



# Тугарев Алексей Львович

Руководитель Академии девелопмента

Тема выступления:

Инструментарий по управлению себестоимостью и маржинальностью девелоперского проекта

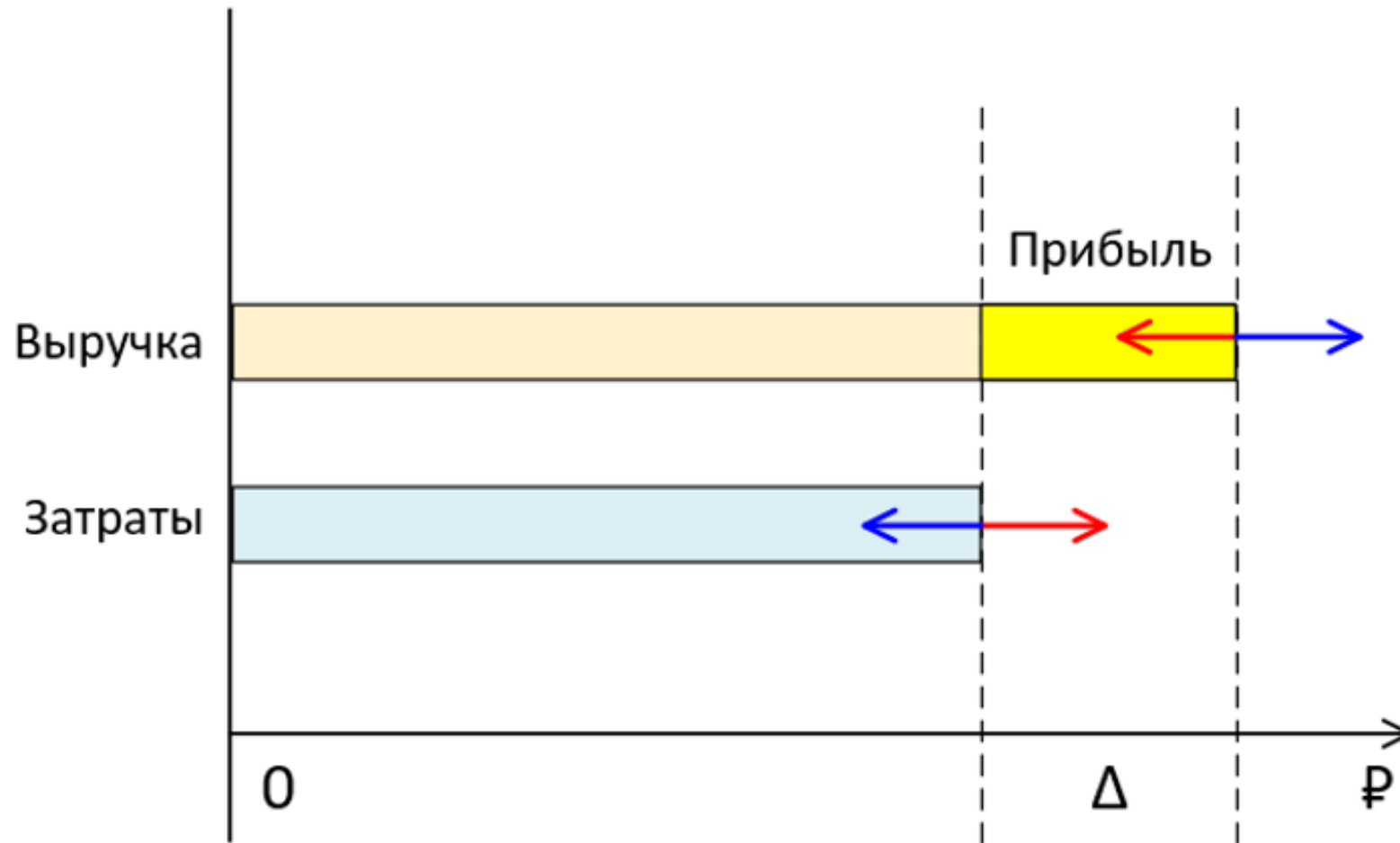
ROSBUILD 2024

## Визитка спикера

# Тугарев Алексей Львович

1. **Действующий CEO девелоперской компании** (представленной в нескольких регионах и планирующей дополнительную экспансию).
2. **Создатель и руководитель** образовательной платформы **Академия девелопмента**: более 6 лет образовательной практики в области инвестиционно-строительной деятельности, собственная уникальная методология, основанная на совмещении работы «в полях» и формирования методологической теории, более 700 успешных кейсов обучения, включающих работу как с частными лицами, так и с корпорациями различного масштаба.
3. **Совладелец компании технического заказчика Fizir** с функциями проектирования: более 200 тыс.кв.м текущий портфель проектов, инхаус-штат более 20 сотрудников. Полный спектр услуг по получению ИРД, проектированию, строительному контролю, подключению к сетям, вводу ОКС.
4. **Консультант** по сопровождению **дewelоперских компаний** по вопросам оценки активов, реструктуризации, оптимизации бизнес-процессов и проч.
5. **Разработчик** уникального программного продукта – **геоинформационной системы** для работы департамента развития по поиску и анализу активов перспективного инвестирования.

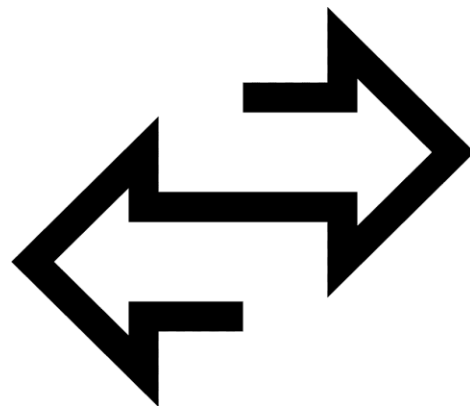
# Декомпозиция задачи оптимизации экономики проекта



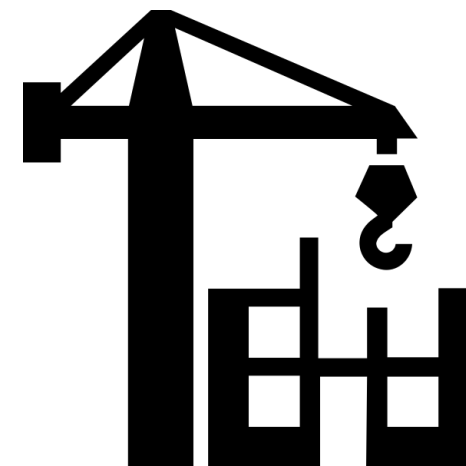
## Управление финансами



Управленческий учет  
+  
Финансовое моделирование



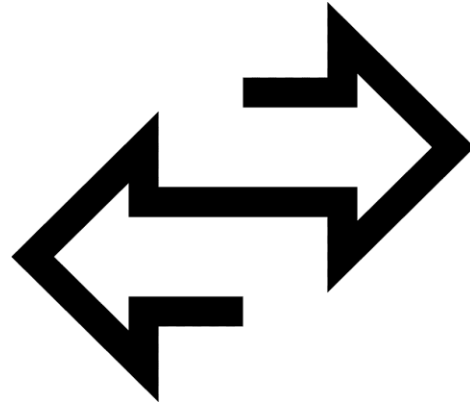
## Управление производством



Проектирование, строительство,  
продажи и проч.



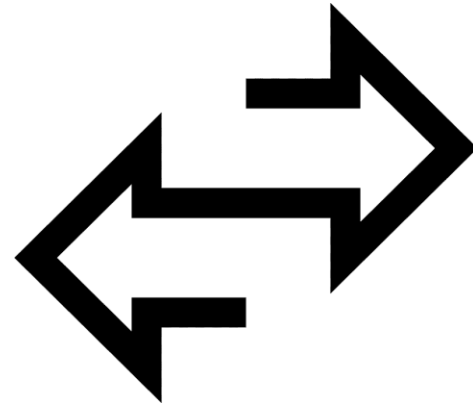
## Управленческий учет



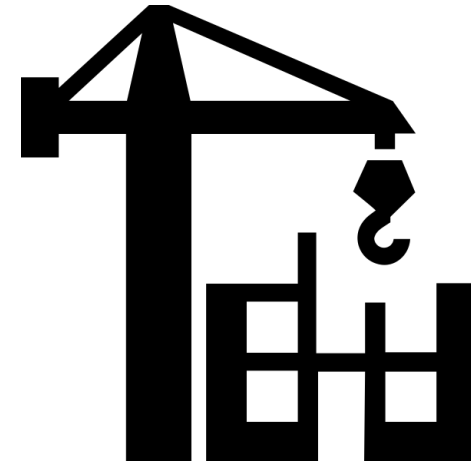
## Финансовое моделирование



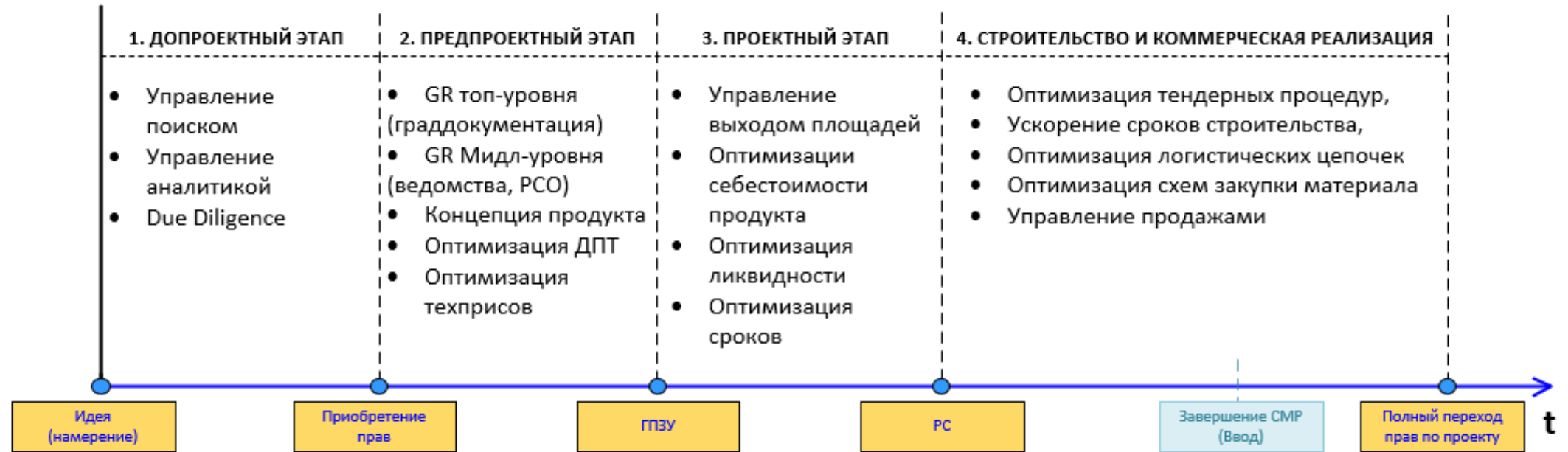
## Финансовый учет



## Производственный учет



# Особенности управления финансами на разных этапах жизненного цикла проекта



## Оптимизация доходной части

- ➔ **Формирование планов продаж на уровень маркетинговой аналитики (а не коммерческого блока)**
- ➔ **CRM**
- ➔ **Гибкие планы продаж**
- ➔ **Возможность корректировки проектных решений**
- ➔ **Комбинация инхаус- и аутсорс- функционалов брокериджа**



## Традиционная оптимизация бюджета среднестатистическим застройщиком



# Правильный подход к оптимизации бюджета



**1. Что именно оптимизируем?**

**2. Как это делать?**

**3. Какие опасности нас ждут на этом пути?**

## Основной инструментарий оптимизации бюджета



**Бюджетный классификатор**



**Фокус внимания**



**Итеративный подход**



**Финансовое моделирование**

## Основные принципы бюджетного классификатора



Закрытость перечня (за рамками него не существует дополнительных затрат)



Универсальность (возможность применить к любому проекту компании или, как минимум, к любому проекту сходного типа)



Хронологическая последовательность (опционально, по возможности)

## Статьи бюджетного классификатора

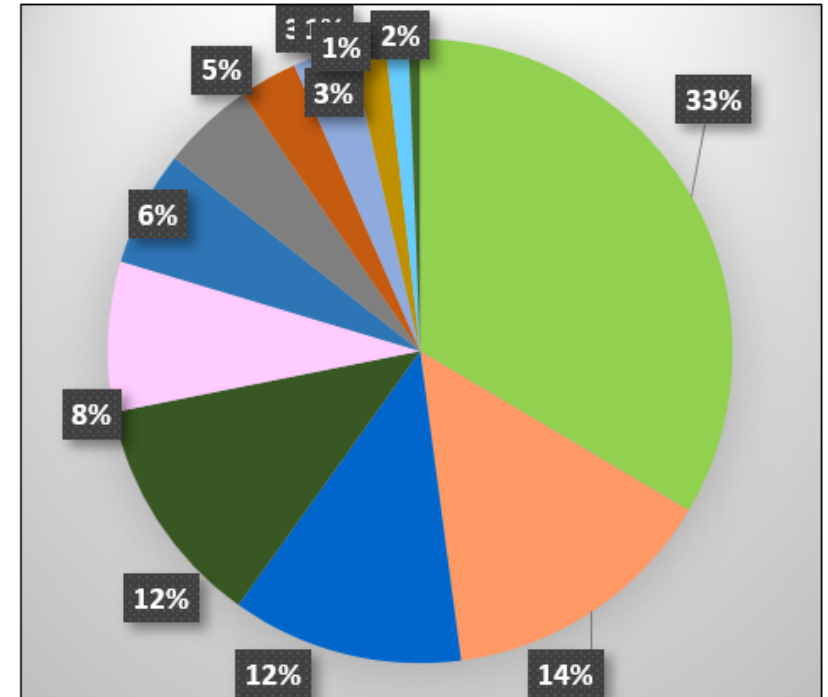
-  1. Земельно-имущественные отношения
-  2. Проектно-изыскательские работы
-  3. Строительно-монтажные работы
-  4. Сети, дороги, благоустройство
-  5. Социальные объекты и обязательства
-  6. Управление проектом
-  7. Коммерческие
-  8. Прочие и непредвиденные
-  9. Затраты по финансированию
-  10. Налоги



**Фокус внимания**

# Структура себестоимости московского проекта

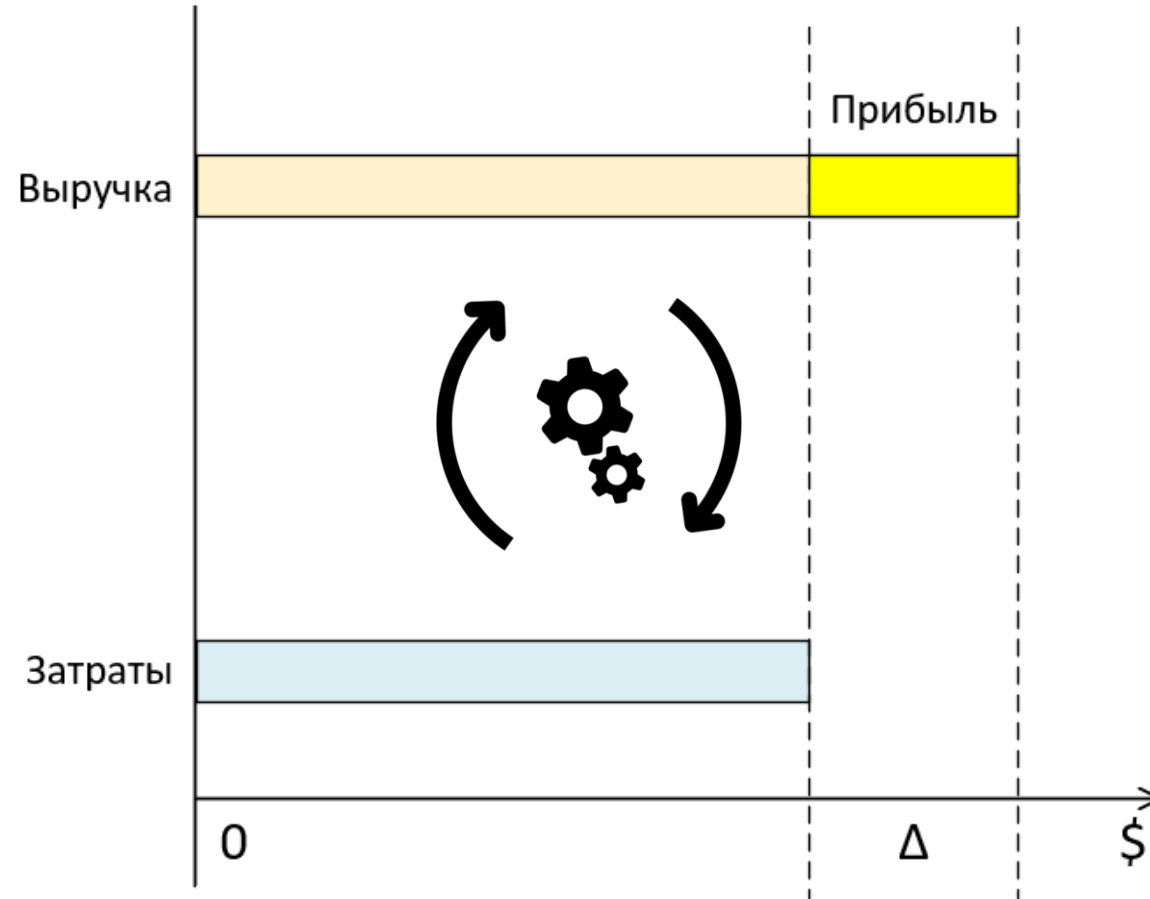
Наименование	Ед.изм.	Значение	Значение
Строительство основного объекта	тыс.руб.	2 800 000	33,5%
Затраты на изменение ВРИ	тыс.руб.	1 200 000	14,4%
Выкуп прав	тыс.руб.	1 000 000	12,0%
Прочие и непредвиденные	тыс.руб.	1 000 000	12,0%
Налоги	тыс.руб.	650 000	7,8%
Коммерческие	тыс.руб.	500 000	6,0%
Сети, дороги, благоустройство	тыс.руб.	400 000	4,8%
Социальные объекты	тыс.руб.	250 000	3,0%
Затраты по финансированию	тыс.руб.	250 000	3,0%
Управление проектом	тыс.руб.	150 000	1,8%
Проектно-изыскательские работы	тыс.руб.	100 000	1,2%
Аренда земельного участка	тыс.руб.	50 000	0,6%
<b>Затраты итого</b>	<b>тыс.руб.</b>	<b>8 350 000</b>	<b>100%</b>







## Распространенная ошибка – управление затратами в отрыве от выручки



# Оптимизация СМР

- ➔ Банальное удешевление используемых материалов (до определенного предела, без потери качества продукта и ликвидности)
- ➔ Оптимизация тендерных процедур
- ➔ Ускорение сроков строительства
- ➔ Оптимизация логистических цепочек
- ➔ Оптимизация схемы закупки материала

## Оптимизация затрат на выкуп прав

- ➔ Частичное привлечение заемных средств на покупку объекта в виде бридж-кредита (*не сейчас из-за высокой ключевой ставки!*)
- ➔ Банальный торг, разбивка платежей по этапам, рассрочка
- ➔ Поиск оптимальных активов по соотношению цена-качество
- ➔ Формирование альтернативных моделей сделки: частичная передача долей в продукте, расчет будущей прибылью и т.д.

## Оптимизация **коммерческих расходов**

- ➔ **Формирование кампаний по продвижению на уровне маркетинговых подразделений. Поиск оптимальных с точки зрения цены/качества механизмов.**
- ➔ **Формирование оптимальных для сегмента механизмов продаж, в том числе сочетание внутренних и внешних ресурсов.**
- ➔ **Пристальный контроль инвестиционного подразделения в целом и руководителя проекта в частности за бюджетами на продвижение.**

# Что бы еще сооптимизировать?



Статья затрат	Метод оптимизации
Сети, дороги, благоустройство	Сильный техзак
Управление проектом	Комбинация инхаус и аутсорс-функций
Изменение ВРИ (Москва)	Создание МПТ (1874-ПП, Москва)
Оптимизация налогообложения	Сильный финдир
Соцобъекты и соцобязательства	Сильный техзак, сильный разработчик ДПТ
Соцобъекты и соцобязательства	Переговоры с банками, поиск оптимальных условий



Основной инструмент принятия решений – сравнение финансовых моделей проектов.



Корректность финансовой модели определяется строгим соблюдением нижеследующих параметров.



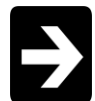
Полный перечень статей затрат



**Корректные удельные показатели и прочие данные в расходной части**



Корректные сроки отдельных этапов



Правильная оценка доходной части с т.з. цен и темпов реализации, оценка ликвидности и спроса



# Чем можем быть полезны



Услуги технического заказчика (Fizir.ru)



Консалтинг по оценке активов



Консалтинг по внутренней организации и бизнес-процессам



Обучение в Академии девелопмента



Предоставление в пользование геоинформационной системы

# Выступления в рамках Rosbuild 2024



**27 февраля** - Командная работа в девелопменте, как удержать лучших. Эффективные методы формирования, развития и удержания сильной команды профессионалов



**28 февраля** - Земля для строительства МКД. Выход застройщика за пределы домашнего региона. Работаящий инструментарий выхода девелопера за пределы домашнего региона



**29 февраля** - Управление себестоимостью и маржинальностью девелоперского продукта. Инструментарий по управлению себестоимостью и маржинальностью девелоперского продукта.



# Контакты



[akadev.ru](http://akadev.ru)

[info@akadev.ru](mailto:info@akadev.ru)

+7 925 107-37-39