

МЕТОДИКА ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ

THE METHODOLOGY OF FUNCTIONAL SUPPORT OF PROJECT MANAGEMENT IN DEVELOPMENT ALGORITHMS

**D. Mishin
S. Kurovsky
A. Ermakov**

Summary. This article examines the methodology of functional support for project management in development. The analysis showed that for the successful implementation of the development project it is necessary: a) clearly define the composition of the functional blocks and cover all key areas of activity (from concept to sales); b) establish a transparent distribution of responsibilities among all members of the project team and eliminate uncertainty and duplication of responsibilities.; c) to build a reliable information support system, including electronic document management and checkpoints, thanks to which the project implementation becomes transparent, and deviations are identified and corrected in time; d) to optimize the internal business processes of the development so that they support rather than slow down the progress of the project. The fulfillment of these conditions forms a reliable foundation for the development of an effective methodology for the functional support of project management in development.

Keywords: development, project management, functional support, responsibility allocation, information support, document management, control points.

Мишин Денис Александрович

Руководитель редакционно-издательского отдела
ООО «Высшая Школа Образования»
9651530@gmail.com

Куровский Станислав Валерьевич

Руководитель научно-исследовательского
подразделения ООО «Высшая Школа Образования»
8917564@gmail.com

Ермаков Александр Алексеевич

руководитель проектов,
Группа компаний «Новый город»
ermakiwi@gmail.com

Аннотация. В данной статье исследуется методика функционального обеспечения управления проектами в девелопменте. Проведённый анализ показал, что для успешной реализации девелоперского проекта необходимо: а) чётко определить состав функциональных блоков и охватить все ключевые направления деятельности (от концепции до продаж); б) установить прозрачное распределение ответственности между всеми участниками команды проекта и исключить неопределённость и дублирование в обязанностях; в) выстроить надёжную систему информационного обеспечения, включающую в себя электронный документооборот и контрольные точки, благодаря которой реализация проекта становится прозрачной, а отклонения вовремя выявляются и корректируются; г) оптимизировать внутренние бизнес-процессы девелопмента так, чтобы они поддерживали, а не тормозили ход проекта. Выполнение этих условий формирует надёжный фундамент для разработки эффективной методики функционального обеспечения управления проектами в девелопменте.

Ключевые слова: девелопмент, управление проектами, функциональное обеспечение, распределение ответственности, информационное сопровождение, документооборот, контрольные точки.

Введение

В современных условиях заметно растёт роль проектного управления в различных отраслях экономики. По данным исследований, около 20 % глобальной экономической активности сейчас реализуется в форме проектов [1], что подчёркивает необходимость эффективных методик управления проектами, в том числе в сфере строительного девелопмента, в которой проекты характеризуются повышенной сложностью и множеством участников. Девелоперские проекты требуют координации широкого спектра функций — от планирования и финансирования до строительства и маркетинга — в условиях сжатых сроков и жёстких требований регуляторов. В таких условиях актуальным становится функциональное обеспечение управления проектами — системный подход, выступающий гарантией того,

что каждая функциональная область проекта должным образом структурирована, ответственность распределена, информационные потоки налажены, а внутренние бизнес-процессы оптимизированы под цели проекта. Отсутствие системного подхода на практике приводит к тому, что нередко возникают дублирование задач, пробелы в контроле и несогласованность действий участников, что приводит к задержкам, перерасходу бюджета и снижению качества. Таким образом, разработка и применение методики функционального обеспечения управления проектами в девелопменте является актуальной задачей для повышения эффективности и устойчивости реализации девелоперских проектов.

Материалы и методы

Исследование основано на анализе теоретических источников и обобщении практического опыта управле-

ния девелоперскими проектами. На первом этапе проведено изучение научной литературы и нормативных документов, включая ГОСТ Р 57363-2023, для выявления ключевых элементов функционального обеспечения. Далее применялся метод сравнительно-структурного анализа, позволивший выделить пять функциональных блоков управления и определить их взаимосвязи. Для оценки интеграционных механизмов использовался синтез материалов из практики реализации крупных строительных проектов, представленных в профессиональных изданиях и портфолио руководителей проектов. Результатом является разработка авторской методики.

Результаты и их обсуждение

Девелоперский проект представляет собой многоаспектный процесс, объединяющий элементы экономики, градостроительства, архитектуры и классического проектного менеджмента [2]. В одном проекте необходимо решать задачи концептуального планирования, инженерного проектирования, финансирования, строительства, маркетинга и целого ряда иных направлений. Для упорядочения этой сложной деятельности целесообразно выделять функциональные блоки управления проектом — крупные взаимосвязанные группы задач, охватывающие полный жизненный цикл объекта (далее — ЖЦО) в девелоперском проекте. В целом можно выделить пять основных блоков.

Первый функциональный блок связан с формированием замысла проекта. Здесь анализируются условия рынка и характеристики участка, разрабатывается начальная концепция объекта, оценивается экономическая целесообразность и фиксируются стратегические цели. Итогом являются обоснование инвестиций и проектный план начального уровня, служащие отправной точкой для дальнейшей реализации. Второй блок охватывает проектирование и различные согласования. На данном этапе создаётся проектно-сметная документация, определяются инженерные решения, проводятся экспертизы и получаются разрешения. Итог — утверждённый пакет документов, позволяющий приступить к строительству. Третий блок связан с финансово-экономическим обеспечением. На этом этапе формируется бюджет, график поступления средств, модель доходности и структура привлечённых ресурсов. В процессе реализации осуществляется контроль затрат и управление рисками, что поддерживает баланс между финансовыми возможностями и целями девелопера. Четвёртый блок относится к организационно-строительной реализации. Он охватывает управление подрядчиками, снабжение материалами и контроль строительных работ в соответствии с графиком и нормативами. Завершается данный блок подготовкой объекта к вводу в эксплуатацию. Наконец, пятый блок объединяет маркетинг, коммерческую

реализацию и завершение проекта. Он включает в себя продвижение объекта, оформление сделок с покупателями и арендаторами, ввод в эксплуатацию и итоговый анализ достигнутых результатов, что закрепляет конечный успех девелоперской деятельности.

В таблице ниже обобщён состав указанных блоков (табл. 1).

Таблица 1.

Состав основных функциональных блоков управления проектом в девелопменте

Функциональный блок	Ключевое содержание и задачи
Концепция и иницирование	Анализ рынка и участка; формирование концепции проекта; предварительное планирование и обоснование инвестиций.
Проектирование и согласования	Разработка архитектурно-инженерной документации; проведение экспертиз; получение разрешений и технических условий.
Финансово-экономическое обеспечение	Бюджетирование и моделирование доходности; организация финансирования (собственного и заемного); финансовый контроль и управление рисками на всех этапах.
Организация строительства	Проведение тендеров и заключение договоров с подрядчиками; управление строительными работами согласно графику; контроль качества, сроков и стоимости; управление изменениями в проекте.
Маркетинг и реализация объекта	Продвижение проекта на рынке; продажи или сдача в аренду готового объекта; взаимодействие с клиентами (покупателями, арендаторами); ввод объекта в эксплуатацию и передача пользователям.

Источник: авторская разработка.

Каждый из перечисленных функциональных блоков тесно взаимосвязан с другими; для реализации на практике требуется их интеграция посредством единого проектного замысла. Так, изменения в проектных решениях (блок проектирования) влияют на бюджет и сроки (финансовый и строительный блоки), а скорость строительства (организационный блок) определяет график маркетинговых активностей и продаж. Ключевую роль в координации этих блоков играет руководитель проекта, который обеспечивает баланс интересов и целостность управления. В настоящее время в России деятельность руководителя проекта в строительстве регулируется принятым в 2023 г. ГОСТ Р 57363-2023 [4]. Чёткое структурирование функциональных областей позволяет как видеть «картину в целом», так и назначать ответственных за каждое направление, устанавливать понятные контрольные точки и метрики успеха для каждого блока. Таким образом, состав и структура функци-

ональных блоков управления проектом в девелопменте формируют «скелет» системы управления, на основе которого строятся бизнес-процессы и распределяется ответственность.

Множество функциональных направлений в девелоперском проекте подразумевает участие разнообразных специалистов и организаций. Проектная команда в девелопменте обычно объединяет: девелопера (инвестора) — инициатора проекта, представляющего интересы собственников капитала; руководителя проекта — основного координатора; внутреннюю команду девелоперской компании (финансисты, юристы, инженеры, маркетологи); а также внешних участников — проектировщиков (архитектурно-инженерная организация), генерального подрядчика и субподрядчиков, поставщиков оборудования, консультантов и т.д.

Для успешной реализации проекта крайне важно чётко определить область ответственности каждого участника команды по соответствующим функциям и задачам. Неясность в распределении ролей может привести к дублированию, провалам в работе, конфликтам или снижению контроля над проектом [5].

На стороне девелопера (заказчика проекта) сосредоточена ответственность за стратегическое руководство и ключевые решения. Девелопер определяет цели проекта, его масштаб и требования к результату, утверждает бюджет и сроки. Также в зоне ответственности заказчика находится обеспечение финансирования проекта и общий контроль соблюдения интересов инвесторов. В ходе реализации девелопер принимает ключевые результаты этапов ЖЦО, участвует в решении крупных отклонений. Нередко от лица девелопера назначается куратор проекта на уровне топ-менеджмента, отслеживающий прогресс и оказывающий поддержку руководителю проекта в устранении барьеров.

Таким образом, можно обобщить распределение ответственности (табл. 2).

Чёткое распределение ответственности обеспечивает каждому участнику понимание своего вклада в общий успех, что снижает риски взаимных обвинений и простоев, так как каждая задача закреплена за ответственным лицом. Система ответственности также формирует вертикаль принятия решений — рядовые исполнители отвечают за выполнение конкретных задач, руководитель проекта — за интеграцию результатов и оперативные решения, девелопер — за стратегические вопросы. Таким образом, благодаря распределению функций по ролям достигается прозрачность и контролируемость проекта даже в условиях большого числа участников и сложной структуры работ.

Таблица 2.

Распределение ответственности основных участников команды управления проектом в девелопменте

Участник проекта	Зона ответственности (функции и задачи)
Девелопер (Инвестор)	Определение целей и ключевых параметров проекта; утверждение бюджета и сроков; финансирование проекта; принятие ключевых решений и результатов этапов; общее руководство и контроль со стороны заказчика.
Руководитель проекта	Оперативное управление проектом в целом; планирование и координация всех работ; распределение задач и ресурсов; мониторинг сроков, бюджета, качества; управление рисками и изменениями; коммуникация между всеми участниками.
Проектировщик (архитекторы или инженеры)	Разработка проектной и сметной документации согласно техническому заданию; прохождение экспертиз; внесение изменений в проект по необходимости; авторский надзор во время строительства; обеспечение технической реализуемости и соответствия нормативам.
Генеральный подрядчик	Организация и выполнение строительно-монтажных работ; координация субподрядчиков и рабочих на площадке; соблюдение технологической дисциплины, техники безопасности; достижение этапных результатов строительства в срок; ведение исполнительной документации.
Маркетинг и продажи	Продвижение проекта на рынок; поиск и привлечение покупателей или арендаторов; проведение сделок купли-продажи или аренды; работа с клиентами (потенциальными и текущими); подготовка к передаче объекта эксплуатации.

Источник: авторская разработка.

Важным инструментом согласованности действий участников и своевременной передачи данных в девелоперском проекте служит информационное сопровождение. Так, масштаб современного строительства порождает значительные массивы документов и сообщений, и при отсутствии единой системы они рассеиваются и теряют актуальность [7]. Создание общей цифровой среды на базе облачных платформ или специализированных систем позволяет зафиксировать планы, графики и отчёты в одном пространстве, что облегчает их использование и ускоряет принятие решений. В частности, именно поэтому в настоящее время настолько актуальным является использование технологии информационного моделирования (ТИМ).

Электронный документооборот является необходимым условием современного управления строительством. Переход от «бумаги» к цифровым форматам снижает затраты, ускоряет согласования и делает взаи-

модействие участников более прозрачным. Электронная подпись обеспечивает юридическую силу документов, а централизованное хранение данных исключает риск их утраты и упрощает к ним доступ. Практика показывает, что вследствие цифровизации сокращается время согласовательных процедур и повышается предсказуемость сроков.

Наряду с этим большое значение имеют контрольные точки, фиксирующие ключевые результаты проекта в установленные сроки. Они привязаны к завершению важных этапов — от получения разрешения на строительство до ввода объекта в эксплуатацию. Основанная на контрольных точках система даёт руководству и команде ясные ориентиры, позволяет оценивать прогресс по факту достижения результата и выявлять требующие корректирующих мер отклонения.

Информационное сопровождение, документооборот и контрольные точки образуют единую систему мониторинга. Каждое ключевое событие подтверждается документально и фиксируется в информационной системе, что обеспечивает достоверность анализа и управленческих решений. Информация становится инструментом прогноза, документы закрепляют права и обязанности сторон, а контрольные точки задают логику развития проекта. В совокупности они формируют условия для

результативного управления девелоперскими инициативами.

Систематизация рассмотренных компонентов показывает, что управление девелоперским проектом не может ограничиваться выделением функциональных блоков, разграничением обязанностей и организацией информационного обеспечения. Каждая из этих составляющих может действовать результативно только при условии их взаимосвязи в единую конструкцию управления проектом, в рамках которой фиксируются точки контроля, согласуются информационные потоки и закрепляется ответственность участников.

Для отражения этой взаимосвязанной структуры представляется целесообразным предложить методику функционального обеспечения управления проектами в девелопменте в виде авторской схемы, отражающей целостную систему взаимозависимостей (рис. 1). Авторская схема представляет собой многоуровневую структуру, в центре которой расположен ЖЦО от концепции до коммерческой реализации.

На этот горизонтальный ряд «накладываются» блоки информационного сопровождения, документооборота и контрольных точек, создающие условия для согласованного движения по этапам. Над ними располагается

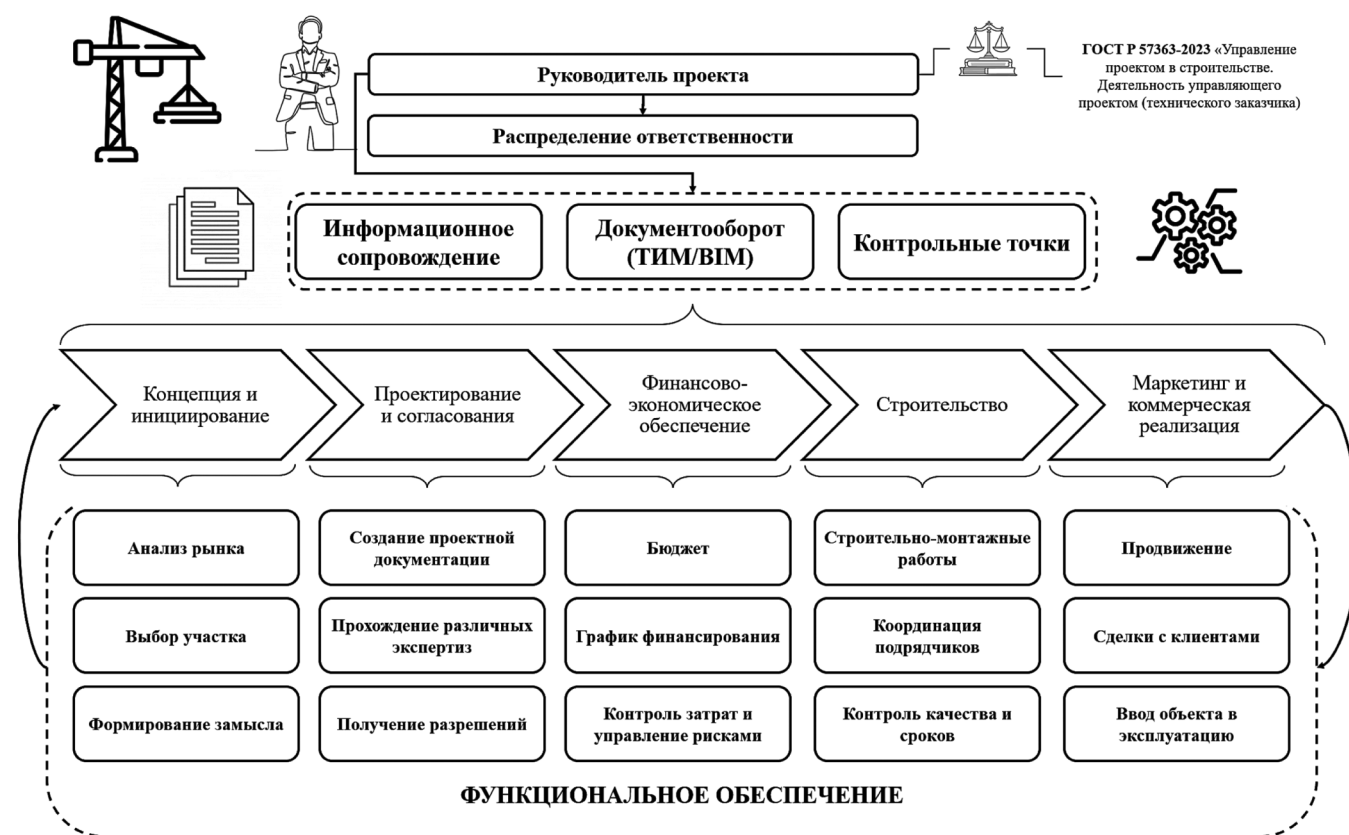


Рис. 1. Методика функционального обеспечения управления проектами в девелопменте
Источник: авторская разработка

уровень управленческой координации — распределение ответственности и функция руководителя проекта, что отражает необходимость интеграции командных усилий и фиксации зон ответственности.

Предлагаемая методика функционального обеспечения управления проектами в девелопменте отражает систему взаимозависимостей, в которой проектные решения оказывают влияние на бюджет, финансирование влияет на скорость строительства, а темпы реализации определяют динамику маркетинга.

Контрольные точки закрепляют движение проекта, а документооборот (ТИМ) обеспечивает юридическую и организационную фиксацию решений. Информационная среда соединяет все уровни, а также формирует основу для мониторинга и корректировки управленческих действий. В результате методика отражает многомерную модель, в которой функции управления распределены по блокам, однако при этом связаны между собой перекрёстными связями и управляющей надстройкой.

Для обеспечения функциональной поддержки проектов девелоперам недостаточно структурировать функции и распределить ответственность — также необходимо оптимизировать внутренние бизнес-процессы компании под задачи проектного управления

Девелоперская деятельность затрагивает сразу несколько подразделений организации (инвестиционный отдел, служба заказчика, юридический департамент, отдел продаж и др.), и от того, насколько слаженно работают эти внутренние процессы, напрямую зависит успех проектов. Действующие в компании регламенты и процедуры должны соответствовать динамике проектов — если корпоративные согласования слишком бюрократичны или коммуникация между отделами затруднена, проект будет пробуксовывать даже при грамотном руководстве. Практика показывает, что текущие проекты формируют основу операционной деятельности девелопера и задают темп остальным бизнес-процессам компании [8]. Оптимизация управления в девелоперских компаниях направлена на устранение узких мест, связанных с разобщённостью отделов, дублированием функций и затяжными циклами согласований. Устранение подобных проблем достигается анализом существующих процедур, исключением лишних звеньев и интеграцией подразделений в кросс-функциональные команды, когда за счёт прямого взаимодействия решения принимаются быстрее. В практике девелопмента применяются различные инструменты совершенствования бизнес-процессов. Так, концепция бережливого управления нацелена на сокращение всех видов потерь и упрощение процедур. В случаях, когда требуется радикальное обновление, используется реинжиниринг бизнес-процессов. Существенное значение имеет цифровизация,

включающая в себя внедрение корпоративных систем и использование ТИМ, облачных сервисов и инструментов мониторинга.

Например, использование систем управления проектным портфелем позволяет отслеживать загрузку ресурсов по всем текущим проектам и распределять их оптимально, избегая простоев или перегрузок. Инновационные технологии (ТИМ (BIM), интернет вещей (IoT), облачные сервисы и мн. др.), также встраиваются во внутренние процессы — от взаимодействия с подрядчиками до контроля эксплуатации построенных объектов. Всё это подчинено одной цели — сделать внутреннюю организацию максимально гибкой, быстрой и ориентированной на результат проекта за счёт устранения пережитков бумажного делопроизводства и фрагментарности.

В целом можно выделить ключевые аспекты оптимизации внутренних бизнес-процессов в девелопменте (табл. 3).

Таблица 3.

Ключевые аспекты оптимизации внутренних бизнес-процессов в рамках управления проектом в девелопменте

Направление оптимизации	Содержание изменений	Ожидаемый результат
Устранение организационных разрывов	Создание кросс-функциональных проектных команд, сокращение звеньев согласования, исключение дублирования функций	Снижение фрагментарности процессов, ускорение принятия решений, повышение согласованности действий
Применение современных управленческих концепций	Использование принципов бережливого управления и реинжиниринга процессов, стандартизация типовых процедур и документов	Сокращение потерь времени и ресурсов, повышение предсказуемости результатов, упрощение управленческих циклов
Цифровизация процессов	Внедрение корпоративных информационных систем, BIM, облачных сервисов и инструментов мониторинга	Автоматизация рутинных операций, прозрачность информации, повышение скорости обмена данными и контроля ресурсов

Источник: авторская разработка.

Результатом оптимизации внутренних бизнес-процессов является заметное повышение эффективности как отдельных проектов, так и деятельности компании в целом.

Оптимизированная организация способна быстрее принимать решения, более оперативно реагировать

на изменения внешней среды (например, новые требования регуляторов или рыночные условия), с меньшими затратами достигать успешной реализации этапов проектов.

Кроме того, улучшается качество взаимодействия с внешними партнёрами: упрощённые процессы позволяют удобнее работать подрядчикам и поставщикам, повышают их лояльность.

В конечном счёте оптимизация бизнес-процессов выливается в усиление конкурентных преимуществ девелопера. Современные тренды девелопмента показывают, что интеграция инноваций и совершенствование методов работы приводят к более эффективно и устойчивому развитию компаний. Проще говоря, девелопер, сумевший наладить внутреннюю «машину» управления проектами, реализует проекты быстрее, дешевле и с прогнозируемым результатом, что привлекает инвесторов и клиентов.

Также возрастает способность компании масштабировать свой бизнес, а именно запускать больше проектов параллельно с учётом пропорционального роста бюрократии, так как процессы уже оптимизированы. Немаловажно и то, что внутренняя культура непрерывных улучшений закрепляет полученный эффект, поскольку персонал привыкает искать и устранять узкие места, а также держать «руку на пульсе», т.е. концентрироваться на целях проекта.

Таким образом, оптимизация бизнес-процессов напрямую подкрепляет методику функционального обеспечения управления проектами, создавая организационную среду, в которой эта методика наиболее полно реализует свой потенциал.

Заключение

Представленный анализ показал, что для грамотного управления девелоперскими проектами требуется комплексный подход, когда структурирование функциональных блоков сочетается с чётким распределением ответственности, регламентацией информационных потоков и фиксацией ключевых этапов реализации.

Включение в модель элементов электронного документооборота, контрольных точек и цифровых инструментов обеспечивает прозрачность и своевременность управленческих решений, а оптимизация внутренних процессов устраняет разрывы и снижает издержки.

Авторская методика функционального обеспечения управления проектами позволяет рассматривать проект как единую систему взаимозависимостей, в которой организационные и управленческие механизмы согласованы с целями девелопера и всеми заинтересованными сторонами. Предложенная методика задаёт основу для практического совершенствования проектного управления в строительном девелопменте и может служить инструментом повышения результативности и устойчивого развития современных компаний в условиях усложняющейся внешней среды.

ЛИТЕРАТУРА

1. Global and regional development trends // OECD. Available online: <https://www.oecd.org/en/topics/global-and-regional-development-trends.html> (accessed on 22.08.2025).
2. Губайдуллин Д.В., Ивонин А.С., Кабанов С.А. Особенности эффективного управления проектами в девелопменте // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2025. — Т. 35. — № 1. — С. 25–32.
3. Куровский С.В., Максименко Е.М., Педенко В.А. Разработка подхода к организации строительства в условиях активного использования цифровых технологий и инструментов // Экономика строительства. — 2025. — № 3. — С. 156–160.
4. Васильев С.И., Долбин Д.Д., Миркамалов М.М. Девелопмент и управление инвестиционно-строительными проектами в концепции устойчивого развития // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. В.Г. Шухова. — 2022. — С. 32–36.
5. Куровский С.В., Максименко Е.М., Педенко В.А. Информатизация процессов управления инвестиционно-строительными проектами // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 4. — С. 56–60.
6. Тлешова А.Б. Методика управления ликвидностью в инвестиционных проектах девелопмента в условиях нестабильного рынка // Universum: экономика и юриспруденция. — 2024. — Т. 1. — № 12 (122). — С. 14–20.
7. Каширин К.Д., Куровский С.В., Мишин Д.А., Соснин Д.А., Бурдик В. Инновационные технологии в строительстве: цифровая трансформация отрасли // Экономика строительства. — 2024. — № 6. — С. 425–428.
8. Camplisson C., Cormican K. Analysis of emotional intelligence in project managers: Scale development and validation // Procedia Computer Science. — 2023. — Vol. 219. — P. 1777–1784.
9. Jääskä E. et al. Bridging change and project management: A review and future research directions // Project Leadership and Society. — 2025. — Vol. 6. — P. 1–11.
10. Badran S.S., Abdallah A.B. Lean vs agile project management in construction: impacts on project performance outcomes // Engineering, Construction and Architectural Management. — 2025. — Vol. 32. — No. 5. — P. 2844–2869.

© Мишин Денис Александрович (9651530@gmail.com); Куровский Станислав Валерьевич (8917564@gmail.com);

Ермаков Александр Алексеевич (ermakiwi@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»