2 аналитика	(а) Отчет о конкурентных преимуществах/ недостатках проекта.	
<b>1.2 Ознакомление с документацией</b>	(1) Правоустанавливающая, разрешительная документация и распоряжения органов власти (2) Возможные ограничения, обременения, сервитуты (3) Ознакомление с техническими документами (определение возможности энерго-, водо-, газоснабжения) (4) Проектная документация	2 недели/ 2 эксперта	(а) Отчет о потенциальной возможности осуществления проекта	
<b>1.3 Визуальный осмотр комплекса</b>	(1) Физическое обследование и фотографирование	Постоянно, периодически, до окончания строительства и оснащения/ 1 менеджер 1 аналитик	(а) Регулярный отчет о ходе реализации проекта	
<b>1.4 Эксплуатационный аудит объектов</b>	(1) Ознакомление с абонентскими договорами (2) Анализ планов объектов (планы БТИ), рабочей, исполнительной документации (3) Ознакомление с материально-техническими активами (4) Анализ соответствия санитарным, техническим,	1 месяц/ 1 менеджер 1 эксперт 2 аналитика	(а) Список технических погрешностей и недостатков планирования (б) Предварительные указания и	

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
	пожарным и санитарно-эпидемиологическим нормам (5) Анализ конфигурации помещений, удобства доступа к системам коммуникаций, сетям, инженерному оборудованию		рекомендации по оптимизации эксплуатации и технического обслуживания комплекса (в) Рекоменду-емый список закупок материалов и оборудования, его размещение.	
<b>1.5</b> Разработка рекомендаций по развитию комплекса	(1) Выявление и анализ основных направлений развития комплекса	3 недели/ 2 эксперта (+ возможно, внешние) 1 менеджер 2 аналитика	(а) Рекомендации по развитию	
<p><b>2 ЭТАП. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТАМИ ИНФРАСТРУКТУРЫ КОМПЛЕКСА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- гостиничный комплекс</li> <li>- ресторанный комплекс</li> <li>- спортивные сооружения</li> <li>- административные здания</li> <li>- территория комплекса</li> </ul> <p><b>ПРИМЕЧАНИЕ.</b> Данный этап носит одноразовый, проектный характер. При его исполнении происходит постановка отдельных служб, разработка договоров и проведение разовых мероприятий. При этом ряд работ будет продолжаться в дальнейшем в режиме сопровождения (см. 3 ЭТАП). Оценка стоимости по 2 ЭТАПУ будет уточнена по результатам 1-го ЭТАПА.</p>				

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
<b>2.1</b> Разработка структуры управления комплексом	Планирование и бюджетирование основных структурных подразделений (1) инженерно-эксплуатационного; (2) технического; (3) дорожного; (4) ландшафтного хозяйства; (5) лечебно-профилактического; (6) транспортного; (7) кейтеринга; (8) клининга и вывоза мусора; (9) информационно-развлекательного; (10) спортивно-тренировочного; (11) по работе с детьми; (12) охотничье-рыболовного (при необходимости); (13) рекламного и PR; (14) административного и других.	2 месяца/ 2 менеджера 3 аналитика	(а) Штатные расписания подразделений и организационная схема (б) Оценки объемов и графики выполнения работ (в) Инструкции и технологические карты по основным производственным и бизнес-процессам (г) Функциональных описаний для ключевых должностей, в том числе управляющих	
<b>2.2</b> Разработка и внедрение стандартов обслуживания	(1) Разработка сервис-планов и критериев оценки исполнения и качества работ (2) Выбор и нормирование расхода материалов (3) Разработка процедур обслуживания, рассмотрения жалоб и претензий клиентов (4) Разработка критериев уровней образования, квалификации сотрудников (5) Разработка фирменного стиля одежды	3 месяца/ 2 менеджера 1 аналитик	(а) Нормативы выполнения работ и расходования материалов, адаптированные для конкретных условий (б) Требования и положения к обслуживающему персоналу и процедурам обслуживания	
<b>2.3</b> Создание вспомогательных служб эксплуатации и управления комплексом	(1) Приобретение оборудования (2) Набор персонала (3) Обучение и аттестация (4) Размещение приобретаемых оборудования и материалов		(а) Закуплены и размещены оборудование и материалы; (б) Укомплектован штат на 85%; (в) Проведен инструктаж	

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
			персонала	
<b>2.4 Система менеджмента качества</b>	(1) Разработка системы ключевых контрольных показателей (2) Обучение персонала (3) Непрерывный мониторинг соответствия	1 месяц/ 1 менеджер 1 эксперт 1 аналитик	(а) Правила/ процедуры менеджмента качества	
<b>Разработка регламентов ППР (планово-профилактических работ) и ТО (технического обслуживания)</b>	(1) Разработка регламентов ППР и ТО	1 месяц/ 1 менеджер 1 внешний эксперт 2 аналитик	(а) Регламенты ППР и ТО (б) Временные графики осуществления ППР и ТО	
<b>Проведение тендера на предоставление услуг подрядными и специализированными организациями</b>	(1) Разработка регламентов и условий тендеров (2) Составление реестра необходимых подрядных организаций	3 недели/ 1 менеджер 1 аналитик	(а) Регламент и положения тендеров (б) Реестр подрядных организаций	
<b>2.5 Бухгалтерский, финансовый и управленческий учет</b>	(1) Постановка учета, в т.ч. определение технологической составляющей (софт) (2) Формирование штата (3) Обучение персонала (4) Проверка усвоения материала	2 месяца/ 1 менеджер	(а) См. 2.3 (б) (б) Софт установлен	
<b>2.6 Разработка системы договорных отношений</b>	(1) Определение состава субъектов договорных отношений (2) Разработка основных образцов договорных документов (3) Определение политики документооборота	1 месяц/ 1 менеджер 1 аналитик	(а) Список субъектов (б) Образцы документов (в) Технологические схемы	
<b>2.7 Эксплуатация и хозяйственное обслуживание инженерных</b>	(1) Организация контроля за эксплуатацией инженерного оборудования и сетей (2) Обеспечение технической и технологической документации для осуществления работ по	1 месяц/ 1 менеджер 1 аналитик	(а) Регламент система контрольной документации (б) Техническая и	

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
сооружений, оборудования и территории	ремонту оборудования и сетей (3) Подготовка проектов договоров (абонентских) для бесперебойного обеспечения электро-, теплоэнергии, водоснабжения и связи (4) Координация с мероприятиями по охране территории		технологическая документация	
<b>2.8</b> Маркетинг, реклама, PR комплекса	(1) Разработка ценовой политики, маркетинговой и рекламной стратегии (2) Создание веб-сайта (3) Обеспечение PR-сопровождения, «раскрутка» веб-сайта (4) Координация мероприятий по созданию стиля, в т.ч., стиля презентаций и раздаточных материалов	2 месяца/ 2 менеджера 3 аналитика	(а) Регламент ценовой политики (б) Положение о маркетинговой стратегии (в) Веб-сайт (г) Бренд-бук	
<b>2.9</b> Мероприятия по созданию максимально возможной загрузки комплекса в зимнее и летнее время	(1) Разработка программы летнего туризма (2) Предпроектное предложение по созданию гольф-клуба (при необходимости)	3 месяца/ 3 менеджера 3 аналитика	(а) Программа летнего туризма (б) Предпроектное предложение по созданию гольф-клуба	
<b>2.10</b> Мероприятия по обеспечению безопасности персонала, гостей и жизнедеятельности объектов	(1) Создание регламента по обеспечению рабочего и аварийного запаса топлива, питания, воды, лекарств, автономных источников электроэнергии, индивидуальных средств спасения, оказания экстренной помощи		(а) Правила поддержания и номенклатура аварийного и рабочего запаса жизненно важных материалов и оборудования	
<b>3 ЭТАП. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ</b> <b>ПРИМЕЧАНИЕ.</b> На данном этапе происходит заключение договора на управление функционированием объекта и создание условий для достижения ожидаемых результатов от основной деятельности комплекса				



ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
3.1 Бухгал-терский, финансовый и управлен-ческий учет	<p><b>ДЕТАЛИЗАЦИЯ ДАННОГО ЭТАПА И ЗАКЛЮЧЕНИЕ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ДОГОВОРОВ СОБСТВЕННИКА С СОЗДАВАЕМОЙ ГРУППОЙ БЕШ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ ВОЗМОЖНО ПОСЛЕ ОКОНЧАНИЯ 2-ГО ЭТАПА.</b></p> <p>На данном этапе Группа БЕШ предполагает обеспечить управление недвижимостью во всех 3-х направлениях – правовом, экономическом, техническом – силами привлеченного управляющего персонала и набранного штата исполнителей. Продолжительность 3-го этапа составит около 12 месяцев. В настоящее время хотелось бы специально выделить правовой аспект. Мы обеспечим юридическую поддержку на всех этапах становления и развития объекта, которая будет представлена разработкой системы договорных отношений. Также в рамках функционирования предложенных нами схем по участию создаваемой УК в обслуживании и эксплуатации возводимых строений и сооружений, будут предложены необходимые варианты правового решения всех вопросов, возникающих в процессе жизнедеятельности комплекса.</p>			
3.2 Эксплуатация инженерных сооружений				
3.3 Маркетинг, реклама, PR комплекса				
3.4 Мероприятия по созданию максимально возможной загрузки комплекса в зимнее и летнее время				
<p><b>4 ЭТАП. ПЕРЕДАЧА УК СОБСТВЕННИКУ</b></p> <p><b>ПРИМЕЧАНИЕ.</b> Предметом передачи будет являться не земельно-имущественный комплекс, и не персонал УК, а технологии надзора и собственника за работой УК и технологии управления УК, а также относящуюся к этому документацию. К началу этого этапа все технологии будут отлажены и внедрены в работу УК. До этапа передачи мы подменяем собственника в работе с УК в части исполнения надзорных, плановых, контрольно-исполнительных и других функций. Передача УК собственнику будет заключаться в постепенной и плановой передаче указанных функций персоналу, назначенному для этой цели собственником.</p>				

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
4.1 Осуществле-ние совместного руководства УК на этапе передачи	(1) Организация временного дублирования функций управления	Будет определено после исполнения 3-го этапа	(а) Подписание акта передачи УК собственнику	Будет определена после исполнения 3-го этапа
<b>5 ЭТАП. ПЛАНОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ СЛЕДУЮЩИХ ПЕРИОДОВ</b>				
5.1 Работа с западными аудиторами для подготовки годовой отчетности по международным стандартам	(1) Подготовка и тренировка бухгалтерско-финансового персонала	На возобновля-емой основе	(а) Создание прочной деловой репутации комплексав профессиональных кругах и среди клиентов (б) облегчение профессиональных контактов и привлечение международ-ного финансирова-ния	Будет определено после исполнения 4-го этапа
5.2 Обеспечение подготовки обслужива-ющего персонала и охраны	(1) По разрешению проблемных ситуаций, в т.ч., при оказании первой медицинской помощи в случае необходимости (2) По психологической подготовке (также выполняет задачи мониторинга персонала) (3) По культурно-поведенческим особенностям потенциальных гостей (4) По повышению профессиональной квалификации	На возобновля-емой основе	См. пп. 5.1 (а)	Будет определено после исполнения 4-го этапа

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ВРЕМЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ/ ПЕРСОНАЛ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ	СТОИМОСТЬ РАБОТ, EURO
<b>5.3</b> Сертификация системы менеджмента качества в соответствии с требованиями МС ISO 9001:2000	(1) Подготовка и тренировка всего персонала	Будет определено после исполнения 4-го этапа	См. пп. 5.1 (а) и (в)	Будет определено после исполнения 4-го этапа



## 2. Торговый центр

ТАБЛИЦА 1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, СОСТАВ РАБОТ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
<b>1 ЭТАП. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП ПРОЕКТА (детальное описание)</b>		
<b>1.1 Создание рабочей группы</b>	(1) Проведение установочных встреч с представителями ЗАКАЗЧИКА (2) Совместная разработка детального плана работ на 1 и 2 этапах проекта	(а) Создан регламент коммуникаций (назначены ответственные и т.д.) (б) Утвержден план-график работ
<b>1.2 Изучение среды проекта</b>	(1) Ознакомление с конструктивными, инженерными составляющими объектов и экономическими моделями (расчеты прибыльности, выполненные заказчиком), имеющимися маркетинговыми исследованиями (2) Определение состава основных затрат (эксплуатационная составляющая, налоги и т.д.)	(а) План-прогноз потенциальной прибыльности проекта, отчет об условиях и возможностях достижения стабильной прибыльности (б) Предварительное определение желаемых параметров эксплуатации объекта
<b>1.3 Эксплуатационный аудит объекта</b>	(1) Анализ планов объекта, ознакомление с проектной документацией (2) Ознакомление с объектом в текущей стадии реализации (3) Анализ конфигурации помещений, удобства доступа к системам коммуникаций, сетям, инженерному оборудованию	(а) Список технических погрешностей и недостатков планирования (б) Предварительные указания и рекомендации по оптимизации эксплуатации и технического обслуживания комплекса (в) Предварительный бюджет эксплуатации
<b>2 ЭТАП. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪЕКТОМ:</b> - торговой составляющей - офисным комплексом	<b>2.1 Разработка структуры управления объектом недвижимости</b> <b>2.2 Разработка и внедрение стандартов обслуживания объекта недвижимости</b> <b>2.3 Система менеджмента качества</b> <b>2.4 Проведение тендера на предоставление услуг подрядными и специализированными организациями</b> <b>2.5 Разработка проектов регламентов ППР (планово-профилактических работ) и ТО (технического обслуживания)</b> <b>2.6 Подбор персонала</b> <b>2.7 Анализ бухгалтерского, финансового и управленческого учета</b> <b>2.8 Разработка системы договорных отношений</b>	(а) Созданы регламенты работы всех подразделений (б) определены подрядные и специализированные организации (в) заключены договоры (г) сформирована основная часть штата (д) персонал прошел адаптацию (е) объект получил первоначальную известность

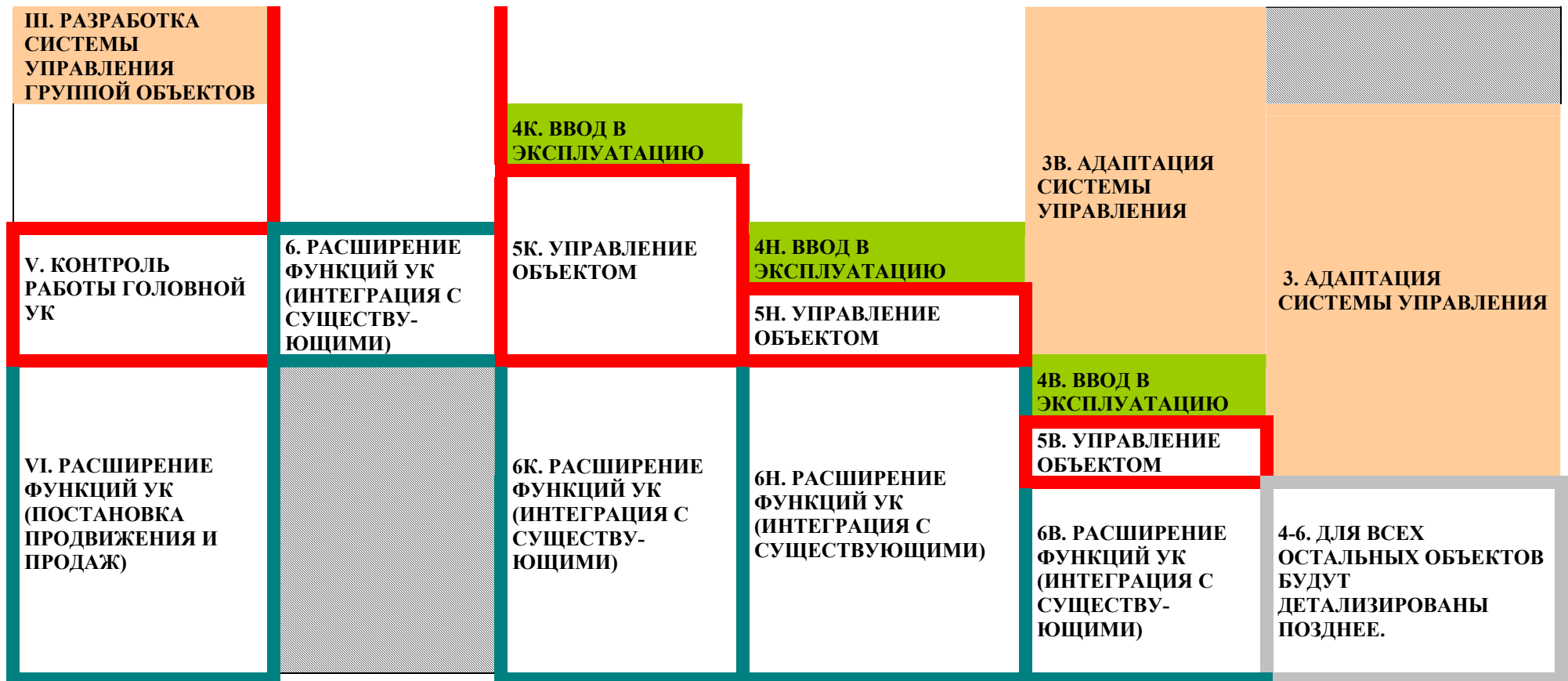
ТАБЛИЦА 1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ, СОСТАВ РАБОТ И ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И ПЕРЕЧЕНЬ РАБОТ	СОСТАВ РАБОТ	ОЖИДАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ
	2.9 Подготовка к началу совместной деятельности с подрядчиками 2.10 Маркетинг, реклама, PR объекта недвижимости 2.11 Мероприятия по обеспечению безопасности персонала, гостей и жизнедеятельности объекта	
<b>3 ЭТАП. ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ</b>	3.1 Участие в процессе госприемки 3.2 Начало эксплуатации	(а) Объект принят в эксплуатацию (б) Доукомплектован штат
<b>4 ЭТАП. УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТОМ</b>	4.1 Эксплуатация и хозяйственное обслуживание инженерных сооружений, оборудования и территории 4.2 Бухгалтерский, финансовый и управленческий учет 4.3 Маркетинг, реклама, PR объекта недвижимости 4.4 Обеспечение подготовки обслуживающего персонала и охраны 4.5 Сертификация системы менеджмента качества в соответствии с требованиями МС ISO 9001:2000	(а) Внесены необходимые коррективы в регулярную деятельность УК (б) проведена сертификация СМК

## 3. Многофункциональные комплексы

ТАБЛИЦА 1. ЭТАПНОСТЬ ПРОЕКТА.

ГОЛОВНАЯ СТРУКТУРА	ГОРОД 1	ГОРОД 2	ГОРОД 3	ГОРОД 4	ДРУГИЕ ГОРОДА
<b>1. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП: ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ ОЗНАКОМЛЕНИЕ С ОБЪЕКТАМИ, СОЗДАНИЕ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ</b>					
	<b>2. ЭКСПЛ. АУДИТ ОБЪЕКТ</b>				
<b>I. РАЗРАБОТКА СТРУКТУРЫ ЯДРА УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ</b>	<b>3. РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>	<b>2К. ЭКСПЛ. АУДИТ ОБЪЕКТА</b>			
			<b>2Н-В. ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ АУДИТ ОБЪЕКТОВ</b>		
<b>II. ПЕРЕДАЧА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРОЕКТИРОВАНИЮ</b>	<b>4. ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ</b>	<b>3К. АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>			<b>2. ЭКСПЛУАТАЦИОННЫЙ АУДИТ ОБЪЕКТОВ</b>
	<b>5. УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТОМ</b>		<b>3Н. АДАПТАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ</b>		



### Отслеживаемые показатели и их влияние на цели проекта

Отслеживаемый показатель	На какую цель влияет
Затраты превышают бюджет	Стоимость
Дефицит наличных средств	Стоимость
Изменение цены поставщиков	Стоимость
Большие сверхурочные	Стоимость
Изменения в задачах проекта	Качество, время, затраты
Низкие технические показатели	Качество, время, затраты
Плохой контроль	Качество, время, затраты
Ошибочная информация	Качество, время, затраты
Задержки с поставкой ресурсов	Время, стоимость
Задержки поставщиков	Время, стоимость
Изменение покупателем срока сдачи	Время, стоимость
Опоздание с началом работ	Время
Несвоевременное окончание работ	Время
Пропущенные этапы	Время



## Сетевое планирование

График Ганта. На рисунке представлен график Ганта по проекту 3 (1й объект).

ID	Этап / работа	Старт	Финиш	Длительность	Реальные часы	Люди	окт 2006			ноя 2006				дек 2006				январь 2007				фев 2007				март 2007								
							24.9	1.10	8.10	15.10	22.10	29.10	5.11	12.11	19.11	26.11	3.12	10.12	17.12	24.12	31.12	7.1	14.1	21.1	28.1	4.2	11.2	18.2	25.2	4.3	11.3	18.3	25.3	
1	1.1	25.09.2006	29.09.2006	1w	30	5	[Bar]																											
2	1.2	02.10.2006	13.10.2006	2w	60	3	[Bar]																											
3	2.1	02.10.2006	20.10.2006	3w	80	4	[Bar]																											
4	3.1	10.10.2006	04.12.2006	8w	1100	6	[Bar]																											
5	3.2	17.10.2006	30.10.2006	2w	90	2	[Bar]																											
6	3.3	02.10.2006	20.10.2006	3w	35	2	[Bar]																											
7	3.4	30.10.2006	24.11.2006	4w	30	1	[Bar]																											
8	3.5	30.10.2006	03.11.2006	1w	20	1	[Bar]																											
9	3.6	30.10.2006	22.12.2006	8w	40	2	[Bar]																											
10	3.7	30.10.2006	17.11.2006	3w	20	1	[Bar]																											
11	3.8	20.11.2006	15.12.2006	4w	???	1	[Bar]																											
12	3.9	29.11.2006	26.12.2006	4w	???	1	[Bar]																											
13	3.10	25.09.2006	25.09.2006	0w	40	3	[Bar]																											
14	3.11	25.09.2006	25.09.2006	0w	???	1	[Bar]																											
15	4.1	25.12.2006	19.01.2007	4w	40	2	[Bar]																											
16	4.2	19.01.2007	15.02.2007	4w	80	4	[Bar]																											
17	5.1	15.02.2007	28.02.2007	2w	20	4	[Bar]																											
18	5.2	28.02.2007	13.03.2007	2w	20	4	[Bar]																											
19	5.3	13.03.2007	26.03.2007	2w	20	4	[Bar]																											
20	5.4	26.03.2007	06.04.2007	2w	20	4	[Bar]																											
21	5.5	25.09.2006	25.09.2006	0w	???	???	[Bar]																											
22	6.1	25.09.2006	25.09.2006	0w	???	???	[Bar]																											

График Ганта – простейший способ наглядного и легкого представления плана. Однако его возможности ограничены количеством работ, при большом числе которых график становится перегруженным.

**“Законы управления проектами”  
американского общества управления производством и запасами**

1. Ни один важный проект не начинается вовремя, не укладывается в бюджет и завершается не теми людьми, которые его начали. Не вы первый, не вы последний.
2. Проекты быстро выполняются до уровня готовности 90% и навечно замирают на этом уровне.
3. Преимущество расплывчатых целей проекта заключается в том, что они позволяют вам избежать раздражения, связанного с оценкой затрат.
4. Когда все идет хорошо, значит, что-то пойдет наперекосяк.
5. Когда дела идут хуже некуда - хуже есть куда.
6. Если дела идут на поправку, значит, вы чего-то не учли.
7. Если содержание проекта может произвольно изменяться, степень изменений превысит степень достижений.
8. Никакую систему нельзя полностью избавить от ошибок. Попытки отладить систему неизбежно приводят к появлению новых ошибок, искать которые еще тяжелее.
9. Срок завершения небрежно сверстанного проекта в три раза превышает запланированный. Срок реализации тщательно спланированного проекта превышает установленный в два раза.
10. Проектные группы ненавидят отчетность, поскольку она наглядно демонстрирует отсутствие результатов.



## 6. Оценка результатов проекта.

*... а потом что было, то и любила ...*

Результат проекта мы оцениваем по соответствию целям проекта. Чем четче была проведена работа при подготовке проекта, тем прозрачнее этот этап.

Состав информации, подлежащей рассмотрению:

1. Показатели выходного продукта – созданной УК (см. цели и критерии – п.1)
2. Показатели проекта (затраты ресурсов, времени, финансов)
3. Показатели удовлетворенности потребителей (все группы потребителей)
4. Информация об отклонениях и предпринятых корректирующих и предупреждающих воздействиях
5. Предложения по улучшению аналогичных проектов

*Задание 7: подготовить отчет о выполнении проекта «посетить конференцию».*

### Отчет

*По проекту «Конференция «Финансирование строительных проектов»*

*Цель посещения = выходной продукт:*

---



---

*Показатели продукта:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

*Показатели проекта:*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

*Показатели удовлетворенности потребителей:*

<i>Потребитель</i>	<i>Интерес потребителя</i>	<i>Показатель удовлетворенности</i>	<i>Достижение</i>





*Отклонения и корректирующие действия*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

*Предложения по совершенствованию (участия в семинарах, не проведения семинаров!)*

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_