Карта управляемой прибыли девелопера

Пять контуров, в которых теряются маржа и деньги: рычаги, метрики, владельцы и стадии, на которых рычаги ещё работают

Sobolev ADVISORY
Owner's lens for development economics

Прибыль собственника = выручка от продукта − себестоимость − оргиздержки − стоимость денег. Data-driven связывает все контуры в одну систему решений.

Контур и главный вопрос	01 Продукт За что покупатель заплатит больше, чем стоит построить?	02 Себестоимость Где сегодня закладывается себестоимость, которую завтра не пересмотреть?	03 Оргиздержки Кто, на основании чего и в какой срок принимает решение, влияющее на стоимость?	04 Data-driven Какое решение нужно сейчас, кто отвечает и какие данные его подтверждают?	05 Деньги и капитал Хватит ли денег до ввода и когда собственник сможет забрать свои?
Где теряется прибыль	▪ Квартирография «как у соседа», гипотеза без данных рынка ▪ Цена без продуктовой премии: 5–15% маржи потеряны до старта ▪ Цена остатка не пересматривается по факту спроса	▪ До 70% себестоимости зафиксировано ещё до выхода на площадку ▪ Оптимизация на стройке бьёт по качеству и срокам ▪ Факт виден через месяцы: посмертный учёт	▪ Решения на стыках функций не приняты вовремя ▪ Telegram вместо регламента, совещания без протокола ▪ Реальные АУР выше заложенных в модель банка	▪ Три Excel у трёх руководителей и три разные правды ▪ Дашборд без владельца, порога и действия ▪ Решения принимаются раньше, чем приходят данные	▪ Долги покупателей по рассрочкам тормозят эскроу ▪ Неотработанные авансы ускоряют выборку кредита ▪ Деньги проекта уходят на другой проект без правил
Рычаги	▪ Ценовая премия за ключевые атрибуты продукта ▪ Продуктовый микс и квартирография под спрос ▪ Ценообразование на данных рынка, а не на ощущениях ▪ Регулярный пересмотр цены и микса остатка	▪ Value engineering до завершения стадии «П» ▪ Объёмы из BIM-модели, а не из сметы «на глаз» ▪ Тендер по стратегии закупок и попаданию в бюджет ▪ Контроль изменений до подписания допсоглашения	▪ RACI на критичных стыках функций ▪ Срок на решение, влияющее на стоимость ▪ Единый протокол изменений и эскалаций ▪ Распределение АУР общей команды по проектам	▪ Управленческий учёт отдельно от бухгалтерского ▪ Справочники (НСИ) с назначенными владельцами ▪ Связка «метрика → владелец → порог → действие» ▪ Прогноз вместо отчёта о том, что уже случилось	▪ Темп продаж синхронизирован с графиком СМР ▪ Контроль авансов подрядчикам и долгов покупателей ▪ Понедельный ДДС на 13 недель и прогноз до ввода ▪ Правила вывода денег из проекта
Ключевые метрики	▪ Цена м² против конкурентов ▪ Темп продаж по типам лотов ▪ Маржа по типам лотов	▪ Прогноз затрат до завершения (EAC) ▪ Бюджет → договор → факт → прогноз ▪ Стоимость изменений, % бюджета	▪ Срок от вопроса до решения ▪ АУР: факт против бюджета и модели банка ▪ Открытые эскалации	▪ Время от события до решения ▪ Доля KPI с автообновлением ▪ Покрытие четырёх контуров панелями	▪ Покрытие кредита эскроу ▪ Выборка кредита против лимита ▪ Прогноз остатка денег до ввода
Владелец	**Коммерческий директор / продукт**	**Технический заказчик / руководитель проекта**	**CEO / COO**	**CFO; ИТ — оператор системы**	**CFO / казначейство**
Окно влияния по стадиям	Земля · АГР · П · Р · СМР · Ввод	Земля · АГР · П · Р · СМР · Ввод	Земля · АГР · П · Р · СМР · Ввод	Земля · АГР · П · Р · СМР · Ввод	Земля · АГР · П · Р · СМР · Ввод

Окно влияния: высокое влияние · среднее · низкое · практически нет

Стадии: Земля → АГР (архитектурно-градостроительное решение) → П (проектная документация) → Р (рабочая документация) → СМР → Ввод

Окно управляемости себестоимости

Какую долю себестоимости ещё можно изменить решением



Фундамент: настроить один раз

- Справочники (НСИ) с владельцами: объекты, статьи, контрагенты, договоры
- RACI на стыках: продукт — проект — тендер — стройка — продажи
- Сквозная связка: BIM → объём → расценка → договор → факт → прогноз
- Единая финмодель проекта: продажи, затраты, кредит, ДДС, прибыль
- Правила вывода денег из проекта и между проектами
- Панели собственника: у каждой метрики владелец, порог и действие

Ритм собственника: делать регулярно

Ежедневно	Брони и продажи, остатки денег на счетах
Еженедельно	Прогноз затрат до завершения, ДДС на 13 недель, темп продаж против СМР
Ежемесячно	План — факт — прогноз по проекту, комитет по отклонениям, эскроу и ковенанты
Ежеквартально	Цена и микс остатка, портфель проектов, итоги для собственника

Окно влияния — экспертная оценка Sobolev Advisory. Кривая управляемости — практический ориентир, а не норматив. © Sobolev Advisory, 2026

Следующий шаг: тест «Посмертный учёт или управление» (25 вопросов, светофор по пяти контурам) и диагностика управляемой прибыли за 30–40 минут

sobolevadvisory.ru · t.me/digistroy