



IPMA®
international
project
management
association

Проектная Среда

Специфика управления проектами в девелопменте

Докладчик: Полищук Александр Валентинович

Трек «Процессы»

Что мы принимали к учету при конструировании структуры управления в части факторов внешней среды (отраслевой) и специфики, связанной с масштабом девелоперской деятельности

Кто такой девелопер

Девéлопер — предприниматель, занимающийся созданием объектов недвижимости и организацией соответствующих процессов. Девелопер обычно сопровождает процесс создания здания на всех этапах. Он организует проектирование объекта, выкуп земли под объект, получение разрешения на строительство, подыскивает строительную фирму, а впоследствии и брокера для продажи объекта.

[@wikipedia](#)



Ричард Б. Пейзер, Анна Б. Фрей

Девелопмент недвижимости является разносторонним бизнесом, охватывающим различные виды деятельности — от реконструкции и сдачи в аренду существующих зданий до покупки необработанной земли и продажи улучшенных земельных участков. Девелоперы координируют эту деятельность, **преобразуя представленные на бумаге идеи в реальную недвижимость.**



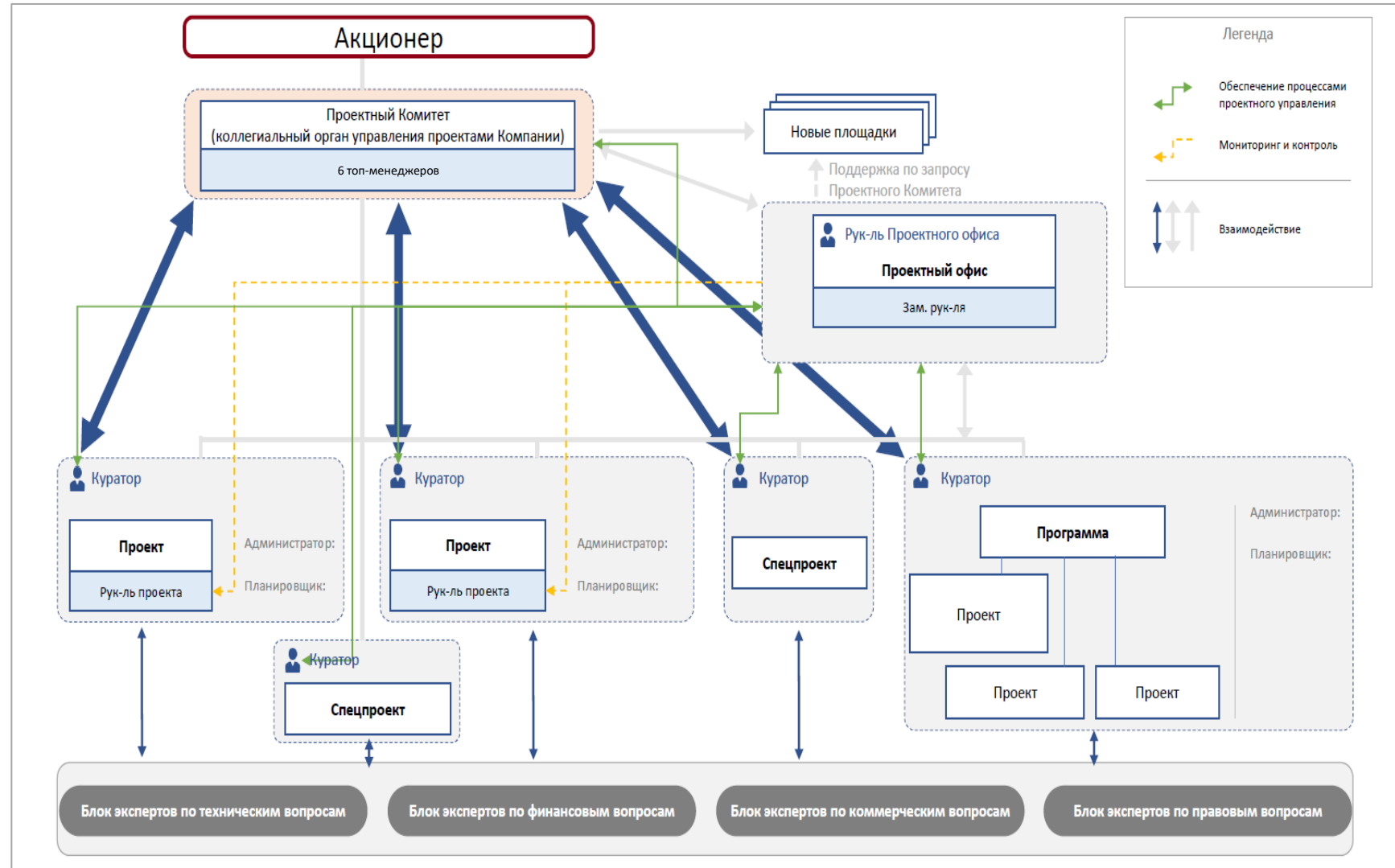
Принципиальная структура управления проектной деятельностью

“

Стало очевидным, что организационная структура — не самоцель. Это инструмент, с помощью которого можно повысить производительность совместного труда работников. В этом качестве любая организационная структура подходит для решения определенных задач в определенных условиях и в определенное время.

”

Друкер, Питер, Ф. Д76
Энциклопедия менеджмента



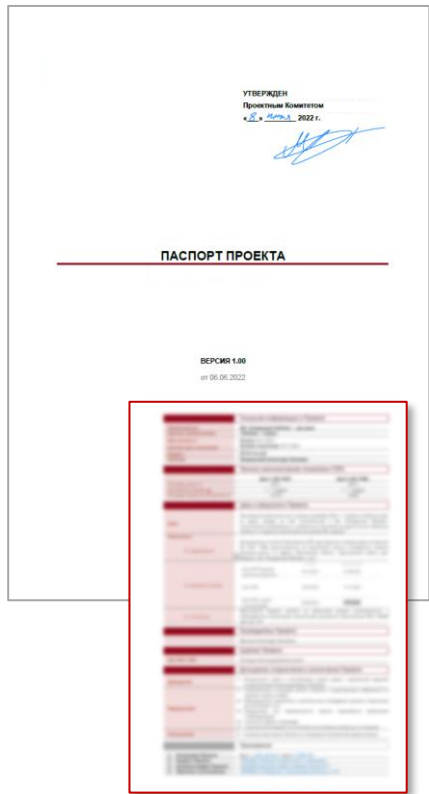
Воронки совещаний



Некоторые особенности разработки и применения инструментов проектного управления девелоперскими проектами в зависимости от их масштаба и уникальности

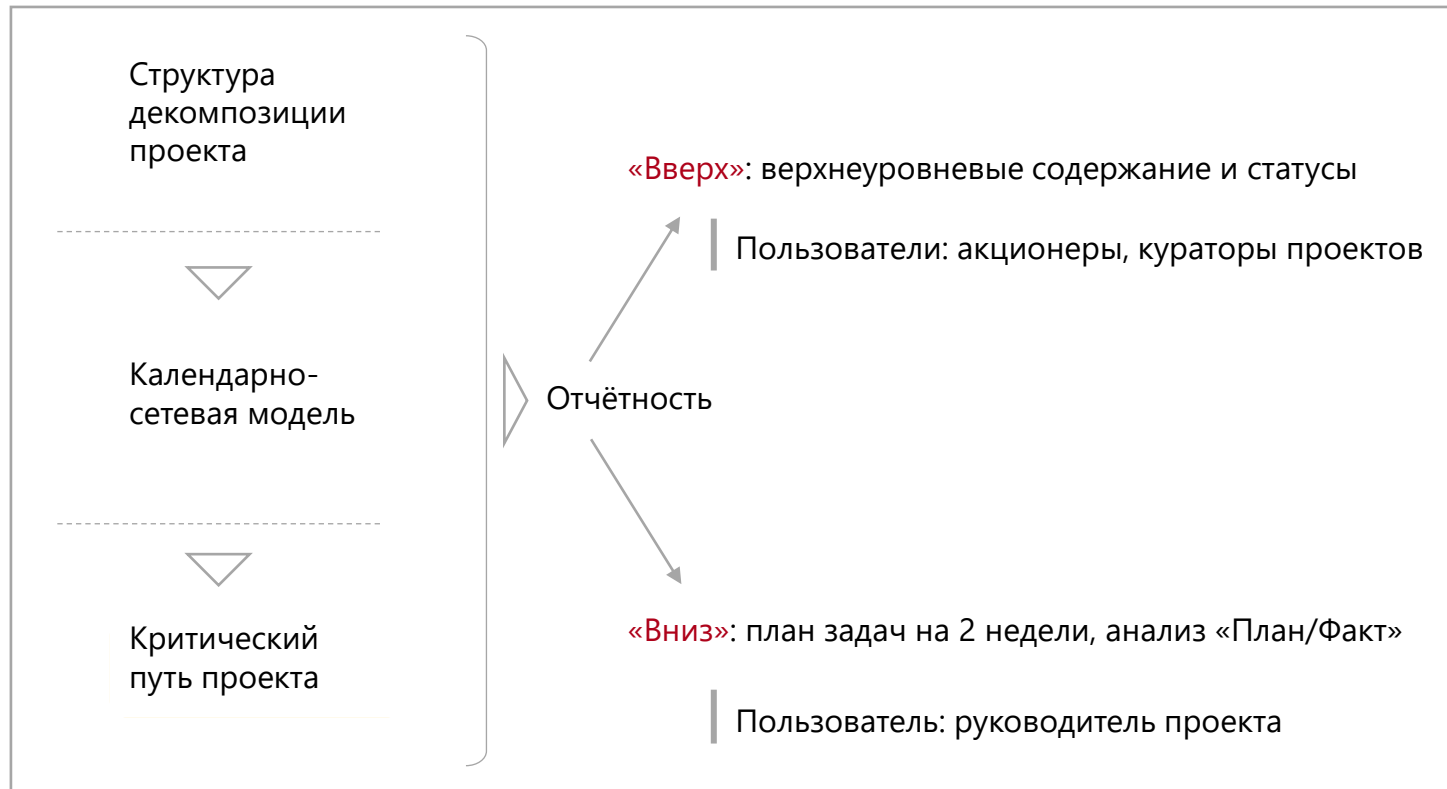
Адаптационный подход в выборе набора инструментов в зависимости от типов проектов и программ

1 | Проект инициирован



Паспорт проекта на 1 стр

2 | Минимальный пусковой комплекс инструментария планирования и управления проектом по срокам



Минимальный пусковой комплекс разворачивается и на малых, и на крупных проектах Компании

3 | Реализация проекта



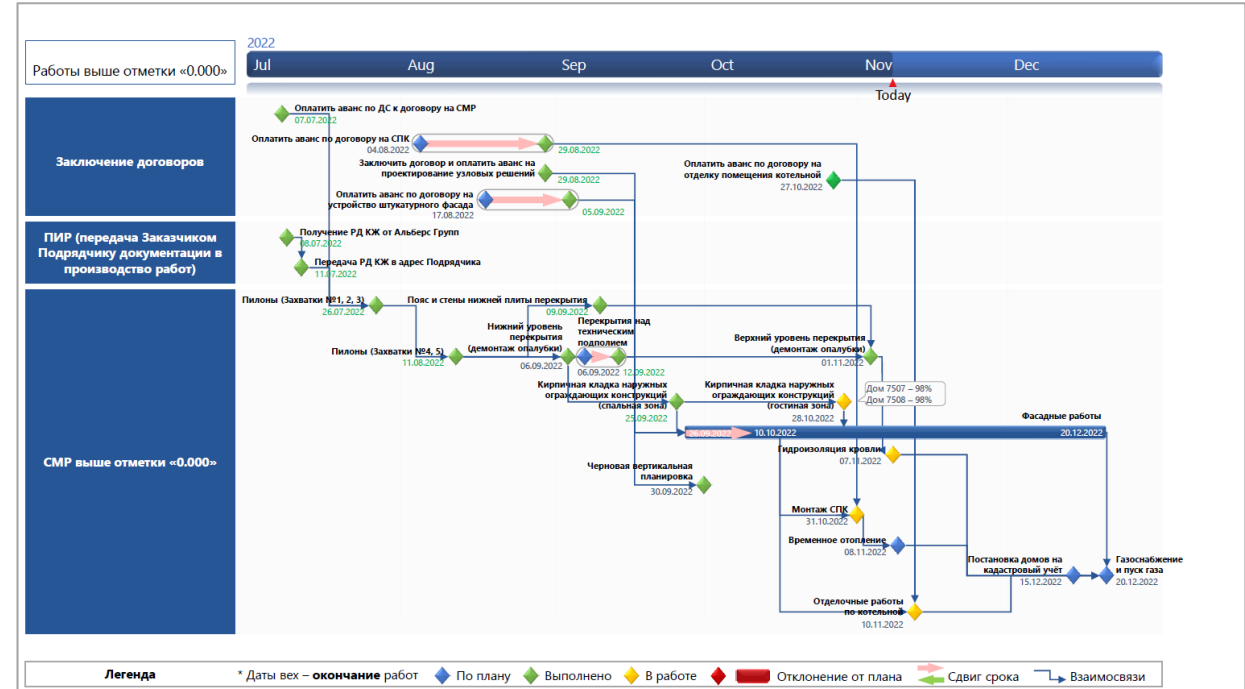
Обязательность совместной работы с КСМ Заказчика и подрядчиков

1 | КСМ проекта, фокусировка анализа на завершение монолитных работ

№	Номер в структуре	Task Name	Длительность	Начало	Окончание	% завершения	Базовая длительность	Базовое начало	Базовое окончание
0		ЖК "Резиденция Рублёво" - 2 дом	457,88 дней	17.12.21	18.09.23	86%	360,88 дней	17.12.21	04.05.23
1		Контрольные точки	457,88 дней	17.12.21	18.09.23	0%	360,88 дней	17.12.21	23.03.23
2		Исходная разрешительная документация (ИРД)	355,88 дней	17.12.21	27.04.23	100%	360,88 дней	17.12.21	04.05.23
3		Проектирование (ПИР)	214,88 дней	17.12.21	12.10.22	100%	165 дней	20.12.21	04.08.22
4		Строительно-монтажные работы (СМР)	334 дней	01.04.22	12.07.23	70%	239 дней	16.03.22	13.02.23
4.1		Мобилизация	76 дней	01.04.22	15.07.22	100%	192 дней	16.03.22	08.12.22
4.2		Организация компенсационной парковки	32 дней	04.04.22	17.05.22	100%	30 дней	04.04.22	13.05.22
4.4		Работы выше отметки "0.000"	126 дней	06.07.22	28.12.22	100%	129 дней	06.07.22	26.12.22

~ 1 000 строк

2 | Карта вех в части работ выше отметки «0.000»



Завершение монолитных работ

Номер в структуре	Task Name	Длительность	Начало	Окончание	% завершения	Базовая длительность	Базовое начало	Базовое окончание
4.4	Работы выше отметки "0.000"	126 дней	06.07.22	28.12.22	100%	129 дней	06.07.22	26.12.22



Результат

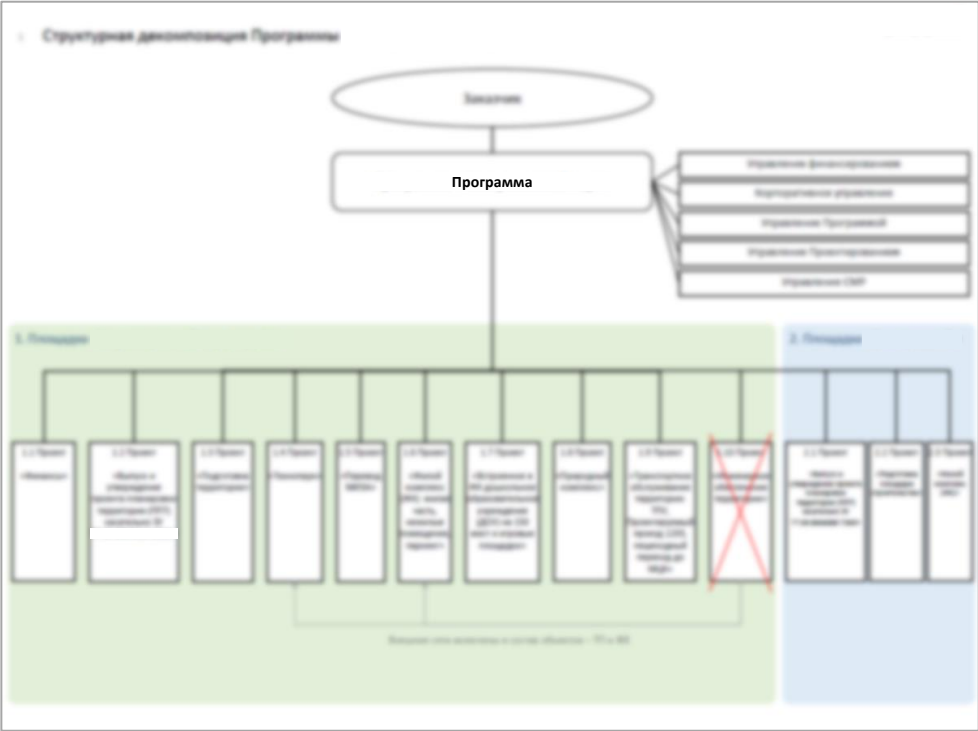
Фактическое отклонение от базового плана составляет 2 р. дн.



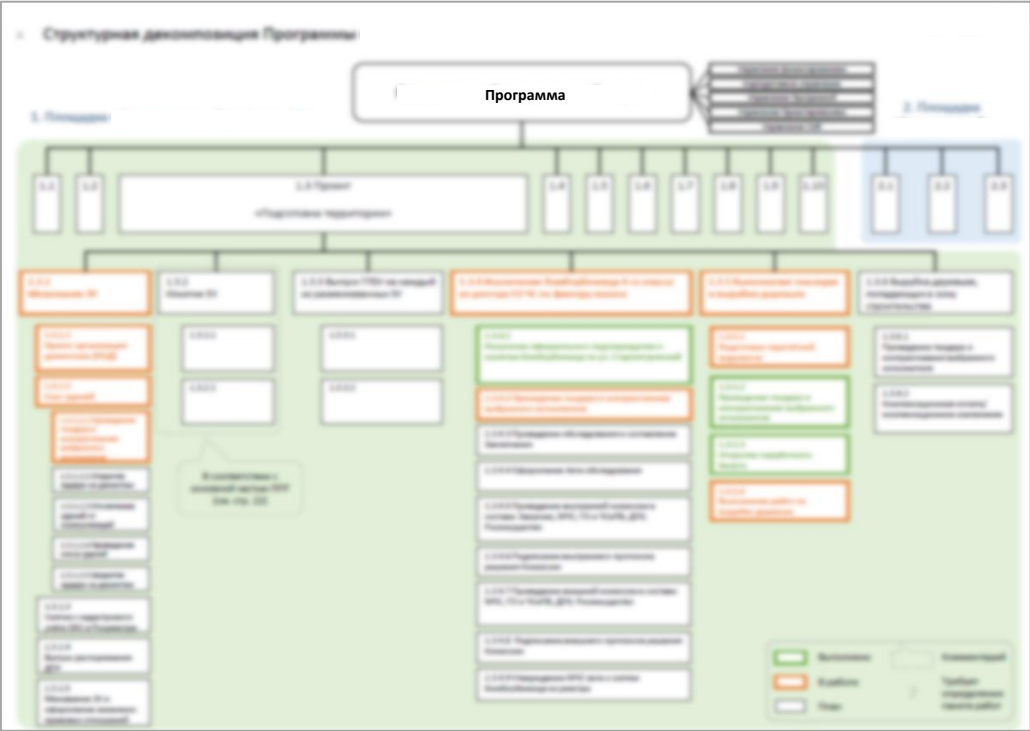
Программа

Обязательность разработки структуры декомпозиции работ (СДР) программ и проектов

Декомпозиция программы на проекты



Декомпозиция проектов на работы



Формирование, детализация КСМ

Формирование КСМ программы: глобальная и локальные КСМ

КСМ Проекта «Офисное здание»



Локальная КСМ

КСМ Проекта «ЖК»



Локальная КСМ

КСМ Проекта «Проезд»



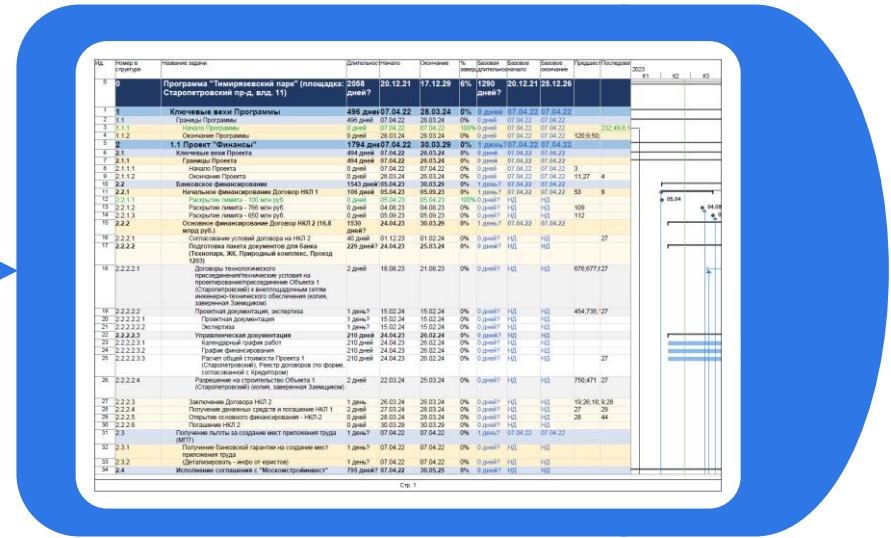
Локальная КСМ

КСМ Проекта «ДОУ»



Локальная КСМ

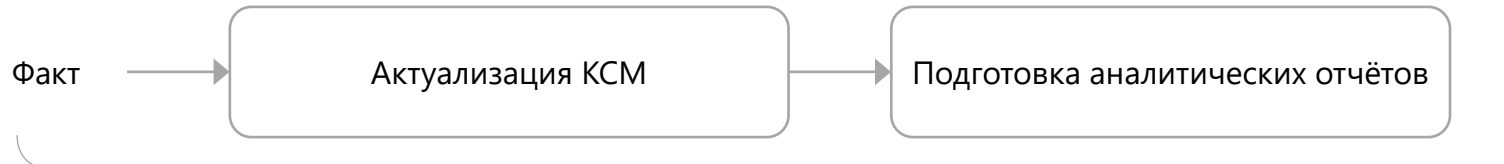
КСМ Программы



Глобальная КСМ

Полезность как один из критериев проектной зрелости.
О запросе участников проектной деятельности на
инструменты проектного управления

Обязательность и системность актуализации КСМ

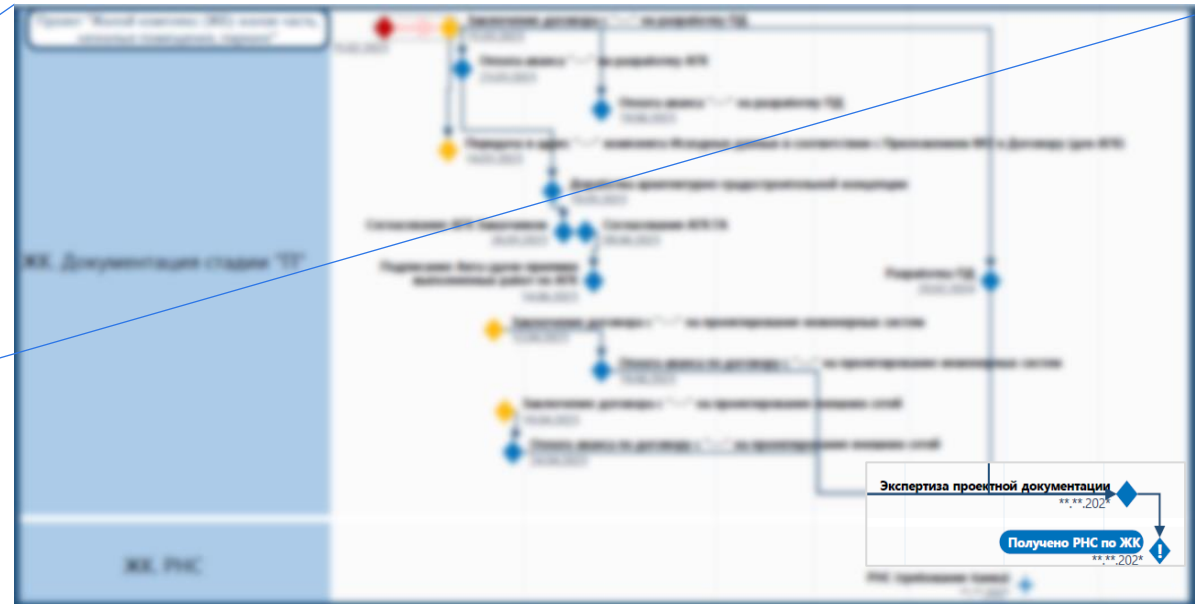
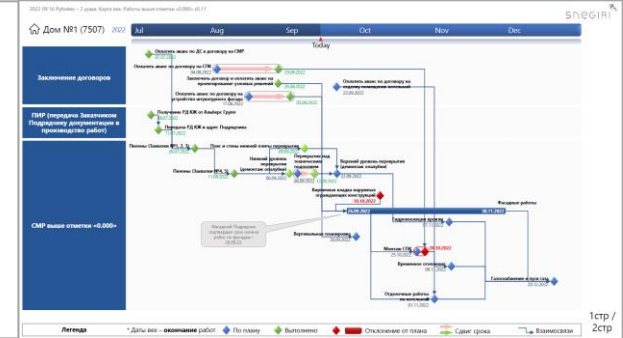
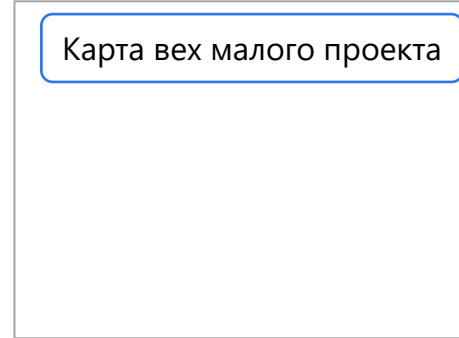
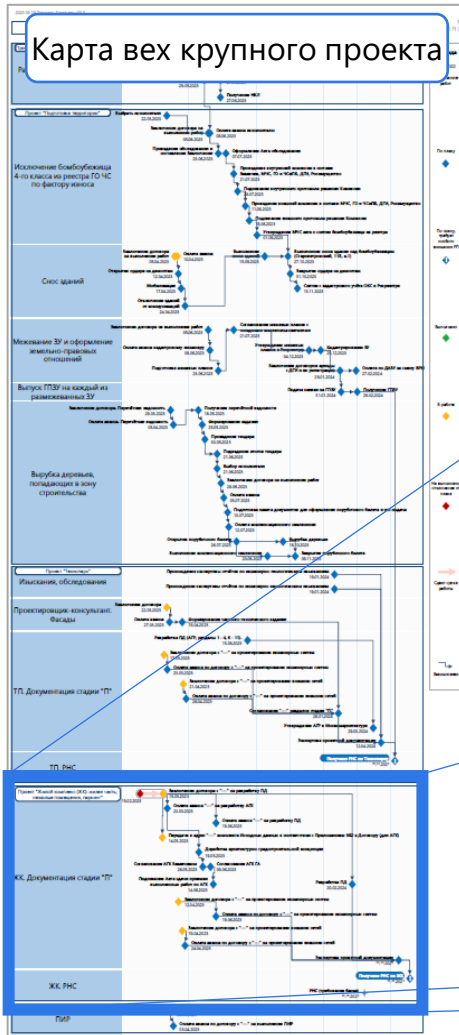


Анализ общего временного резерва										Полугодие 2, 2023									
	Общий временно резерв	Длительн	Начало	Окончани	% зав	Базовая длительн	Базовое начало	Базовое окончани	Названия ресурсов	Май	Июн	Июл	Авг	Сен	Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев
3.1	Раздел 1. Пояснительная записка	-4 дней	12 дней	16.10.23	31.10.23	0%	12 дней	16.10.23	31.10.23										
3.1.1	Подраздел 1. Пояснительная записка	-4 дней	12 дней	16.10.23	31.10.23	0%	12 дней	16.10.23	31.10.23										
3.1.1.1	Выполнение проектирования	-4 дней	11 дней	16.10.23	30.10.23	0%	11 дней	16.10.23	30.10.23										
3.1.1.2	Выпуск Заказчику	-4 дней	1 день	31.10.23	31.10.23	0%	1 день	31.10.23	31.10.23										
3.1.2	Подраздел 2. Перечень мероприятий по обеспечению соблюдения требований энергетической эффективности и требований оснащенности зданий, строений, сооружений приборами учета используемых энергетических	-4 дней	12 дней	16.10.23	31.10.23	0%	12 дней	16.10.23	31.10.23										
3.1.2.1	Выполнение проектирования	-4 дней	11 дней	16.10.23	30.10.23	0%	11 дней	16.10.23	30.10.23										
3.1.2.2	Выпуск Заказчику	-4 дней	1 день	31.10.23	31.10.23	0%	1 день	31.10.23	31.10.23										
3.2	Раздел 2. Схема планировочной организации земельного участка	-4 дней	121 дней	15.05.23	31.10.23	27%	121 дней	15.05.23	31.10.23										
3.2.6	Выдача задание на наружное освещение	-4 дней	32 дней	30.06.23	14.08.23	0%	0 дней	НД	НД										
3.2.7	Согласование СПОЗУ с заказчиком	-4 дней	10 дней	15.08.23	28.08.23	0%	0 дней	НД	НД										
3.2.8	Получение СПИС для включения в раздел	-4 дней	40 дней	29.08.23	23.10.23	0%	30 дней	11.07.23	21.08.23										
3.2.9	ВОР для смет	-4 дней	15 дней	10.10.23	30.10.23	0%	35 дней	29.08.23	16.10.23										
3.2.10	Выпуск Заказчику	-4 дней	1 день	31.10.23	31.10.23	0%	11 дней	17.10.23	31.10.23										
3.3	Разработка сводного плана сетей (СПИС)	-4 дней	121 дней	15.05.23	31.10.23	15%	121 дней	15.05.23	31.10.23										
3.3.2	Получение предварительного задания от наружных сетей энергосн., СС и др. сетей	-4 дней	58 дней	13.06.23	31.08.23	0%	62 дней	06.06.23	31.08.23										
3.3.3	Увязка точек подключения с внутренними сетями	-4 дней	24 дней	18.08.23	20.09.23	0%	0 дней?	НД	НД										
3.3.4	Выдача предварительно СПИС для ПОС и СПОЗУ	-4 дней	3 дней	21.09.23	25.09.23	0%	17 дней	01.09.23	25.09.23										
3.3.5	Получение задание для СПИС	-4 дней	10 дней	26.09.23	09.10.23	0%	0 дней	НД	НД										
3.3.6	Выдача задания ПОС, СПОЗУ	-4 дней	5 дней	10.10.23	16.10.23	0%	20 дней	26.09.23	23.10.23										
3.3.7	Выпуск Заказчику и выдача для СПОЗУ	-4 дней	11 дней	17.10.23	31.10.23	0%	6 дней	24.10.23	31.10.23										

«Раскрутка» критического пути

Подинструмент к КСМ – карта вех для малых и крупных проектов

Иерархия структуры	Наименование задачи	Длительность (дней)	Начало	Окончание	Процент выполнения
КСМ					
1	1.1 Проект "Финансы"	1794 дней	07.04.22	07.04.22	100%
2	1.2 Проект "Выпуск и утверждение проекта планировки территории (ППТ) касательно дной"	357 дней	07.04.22	05.09.23	56%
47	3.1 Ключевые вехи Проекта	356 дней	07.04.22	04.08.23	89%
48	3.1.1 Начало Проекта	0 дней	07.04.22	04.08.23	0%
49	3.1.1.1 Начало Проекта	0 дней	07.04.22	07.04.22	100%
50	3.1.1.2 Окончание Проекта	0 дней	04.08.23	04.08.23	0%
51	3.1.2 Финансирование	249 дней	07.04.22	05.09.23	100%
54	3.2 Икондо-разрешительная документация (ИРД)	87 дней	07.04.22	06.08.22	13%
55	3.2.1 Превышение инвестиционного комплекса	80 дней	07.04.22	27.07.22	31%
56	3.2.1.1 Прогноз, план, ПП	20 дней	07.04.22	04.05.22	100%
57	3.2.1.2 Подписание акта приема инвестиционного комплекса	3 дня	06.05.22	09.05.22	100%
58	3.2.1.3 Оформление инвестиционного комплекса на ООО	2 дня	10.05.22	11.05.22	100%
59	3.2.1.4 Заключение и регистрация договора аренды ЗУ между и ДИИ	30 дней	12.05.22	22.06.22	0%
60	3.2.1.5 Переадресование договора с ООО	20 дней	23.06.22	20.07.22	0%
61	3.2.1.6 Подписание ТЗ (Проектное 1 + ДИП ВВ) между ООО	8 дней	21.07.22	27.07.22	0%
62	3.2.2 Добытые градостроительной документации по уч. и участку земли ВРН и внесения изменений в ПЗЗ	27 дней	07.04.22	13.06.22	0%
63	3.2.2.1 Заключение договора с ООО "ИИРТ"	8 дней	07.04.22	13.04.22	0%
64	3.2.2.2 Добытые градостроительной документации	20 дней	14.04.22	11.05.22	0%
65	3.2.2.3 утверждение градостроительной документации	2 дня	12.05.22	13.05.22	0%
66	3.2.3 Создание границ охранной зоны объекта культурного наследия для возможности размещения новых объектов застройки	87 дней	07.04.22	06.08.22	0%
67	3.2.3.1 Подготовка проектной документации с разделением по содержанию зоны охраны ОКН	15 дней	07.04.22	27.04.22	0%
68	3.2.3.2 Получение заключения Государственной Историко-культурной Экспертызы (ИИЭ Эксперт)	0 дней	27.04.22	27.04.22	0%
69	3.2.3.3 Выпуск ППТ	38 дней	28.04.22	16.06.22	0%
70	3.2.3.4 Обращение в МКА с просьбой внести данные на ППТ	8 дней	28.04.22	05.05.22	0%
71	3.2.3.4.1 Контроль за реализацией внесения данных на ППТ	30 дней	06.05.22	16.06.22	0%
72	3.2.3.4.2 Внесения изменений в реестр недвижимости в части земельных участков зоны ОКН	36 дней	17.06.22	06.08.22	0%
73	3.2.3.4.3 Обращение в Росреестр	6 дней	17.06.22	24.06.22	0%
74	3.2.3.4.4 Контроль за реализацией внесения изменений в реестр недвижимости	30 дней	27.06.22	06.08.22	0%
75	3.3 Разработка и утверждение ППТ	356 дней	07.04.22	04.08.23	82%
77	3.3.1 направление обращения на Мэра Москвы	0 дней	07.04.22	07.04.22	0%
78	3.3.2 Проведение рабочей группы ГЭК	1 день	07.04.22	07.04.22	0%
79	3.3.3 Получение положительного решения ГЭК-1 на разработку ППТ	35 дней	08.04.22	26.05.22	0%
80	3.3.4 Тендер	40 дней	07.04.22	01.08.22	0%
81	3.3.4.1 формирование задания на разработку ППТ	5 дней	07.04.22	13.04.22	0%
82	3.3.4.2 Проведение тендера на разработку ППТ	20 дней	14.04.22	11.05.22	0%
83	3.3.4.3 Подписание актов тендера и выбор исполителя на разработку ППТ	15 дней	12.05.22	01.06.22	0%
84	3.3.4.4 Выбран исполнитель на разработку ППТ	0 дней	01.06.22	01.06.22	0%
85	3.3.4.5 Заключение договора на выполнение работ	8 дней	02.06.22	10.06.22	0%
86	3.3.4.6 Оплата аванса	3 дня	09.06.22	13.06.22	0%
88	3.3.8 Выполнение работ: разработка и выпуск ППТ	287 дней	14.06.22	04.08.23	71%
89	3.3.8.1 Согласование границ ППТ с МКА	5 дней	14.06.22	20.06.22	100%
90	3.3.8.2 Выпуск распоряжения МКА о разработке ППТ	20 дней	21.06.22	16.07.22	100%
91	3.3.8.3 утверждение задания на разработку ППТ	10 дней	19.07.22	01.08.22	100%
92	3.3.8.4 Разработка ППТ с проектом межевания и совмещения с ЗУ	20 дней	02.08.22	29.08.22	100%
93	3.3.8.4.1 Согласование ППТ с ОИВ	49 дней	08.08.22	24.04.23	100%
94	3.3.8.4.2 Согласование ППТ в Департаменте природопользования и охраны окружающей среды г. Москвы	19 дней	28.03.23	17.04.23	100%
95	3.3.8.4.3 Согласование ППТ в Департаменте образования и науки г. Москвы	20 дней	09.02.23	13.03.23	100%
96	3.3.8.4.4 Согласование ППТ в Департаменте здравоохранения г. Москвы	20 дней	09.02.23	13.03.23	100%
97	3.3.8.4.5 Согласование ППТ в Департаменте транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры г. Москвы	15 дней	28.03.23	17.04.23	100%



Крупные проекты > 5 000 строк

Малые проекты < 1 000 строк

Инструмент контроля и мониторинга контрактации – карта участников программы/проекта

Программа

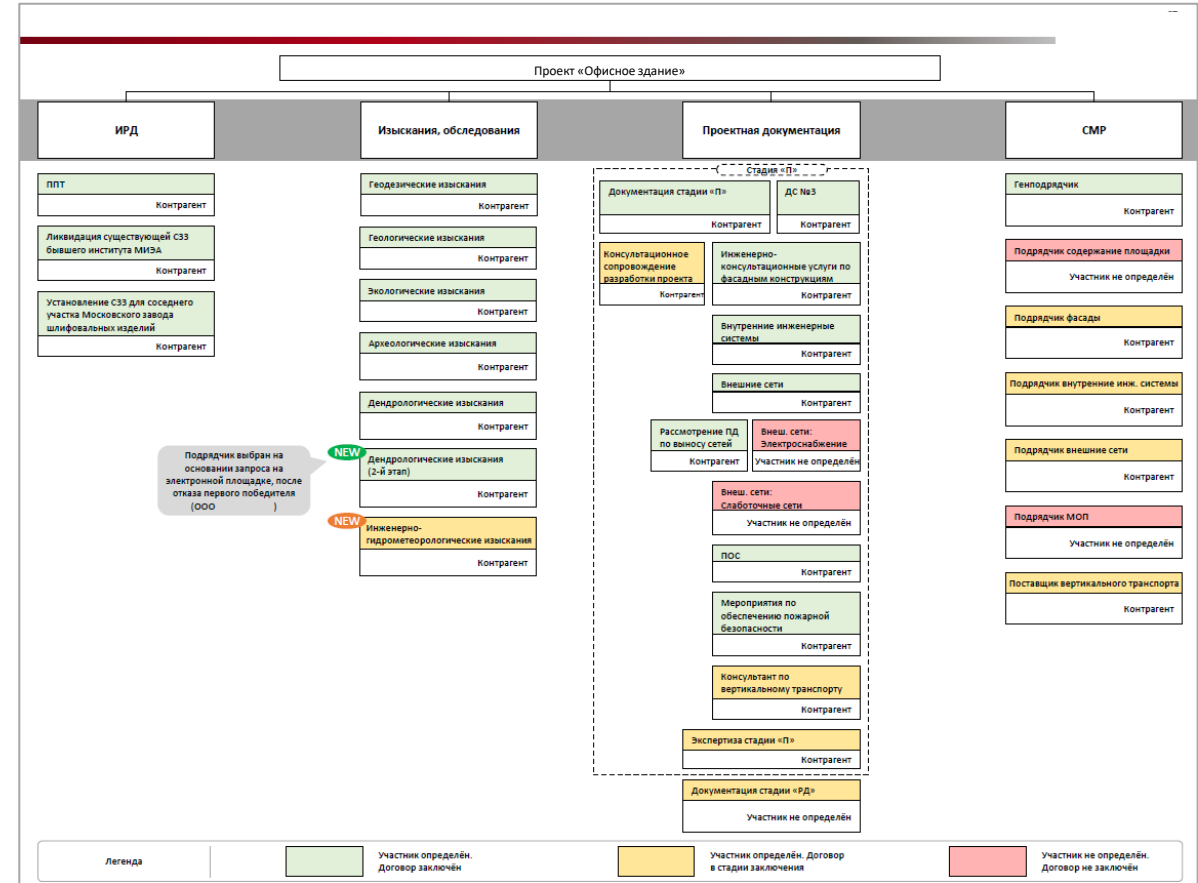
Карта участников по проектам с текущим статусом контрактования

Ревизия 15.0
23.06.2023

Статистика за неделю: 19.06.23 – 23.06.23

	Офисное здание	ЖК	Проезд 1203	ДОУ	Подготовка территории	Всего
Договоры / ДС загружены в СЭД (в стадии заключения)	0	0	+1	0	+2	+3
Договоры / ДС заключены (подписаны)	0	0	0	0	0	0
Итого заключено договоров:	16 из 28*	14 из 28*	9 из 13*	4 из 23*	3 из 10*	46 из 102*

* на текущую дату из существующей потребности



Легенда

Участник определен. Договор заключён

Участник определен. Договор в стадии заключения

Участник не определен. Договор не заключён

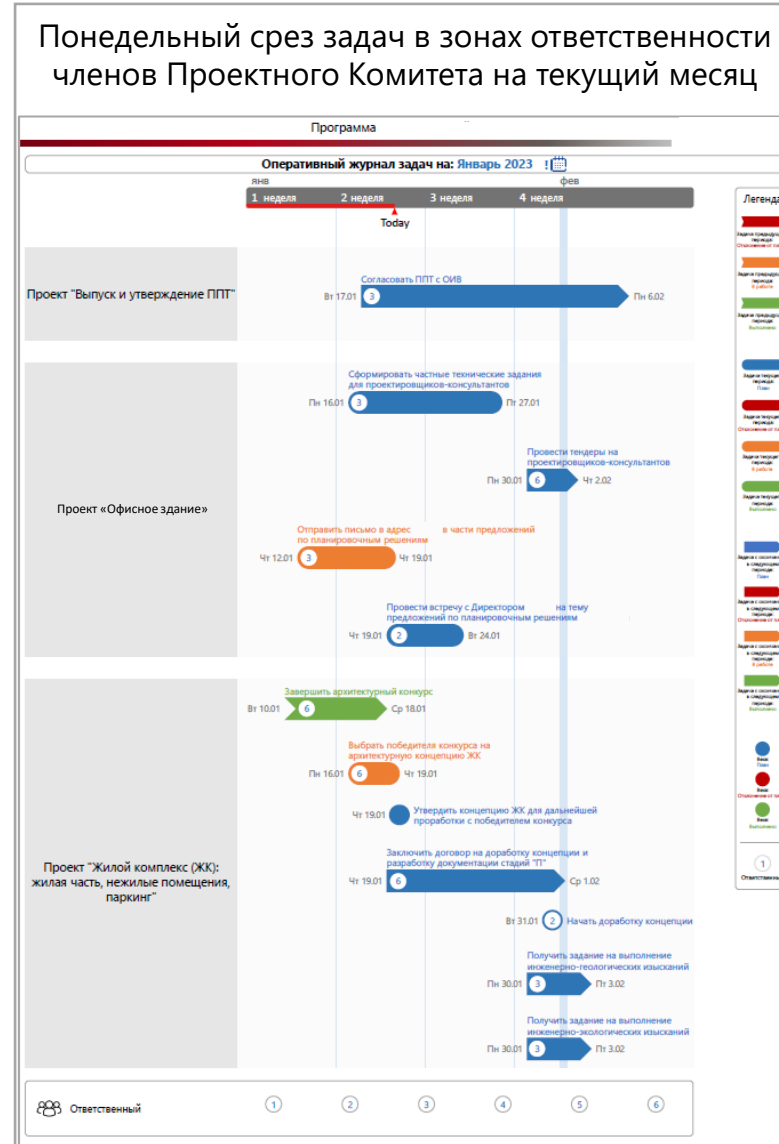
Подинструмент к КСМ – оперативный журнал задач для членов Проектного Комитета

№	Номер в структуре	Название задачи	Длительность дней?	Начало	Окончание	%
0		Программа	2058	20.12.21	17.12.29	5%
1		Ключевые вехи Программы	496	07.04.22	28.03.24	0%
2	1.1	Границы Программы	496	07.04.22	28.03.24	0%
3	1.1.1	Начало Программы	0	07.04.22	07.04.22	100%
4	1.1.2	Окончание Программы	0	28.03.24	28.03.24	0%
5	2	1.1 Проект "Финансы"	1784	07.04.22	30.03.29	0%
46	3	1.2 Проект "Выпуск и утверждение проекта планировки территории (ППТ) касательно"	357	07.04.22	05.09.23	56%
47	3.1	Ключевые вехи Проекта	305	07.04.22	04.08.23	89%
48	3.1.1	Границы Проекта	305	07.04.22	04.08.23	0%
49	3.1.1.1	Начало Проекта	0	07.04.22	07.04.22	100%
50	3.1.1.2	Окончание Проекта	0	04.08.23	04.08.23	0%
51	3.1.2	Финансирование	240	07.04.22	20.03.23	100%
54	3.2	Исходно-разрешительная документация (ИРД)	37	07.04.22	06.08.22	100%
55	3.2.1	Принятие инвестиционного комплекса пр-д. вкл. 11"	30	07.04.22	27.07.22	91%
56	3.2.1.1	Осмотр текущего состояния зданий и сооружений	20	07.04.22	04.05.22	100%
57	3.2.1.2	Подписание акта приема инвестиционного комплекса	3	05.05.22	09.05.22	100%
58	3.2.1.3	Оборудование инвестиционного комплекса на ООО	2	10.05.22	11.05.22	100%
59	3.2.1.4	Заключение и регистрация договора аренды ЗУ между и ДГИ	30	12.05.22	22.06.22	0%
60	3.2.1.5	Переадресация договоров с РСО	20	23.06.22	20.07.22	0%
61	3.2.1.6	Подписание ТЗ (Приложение 1 к ДПТ ВВ) между ООО	5	21.07.22	27.07.22	0%
62	3.2.2	Доработка градостроительной концепции (по ук. о целью оценки ВРИ и внесения изменений в ПЗ)	27	07.04.22	18.06.22	0%
63	3.2.2.1	Заключение договора с ООО "УИРТ"	5	07.04.22	13.04.22	0%
64	3.2.2.2	Доработка градостроительной концепции	20	14.04.22	11.05.22	0%
65	3.2.2.3	Утверждение градостроительной концепции	2	12.05.22	13.05.22	0%
66	3.2.3	Сокращение границы охранной зоны объекта культурного наследия для возможности размещения новых объектов капитального строительства	87	07.04.22	06.08.22	0%
67	3.2.3.1	Подготовка презентационных материалов с предложением по сокращению зоны охраны ОКН	15	07.04.22	27.04.22	0%
68	3.2.3.2	Публично Заключение Государственной Историко-культурной экспертизы (ИГКЭ)	0	27.04.22	27.04.22	0%
69	3.2.3.3	Выпуск ППМ	0	27.04.22	27.04.22	0%
70	3.2.3.4	Внесение изменений в ПЗ	38	28.04.22	18.08.22	0%
71	3.2.3.4.1	Обращение в МКА с просьбой внести данные на ППМ	6	28.04.22	05.05.22	0%
72	3.2.3.4.2	Контроль за реализацией внесенных данных на ППМ	30	06.05.22	16.06.22	0%
73	3.2.3.5	Внесение изменений в реестр недвижимости в части исключений охранный зоны ОКН	36	17.06.22	06.08.22	0%
74	3.2.3.5.1	Обращение в Росреестр	6	17.06.22	24.06.22	0%
75	3.2.3.5.2	Контроль за реализацией внесенных изменений в реестр недвижимости	30	27.06.22	05.08.22	0%
76	3.3	Разработка и утверждение ППТ	306	07.04.22	04.08.23	62%
77	3.3.1	Направление обращения на Мэра Москвы	0	07.04.22	07.04.22	0%
78	3.3.2	Прохождение рабочей группы ГЭК	1	07.04.22	07.04.22	0%
79	3.3.3	Получение положительного решения ГЭК-1 на разработку ППТ	35	08.04.22	26.05.22	0%
80	3.3.4	Тендер	40	07.04.22	01.08.22	0%
81	3.3.4.1	Формирование задания на разработку ППТ	5	07.04.22	13.04.22	0%
82	3.3.4.2	Проведение тендера на разработку ППТ	20	14.04.22	11.05.22	0%
83	3.3.4.3	Подведение итогов тендера и выбор исполителя на разработку ППТ	15	12.05.22	01.06.22	0%
84	3.3.4.4	Выбор исполителя на разработку ППТ	0	01.06.22	01.06.22	0%
85	3.3.5	Контрактование	8	02.06.22	10.08.22	0%
86	3.3.5.1	Заключение договора на выполнение работ	5	02.06.22	08.06.22	0%
87	3.3.5.2	Оплата аванса	3	08.06.22	13.06.22	0%
88	3.3.6	Выполнение работ: разработка и выпуск ППТ	287	14.06.22	04.08.23	71%
89	3.3.6.1	Согласование транз. ППТ с МКА	5	14.06.22	20.06.22	100%
90	3.3.6.2	Выпуск распоряжения МКА о разработке ППТ	20	21.06.22	18.07.22	100%
91	3.3.6.3	Утверждение задания на разработку ППТ	10	19.07.22	01.08.22	100%
92	3.3.6.4	Разработка ППТ с проектом межевания и сокращением ОЗЗ от	20	02.08.22	23.08.22	100%
93	3.3.6.5	Согласование ППТ с ОИВ	49	08.08.22	24.04.23	100%
94	3.3.6.5.1	Согласование ППТ в Департаменте природопользования и охраны окружающей среды г. Москвы	15	28.03.23	17.04.23	100%
95	3.3.6.5.2	Согласование ППТ в Департаменте образования и науки г. Москвы	20	09.02.23	13.03.23	100%
96	3.3.6.5.3	Согласование ППТ в Департаменте здравоохранения г. Москвы	20	09.02.23	13.03.23	100%
97	3.3.6.5.4	Согласование ППТ в Департаменте транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры г. Москвы	15	28.03.23	17.04.23	100%

Выгрузка из КСМ



Понедельный срез задач в зонах ответственности членов Проектного Комитета на текущий месяц



Обсуждение контрольных точек на совещаниях Проектного Комитета

“

Сегодня, наконец, стало ясно, что такого явления, как единственно правильная организационная структура, не существует.

Есть просто разные виды структур, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны.

Питер Друкер