
Коммерческий аудит отдела продаж

ЖК комфорт-класса, Алматы. Третья очередь, 226
квартир

Пример отчёта. Название, цифры и даты изменены

Данные: июль 2025 — июнь 2026

1. Задача аудита и материалы

Вопрос застройщика: что не так с отделом продаж и почему продажи встали. Аудит отвечал на него в восемь шагов: (1) разложил продажи по времени, форматам и менеджерам; (2) разобрал структуру остатка и проект; (3) проверил рекламу и SMM; (4) изучил, как назначалась цена и есть ли рыночная привязка; (5) проверил работу с обращениями и показ; (6) посмотрел, кто продавал; (7) изучил управление, отчётность и документы; (8) посчитал, что текущие цены значат для цели 615. Выводы по всем шагам собраны в разделе 10, план действий — в разделе 11.

Изучены реестр сделок и поступлений (июль 2025 — июнь 2026), шахматка с листингом (226 квартир, шесть блоков, восемь этажей), продуктовая аналитика, рекламные материалы, публичный профиль застройщика (срез 20 июня), эскизный проект и отдельные материалы продаж. Проведены три обращения тайного покупателя (сайт, звонок, Instagram), одна телефонная консультация и один визит в отдел продаж с самостоятельным осмотром построенных очередей. Порядок работы ОП и бухгалтерии описан по телефонным интервью.

МЕТКА	ОСНОВАНИЕ	НАСКОЛЬКО МОЖНО ОПИРАТЬСЯ
Д	Реестр, шахматка, ЭП, АР, расчёты по ним	Высокая: проверяется по файлам
Н	Тайный покупатель, визит в офис, просмотр рекламы	Высокая: прямое наблюдение аудитора
С	Слова сотрудников застройщика, бухгалтерии, ОП	Средняя: слова участников процесса

Основа расчётов Реестр сделок и шахматка. Денежные продажи отделены от бартера, стоимость сделок — от фактических поступлений.

2. Динамика продаж: что показывают реестр и шахматка

Что проверяли Реестр сделок (июль 2025 — июнь 2026) сопоставлен с шахматкой и листингом; продажи разложены по месяцам, форматам и менеджерам.

Период данных: с 06.07.2025 (первая сделка) по 24.06.2026, 11,6 месяца. Всего 106 денежных продаж на 3 474,6 млн ₴ (5 781,28 м², средняя цена 601,0 тыс. ₴/м²) и 14 бартерных квартир. Ещё 106 квартир в остатке (7 324,00 м²). Слои описывают наблюдаемое поведение продаж, а не заранее заданную классификацию: «ликвидные» и «трудные» форматы выделены по тому, как они продавались.

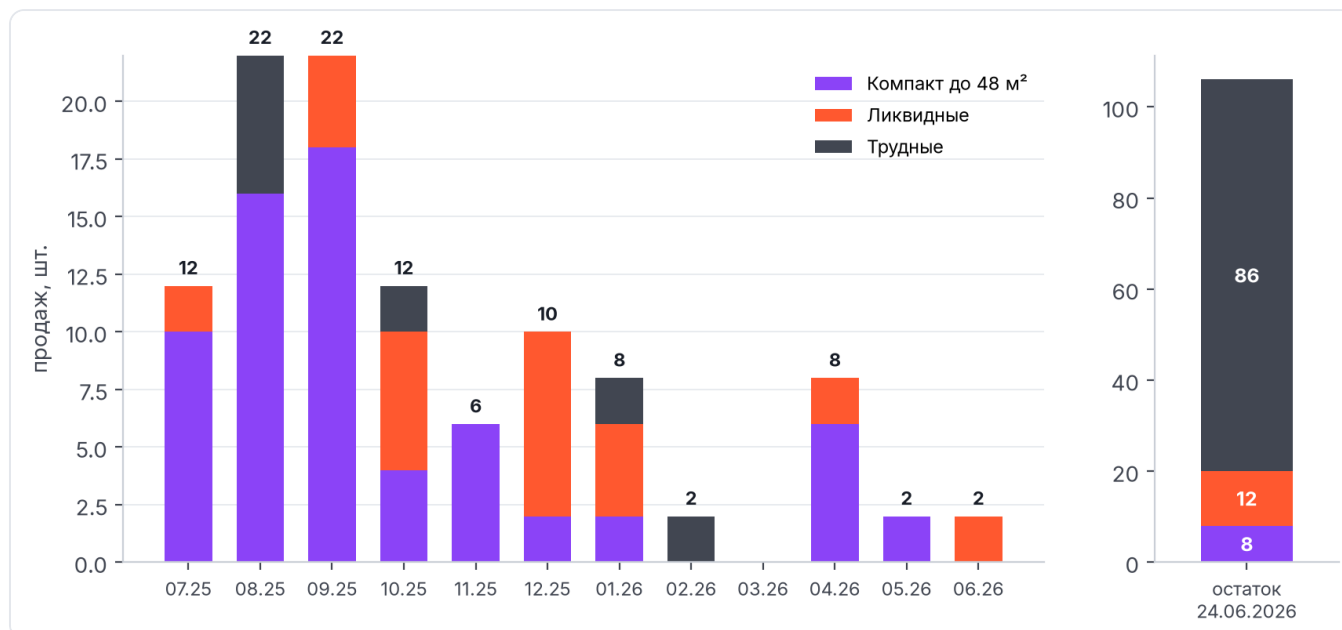


Рисунок 1. Денежные продажи по месяцам и слоям продукта; справа — остаток на 24.06.2026 (своя шкала). Источник: реестр сделок, дата брони или первой оплаты.

Три слоя

СЛОЙ	ЛОТОВ	ПРОДАНО	БАРТЕР	СВОБОДНО	ЧТО ПРОИЗОШЛО
1. Компакт до 48 м²	80	66	6	8	Июль — сентябрь 2025: 44 лота, в том числе двенадцать однокомнатных 36 м² по 19,5 млн ₪. К концу ноября продано 54 из 80, к концу января 58; потом восемь продаж (шесть в апреле, две в мае). Свободны четыре евро-2 46 м² и четыре однокомнатных 43 м².
2. «Ликвидные»: 2-комн. 62–63, евро-3 62, 3-комн. 85 и 95 м²	42	28	2	12	Продажи по кварталам: 6, 14, 4, 4. Евро-3 62 и 3-комн. 85 м² распроданы к 16.12.2025; свободны по шесть 2-комн. 63 и 3-комн. 95 м² (последние продажи 14.04 и 09.06).
3. «Трудные»: евро-2 57, 2-комн. 59 и 70, евро-3 68 и 79, 4-комн. 100 м²	104	12	6	86	Шесть продаж 16–26.08.2025 по 571–588 тыс. ₪/м², затем шесть за десять месяцев (по две 20.10, 04.01 и 28.02). Форматы 57, 70 и 79 м² (62 свободных лота) не продавались с 19.08.2025: 57 м² — ни разу, 70 и 79 м² — по две продажи в августе.

КВАРТАЛ	СЛОЙ 1. КОМПАКТ	СЛОЙ 2. ЛИКВИДНЫЕ	СЛОЙ 3. ТРУДНЫЕ	ВСЕГО	ИЗ НИХ ОТ 48 М²
III кв. 2025	44	6	6	56	12
IV кв. 2025	12	14	2	28	16
I кв. 2026	2	4	4	10	8
II кв. 2026 (до 24.06)	8	4	0	12	4

КВАРТАЛ	СЛОЙ 1. КОМПАКТ	СЛОЙ 2. ЛИКВИДНЫЕ	СЛОЙ 3. ТРУДНЫЕ	ВСЕГО	ИЗ НИХ ОТ 48 М ²
Итого	66	28	12	106	40

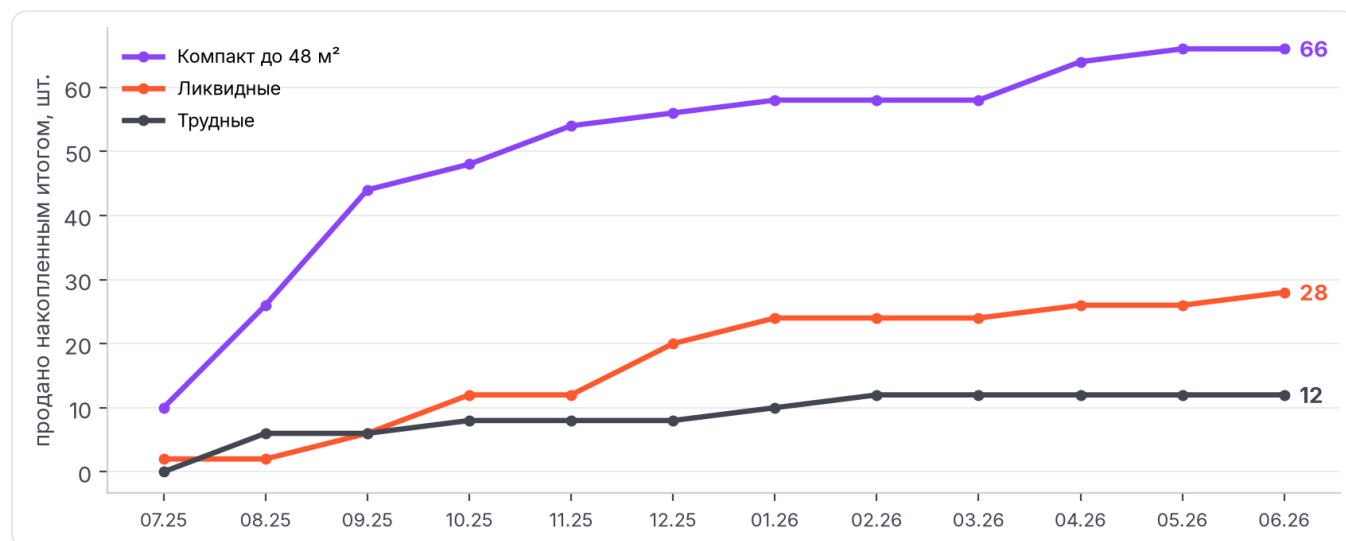


Рисунок 2. Накопленные денежные продажи по слоям продукта. Источник: реестр сделок.

Что видно Кривая компакта выходит на плато к октябрю — ноябрю (44 продажи к 30.09, 58 к 31.01). Ликвидные растут ступенями до января (6 к 30.09, 24 к 31.01) и потом почти не растут. «Трудные» дают 12 продаж за весь период (6 к 30.09, 10 к 31.01).

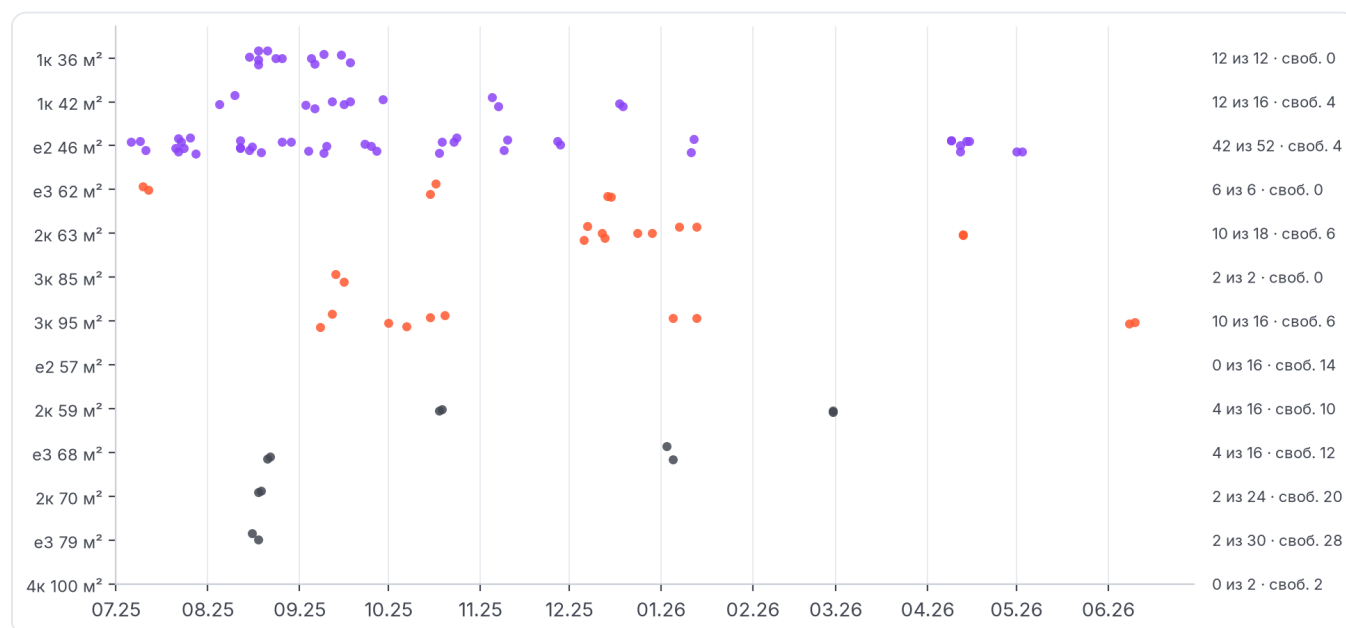


Рисунок 3. Хронология денежных продаж по форматам: каждая точка — одна сделка. Справа — продано из всех лотов формата и остаток. Источник: реестр сделок, шахматка.

Что видно Евро-2 57 м² не продан ни разу; 2-комн. 70 м² и евро-3 79 м² — по две продажи в августе 2025 (свободно 20 из 24 и 28 из 30). Евро-3 62 и 3-комн. 85 м² распроданы полностью. Последние сделки по ликвидным 2-комн. 63 и 3-комн. 95 м² — апрель и июнь.

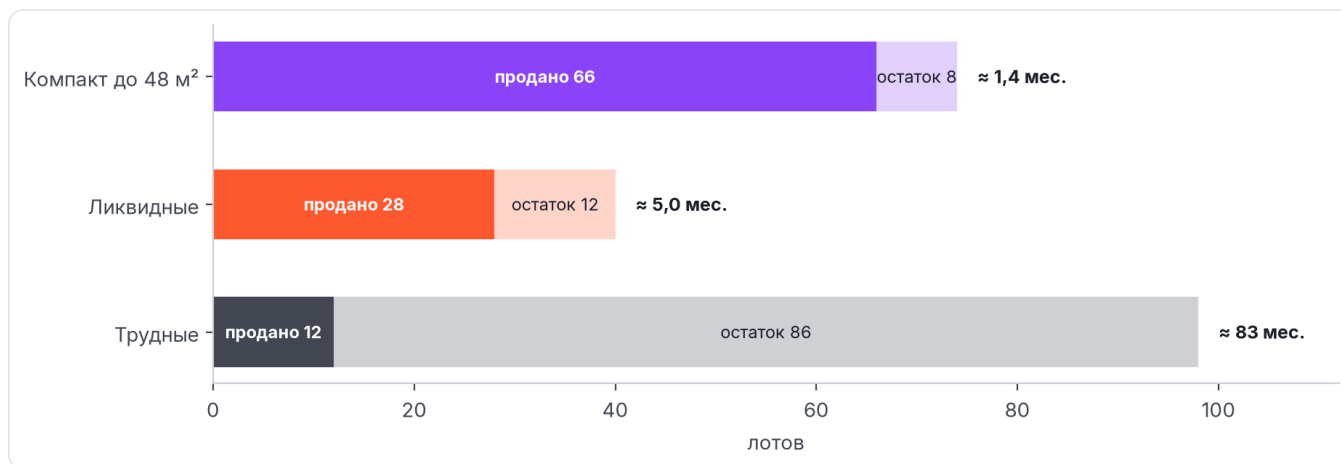


Рисунок 4. Продано и осталось по слоям. Срок распродажи = остаток, делённый на среднемесячный темп продаж слоя за 11,6 месяца; условная величина, не прогноз.

Что показывают данные Продажи не остановились в конкретный день: слой за слоем заканчивался ходовой продукт. Компакт — к концу сентября, ликвидный слой — к январю. Остались форматы, которые почти не продавались с самого начала: их доля в продажах не меняется (6 из 56 в III квартале 2025 и 6 из 50 с октября 2025) при 46% лотов проекта. Спад продаж лотов от 48 м² (16 в IV квартале 2025, 4 во II квартале 2026) — тот же процесс, а не отдельный эффект.

Ходовые слои продавали в основном менеджеры 1 и 3 (32 из 40 продаж лотов от 48 м²). С февраля они продали две крупные квартиры на двоих, менеджеры 4 и 5 продали только компакт.

Форматы 57, 70 и 79 м² не продаются потому, что и раньше давали малую долю потока: из 70 лотов этих форматов продано четыре (все в августе 2025). Общий поток продаж с тех пор упал. Евро-2 57 м² выставлен по самой высокой цене м² среди форматов от 48 м² (650–666 тыс. Т) и не продан ни разу.

3. Продукт: остаток, проект и бартер

Что проверяли Структуру остатка по форматам, блокам и этажам; соответствие шахматки проектной документации; учёт бартерных квартир.

3.1. Остаток по форматам

Структура остатка: 68 из 106 квартир — от 66 м², восемь — до 48 м². Крупные форматы с самым большим остатком: евро-3 79 м² (28), 2-комн. 70 м² (20), евро-2 57 м² (14). Остаток на 1–2 этажах — 42 квартиры.



Рисунок 5. Карта блоков по шахматке: число в ячейке — площадь лота, м²; оранжевая рамка — свободные лоты. Источник: шахматка на 24.06.2026.

Что видно на карте Все 28 свободных евро-3 79 м² — угловые лоты блоков 1 и 4 (по 14). В блоках 3 и 6 свободны 48 лотов из 80, в том числе все 14 евро-2 57 м², все 10 2-комн. 59 м² и 14 из 20 свободных 2-комн. 70 м². По этажам остаток распределён так: 1–2 этажи — 42 лота, 3–4 — 22, 5–6 — 14, 7–8 — 28.

3.2. Рабочий проект расходится с эскизным

Что увидели Д С Рабочий проект расходится с эскизным по планировке. В блоках 3 и 6 квартиры по рабочему проекту укрупнили: на этаже меньше лотов, и в основном это крупные квартиры (59–95 м²). Расхождение подтверждено заказчиком аудита. Шахматка соответствует рабочему варианту: средняя площадь лота в блоках 3 и 6 — 65,0 м² (в блоке 1 — 58,2 м², в блоке 5 — 51,6 м²).

БЛОКИ	ЛОТОВ	ПРОДАНО ЗА ДЕНЬГИ	ДОЛЯ	СВОБОДНО	ИЗ НИХ ОТ 48 М ²
3 и 6	80	26	33%	48	44
1, 2, 4, 5	146	80	55%	58	54
Всего	226	106	47%	106	98

Что это значит В блоках с изменённой планировкой продано 33% лотов против 55% в остальных, и в них сосредоточено 44 из 98 свободных лотов от 48 м². Смещение продукта к крупным форматам заложено проектом, а не решением ОП. Но ОП должен был увидеть, что продаёт другой продукт, и перестроить под него цену и рекламу; этого не произошло (8.1, раздел 4).

Последствия ОП продаёт по шахматке и материалам, которые могут не совпадать с эскизными визуализациями; планировки в рекламе, площади и цены за квартиру рискуют разойтись с тем, что покупатель ожидает или получит. Это риск споров по ДДУ и доплат по фактической площади, а также ещё одна причина, по которой менеджер не может уверенно защищать продукт.

Что предлагаем Поквартирно сверить блоки 3 и 6 (эскизный проект, рабочий проект, шахматка, материалы продаж), зафиксировать действующую версию каждой планировки, обновить визуализации и шах-

матку, до этого не публиковать новые планировочные материалы по этим блокам. Отдельно просчитать, какой формат в этих блоках можно переупаковать (например, объединить или перепланировать) в более ликвидный по чеку.

3.3. Бартер

Что увидели **Д** Бартером оформлены 14 квартир (6,2% лотов): 776,2 м², 469,1 млн ₴ (604,4 тыс. ₴/м²). В реестре только десять; квартиры №175 и №176 (5 блок, 70,4 м²) и №188 и №189 (6 блок, 59,2 м²) на 154,3 млн ₴ в реестре отсутствуют. Шахматка гласит: «на 3–6 этажи бартер не распространяется», но квартиры №121 и №122 (4 блок, 3–4 этажи, 46,4 м², по 30,4 млн ₴) оформлены бартером 31.05.2026. Все десять бартеров в реестре оформлены на одного менеджера. Бартер отделён от денежных продаж во всех расчётах отчёта.

4. Реклама и SMM

Что проверяли Два рекламных ролика, профиль застройщика в Instagram.

Что увидели **Н** Два доступных ролика близки по содержанию, перечисляют разные площади и условия покупки в одном сообщении и продвигают ЖК в целом. Массовый оффер в рекламе — «ПВ от 6 млн ₴» — достижим на компактных квартирах, а их осталось восемь: при ПВ 20% вход в формат 70 м² начинается с 8,8 млн ₴, в формат 79 м² с 9,4 млн ₴ (расчёт по текущему прайсу).

Профиль застройщика (Instagram), срез 20.06.2026 **Н**.

РАБОТАЕТ

Качественная съёмка; обзоры менеджеров и квартир; показ предчистовой отделки, маршрута до объекта, городских коммуникаций. Озвучиваются диапазон цен и программы Отбасы Банка.

ТРЕБУЕТ ИСПРАВЛЕНИЯ

«Актуальное» не обновлялось больше года; часть вопросов о ценах и ипотеке в комментариях без ответа. После 16 апреля нет столь же подробного наземного обзора состояния работ, повторяются кадры с дрона.

Каналы продаж **С** Баспана маркет до 09.06.2026 не использовался как инструмент продаж, хотя такая возможность была. В начале июня канал подключён: решение верное, но принятое поздно.

Что это значит Реклама продаёт ЖК, а не конкретные квартиры конкретным покупателям, а заявленный вход «от 6 млн ₴» привязан к компактным квартирам, которых почти не осталось. Часть вопросов о ценах и ипотеке в Instagram остаётся без ответа.

Что предлагаем Для основных групп остатка (57, 70 и 79 м², затем 59, 63 и 95 м²) подготовить рекламные связки «квартира — покупатель — общий бюджет и ПВ — аргумент выбора — объявление». Проверить на пилоте 4 недели, отслеживая по каждой связке обращения, визиты, брони и сделки, а не только лиды. Обновить профиль: цены, остаток, способы покупки, адрес ОП, вопросы в комментариях; выпустить датированный наземный обзор третьей очереди.

5. Цена и рынок

Что проверяли Как менялись цена м² и чек, какие правила ценообразования видны в шахматке, есть ли у ОП рыночная привязка.

5.1. Цена: что видит застройщик и что видит покупатель

Что увидели Д Застройщик и покупатель считают рост цены по-разному, и обе цифры верны.

ФОРМАТ	ПРОДАНО, ШТ.	СРЕДНИЙ ЧЕК ПРОДАЖИ, МЛН ₴	ОСТАТОК, ШТ.	СРЕДНИЙ ЧЕК ОСТАТКА, МЛН ₴	РОСТ ЧЕКА	ЦЕНА М²: ПРОДАЖА → ОСТАТОК, ТЫС. ₴
1-комнатные	24	22,78	4	29,45	+29,3%	587 → 689
Евро-2 (46 и 57 м²)	42	28,44	18	36,22	+27,4%	619 → 661
1к + евро-2	66	26,39	22	34,99	+32,6%	609 → 665

Цена м² по группе «1к + евро-2» выросла на 9,2%, а чек квартиры — на 32,6%. Разница возникает из-за ассортимента: дешёвые лоты ушли, остались крупные. Так, чек входа в формат евро-2 вырос с 28,4 до 36,2 млн ₴ (+27%) потому, что из 52 квартир по 46 м² свободны четыре, а шестнадцать квартир по 57 м² не продал никто за деньги (две ушли в бартер). По оценке аудита, планировки 46 и 57 м² функционально близки: 57 м² — та же квартира с большей площадью. Покупателю, который выбирал евро-2 за 28 млн ₴, следующий доступный вариант стоит около 38 млн ₴. По однокомнатным вывод менее надёжен: в остатке четыре лота.

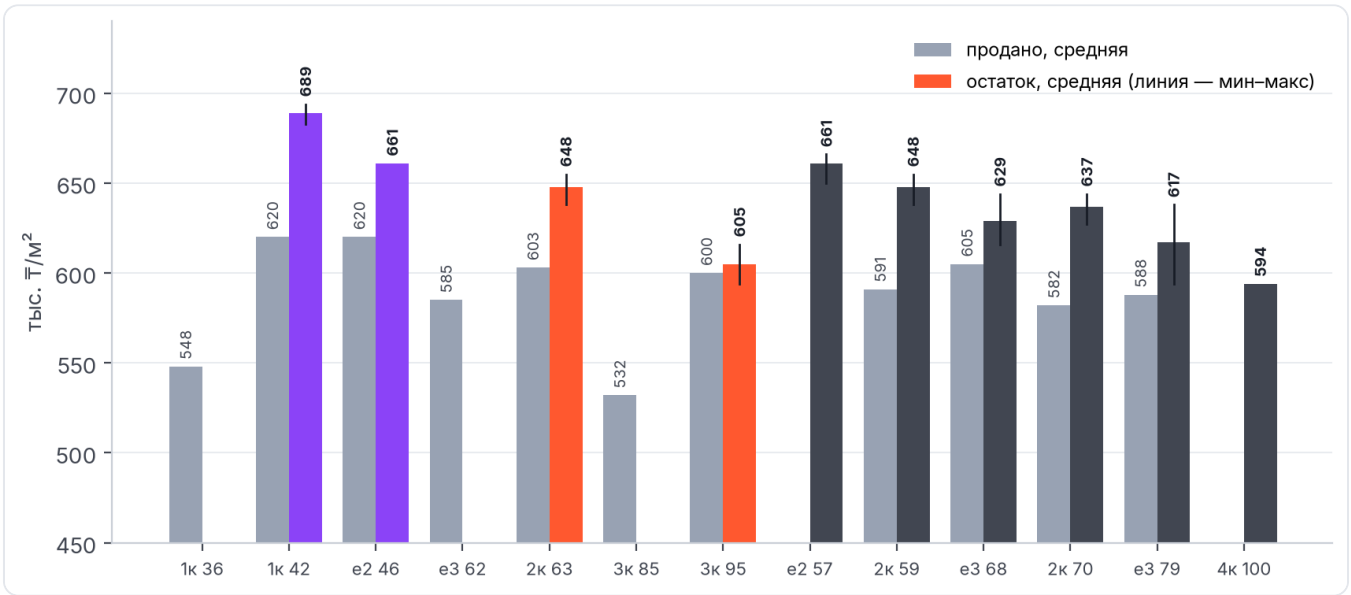


Рисунок 6. Средняя цена м² проданных лотов и лотов в остатке по форматам, тыс. ₴. Источник: реестр (цены сделок), шахматка (цены остатка).

Что видно Во всех восьми форматах, где есть и продажи, и остаток, средняя цена остатка выше средней цены продаж: от +5 тыс. ₴/м² у 3-комн. 95 м² до +69 у 1-комн. 42 м²; у евро-2 46 м² +41, у евро-3 79 м² +29. Часть разницы — блок, этаж и время сделки, но направление одинаково у всех форматов.

Что показывает сравнение чека и цены м². Барьер для покупателя — цена квартиры и размер первоначального взноса, а не цена м²: чек вырос на 33%, цена м² на 9%. Проверяем пилотом: цена и ПВ по форматам, эффект на визиты, брони и сделки за 4 недели.

Одинаковые лоты: что стало с ценой м²

Что увидели Д Сравнены 24 пары квартир одного блока, этажа и формата, проданных или выставленных в разное время. Цена м² выросла в среднем на 5,3% (медиана 6,1%, от -1,8% до +12,7%). Пример: 1 блок, 5 этаж, евро-2 около 46 м²: 627 тыс. $\bar{T}/\text{м}^2$ в июле 2025, 672 тыс. в январе 2026 (+7,1%). Это меньше, чем 9,2% по группе: разницу дают этажи и блоки. Для сравнения, чек по остатку вырос на треть. Однокомнатные 36 м² в пары не попали: все двенадцать проданы за пять недель, лотов одного этажа для сравнения нет.

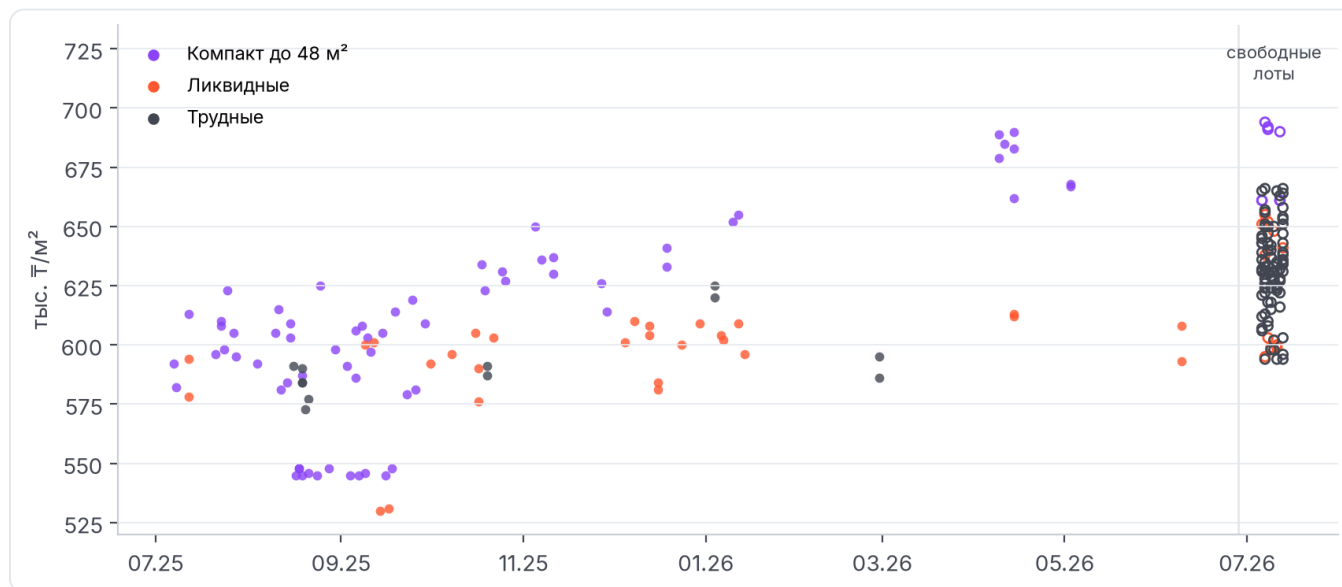


Рисунок 7. Цена м² проданных лотов по датам сделок и текущая цена свободных лотов.

Самая низкая цена м² и самая быстрая распродажа формата

Что увидели Д Фиксированные 19,5 млн $\bar{T}$ — тоже цена м²: 545–548 тыс. $\bar{T}$ при площади 35,6–35,8 м². Это самая низкая цена м² в проекте, примерно на 10% ниже однокомнатных 41–43 м², которые в июле–сентябре продавались по 588–616 (в среднем 606). При этом 36 м² — самый многочисленный из полностью распроданных форматов (12 лотов, остальные — евро-3 62 м² на 6 лотов и два лота 85 м²), и он распродан за пять недель. Эффект нельзя разделить: у этого лота ниже и цена м², и чек. Но это ближайшее к эксперименту наблюдение: при более низкой цене и понятном чеке спрос был.

Обратное наблюдение — апрель. Восемь продаж 09–14.04 прошли по высоким ценам: шесть компактных квартир по 661–694 тыс. $\bar{T}/\text{м}^2$ (в III квартале аналогичный формат продавался по 577–627), и это шесть из восьми самых высоких цен м² среди проданных компактных. Компакт покупали и по такой цене. Значит, барьер — не абсолютный уровень цены м², а сочетание чека, формата и качества продажи.

Четыре однокомнатных лота 43 м² не продаются полгода

Что увидели Д Свободны четыре однокомнатных лота около 43 м² в 5 блоке: №146 и №147 (1–2 этажи, 42,9 м², 683 тыс. $\bar{T}/\text{м}^2$, 29,31 млн $\bar{T}$) и №181 и №182 (7–8 этажи, 42,6 м², 694 тыс. $\bar{T}/\text{м}^2$, 29,58 млн $\bar{T}$). Последняя продажа формата — 21.12.2025, 187 дней назад. Продажи формата по кварталам: 8, 4, 0, 0; цена м² в проданных лотах росла от 588–616 до 655 тыс. $\bar{T}$.

Что видно в данных.

- Чек выше потолка формата. Самая дорогая проданная однокомнатная — 28,04 млн $\bar{T}$ (655 тыс. $\bar{T}/\text{м}^2$, декабрь). Свободные лоты стоят на 1,3–1,5 млн $\bar{T}$ дороже. Покупатели однокомнатных платили 19,5–28,0 млн $\bar{T}$.

- Лоты конкурируют с собственными евро-2. Цена м² у них выше, чем у свободных евро-2 около 46 м² (683–694 против 661), а чек отличается всего на 1,0–1,2 млн ₴ (3–4%): за эту разницу покупатель получает на 3–4 м² больше и отдельную спальню.
- Крайние этажи. Все четыре лота на 1–2 и 7–8 этажах; при этом на этих этажах однокомнатные раньше продавались (№148 и №183), поэтому этаж сам по себе объяснением не служит.

Что это значит Причина — чек выше, чем платили покупатели однокомнатных, и невыгодное соотношение с евро-2. Проверка недорогая: цена на уровне последней продажи (655 тыс. ₴/м², то есть 28,11 и 27,91 млн ₴) стоит около 5,7 млн ₴ выручки на четыре лота. Если лоты уйдут за четыре недели, вывод переносится на остаток; если нет, причина в позиции, виде, условиях или ПВ.

Ценовая матрица без видимой логики

Что увидели **Д** Цены заданы поштучно. В 1 блоке евро-2 около 46 м² продавались и продаются по 616–694 тыс. ₴/м² (разброс 12,7%) без систематической связи с этажом: на 3–4 этажах 683 и 694, на 7–8 этажах 616 и 627. В остатке одного формата цены также различаются: евро-3 79 м² — 594–638 тыс. ₴/м². Шахматка задаёт правило: цены указаны при ПВ 20–30%, скидка при ПВ 50% — 11 тыс. ₴/м², при 100% оплате — 22 тыс. ₴/м². В реестре у всех 106 сделок цена равна цене шахматки, умноженной на площадь, то есть скидок по этим правилам в реестре не видно: либо в реестре цены нетто, либо скидки не фиксируются.

По текущей шахматке и истории сделок нельзя восстановить согласованный график повышения цен. Утверждённая матрица и внутренние правила ОП не представлены; изменения выглядят как отдельные ручные решения.

Что предлагаем Для будущих запусков до старта согласовывать продуктовую матрицу, выпуск лотов, правила управления ликвидностью и график повышения цен. По текущему проекту пересобрать листинг, разметить ликвидность по конкретным лотам, сопоставить с конкурентами (5.2) и переоценить остаток точно. Каждое изменение цены согласовывать с застройщиком и фиксировать: какие лоты, почему, как изменился темп продаж.

5.2. Работа по конкурентам

Что увидели **Н С** У ОП нет данных о конкурентных проектах: цены, ПВ, сроки, отделка, инфраструктура, условия рассрочки. В телефонной консультации менеджер не показала знание конкурентов. ОП не может аргументировать цену и позиционирование ЖК на рынке. РОП по запросу аудита подтвердил, что работа по конкурентам не ведётся.

Что это значит Любое ценовое решение — и повышение, и снижение — принималось без внешней точки отсчёта. Покупатель квартиры за 35–60 млн ₴ сравнивает проекты, а менеджер может сказать ему только базовые факты о своём. Отсутствие рыночной привязки — прямая находка о работе ОП.

Что предлагаем Собрать бенчмарк по 3–5 сопоставимым проектам (цена за м² и за квартиру, ПВ, срок сдачи, отделка, паркинг, инфраструктура) в единую таблицу; на её основе подготовить для менеджеров карточку «чем мы отличаемся и почему наша цена такая» и обновлять её ежемесячно. Ценовые решения по остатку принимать после бенчмарка.

6. Обращения, офис, показ и осмотр объекта

Что проверяли Скорость и качество ответа на обращения (тайный покупатель), телефонную консультацию, визит в офис, самостоятельный осмотр построенных очередей.

6.1. Обращения, консультация, офис и показ

Все выводы этого раздела основаны на трёх обращениях, одной консультации и одном визите **Н**. Они показывают конкретные сбои, но не дают статистики по потоку.

ПРОВЕРКА	НАБЛЮДЕНИЕ
Заявка на сайте	Ответ через 2 дня
Входящий звонок ближе к концу рабочего дня	Не ответили и не перезвонили
Сообщение в Instagram	Ответ через 6 дней
Телефонная консультация	Хорошая связь, приятная речь, знание базовых фактов; менеджер шла по сценарию, не выяснила потребность, не показала знание конкурентов, слабо отработала сомнения

Визит в офис. Работает: офис брендирован, замечен с дороги, удобный подъезд и парковка; построенные очереди и дворы производят хорошее впечатление. Выявлено: менеджера на месте не было, РОП присутствовал, но презентацию не начал; в офисе неопрятно, строительные материалы занимают место, макет используется слабо; свободные квартиры показывали по плохо читаемой шахматке в Excel, понятных планировок и материалов для покупателя нет; не выяснили потребность, не рассчитали способ покупки, не предложили бронь или повторную встречу; материалов с собой не дали, повторный контакт состоялся через два дня. Менеджер предложил осмотреть построенные очереди самостоятельно, сильные стороны дворов никто не показал.

Что предлагаем Назначить ответственного за каждый канал (сайт, звонки, Instagram, WhatsApp), установить срок ответа и ежедневно проверять необработанные заявки и пропущенные звонки. Переработать сценарий разговора: выявление потребности, расчёт способа покупки, работа с сомнениями, конкуренты, согласованное следующее действие. Привести офис в порядок, подготовить понятные планировки и инструмент показа свободных квартир. Закрепить, кто ведёт встречу при отсутствии менеджера. Показ построенных очередей — вместе с покупателем (до устранения замечаний по отделке (6.2) самостоятельные осмотры не предлагать). Проверку тайным покупателем повторять ежемесячно.

6.2. Осмотр построенных очередей

Наблюдение при осмотре построенных очередей **Н**. Заметны дефекты отделки фасада и трещины в штукатурке в подъезде. Это наблюдение аудитора, а не техническая оценка. Рекомендация: зафиксировать, передать в технический отдел застройщика, до устранения не предлагать покупателям осматривать очереди самостоятельно. Для застройщика это репутационный риск, а не деталь визита.

7. Кто продавал: менеджеры ОП

Что проверяли Кто и когда закрывал сделки, как продажи распределены между менеджерами.

Что увидели **Д** По реестру денежных продаж (имена заменены номерами):

МЕНЕДЖЕР	ПРОДАЖ	ДОЛЯ	ПЕРВАЯ ПРОДАЖА	ПОСЛЕДНЯЯ ПРОДАЖА	КОММЕНТАРИЙ
Менеджер 1	54	51%	июль 2025	09.06.2026	15.01 → 09.06 продаж нет
Менеджер 2	32	30%	июль 2025	14.04.2026	Все 10 бартерных сделок реестра оформлены на него
Менеджер 3	12	11%	сент. 2025	04.01.2026	С января продаж нет
Менеджер 4	4	4%	апр. 2026	03.05.2026	Новый в реестре
Менеджер 5	4	4%	апр. 2026	14.04.2026	Новый в реестре
Итого	106	100%			

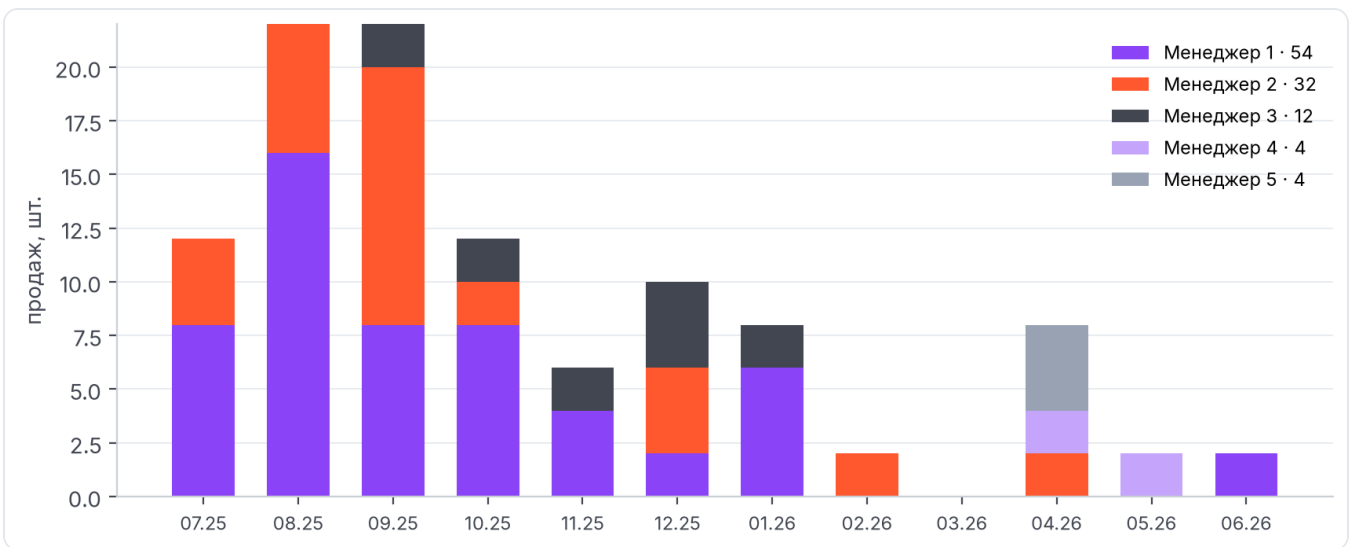


Рисунок 8. Денежные продажи по месяцам и менеджерам. Источник: реестр сделок.

Что видно Менеджер 1 продавал весь период, менеджер 2 — до апреля, менеджер 3 — с сентября по январь. С февраля продажи единичны: по две в феврале, мае и июне и восемь в апреле.

МЕНЕДЖЕР	КОМПАКТ	ЛИКВИДНЫЕ	ТРУДНЫЕ	ВСЕГО	ИЗ НИХ ОТ 48 М²
Менеджер 1	30	18	6	54	24
Менеджер 2	24	6	2	32	8

МЕНЕДЖЕР	КОМПАКТ	ЛИКВИДНЫЕ	ТРУДНЫЕ	ВСЕГО	ИЗ НИХ ОТ 48 М²
Менеджер 3	4	4	4	12	8
Менеджер 4	4	0	0	4	0
Менеджер 5	4	0	0	4	0
Итого	66	28	12	106	40

Лоты от 48 м² продавали в основном менеджеры 1 и 3 (24 и 8 из 40). Менеджеры 4 и 5 продали только компакт.

Менеджеры 1 и 2 закрыли 81% продаж. Из 14 продаж с февраля по июнь восемь сделали менеджеры 4 и 5, причём шесть из них — за шесть дней в апреле (09–14.04), на лотах 1 блока, 1–4 этажи, 46 м². Апрельская серия — не дисконт: цена всех восьми сделок равна цене шахматки, цена м² компактных лотов в них 661–694 тыс. ₴; четыре сделки на стандартной рассрочке с ПВ 30%, две — с ПВ 43%, две — со 100% оплатой.

Что это значит Результат зависит от отдельных людей, а не от процесса: воронка по менеджерам не ведётся, при уходе или паузе ведущего продавца поток не перераспределяется. Апрельская серия — единственная заметная серия продаж после января.

Что предлагаем Вести воронку и нагрузку по менеджерам, закрепить правила распределения обращений и передачи клиентов при отсутствии, иметь не менее трёх активных продавцов и резерв, разобрать апрельские сделки: откуда пришли клиенты и что им предлагали.

8. Управление, отчётность и учёт

Что проверяли Планирование, отчётность, коммуникацию, распределение ответственности между застройщиком и ОП, порядок хранения документов.

8.1. План реализации, владелец результата, отчётность

Что увидели **Д С** Застройщик обозначил цель третьей очереди — около 615 тыс. ₴/м². Согласованный план, который связывает квартирографию, выпуск лотов в продажу, ценовую матрицу и повышение цен, не представлен: по объяснениям участников, эти решения в значительной степени переданы ОП. Отчёт ОП есть раз в месяц (со слов), но проводится формально: фиксация факта месяца, без принятия решений. Владельца коммерческого результата со стороны застройщика нет.

ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	ЧТО ЕСТЬ ПО МАТЕРИАЛАМ АУДИТА	ОСНОВАНИЕ
Владелец результата со стороны застройщика	Нет; договорённости обсуждаются устно и в WhatsApp без записи решения	С
План реализации остатка	Не представлен; цель около 615 названа без плана по форматам, срокам и цене	Д С
Отчёт ОП застройщику	Раз в месяц (со слов); формальный: фиксация факта месяца, без принятия решений	С

ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ	ЧТО ЕСТЬ ПО МАТЕРИАЛАМ АУДИТА	ОСНОВАНИЕ
Ценовая матрица и правила повышения	Согласованной нет; цены заданы поштучно	Д
Воронка и нагрузка по менеджерам	Не ведётся; при паузе ведущего продавца поток не перераспределяется	С Д
Конкурентный бенчмарк	Нет; ОП не может обосновать цену и позиционирование	Н С
Сверка реестра и шахматки	Есть расхождения по отдельным лотам и бартерам	Д
Коммуникация	WhatsApp и устно; темы смешаны, решения не фиксируются	Н С
Единая база документов	Нет; документы передаются через WhatsApp	С

Что это значит Отдел продаж работал без задачи, которую можно проверить, и без механизма, который показал бы остановку продаж и запустил реакцию. Поэтому смена слоёв продукта (с компакта на крупные, а затем на «трудные» форматы) прошла незаметно.

Коммуникация

Что увидели Н С Коммуникация застройщика и ОП идёт в WhatsApp и устно: рабочие вопросы по продажам, маркетингу, договорам и документам смешаны в одних чатах, решения не фиксируются отдельно от переписки.

Что предлагаем Перевести рабочую коммуникацию в Telegram: отдельные чаты по темам (продажи, маркетинг, договоры, документы), решения фиксировать отдельным сообщением: что, кто согласовал, с какой даты.

Что предлагаем по управлению.

1. Назначить одного ответственного со стороны застройщика, закрепить его полномочия по цене, скидкам, продукту, маркетингу и документам.
2. Согласовать план реализации остатка по форматам, срокам, цене и условиям покупки.
3. Ввести два формата отчётов вместо формального ежемесячного отчёта: по проекту и операционный (таблица ниже). У каждого свои KPI и регулярность.

ФОРМАТ ОТЧЁТА	KPI	РЕГУЛЯРНОСТЬ
По проекту	План/факт продаж в штуках, м ² и сумме сделок; средняя цена м ² и квартиры; остаток по планировкам, этажам, площади, цене и сроку в продаже; темп продаж и срок распродажи остатка	Ежемесячно, до 5 числа; по итогам — встреча владельца результата и РОП, решения фиксируются
Операционный	Лиды по каналам; время первого ответа; необработанные обращения; встречи; брони; сделки; причины отказов; конверсии по этапам (периодические отдельно от накопительных)	Еженедельно, по понедельникам

8.2. Единый учёт и документы

Что увидели **Д С** Нет единого места с действующими документами: правоустанавливающие и проектные документы, шахматка, отчёты, рекламные макеты, шаблоны сообщений, материалы и инструкции ОП. Договоры, сведения о сделках и оплатах передаются бухгалтерии через WhatsApp. Расхождения между реестром и шахматкой показывают, что сверка данных не встроена в процесс. Оплаты третьими лицами: если договор оформлен на одного, а платит другой, ОП должен брать у плательщика заявление с указанием договора и передавать бухгалтерии; сейчас такие заявления не берут, порядок с бухгалтерией согласован и должен быть внедрён.

Что предлагаем Собрать базу по разделам (анализ проекта, информация о застройщике, маркетинг, продажи, клиентский сервис, отчётность застройщику, административные материалы), для каждого документа указать действующую версию, дату и ответственного. Доступы к цифровым сервисам выдавать и учитывать по защищённому порядку. Единый реестр сделок и бартера, сверка реестра и шахматки раз в месяц.

9. Цель 615 тыс. $\bar{T}/m^2$

Что проверяли Что означают текущие цены остатка для цели 615 тыс. $\bar{T}/m^2$.

Что увидели **Д** Цель 615 достигается только при продаже остатка по текущему прайсу: итоговая средняя по проекту тогда составит 618,4 тыс. $\bar{T}/m^2$. При темпе продаж последних девяти месяцев (5,8 продажи в месяц) остаток из 106 лотов продаётся около 19 месяцев.

Что предлагаем

1. Пересмотреть коммерческие ожидания по проекту.
2. Пересобрать анализ конкурентов.
3. Вывести актуальные цены.

10. Выводы аудита

Ниже сведены выводы, которые аудит сделал по шагам 1–8. Метка в скобках показывает основание: **Д** документы (реестр, шахматка, ЭП, АР) и расчёт, **Н** наблюдение аудитора, **С** слова участников (раздел 1).

Ответ на вопрос застройщика

Вопрос: что не так с отделом продаж и почему продажи встали.

Ответ: продажи не «встали» в один момент, а закончились ходовые слои продукта. Проект продавался тремя слоями. Первый — компакт до 48 m^2 (июль — сентябрь, 66 продаж за всё время). Второй — «клик-видные» форматы крупнее: 2-комн. 62–63 m^2 , евро-3 62 m^2 , 3-комн. 85 и 95 m^2 (сентябрь — январь, 28 продаж). Третий — «трудные» форматы 57, 59, 68, 70, 79 и 100 m^2 : 104 лота, за 11,6 месяца всего 12 продаж. Первые два слоя к январю закончились, остались 86 лотов третьего слоя, которые не продавались и раньше: форматы 57, 70 и 79 m^2 (62 лота) не продаются с 19 августа 2025.

Причина продуктовая, а не рыночная. Компакт продавался по растущим ценам вплоть до апреля (661–694 тыс. $\bar{T}/m^2$ против 577–627 в III квартале): спрос на ходовой формат не упал.

Что не так с ОП: под смену слоёв не было перестроено ничего: ни плана реализации, ни перестроенной рекламы, ни ценового обоснования с опорой на рынок, ни контроля обращений. Продажи лотов от 48 м² держались на двух менеджерах (32 из 40), оба замолчали в январе; менеджеры, пришедшие позже, продали только компакт. Со стороны застройщика не было владельца результата и отчётности, по которой принимаются решения.

Семь выводов. Основание каждого: **Д** документы и расчёт по реестру и шахматке, **Н** наблюдение аудитора (тайный покупатель, визит), **С** слова участников.

1. Продукт закончился слоями. **Д** Компакт до 48 м²: 80 лотов, 66 продано, свободно 8 (44 продажи в III квартале 2025). «Ликвидные» форматы (2-комн. 62–63, евро-3 62, 3-комн. 85 и 95 м²): 42 лота, 28 продано, свободно 12; евро-3 62 м² и 3-комн. 85 м² распроданы полностью. Продажи лотов от 48 м² по кварталам: 12, 16, 8, 4 — это тот же процесс: ходовые форматы кончились к январю.

2. Остаток — слой, который не продавался и раньше. **Д** 86 из 106 свободных лотов — форматы, по которым сделано 12 продаж из 104 (12%); во всех остальных форматах продано 94 из 122. Шесть из двенадцати продаж «трудных» форматов прошли 16–26 августа по 571–588 тыс. ₴/м², остальные шесть — за следующие десять месяцев. При прежнем темпе эти 86 лотов — около семи лет (условная величина, не прогноз).

3. Реклама и SMM продают ЖК, а не остаток. **Н** Два ролика перечисляют разные площади и условия в одном сообщении. Оффер «ПВ от 6 млн ₴» достижим на компактных квартирах, которых осталось восемь; на 70 м² вход при ПВ 20% — 8,8 млн ₴, на 79 м² — 9,4 млн ₴. В Instagram «Актуальное» не обновлялось больше года, вопросы о ценах и ипотеке в комментариях без ответа. Баспана маркет как канал продаж подключён только 09.06.2026, хотя мог работать раньше.

4. Ценой управляли поштучно и без рынка. **Д Н** На идентичных лотах цена м² выросла в среднем на 5–6%, а внутри одного формата одного блока цены различаются до 13%. Работы по конкурентам нет (подтверждено РОП): ОП не знает конкурентов и не может аргументировать цену и позиционирование ЖК.

5. Обращения обрабатываются с задержкой, встреча не доводится до следующего шага. **Н** Сайт — ответ через 2 дня, звонок — без ответа и перезвона, Instagram — через 6 дней; при визите менеджера не было на месте. Выборка мала (три обращения и один визит), но сбои системные.

6. Продажи держатся на двух менеджерах. **Д** Они дали 86 из 106 продаж (81%). Лоты от 48 м² продавали в основном менеджеры 1 и 3 (32 из 40); менеджер 3 не продаёт с 4 января, у менеджера 1 с 16 января по 8 июня не было ни одной продажи. Восемь из четырнадцати продаж с февраля по июнь сделали два новых менеджера, и все восемь — компакт.

7. Нет управленческого контура. **Д С** Нет владельца результата со стороны застройщика и плана реализации остатка; отчёт ОП формальный, решения по нему не принимаются; коммуникация идёт устно и в WhatsApp. Рабочий проект расходится с эскизным по квартирографии: в блоках 3 и 6 квартиры укрупнили; там продано 33% лотов против 55% в остальных блоках (3.2). Реестр и шахматка расходятся между собой в мелочах.

Цель 615

Цель 615 тыс. ₴/м² достигается только при продаже остатка по текущему прайсу; при темпе последних девяти месяцев это около 19 месяцев. Рекомендация: пересмотреть коммерческие ожидания по проекту, пересобрать анализ конкурентов, вывести актуальные цены (раздел 9).

11. План действий

№	ДЕЙСТВИЕ	ВЛАДЕЛЕЦ	СРОК	КАК ПРОВЕРИТЬ
30 ДНЕЙ				
1	Назначить владельца коммерческого результата, утвердить матрицу ответственности (цена, скидки, продукт, маркетинг, документы)	Застройщик	7 дней	Приказ или протокол
2	Пересмотр коммерческих ожиданий по проекту	Застройщик	14 дней	Записанное решение
3	Вывести актуальные цены остатка: обновить прайс, шахматку и материалы продаж	Застройщик, ОП	7 дней	Единый прайс во всех каналах
4	Ответственный и срок ответа по каждому входящему каналу; ежедневная проверка пропущенных заявок и звонков	РОП	7 дней	Время первого ответа по каналам
5	Недельный операционный отчёт ОП	РОП	со следующей недели	Отчёт каждый понедельник
6	Перевести рабочую коммуникацию в Telegram: чаты по темам, фиксация решений	Застройщик, РОП	14 дней	Действующие чаты, журнал решений
7	Рекламные связки под форматы 57, 70 и 79 м ² (общий бюджет и ПВ), пилот 4 недели	ОП, маркетинг	14 дней + 4 недели	Визиты, брони, сделки по связкам
8	Точечный тест цены на четырёх однокомнатных лотах (№146, №147, №181, №182): цена на уровне последней продажи, 655 тыс. Т/м ²	Застройщик, ОП	14 дней + 4 недели	Продажа за 4 недели: да или нет
9	Бенчмарк по 3–5 конкурентам и карточка «чем отличаемся»	ОП, застройщик	14 дней	Таблица сравнения, обучение менеджеров
10	Сверка рабочего и эскизного проектов по блокам 3 и 6, обновление планировок и шахматки, оценка перепланировки крупных лотов	Застройщик, проектировщик	21 день	Поквартирный протокол
11	Осмотр фасада и подъездов, передача в технический отдел, до устранения не отправлять покупателей на самостоятельный осмотр	Застройщик, РОП	7 дней	Акт осмотра
12	Исправить учёт: четыре бартера вне реестра, №45/№46, №89, №121–122, даты; единый реестр бартера	Бухгалтерия, ОП	14 дней	Сверка реестра и шахматки
90 ДНЕЙ				
13	Ежемесячный проектный отчёт (план/факт, остаток, срок в продаже)	РОП, владелец результата	ежемесячно	Отчёт до 5 числа

№	ДЕЙСТВИЕ	ВЛАДЕЛЕЦ	СРОК	КАК ПРОВЕРИТЬ
14	План реализации остатка по форматам, срокам, цене, условиям	Владелец результата, ОП	30–45 дней	Утверждённый план
15	Сценарий разговора, контроль звонков, ежемесячный тайный покупатель	РОП	30–60 дней	Оценка по чек-листу
16	Единая база документов, порядок согласования цены, порядок оплат третьими лицами	Застройщик, бухгалтерия	60 дней	Доступная база, лог решений
17	Офис и показ: порядок, планировки, инструмент показа, обновлённый профиль в Instagram и наземный обзор	ОП, маркетинг	30–60 дней	Повторный визит
ДЛЯ БУДУЩИХ ЗАПУСКОВ				
18	До старта согласовать продуктовую матрицу, выпуск лотов, график повышения цен и правила управления ликвидностью	Застройщик, ОП	до старта	Утверждённые документы