



**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*(на примере аренды и управления многоквартирными домами и
жилищами)*

Амбарицумян Артём Арменович

Магистр факультета СМОП ТГЭУ-УрГЭУ

группа: ИДО ОЗМ БЭ-24 Узб (с)

Аннотация: В статье рассматриваются особенности бизнес-планирования и прогнозирования деятельности организаций, осуществляющих аренду и управление многоквартирными домами и жилищами. Обоснована роль бизнес-плана как инструмента стратегического и операционного управления в условиях высокой капиталоемкости, нормативной регламентации и социальной значимости жилищной сферы. Особое внимание уделено специфике прогнозирования доходов и расходов управляющих и арендных компаний, а также возможностям повышения устойчивости их финансово-экономической деятельности. Сделан вывод о необходимости интеграции бизнес-планирования и прогнозирования в единую систему управления недвижимостью.

Ключевые слова: бизнес-планирование, прогнозирование, управление недвижимостью, многоквартирные дома, арендная деятельность, жилищный фонд.

Введение

Сфера аренды и управления многоквартирными домами и жилищами занимает особое место в структуре экономики, поскольку напрямую связана с обеспечением базовых социальных потребностей населения и устойчивостью городской инфраструктуры. В условиях роста урбанизации, износа жилищного фонда и усложнения требований к качеству жилищных услуг деятельность



организаций данного профиля перестаёт носить исключительно эксплуатационный характер и всё в большей степени требует применения современных инструментов стратегического управления.

Бизнес-планирование и прогнозирование в данной сфере приобретают не формальный, а прикладной характер, так как позволяют обеспечить баланс между экономической целесообразностью, нормативными требованиями и интересами собственников и арендаторов жилья. Отсутствие системного подхода к планированию приводит к хроническому дефициту финансовых ресурсов, снижению качества обслуживания и росту управленческих рисков.

Целью настоящей статьи является исследование особенностей бизнес-планирования и прогнозирования деятельности организаций, осуществляющих аренду и управление многоквартирными домами и жилищами, а также выявление их роли в повышении устойчивости и эффективности функционирования таких организаций.

Обзор литературы

В научных исследованиях, посвящённых бизнес-планированию, доминирует подход, рассматривающий данный инструмент как формализованную модель согласования стратегических целей организации с её ресурсными и рыночными возможностями. Классические и современные авторы подчёркивают, что бизнес-план перестал быть исключительно инвестиционным документом и всё чаще используется как динамический элемент системы управления, подлежащий регулярной корректировке. При этом в работах по общему менеджменту внимание концентрируется преимущественно на универсальных принципах планирования — анализе рынка, оценке конкурентных преимуществ, финансовом моделировании и управлении рисками. Для сферы аренды и управления многоквартирными домами такой универсализм оказывается ограниченным, поскольку объектом управления является не производственный процесс, а жилищный фонд с длительным жизненным циклом, высокой социальной значимостью и жёсткой



нормативной регламентацией, что требует расширения традиционного содержания бизнес-плана за счёт эксплуатационных и инфраструктурных параметров.

В исследованиях по прогнозированию экономической деятельности подчёркивается, что точность управленческих решений напрямую зависит не столько от сложности используемых моделей, сколько от адекватности выбранного горизонта и корректности учёта внешних ограничений. В литературе отмечается, что для организаций, работающих на рынках с относительно стабильным спросом, но высокой волатильностью затрат, наибольшую практическую ценность имеют сценарные и адаптивные методы прогнозирования. Данный тезис в полной мере применим к сфере управления жилищным фондом, где регулярность арендных и эксплуатационных платежей сочетается с неопределённостью, связанной с тарифной политикой, инфляционными процессами и ростом стоимости ремонтных работ. Авторы подчёркивают, что прогноз в таких условиях должен выполнять не предсказательную, а навигационную функцию, формируя несколько допустимых траекторий развития и позволяя менеджменту заблаговременно оценивать последствия различных управленческих решений.

Основная часть

Бизнес-планирование традиционно рассматривается как процесс разработки комплексного документа, отражающего цели деятельности организации, механизмы их достижения и ожидаемые результаты. Однако применительно к сфере управления жилой недвижимостью бизнес-план приобретает расширенное содержание, выходя за рамки классической финансово-экономической модели.

В отличие от производственных или торговых организаций, компании, управляющие многоквартирными домами, функционируют в условиях ограниченной свободы ценообразования, высокой регламентированности деятельности и долгосрочного характера активов. Это предопределяет



необходимость включения в бизнес-план не только финансовых расчётов, но и эксплуатационных, технических и социальных параметров.

Бизнес-план в данной сфере выполняет одновременно несколько взаимосвязанных функций:

- стратегическую, определяющую направления развития жилищного фонда;
- финансовую, обеспечивающую обоснование доходов, расходов и инвестиционных потребностей;
- организационную, связанную с формированием системы управления и обслуживания домов;
- контрольную, позволяющую оценивать отклонения фактических показателей от плановых.

Таким образом, бизнес-планирование выступает ключевым инструментом координации интересов управляющей организации, собственников жилья, арендаторов и органов регулирования.

Прогнозирование в сфере аренды и управления многоквартирными домами ориентировано на оценку будущих параметров деятельности в условиях относительной стабильности спроса, но высокой неопределённости затратной части. В отличие от рынков с высокой волатильностью, доходы управляющих и арендных компаний характеризуются регулярностью, однако их величина напрямую зависит от платёжной дисциплины населения и тарифной политики.

Ключевыми объектами прогнозирования являются:

- поступления от арендных и эксплуатационных платежей;
- расходы на содержание и текущий ремонт жилищного фонда;
- затраты на коммунальные ресурсы и обслуживание инженерных систем;
- инвестиционные потребности, связанные с модернизацией и капитальным ремонтом;



— финансовые результаты и показатели рентабельности.

Особое значение в данной сфере приобретает сценарное прогнозирование, позволяющее учитывать различные варианты изменения внешней среды — рост тарифов, изменение нормативных требований, колебания доходов населения. Использование нескольких сценариев (базового, оптимистичного и консервативного) позволяет повысить устойчивость управленческих решений и снизить риск финансовой несбалансированности.

На уровне практической реализации бизнес-план организации, осуществляющей аренду и управление многоквартирными домами, формируется на основе анализа характеристик управляемого жилищного фонда. К числу ключевых факторов относятся площадь домов, количество квартир, техническое состояние зданий, уровень инженерного оснащения и возраст жилищного фонда.

Операционный раздел бизнес-плана включает планирование объёмов услуг по техническому обслуживанию, санитарному содержанию, эксплуатации инженерных сетей и работе с арендаторами. При этом важным направлением повышения эффективности становится оптимизация затрат за счёт внедрения цифровых решений, автоматизации учёта и использования аутсорсинговых моделей обслуживания.

Финансовый раздел бизнес-плана отражает прогноз движения денежных средств, структуру затрат, показатели прибыли и рентабельности. Характерной особенностью данной сферы является высокая доля постоянных расходов, что усиливает значение точного прогнозирования и расчёта точки безубыточности.

Интеграция бизнес-планирования и прогнозирования в систему управления арендно-управляющей организацией позволяет обеспечить долгосрочную устойчивость её деятельности. Системный подход к планированию способствует повышению прозрачности финансовых потоков,



обоснованию инвестиционных решений и укреплению доверия со стороны собственников и арендаторов.

Кроме того, прогнозирование позволяет своевременно выявлять потенциальные риски, связанные с ростом эксплуатационных затрат, снижением собираемости платежей или ухудшением технического состояния жилищного фонда. Это создаёт условия для проактивного управления и перехода от реактивных решений к стратегическому развитию.

Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что бизнес-планирование и прогнозирование являются неотъемлемыми элементами эффективного управления организациями, осуществляющими аренду и управление многоквартирными домами и жилищами. Специфика данной сферы требует комплексного подхода, сочетающего экономические, технические и социальные аспекты управления.

В условиях возрастающей сложности жилищной инфраструктуры именно системное бизнес-планирование, основанное на научно обоснованном прогнозировании, обеспечивает устойчивость деятельности организаций, повышение качества жилищных услуг и долгосрочную финансовую стабильность.