

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И ОБЩЕСТВЕННЫЕ НАУКИ



УДК 33.2964

Роль финансового менеджера в девелоперских проектах: от оценки до реализации

Д.М. Мерзлякова, В.А. Шуляковский

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Современные проекты в сфере девелопмента недвижимости становятся всё сложнее, и в таких условиях функции финансового менеджера выходят за рамки простого контроля бюджета. В настоящей работе подробно раскрывается, чем именно занимается этот специалист на всех этапах жизненного цикла проекта — от анализа инвестиционных возможностей до мониторинга результатов после ввода объекта в эксплуатацию. Главная цель исследования — показать, что грамотное финансовое управление непосредственно способствует успешной реализации девелоперских инициатив. Практика подтверждает: это не только снижает вероятность рисков и повышает доходность, но и формирует основу долгосрочной устойчивости проекта. В статье уделено особое внимание новой структурной модели, предлагающей методику оценки реального вклада финансового управления в эффективность прохождения всех стадий девелопмента.

Ключевые слова: финансовый менеджер, девелопмент, инвестиционный анализ, управление рисками, бюджет проекта, проектное финансирование, анализ эффективности, управление стоимостью, рентабельность, контроль затрат

Для цитирования. Мерзлякова Д.М., Шуляковский В.А. Роль финансового менеджера в девелоперских проектах: от оценки до реализации. *Молодой исследователь Дона*. 2026;11(1):103–106.

The Role of Financial Manager in the Development Projects: From Assessment to Implementation

Darya M. Merzlyakova, Vasily A. Shulyakovsky

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russian Federation

Abstract

Today's real estate development projects are becoming increasingly complex, therefore, in such settings, the responsibilities of a financial manager extend beyond mere budget monitoring. The paper presents in detail study of the responsibilities of this specialist at all stages of the project lifecycle — from assessing investment potential to monitoring the results of commissioning a facility. The main objective of the study is to demonstrate the capacity of proficient financial management to foster successful implementation of the development projects. Practical results confirm the ability of proficient financial management not only to reduce possible risks and increase profitability, but also to form the basis for long-term sustainability of a project. The article focuses on a new structural pattern providing a methodology for assessing true contribution of financial management into the efficiency of all stages of the development.

Keywords: financial manager, development, investment analysis, risk management, project budget, project financing, analysis of efficiency, cost management, cost-efficiency, monitoring the costs

For Citation. Merzlyakova DM, Shulyakovsky VA. The Role of Financial Manager in the Development Projects: From Assessment to Implementation. *Young Researcher of Don*. 2026;11(1):103–106.

Введение. Сегодня проекты в сфере девелопмента недвижимости всё теснее переплетены с экономикой на разных уровнях — от городского до национального. Эта отрасль стимулирует инвестиционные потоки и способствует социальным преобразованиям. Однако подобные инициативы требуют значительных капитальных вложений, отличаются длительными сроками исполнения — иногда растягивающимися на годы — и связаны с необходимостью координации множества участников — инвесторов, строительных компаний, государственных структур [1]. В таких условиях финансист превращается в ключевую фигуру, от которой во многом зависит успех проекта.

На старте любой девелоперской инициативы необходима всесторонняя экспертиза. Финансовая состоятельность концепции требует подтверждения не только детальными расчётами, но и чёткими измеримыми критериями, отражающими эффективность, стабильность и уровень рисков. Функции финансового менеджера давно вышли за рамки составления бюджета. В его обязанности входит активное участие в формировании стратегии, поиск и внедрение нестандартных схем привлечения капитала, обеспечение ликвидности на каждом этапе работ, а также постоянный контроль баланса между затратами, графиками и качеством результата [2].

Динамика современной экономики — постоянные изменения, политическая нестабильность, инфляционные скачки, технологические прорывы — требует гибкого управления денежными потоками. Практика показывает, что это предполагает освоение новых кредитных инструментов, внедрение цифровых решений для мониторинга и аналитики, а также готовность отвечать на растущие требования инвесторов и регуляторов в части прозрачности операций и долгосрочной устойчивости проектов.

Актуальность исследования связана с возрастанием сложности реализации девелоперских проектов на фоне нестабильной макроэкономической ситуации, роста стоимости заемного капитала, цифровизации и необходимости учитывать ESG-факторы. Современные проекты в недвижимости требуют не только грамотного планирования, но и высокого уровня финансового контроля, аналитики и стратегического участия. Финансовый менеджер в таком контексте перестаёт быть исполнителем и становится ключевым участником проектной команды, определяющим успешность всех этапов девелопмента.

Проблема, рассматриваемая в статье, состоит в том, что в существующей научной и прикладной литературе роль финансового менеджера в девелоперских проектах либо фрагментарно освещена (отдельные задачи бюджетирования, инвестиционного анализа, контроля затрат), либо недостаточно подчеркнута сквозное участие специалиста от концепции до эксплуатации объекта. Это создаёт научный пробел, ограничивающий возможности разработки эффективной модели управления финансами в девелопменте.

Теоретической базой исследования служат положения стратегического менеджмента, проектного управления, инвестиционного анализа и прикладной экономики недвижимости. Ряд авторов — Бланк И.А., Ендовицкий Д.А., Ковалев В.В., Brueggeman W. — освещают важные аспекты темы, однако целостное представление о функциях и задачах финансового менеджера в контексте девелопмента остаётся недостаточно проработанным [1–3].

Цель статьи — подробно рассмотреть функции, задачи и влияние финансового менеджера на каждом этапе реализации девелоперского проекта, начиная с концептуальной инвестиционной оценки и заканчивая постпроектной аналитикой. Автор стремится показать, что системная работа финансового менеджера не только снижает риски, но и создаёт прямую добавленную стоимость проекта за счёт качественного управления денежными потоками, привлечения эффективного финансирования и постоянного контроля экономической эффективности.

Задачи исследования:

1. Обосновать значимость роли финансового менеджера в девелопменте.
2. Систематизировать ключевые функции по этапам реализации проектов.
3. Выявить финансовые инструменты и методы, применяемые менеджером для оценки, управления и контроля.
4. Разработать обобщённую структурную модель участия финансового менеджера.
5. Подчеркнуть практическую значимость системного финансового подхода в девелопменте.

Основная часть. Финансовый менеджер в девелоперских проектах выполняет роль системного координатора, отвечающего за устойчивость бюджетной структуры, инвестиционную привлекательность проекта и соблюдение финансовых ограничений. Его деятельность охватывает весь жизненный цикл проекта — от предпроектной оценки до стадии эксплуатации объекта недвижимости [4].

1. Этап предварительной оценки и планирования. Финансовый менеджер участвует в подготовке технико-экономического обоснования проекта: проводит анализ финансовой целесообразности, рассчитывает сроки окупаемости, IRR, NPV, DPP. Он оценивает рыночную среду, доходный потенциал и возможные источники финансирования — собственные средства, банковские кредиты, инвестирование участников [5].

2. Структурирование бюджета и привлечение финансирования. На этом этапе менеджер формирует структуру капитала, ведёт переговоры с банками и инвесторами, разрабатывает финансовую модель, включающую денежные потоки, анализ чувствительности и сценарные расчёты. Это позволяет снизить риски реализации и привлечь финансирование на оптимальных условиях.

3. Финансовый контроль и управление рисками. На стадии строительства и ввода в эксплуатацию ключевым становится контроль исполнения бюджета, оперативное реагирование на отклонения и корректировка графика затрат. Финансовый менеджер отслеживает KPI, контролирует кассовые разрывы, взаимодействует с подрядчиками по финансовым вопросам [6].

4. Постинвестиционный мониторинг. После сдачи объекта в эксплуатацию, особенно при доходной недвижимости, менеджер оценивает фактическую доходность, контролирует возврат инвестиций, анализирует операционные издержки, готовит отчётность для акционеров и инвесторов и предлагает меры по оптимизации.

Таблица 1

Сравнение моделей финансирования девелоперского проекта

Показатель	Собственное финансирование	Кредитное финансирование
Контроль над проектом	Полный контроль сохраняется за девелопером	Часто банк требует долевого участия или контроля
Риски	Полный риск ложится на девелопера	Часть рисков переходит к банку
Скорость привлечения	Ограничено объемом доступных средств	Может быть быстро реализовано при наличии одобрения
Стоимость капитала	Формально нулевая, но упущенная выгода высока	Процентная ставка + комиссии
Гибкость использования средств	Максимальная	Жесткие условия и целевое использование

Рассмотрим практический пример — гипотетический жилой комплекс «Северный Берег», планируемый к строительству в Московской области. На начальном этапе финансовый менеджер провёл анализ чувствительности проекта и определил точку безубыточности на уровне 85 % реализованных квартир. Применяя NPV-анализ, он установил рентабельность проекта при инфляции не выше 7 %. После согласования бюджета и привлечения проектного финансирования от банка в процессе строительства возник риск удорожания материалов. Финансовый менеджер оперативно пересчитал план закупок, провёл хеджирование части поставок через форвардные контракты и обеспечил корректировку графика платежей, что позволило избежать кассового разрыва. На стадии пост-инвеста он подготовил отчёт для инвестора, где указал превышение ожидаемой доходности на 1,7 п.п. по сравнению с моделью за счёт роста цен на жильё (таблица 1).

Инновационные направления в деятельности финансового менеджера В последние годы усиливается влияние ESG-факторов на девелоперские проекты. Финансовый менеджер всё чаще учитывает параметры энергоэффективности, устойчивого строительства и социальной ответственности при разработке модели финансирования. Кроме того, автоматизация процессов через BI-системы, CRM и специализированные программы финансового планирования (например, ArchiFinance, PlanRadar) повышает точность прогнозов и снижает нагрузку на команду [3]. Такой подход позволяет интегрировать финансы в цифровую экосистему девелопера, улучшая взаимодействие между отделами, ускоряя принятие решений и минимизируя влияние человеческого фактора.

Заключение. Финансовый менеджер фактически координирует переход от стратегического планирования к практической реализации девелоперского проекта. Благодаря его работе формируется прозрачная структура расходов, снижается риск финансовых потерь, ресурсы распределяются максимально целесообразно, а контрольные точки проекта достигаются в установленные сроки. На протяжении всего жизненного цикла проекта — от идеи до ввода объекта в эксплуатацию — именно этот специалист, анализируя данные, просчитывая сценарии и отслеживая исполнение, принимает решения, без которых реализация замысла была бы невозможна. По сути, он становится незаменимым членом команды девелопера.

Практическая значимость статьи заключается в структурированном изложении этапов участия финансового менеджера и рекомендациях по оптимизации его функций. В дальнейшем исследование можно расширить за счёт включения эмпирических данных из конкретных девелоперских проектов, а также сравнительного анализа моделей управления в жилом и коммерческом сегментах. Перспективные направления — применение ESG-критериев и автоматизация финансового управления.

Список литературы

1. Бланк И.А. *Управление финансовыми ресурсами*. Москва: Омега-Л; 2011. 768 с. URL: <https://djvu.online/file/zJBIOOzZ0vEVA> (дата обращения: 02.12.2025).
2. Учинина Т.В., Евсюкова А.И. *Девелопмент и современные методы управления проектами*. Пенза: ПГУАС; 2014. 200 с. URL: <https://clck.ru/3MUx9j> (дата обращения: 02.12.2025).
3. Brueggeman W., Fisher J. *Real Estate Finance and Investments*. McGraw-Hill; 2021. URL: <https://archive.org/details/realestatefinanc0012brue/page/n9/mode/2up> (дата обращения: 02.12.2025).

5. Боронина Л.Н., Сенук З.В. *Основы управления проектами*. Екатеринбург: Издательство Уральского университета; 2015. 112 с. URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/30881/1/978-5-7996-1416-4.pdf> (дата обращения: 02.12.2025).

6. Брыксин Д.А. Методология формирования финансовой модели и показателей эффективности инвестиционного проекта в сфере девелопмента коммерческой недвижимости. *Управление экономическими системами*. 2014;(10(70)):23.

7. Ross SA, Westerfield RW, Jaffe JF. *Corporate Finance*. McGraw-Hill; 2003. 971p. URL: <https://goo.su/L7vm3q> (дата обращения: 02.12.2025)

Об авторах:

Дарья Михайловна Мерзлякова, студентка кафедры «Менеджмент» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, (115054, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., д. 36), dashamerzluakova@gmail.com

Василий Андреевич Шуляковский, студент кафедры «Менеджмент» Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, (115054, Российская Федерация, Москва, Стремянный пер., д. 36), deadrillmsc@gmail.com

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

About the Authors:

Darya M. Merzlyakova, Student of the Management Department, Plekhanov Russian University of Economics (36, Stremyanny Lane, Moscow, 115054, Russian Federation), dashamerzluakova@gmail.com

Vasily A. Shulyakovsky, Student of the Management Department, Plekhanov Russian University of Economics (36, Stremyanny Lane, Moscow, 115054, Russian Federation), deadrillmsc@gmail.com

Conflict of Interest Statement: the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.