

*Красильников Роман Сергеевич*

аспирант

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

г. Краснодар, Краснодарский край

DOI 10.31483/r-112485

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЕВЕЛОПЕРСКОГО ПРОЕКТА

*Аннотация:* рассмотрены и описаны компетенции руководителя проекта полного цикла (от покупки земельного участка до ввода в эксплуатацию здания) в сфере девелопмента, с точки зрения не только общей модели компетенций руководителей проектов, представленной в стандарте PMCD Framework, но и учтены профессиональные компетенции из области девелопмента, необходимые руководителю проектов для реализации девелоперского (строительного) проекта. Рассмотрены и описаны этапы реализации девелоперского проекта.

*Ключевые слова:* управление проектами, комплексные проекты, руководитель проекта, девелоперский проект, строительный проект, компетенции руководителя проекта полного цикла.

*Введение.*

Роль руководителя проекта на сегодняшний день в российских девелоперских компаниях становится всё более значимой. И это не с проста, проекты в девелопменте стали гораздо более масштабными и комплексными, если 5–10 лет назад во многих регионах России строительный проект в сегменте жилой недвижимости – это зачастую был типовой многоэтажный многоквартирный жилой дом с посредственными фасадами типичными входными группами жилой дом без строительства социальной инфраструктуры, чего не скажешь о строительном проекте сегодня. На сегодняшний день во многих регионах России строительный проект – это уже комплексный девелоперский проект, в котором применены принципы комплексной застройки территории (учитывается проектирование и

строительство общеобразовательных и дошкольных учреждений, парков, бульваров, скверов, озёр, крупных паркингов), принципы создания продукта (разрабатываются уникальные фасады, благоустройство дворов, входные группы и планировки квартир с учетом сценариев жизни будущих жильцов), комплексный подход при создании инженерной инфраструктуры (строительство крупных инженерных сооружений).

Такие изменения произошли во многом за счёт ряда корректировок в Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 №214-ФЗ [6]. Финансирование строительных проектов через проектное финансирование решило проблему привлечения денежных средств и позволило реализовывать крупномасштабные комплексные проекты в строительной сфере. Помимо этого, увеличился портфель проектов в компаниях девелоперов, в связи с этим применяемая ранее линейно-функциональная структура перестала справляться и многие компании ввели матричную организационную структуру с новой должностной позицией – руководитель проектов.

*1. Модель компетенций руководителей проектов, представленная в стандарте PMCD Framework.*

Согласно стандарту Project manager competency development framework (PMCD Framework) [8] Американского института управления проектами PMI, компетенции руководителя проекта имеют следующую структуру [1]:

*1) знания по управлению проектами (соответствуют 10 направлениям проектного управления по PMBoK):*

- управление сроками проекта;
- управление качеством проекта;
- управление поставками проекта;
- управление коммуникациями проекта;
- управление содержанием проекта;
- управление стоимостью проекта;

- управление человеческими ресурсами проекта;
- управление рисками проекта;
- управление интеграцией проекта;
- управление стэйкхолдерами (заинтересованными сторонами);

2) практика применения знаний (по 5 группам процессов выполнения проекта):

- процессы инициирования проекта;
- процессы исполнения проекта;
- процессы закрытия проекта;
- процессы планирования проекта;
- процессы мониторинга и контроля проекта;

3) персональные компетенции (поведенческие и контекстуальные, в направлениях):

- коммуникационные;
- лидерство;
- менеджмент;
- результативность (эффективность);
- познавательные способности;
- профессионализм.

Модель компетенций руководителей проектов, представленная в стандарте (PMCD Framework) описывает общие знания и навыки в части менеджмента, которые должны быть у руководителя проектов, но не описывает профессиональные знания из области девелопмента, которыми должен обладать руководитель проектов.

## *2. Этапы реализации девелоперского проекта.*

Рассмотрим этапы реализации девелоперского проекта, и сферы деятельности, затрагиваемые на данном этапе.

*1 этап – инвестиционный (предпроектный) этап. Подбор и покупка/аренда земельного участка для реализации строительного проекта. Составление пред-*

*варительной финансовой модели проекта. Разработка документации по планировке территории – Проект планировки территории и Проект межевания территории.*

1) экономика проекта (Подбор инвестиционно прибыльных земельных участков, просчёт предварительной финансовой модели проекта);

2) градостроительное проектирование (Разработка проекта планировки территории и проекта межевания территории, утверждение их в уполномоченном органе государственной либо муниципальной власти);

3) юридический блок (оформление сделок на покупку/аренду земельных участков);

4) земельный кадастр (Изучение границ рассматриваемых земельных участков, изменение границ приобретенных земельных участков);

5) маркетинг. Продуктология. (Разработка философии проекта и стратегии продвижения его на рынок);

б) работа с уполномоченными органами муниципального управления.

*2 этап – проектный этап. Разработка проектной документации. Сбор исходно-разрешительной документации. Получение положительного заключения экспертизы.*

1) проектирование. (Разработка проектной документации. Получение положительного заключения экспертизы. Разработка рабочей документации);

2) получение исходно-разрешительной документации. (Согласование строительства в зонах с особыми условиями использования территории ЗОУИТ, получение технических условий в ресурсоснабжающих организациях);

3) разработка продукта. (Проработка архитектурно-планировочных решений, концепций фасадов, благоустройства территории, мест общественного пространства с учетом трендов и потребностей рынка недвижимости);

4) работа с уполномоченными органами муниципального управления. (разрешение на отклонение от предельных параметров, получение разрешения на строительство).

*3 этап – Строительство (организация строительных процессов).*

- 1) экономическая часть (Разработка детальной финансовой модели и бюджета проекта, получение проектного финансирования в банке, и др.);
- 2) организация строительно-монтажных работ;
- 3) контроль качества производимых строительно-монтажных работ;
- 4) тендерная и договорная работа (организация тендеров и заключение договоров);
- 5) работа с уполномоченными органами муниципального управления и государственным строительным надзором (разрешение на ввод в эксплуатацию, заключение о соответствии построенного проектной документации).

*3. Модель профильных компетенций руководителя девелоперского проекта полного цикла.*

Рассмотрение всех этапов девелоперского проекта даёт понимание о многогранности и применении множества следующих базовых профильных дисциплин и наук помимо навыков стандарта PMCDF при реализации такого проекта:

- 1) градостроительство. Градостроительное проектирование (4 направления)
  - разработка документации по планировке территории;
  - внесение изменений в правила землепользования и застройки (ПЗЗ);
  - внесение изменений в градостроительный план города;
  - взаимодействие с уполномоченными органами по вопросам согласования документации по планировке территории, изменений в ПЗЗ и градостроительный план города;
- 2) проектирование (12 направлений)
  - архитектура;
  - конструкции железобетонные;
  - конструкции металлические;
  - инженерные изыскания;
  - инженерные сети водоснабжения и водоотведения;
  - инженерные сети электроснабжения;
  - инженерные сети газоснабжения;

- инженерные сети теплоснабжения;
  - пожарная безопасность;
  - работа по согласованию строительства в зонах с ограниченными условиями использования территории (ЗООИТ);
  - работа по согласованию и получению разрешения на строительство в уполномоченном органе власти по выдаче соответствующих градостроительных документов;
  - взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями по вопросам технических условий на технологическое присоединение к инженерным сетям;
- 3) строительство. Организация строительных процессов и контроль качества. (24 направления)
- организация строительных процессов земляных работ;
  - организация строительных процессов свайных работ;
  - организация строительных процессов строительного-монтажных работ железобетонных конструкций;
  - организация строительных процессов строительного-монтажных работ металлических конструкций;
  - организация строительных процессов строительного-монтажных работ каменной кладки;
  - организация строительных процессов кровельных строительного-монтажных работ;
  - организация процессов монтажных работ инженерных сетей электрики;
  - организация процессов монтажных работ инженерных сетей водоснабжения, водоотведения, пожарного водопровода;
  - организация процессов монтажных работ инженерных сетей отопления;
  - организация процессов инженерных сетей вентиляции и дымоудаления;
  - организация процессов инженерных сетей связи и автоматизации управления инженерными системами;
  - контроль качества земляных работ;

- контроль качества свайных работ;
  - контроль качества строительно-монтажных работ железобетонных конструкций;
  - контроль качества строительно-монтажных работ металлических конструкций;
  - контроль качества строительно-монтажных работ каменной кладки;
  - контроль качества кровельных строительно-монтажных работ;
  - контроль качества монтажных работ инженерных сетей электрики;
  - контроль качества монтажных работ инженерных сетей водоснабжения, водоотведения, пожарного водопровода;
  - контроль качества монтажных работ инженерных сетей отопления;
  - контроль качества инженерных сетей вентиляции и дымоудаления;
  - контроль качества инженерных сетей связи и автоматизации управления инженерными системами;
  - техника безопасности;
  - взаимодействие с уполномоченным органом власти по осуществлению государственного строительного надзора;
- 4) маркетинг, продуктология (3 направления)
- разработка стратегии продвижения продукта на рынок
  - разработка концепции архитектурно-планировочных решений проекта
  - разработка концепции благоустройства проекта
- 5) юридический блок (5 направлений):
- правовые взаимоотношения с участниками долевого строительства;
  - правовые взаимоотношения с физлицами;
  - правовые взаимоотношения с юридическими лицами;
  - правовые взаимоотношения с муниципальными, краевыми и государственными организациями;
  - сертификация, членство в СРО;
- б) экономика. (3 направления)

– расчёт предварительной финансовой модели (на инвестиционном этапе),  
и основной финансовой модели (после разработки проектной документации);

– взаимодействие с банком по получению проектного финансирования;

– использование финансовой отчетности при управлении проектом;

7) бухгалтерия (1 направление)

– постановка и снятие с баланса предприятия материальных ценностей и объектов.

8) кадастр (3 направления)

– постановка и снятие с кадастрового учета земельных участков

– межевание и объединение земельных участков

– постановка и снятие с кадастрового учёта объектов капитального строительства;

9) менеджмент (в который входит 21 направление менеджмента, разделенные на три подгруппы, описанные выше по стандарту PMCD Framework).

Данные дисциплины представляют собой огромные пласты знаний, и очень маловероятно, что один человек – руководитель проекта сможет совместить в себе высокий уровень знаний вышеописанных профильных дисциплин и вдобавок навыки стандарта PMCDF.

Следует учитывать, что в различных типах организационных структур требуются различные уровни требования к квалификации руководителя проекта в профессиональной (базовой) области.

В случае матричной организационной структуры при выборе требований к квалификации руководителя проекта следует ориентироваться на общий базовый уровень знаний профильных дисциплин. Главное, в этом случае, для руководителя проекта обладая профильными базовыми знаниями – грамотно и вовремя подключать других участников команды с более высокой экспертностью в той или иной дисциплине для решения текущих задач.

В дивизиональной [6] либо проектной организационной структуре, где руководитель проекта – директор проекта и взаимодействие с командой проекта происходит линейным методом (не матричным), и нет других более экспертных



функциональных руководителей, руководитель проекта должен обладать более высокими профильными знаниями по основным дисциплинам профессиональной области в которой реализуется проект. К примеру, в случае девелоперского проекта руководитель проекта полного цикла должен обладать хорошим уровнем знаний, как минимум, следующих дисциплин: градостроительное проектирование, архитектура, конструкции железобетонные, конструкции металлические, организация строительства и контроль качества строительных работ.

### *Заключение.*

Описана модель профессиональных (базовых) компетенций руководителя девелоперского проекта полного цикла (от покупки земельного участка до ввода в эксплуатацию здания). Она включает в себя большой перечень дисциплин и направлений в рамках данных дисциплин и насчитывает – 8 дисциплин с 55 направлениями. Плюс также помимо базовых (профильных) дисциплин 1 дисциплина – менеджмент, с 21 направлением в рамках стандарта PMCD Framework (PMI).

Каждая организация может определять самостоятельно требуемый уровень квалификации руководителя проекта по каждому из 55 направлений используя описанную выше модель базовых (профильных) квалификаций руководителя проекта. Требуемые уровни квалификации по различным 55 профильным направлениям зависят от организационной структуры компании и от наличия других функциональных руководителей с экспертизой в данных направлениях.

### *Список литературы*

1. Бурмистров А.Н. Модели компетенций руководителей инновационных проектов и возможности их использования на промышленных предприятиях / А.Н. Бурмистров, М.П. Синявина, О.А. Рассказова [и др.] // Экономические науки. – 2019. – №6 (175). – С. 107–116. DOI 10.14451/1.175.107. EDN LNZDXQ
2. Выход стандарта PMI Project Management Competence Development Framework (PMCDF) – Модель развития компетенций менеджера проекта. – 2-е изд. на русском языке // Официальный сайт Московского отделения Project

Management Institute.

3. Грахов В.П. Девелопмент как экономическая основа развития рынка жилой недвижимости / В.П. Грахов, С.А. Мохначев, Н.Л. Тарануха [и др.] // Фундаментальные исследования. – 2018. – №6. – С. 94–98. – EDN XUETID

4. Лавров А.Ю. Теория организаций: учебное пособие / А.Ю. Лавров. – 5-е изд., испр. и доп. – Чита: ЧитГУ, 2005. – 241 с.

5. Раменская Л.А. Управление заинтересованными сторонами в комплексных проектах / Л.А. Раменская, М.Д. Галимзянов // Online scientific journal. – 2022. – №1 (42). – С. 16–25.

6. Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» от 30.12.2004 №214-ФЗ.

7. Cartwright C., Yinger M. (2007). Project management competency development framework – second edition.

8. Project Management Institute. Project Manager Competency Development (PMCD) Framework. – 2002. – 108 с.

9. Project management institute. Руководство к своду знаний по управлению проектом. Руководство PMBOK. – 7-е изд. – 2021.