

1. Главное за месяц — вердикт и динамика к январю

●

Группа в целом:

Зелёный — прибыльна, деньги растут, долг под контролем

●

Проект «Park Modřany»:

Красный — ушёл в минус по марже (см. стр. 6)

ДЕНЬГИ ГРУППЫ 52,0 млн ▲ +1,2 к янв. Строй 4,2 · Девелопмент 46,5 · Недвиж. 1,3	РЕЗУЛЬТАТ ГРУППЫ, ФЕВ. +5,8 млн ▲ +0,9 все три компании прибыльны	ВНЕШНИЙ ДОЛГ 168 млн ≈ стабильно проектное финансирование 3 проектов	КАПИТАЛ ГРУППЫ +42 млн ▲ +5,8 здоровый, в активах земля и стройка
ПОРТФЕЛЬ: МАРЖА (ОЦЕНКА) +41 млн ▼ -37 к плану «Park Modřany» тянет вниз	ПРОЕКТ «PARK MODŘANY», МАРЖА -4 млн было +33 в плане	КУБЫШКА ДЕВЕЛОПЕРА 46,5 млн ▼ -7,8 финансирует стройку 3 проектов	ЗАПАС ХОДА (RUNWAY) ~6 мес кубышка / расход на стройку

КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ

- **На поверхности месяц отличный.** Группа прибыльна (+5,8 млн), деньги выросли до 52 млн, капитал положительный (+42 млн), долг обслуживается спокойно. Две из трёх компаний и два из трёх проектов — в норме.
- **Но есть проблема, которую не видно по деньгам и прибыли.** Проект «Park Modřany» из-за перерасхода сметы (+15 млн) и просадки цены продаж (с 88 до 66 млн) превратился из плюсового (+33 млн) в **убыточный (-4 млн)**. Сейчас это не видно: продаж ещё нет, стройка финансируется кредитом — касса и P&L «чистые».
- **Цена раннего сигнала.** Пока «Park Modřany» не вышел на продажи, убыток можно сократить: пересмотреть остаток сметы (22 млн ещё не потрачены), заморозить необязательные опции, перепозиционировать продукт.
- **Остальной портфель крепкий:** «Rezidence Stromovka» +23 млн, «Zahrady Hostivař» +22 млн — они и держат общий плюс.

ЧТО РЕШАЕТ ВЛАДЕЛЕЦ В ЭТОМ МЕСЯЦЕ

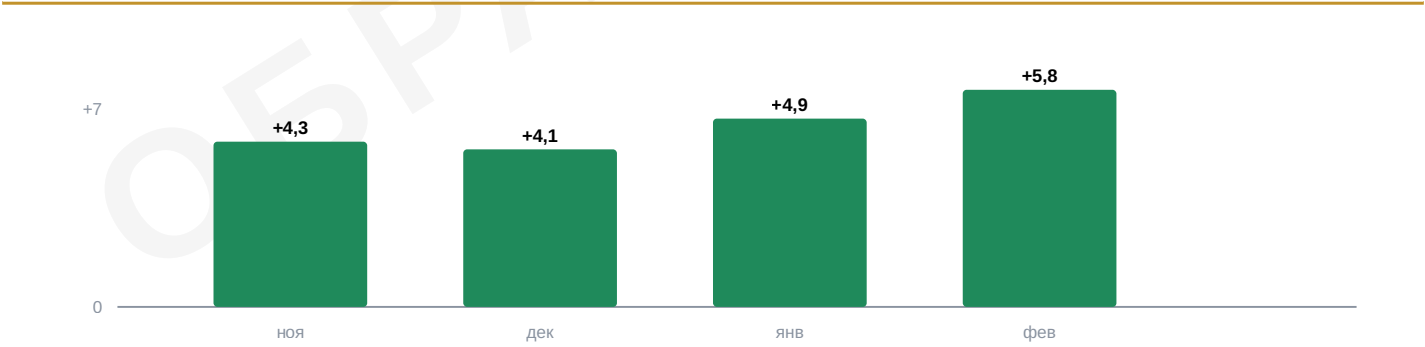
- По «Park Modřany»: пере-тендер остатка работ (22 млн), заморозка опций, ревизия цены/позиционирования — или сценарий выхода.
- Утвердить актуальные сметы по всем трём проектам (план → факт расходится).
- Подтвердить план продаж и ценообразование на II квартал.

2. Результат по компаниям — и сравнение с январём

КЃ	ДОХОД	РАСХОД	РЕЗУЛЬТАТ ФЕВ.	РЕЗУЛЬТАТ ЯНВ.	Δ
Vltava Stav (подряд)	18 500 000	15 400 000	+3 100 000	+2 700 000	+0,4
Vltava Development (проекты)	3 900 000	1 500 000	+2 400 000	+1 900 000	+0,5
Vltava Reality (продажи)	1 900 000	1 600 000	+300 000	+300 000	0,0
Группа, итогo	24 300 000	18 500 000	+5 800 000	+4 900 000	+0,9

Данные вымышлены (ОБРАЗЕЦ). Результат девелопера — управленческие/процентные доходы и капитализируемые затраты; маржа проектов признаётся при продажах (см. стр. 6).

2.1 Результат группы по месяцам, млн КЃ



Вывод

Операционно группа стабильно прибыльна и растёт: +5,8 млн за февраль, четвёртый положительный месяц подряд. Но **помесечный P&L не показывает экономику проектов** — она проявится при продажах. Поэтому проблему «Park Modřany» (стр. 6) видно только в проектном разрезе, а не здесь.

3. Куда уходят деньги «Vltava Stav»

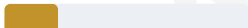
ДВА БЛОКА, МЛН/МЕС

Работы на объектах



3,2

Содержание компании



0,9

ХОРОШО

Доля содержания (бэкофис) — 22%, нормальная для подрядчика. Расходы прозрачны, «прочее» под контролем.

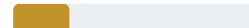
БЭКОФИС ПО СТАТЬЯМ, ТЫС./МЕС

Зарплаты + налоги



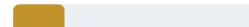
520

Аренда, офис, ПО



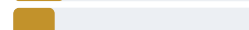
120

Транспорт и техника



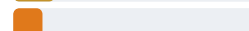
110

Юр., бух., консалтинг



90

Проценты, банк



60

ВЫВОД

Главная статья содержания — люди (~0,52 млн/мес, ~58% бэкофиса). Итого на поддержание бизнеса ~4,1 млн/мес. Это фиксированный «фон», который надо закрывать независимо от хода строек.

4. Где лежат деньги группы

КОМПАНИЯ / НАЗНАЧЕНИЕ	НА 29.02	НА 31.01	Δ	ДОСТУПНО ОПЕРАЦИОНКЕ?
Девелопмент — проектные счета	46 500 000	54 300 000	-7,8 млн	целевые (под стройку)
Vltava Stav — опер. счета	4 200 000	3 800 000	+0,4 млн	да
Vltava Reality	1 300 000	1 200 000	+0,1 млн	обособлено
Итого деньги группы	52 000 000	59 300 000	-7,3 млн	

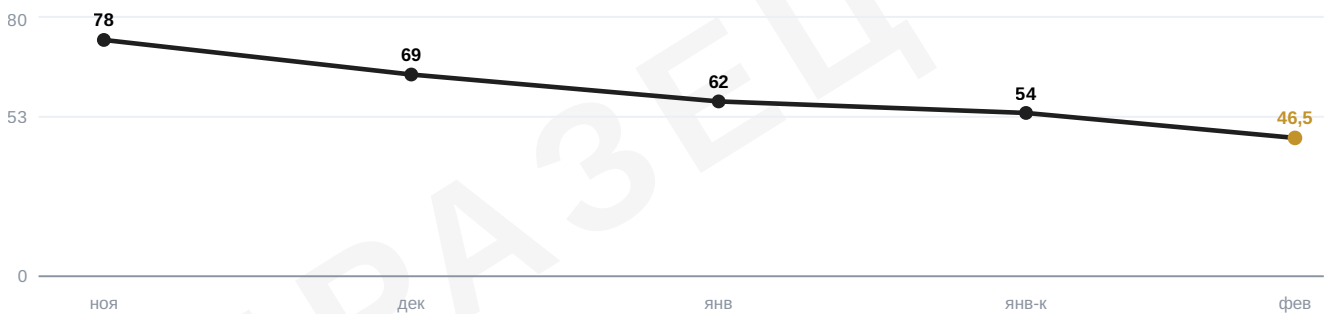
ХОРОШО

Операционная компания держит здоровый запас (4,2 млн, ~месяц работы) — не живёт «в ноль». Снижение денег группы (-7,3 млн) — это плановый расход проектной кубышки на стройку, а не утечка.

НА ЧТО СМОТРЕТЬ

Кубышка девелопера тратится на стройку трёх проектов ~7,8 млн/мес. При таком темпе запас ~6 месяцев — дальше нужны продажи или новый транш. Ключевой контроль — расход кубышки против стройготовности (стр. 5).

5. Целевые средства — сколько осталось и насколько хватит



млн Kč, остаток на проектных счетах девелопера на конец месяца. ОБРАЗЕЦ.

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ		КОММЕНТАРИЙ
Остаток на 29.02	46,5 млн	было 54,3 на 31.01	
Расход на стройку за фев.	~7,8 млн	3 проекта суммарно	
Запас хода (runway)	~6 мес	до выхода на продажи	

ВЫВОД

Средств на достройку портфеля хватает на ~6 месяцев. Но **сколько из этих денег вернется — зависит от экономики каждого проекта**, а она по «Park Modřany» испортилась (стр. 6). Контролируем не только «хватит ли достроить», но и «вернем ли вложенное».

6. Сводка по проектам — главное, чего не видно в P&L и кассе

ПРОЕКТ	ПЛАН ПОСТРОИТЬ	ПОТРАЧЕНО	ОСТАЛОСЬ (СМЕТА)	Σ СМЕТА	ПЛАН ПРОДАЖ	ТЕК. ОЦЕНКА	МАРЖА	СТАТУС
«Rezidence Stromovka»	40	28	9	37	58	60	+23	OK
«Zahrady Hostivař»	65	50	20	70	95	92	+22	Контроль
«Park Modřany»	55	48	22	70	88	66	−4	Проблема
Портфель	160	126	51	177	241	218	+41	

Маржа (оценка) = текущая оценка продаж – актуальная смета (Σ потрачено + осталось). Данные вымышлены (ОБРАЗЕЦ).

6.1 Маржа: что планировали vs что выходит сейчас, млн Kč

«Rezidence Stromovka» план		+18
«Rezidence Stromovka» сейчас		+23
«Zahrady Hostivař» план		+30
«Zahrady Hostivař» сейчас		+22
«Park Modřany» план		+33
«Park Modřany» сейчас		−4

ПРОБЛЕМА — ПРОЕКТ «PARK MODŘANY»

Планировали построить за 55, потратили 48, осталось по актуальной смете ещё 22 → итоговая стройка 70 млн (перерасход +15). Планировали продать за 88, но текущая рыночная оценка — 66 млн (район просел, вышли конкуренты). Итог: косты 70 > выручка 66 → проект уходит в минус −4 млн вместо плановых +33. Двойной удар: перерасход сметы и падение цены.

ПОЧЕМУ ЭТОГО НЕ ВИДНО БЕЗ ОТЧЁТА

Продаж по «Park Modřany» ещё нет → в P&L убытка нет. Стройка финансируется кредитом → касса в порядке. Проблема живёт только в проектной экономике и всплыла бы лишь при продажах — когда менять что-то поздно. Сейчас ещё не потрачено 22 млн — есть рычаг.

ЧТО ДЕЛАТЬ ПО «PARK MODŘANY»

Пере-тендер остатка работ (22 млн) — цель сэкономить 4–6 млн; заморозить необязательные опции/благоустройство; пересмотреть продукт и цену (планировки, очередность, акценты). Параллельно просчитать сценарий выхода (продажа проекта/участка). Цель — вернуть проект хотя бы в ноль.

7. Структура долга группы

КРЕДИТОР / ВИД	СУММА	УСЛОВИЯ	ПРИВЯЗКА
ПРОЕКТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ (ДЕВЕЛОПМЕНТ)			
Проектный кредит — «Rezidence Stromovka»	35 млн	под эскроу/этапы	«Rezidence Stromovka»
Проектный кредит — «Zahrady Hostivař»	70 млн	под эскроу/этапы	«Zahrady Hostivař»
Проектный кредит — «Park Modřany»	63 млн	под эскроу/этапы	«Park Modřany»
ОПЕРАЦИОННЫЕ (СТРОЙ)			
Кредитная линия (выбрано)	4 млн	лимит 8 млн	Строй
Лизинг техники + займ учредителя	2,3 млн		Строй
Внешний долг группы	~168 млн		

В ЦЕЛОМ НОРМАЛЬНО

Долг — это в основном проектное финансирование под конкретные стройки, обеспеченное землёй и эскроу-счётами. По операционной компании запас по кредитной линии 4 млн.

СВЯЗЬ С «PARK MODŘANY»

На «Park Modřany» привлечено 63 млн проектного кредита. Если маржа проекта отрицательная, возврат этого кредита из продаж **под вопросом** — это переносит риск с проекта на холдинг. Ещё одна причина заняться «Park Modřany» сейчас.

8. Баланс группы по компаниям, млн Кř

СТАТЬЯ	СТРОЙ	ДЕВЕЛОПМЕНТ	НЕДВИЖ.	ГРУППА
АКТИВЫ				
Земля под проектами	0	72	0	72
Незавершённое строительство	0	126	0	126
Деньги	4,2	46,5	1,3	52,0
Дебиторка / запасы / прочее	9,8	2,0	0,5	12,3
ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Внешний долг	-6,3	-161,7	0	-168,0
Кредиторка и прочее	-7,5	-42,0	-1,1	-50,6
Чистые активы (капитал)	+0,2	+36,8	+0,7	+41,7

Округлено. «Группа» — сумма с устранением внутригрупповых расчётов. Долг проектов показан общей суммой 168 млн по группе. ОБРАЗЕЦ.

ЧТО ХОРОШО

Капитал группы **положительный (+41,7 млн)**: реальная стоимость в земле (72 млн) и незавершённом строительстве (126 млн) превышает долг. Это здоровый баланс девелопера — не «технический банкрот».

ОГОВОРКА

Незавершёнка отражена **по затратам**. Если по «Park Modřany» затраты выше будущей выручки (стр. 6), часть стоимости этого актива нужно будет списать — то есть капитал чуть оптимистичен на величину проблемы «Park Modřany» (~15–22 млн потенциального обесценения по мере прояснения).

9. Дебиторка, кредиторка, авансы — динамика

ПОКАЗАТЕЛЬ (СТРОЙ), КС	НА 29.02	НА 31.01	Δ МЕСЯЦ
Дебиторка заказчиков	2 580 000	2 200 000	+0,38 млн
Кредиторка поставщикам/подряду	5 100 000	4 700 000	+0,40 млн
Авансы заказчиков (под этапы)	3 100 000	2 900 000	+0,20 млн
Запасы материалов	1 900 000	2 100 000	-0,20 млн

СБАЛАНСИРОВАНО

Рабочий капитал движется ровно: дебиторка и кредиторка растут синхронно с оборотом, авансы заказчиков частично финансируют стройку. Просрочки нет. Это здоровая картина для подрядчика на растущем объёме.

НА ЧТО СМОТРЕТЬ

Авансы заказчиков (3,1 млн) — это **не долг банку**, а предоплата под будущие работы; «возвращается» работой. Не путать с финансовым долгом. Главное по кэшу — стыковать платежи генподряду и оплаты заказчиков по срокам (см. еженедельный отчёт, неделя 7).

10. Реестр рисков

РИСК	ВЛИЯНИЕ	ВЕРОЯТН.	ЧТО ДЕЛАТЬ	RAG
«Park Modřany»: смета +15 и цена –22 → маржа –4	Высокое	Высокая	пере-тендер остатка, заморозка опций, ревизия цены/выход	К
Возврат проектного кредита «Park Modřany» (63 млн)	Высокое	Средняя	привязать к новому плану продаж проекта	Ж
Перерасход смет «Zahrady Hostivař» (+5)	Среднее	Средняя	контроль остатка работ, тендеры	Ж
Кассовый разрыв «Строй», неделя 7 (–1,9)	Среднее	Средняя	ускорить акт заказчика / кредитная линия	Ж
Расход кубышки опережает продажи	Среднее	Средняя	контроль расход ↔ стройготовность ↔ продажи	Ж

10.1 Рекомендации на месяц

- «Park Modřany» — приоритет №1. Собрать рабочую группу: пере-тендер остатка работ (22 млн), заморозка необязательных опций, ревизия цены и позиционирования. Цель — вернуть проект минимум в ноль. Просчитать сценарий выхода как альтернативу.
- Утвердить актуальные сметы по всем 3 проектам и поставить ежемесячный план-факт по сметам и ценам продаж.
- Связать проектные кредиты с обновлёнными планами продаж — особенно по «Park Modřany».
- Закрыть кассовый разрыв «Строй» недели 7 заранее (см. еженедельный отчёт).

ГЛАВНОЕ ЗА МЕСЯЦ ОДНИМ АБЗАЦЕМ

Группа прибыльна, ликвидна и с положительным капиталом — на верхнем уровне всё хорошо. Но проектный разрез вскрывает скрытую проблему: «Park Modřany» из-за перерасхода сметы и падения цены ушёл в минус (–4 млн против +33 в плане). Этого не видно ни по прибыли, ни по деньгам — только по экономике проекта. Хорошая новость: 22 млн ещё не потрачены, и есть время вмешаться. В этом и ценность регулярного управленческого отчёта.

ОСНОВА ПОДГОТОВКИ

Демонстрационный обезличенный отчёт. Все компании, проекты, контрагенты и цифры вымышлены и не относятся к реальному клиенту. Формат соответствует рабочему месячному отчёту BAS Digital.