Sobolev
ADVISORY
Owner's lens for development economics

Карта управляемой прибыли девелопера

Пять контуров, в которых теряются маржа и деньги, и рычаги, которые ещё работают на вашей стадии проекта

5
контуров прибыли

20
рычагов управления

4
ритма контроля

Дмитрий Соболев
управляющий партнёр Sobolev Advisory

Листайте →

Прибыль теряется в пяти местах одновременно

Управлять приходится всеми пятью: уберите любой контур, и прибыль уходит в слепое пятно

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?

01 Продукт

За что покупатель заплатит больше, чем стоит построить?

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

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

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ

- Цена м² против конкурентов
- Темп продаж по типам лотов
- Маржа по типам лотов

ВЛАДЕЛЕЦ **Коммерческий директор / продукт**

ОКНО ВЛИЯНИЯ ПО СТАДИЯМ

Земля	АГР	П	Р	СМР	Ввод
высокое	высокое	среднее	низкое	низкое	низкое

02 Себестоимость

Где сегодня закладывается себестоимость, которую завтра не пересмотреть?

ГДЕ ТЕРЯЕТСЯ ПРИБЫЛЬ

- До 70% себестоимости зафиксировано ещё до выхода на площадку
- Оптимизация на стройке бьёт по качеству и срокам
- Факт виден через месяцы: посмертный учёт

РЫЧАГИ

- 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

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ

- Прогноз затрат до завершения (EAC)
- Бюджет → договор → факт → прогноз
- Стоимость изменений, % бюджета

ВЛАДЕЛЕЦ **Технический заказчик / руководитель проекта**

ОКНО ВЛИЯНИЯ ПО СТАДИЯМ

Земля	АГР	П	Р	СМР	Ввод
высокое	высокое	высокое	низкое	низкое	нет

03 Оргиздержки

Кто, на основании чего и в какой срок принимает решение, влияющее на стоимость?

ГДЕ ТЕРЯЕТСЯ ПРИБЫЛЬ

- Решения на стыках функций не приняты вовремя
- Telegram вместо регламента, совещания без протокола
- Реальные АУР выше заложенных в модель банка

РЫЧАГИ

- RACI на критичных стыках функций
- Срок на решение, влияющее на стоимость
- Единый протокол изменений и эскалаций
- Распределение АУР общей команды по проектам

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ

- Срок от вопроса до решения
- АУР: факт против бюджета и модели банка
- Открытые эскалации

ВЛАДЕЛЕЦ **CEO / COO**

ОКНО ВЛИЯНИЯ ПО СТАДИЯМ

Земля	АГР	П	Р	СМР	Ввод
среднее	среднее	высокое	высокое	высокое	среднее

04 Data-driven

Какое решение нужно сейчас, кто отвечает и какие данные его подтверждают?

ГДЕ ТЕРЯЕТСЯ ПРИБЫЛЬ

- Три Excel у трёх руководителей и три разные правды
- Дашборд без владельца, порога и действия
- Решения принимаются раньше, чем приходят данные

РЫЧАГИ

- Управленческий учёт отдельно от бухгалтерского
- Справочники (НСИ) с назначенными владельцами
- Связка «метрика → владелец → порог → действие»
- Прогноз вместо отчёта о том, что уже случилось

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ

- Время от события до решения
- Доля KPI с автообновлением
- Покрытие четырёх контуров панелями

ВЛАДЕЛЕЦ **CFO; ИТ — оператор системы**

ОКНО ВЛИЯНИЯ ПО СТАДИЯМ

Земля	АГР	П	Р	СМР	Ввод
среднее	среднее	высокое	высокое	высокое	высокое

05 Деньги и капитал

Хватит ли денег до ввода и когда собственник сможет забрать свои?

ГДЕ ТЕРЯЕТСЯ ПРИБЫЛЬ

- Долги покупателей по рассрочкам тормозят эскроу
- Неотработанные авансы ускоряют выборку кредита
- Деньги проекта уходят на другой проект без правил

РЫЧАГИ

- 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

- Покрытие кредита эскроу
- Выборка кредита против лимита
- Прогноз остатка денег до ввода

ВЛАДЕЛЕЦ **CFO / казначейство**

ОКНО ВЛИЯНИЯ ПО СТАДИЯМ

Земля	АГР	П	Р	СМР	Ввод
высокое	среднее	среднее	высокое	высокое	высокое

70% себестоимости фиксируется до стройки

Доля себестоимости, которую ещё можно изменить решением, по стадиям проекта



Оптимизировать на стройке поздно и дорого: это удар по качеству и срокам. Основные рычаги себестоимости работают на стадиях «Земля», АГР и «П».

Практический ориентир, а не норматив

Фундамент: настроить один раз

Без этого любые отчёты остаются посмертным учётом

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

Ритм собственника: делать регулярно

Прогноз важнее факта: смотреть нужно туда, где ещё можно что-то изменить

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

Где течёт прибыль именно в вашей компании?

ШАГ 1

Тест «Посмертный учёт или управление»

25 вопросов, 15 минут. На выходе — светофор по пяти контурам и рычаг, с которого стоит начать.

ШАГ 2

Диагностика управляемой прибыли

30–40 минут разбора вашего проекта: где теряется маржа, что уже поздно менять и что ещё можно.

Напишите «ТЕСТ» в личные сообщения
и получите тест в Excel