Девелопмент: основы, структура, виды и проектное управление

По материалам введения

Полещук А.С. / 22.09.2026

МОСТ

Полещук Алеся Сергеевна

Управляющий партнёр
«Мост Девелопмент»

9
лет в девелопменте

20+
проектов

MBA «Управление проектами», РАНХиГС



01 Введение

02 Основы девелопмента

03 Структура девелоперской компании

04 Виды девелопмента

05 Проектное управление в девелопменте

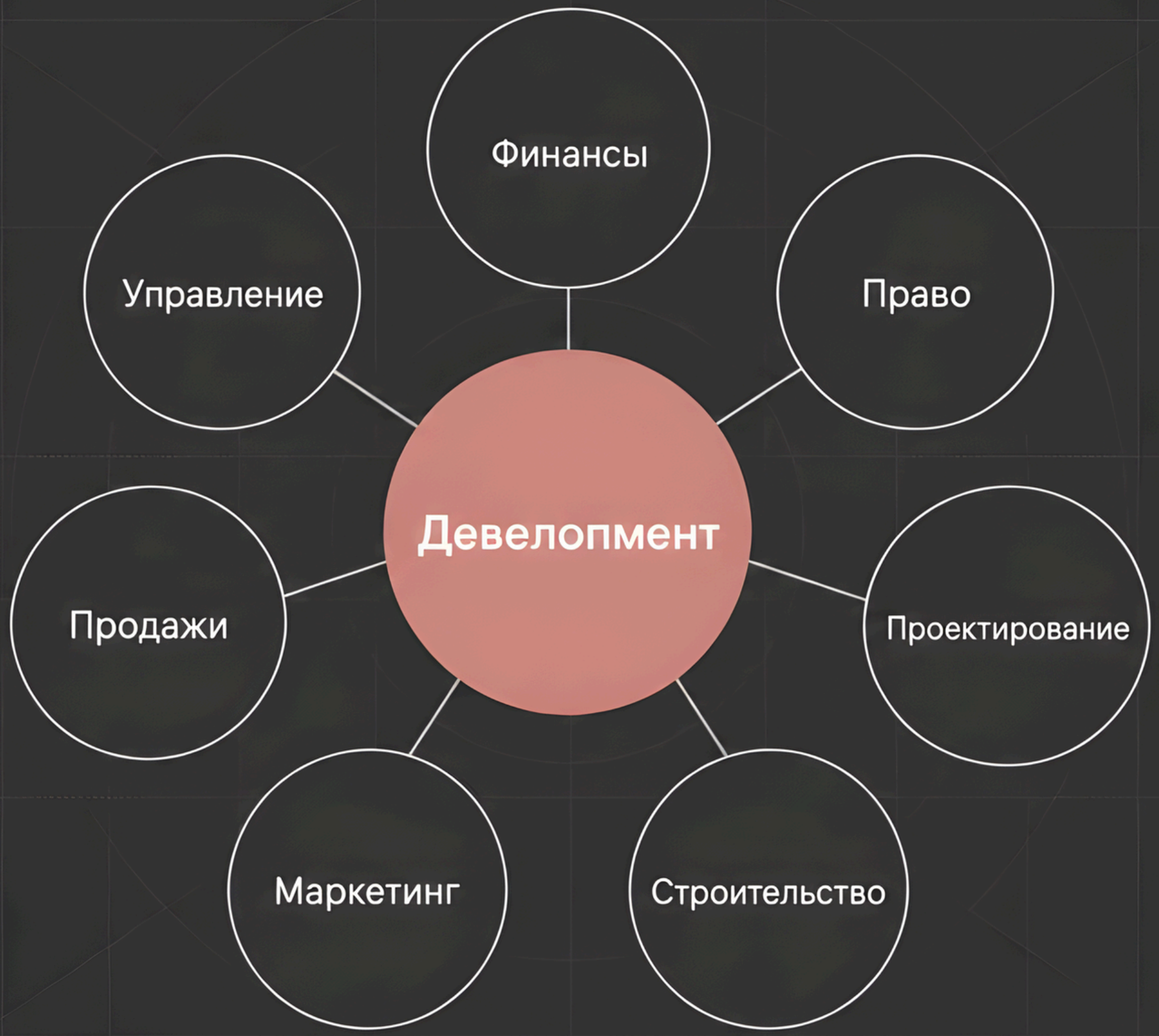
06 Этапы создания продукта

07 Участники создания продукта

Введение

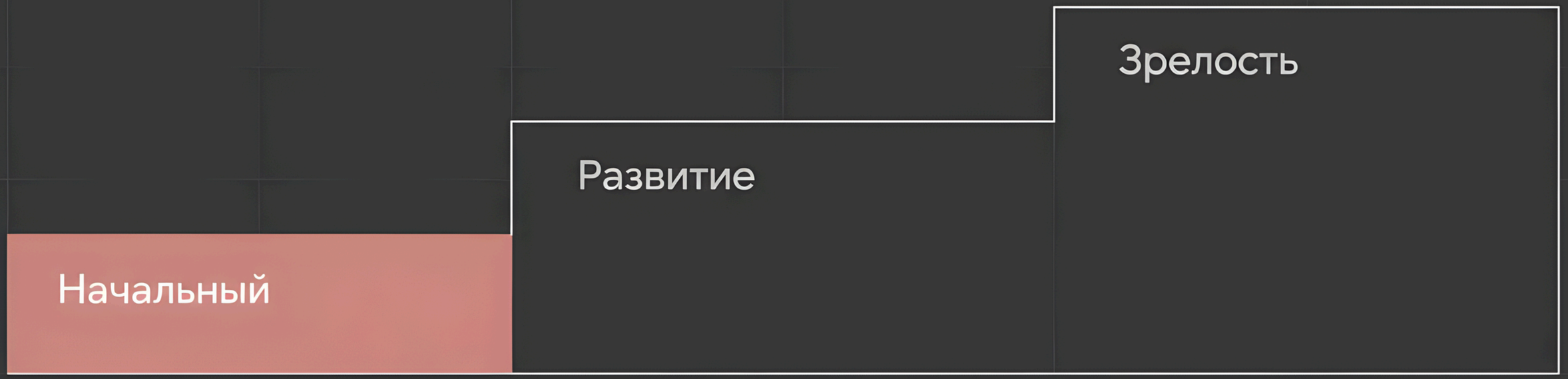
01

Девелоперская деятельность требует широких и глубоких знаний сразу по нескольким дисциплинам.



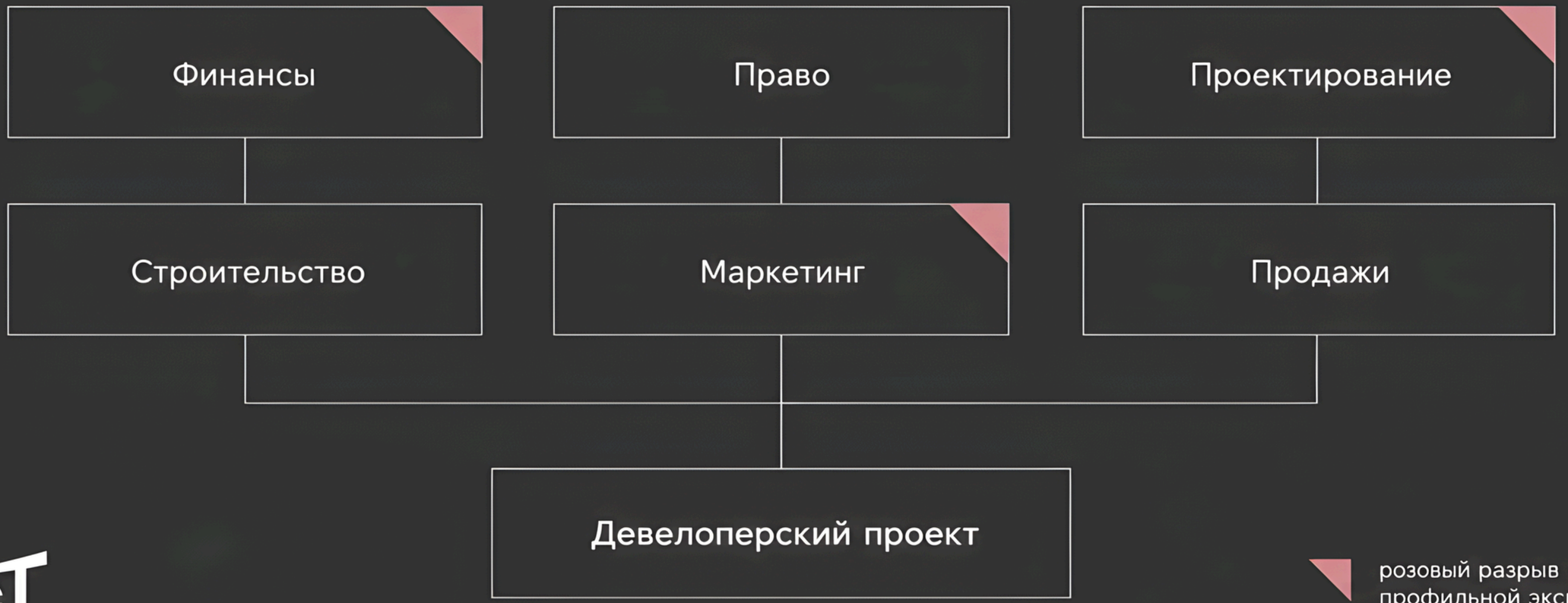
МОСТ

Системное академическое образование по специальности «девелопмент» находится в зачаточном состоянии.



МОСТ

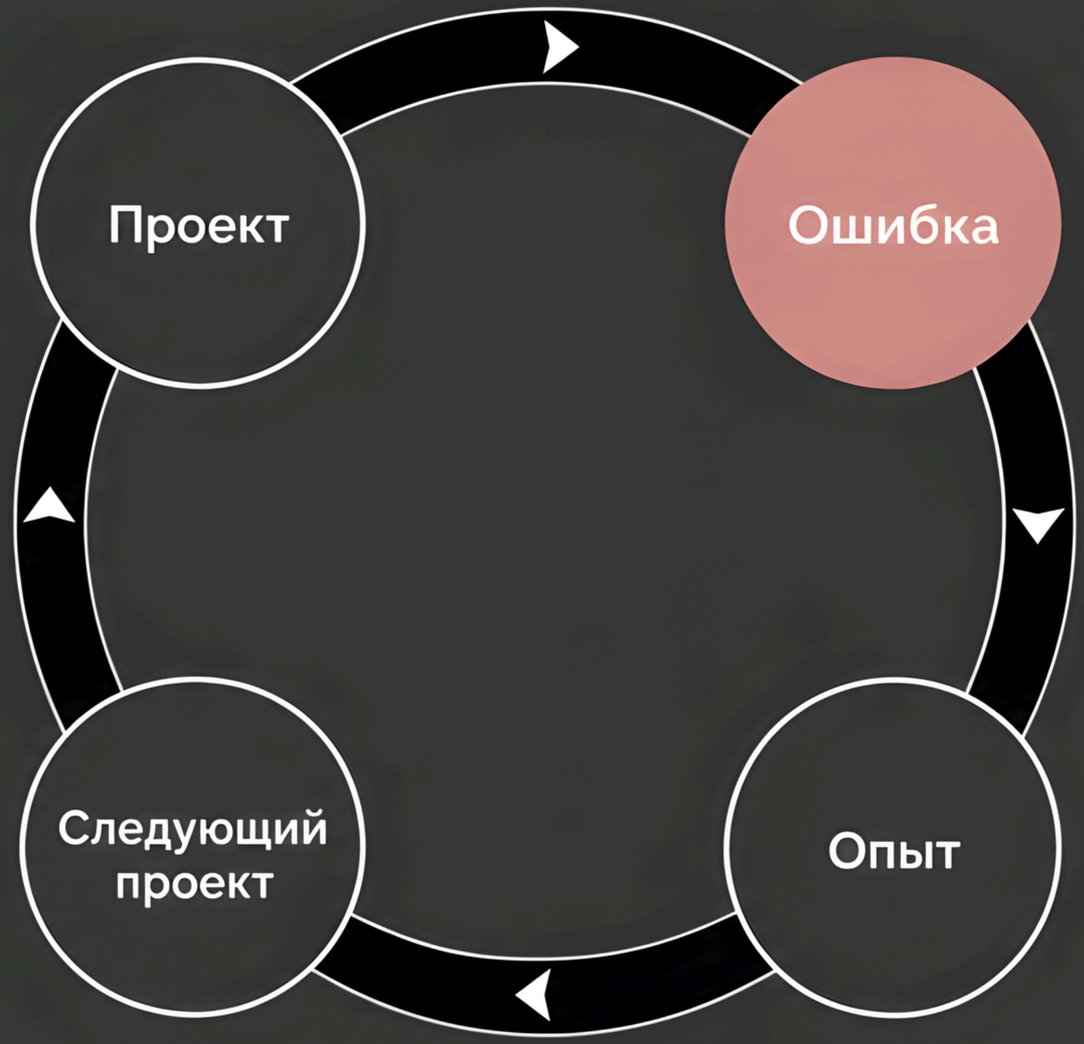
Девелоперский бизнес в большинстве случаев создаётся и ведётся командой без профильных знаний.



МОСТ

розовый разрыв — нехватка профильной экспертизы

Знания часто приобретаются только «в предыдущих проектах», то есть на собственном опыте.



МОСТ

Результат такого подхода — множественные ошибки, многомиллионные убытки, банкротства и долгострои.

01
Ошибки

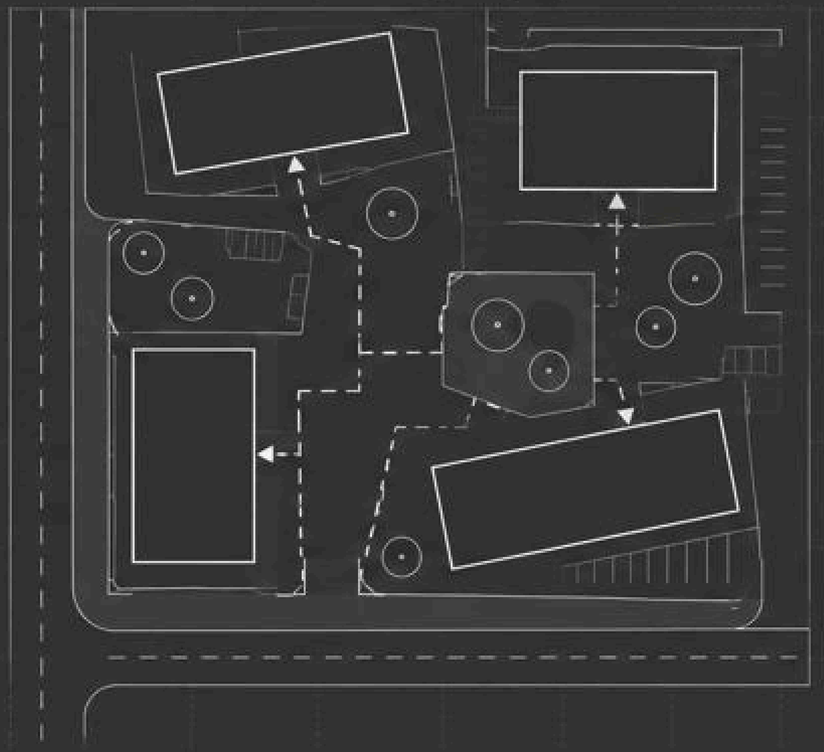
02
Убытки

03
Банкротства

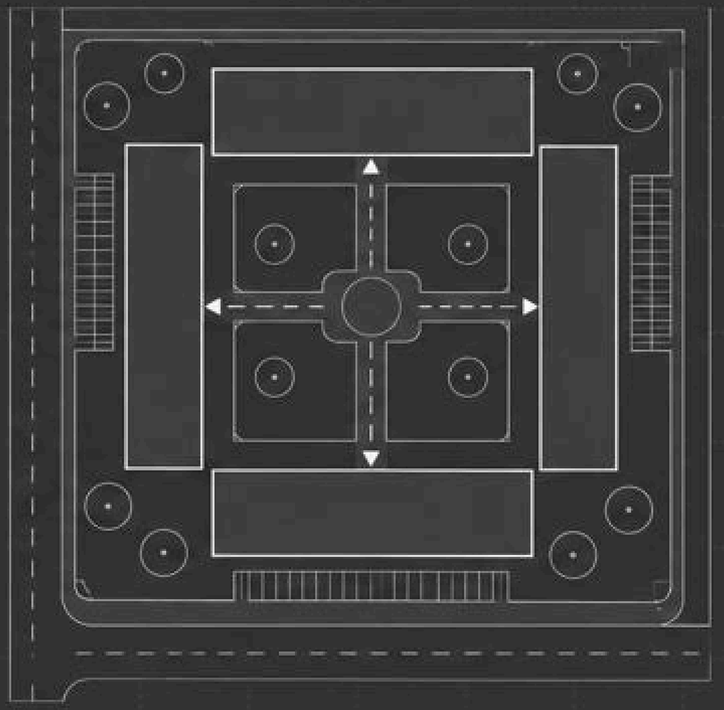
04
Долгостроя

Конечный продукт при таком подходе часто имеет низкие потребительские свойства.

Несогласованный продукт



Системный продукт



Появление системного образования в отрасли — необходимый этап для ускорения её развития.



Успешное освоение материала экономит годы практического опыта и сотни миллионов рублей.

Годы опыта

сокращение пути проб и ошибок

Сотни миллионов ₽

сохранённый бюджет
и предотвращённые убытки

МОСТ

Основы девелопмента

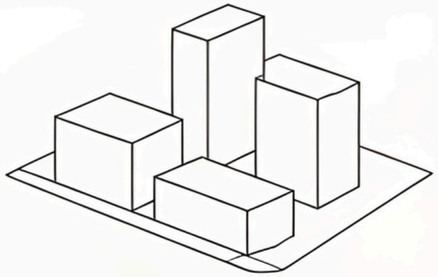
02

Девелопмент — вид деятельности, направленный на развитие территории с целью извлечения прибыли.



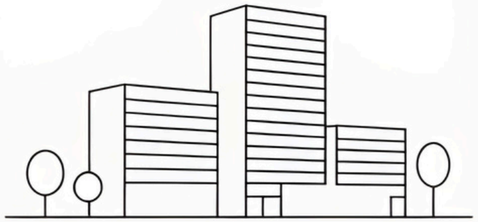
Территория

→



Создание продукта

→



Реализация / управление

→

Прибыль

Функции девелопера

01
Находит и приобретает земельный участок

02
Заключает договор аренды или инвестиционное соглашение

03
Разрабатывает проект развития

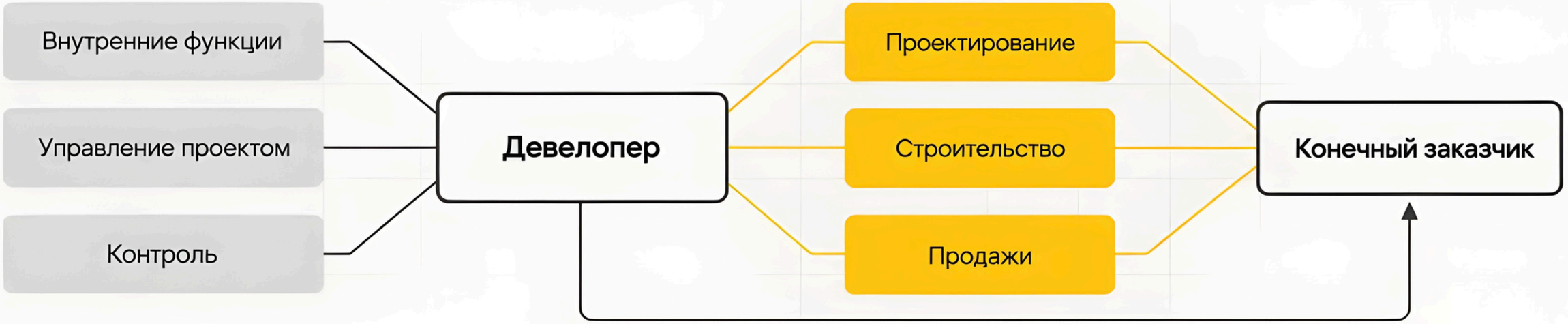
04
Получает согласования и разрешения

05
Получает проектное финансирование

06
Реализует проект

07
Продвигает и продаёт проект

Девелопер выполняет функции своими силами или силами подрядчиков, но всегда является конечным заказчиком.



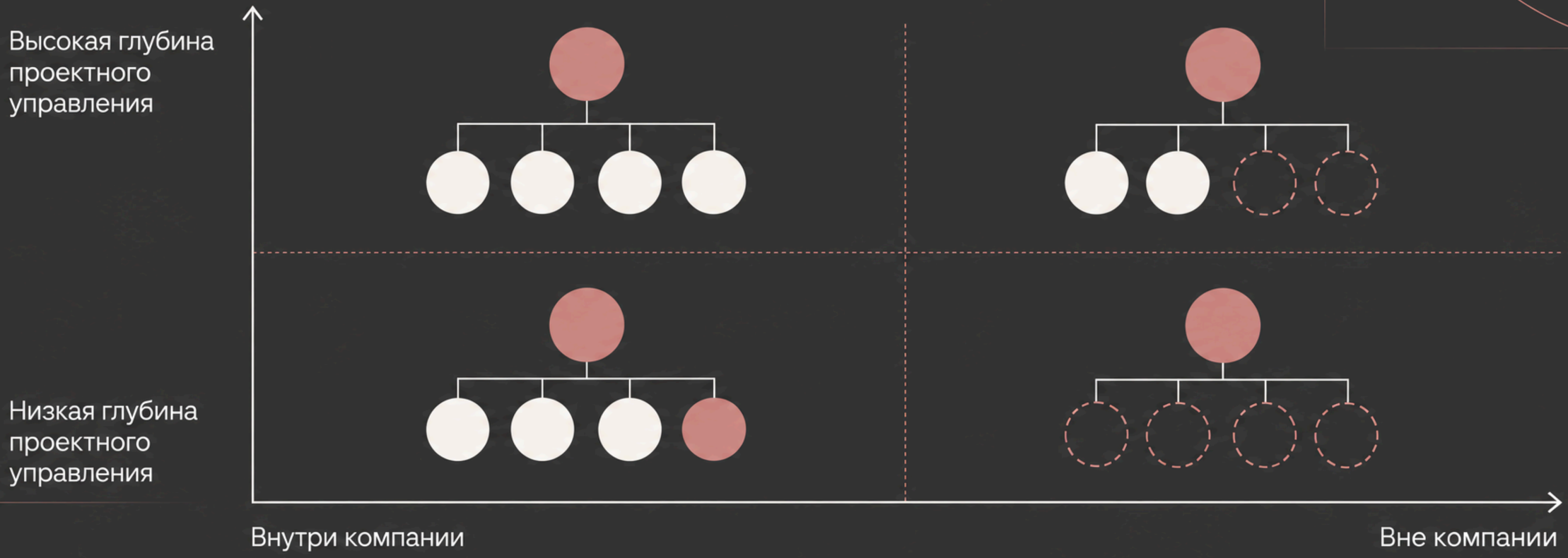
внутренние функции подрядчики

Структура девелоперской компании

03

МОСТ

Структура компании зависит от того, какие функции она реализует сама, а какие отдаёт внешним подрядчикам.



На структуру также влияет степень проникновения проектного управления.

МОСТ

In-house и аутсорс дополняют друг друга, но отвечают за разные типы функций.

IN-HOUSE

Постоянная внутренняя компетенция

- Ответственность за проект
- Ключевая экспертиза
- Координация участников

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

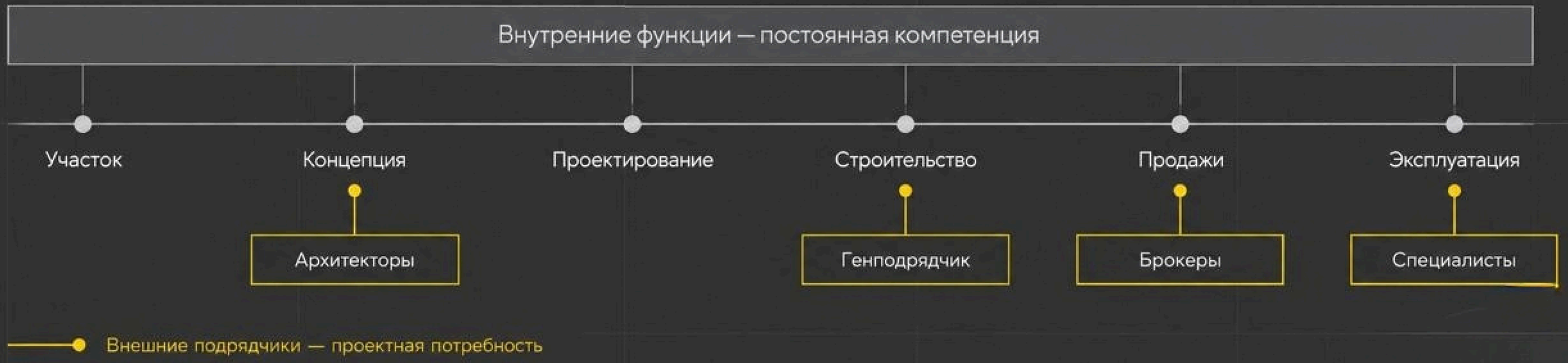
АУТСОРС

Внешняя проектная специализация

- Подключение под задачу
- Масштабирование ресурсов
- Специализированные функции

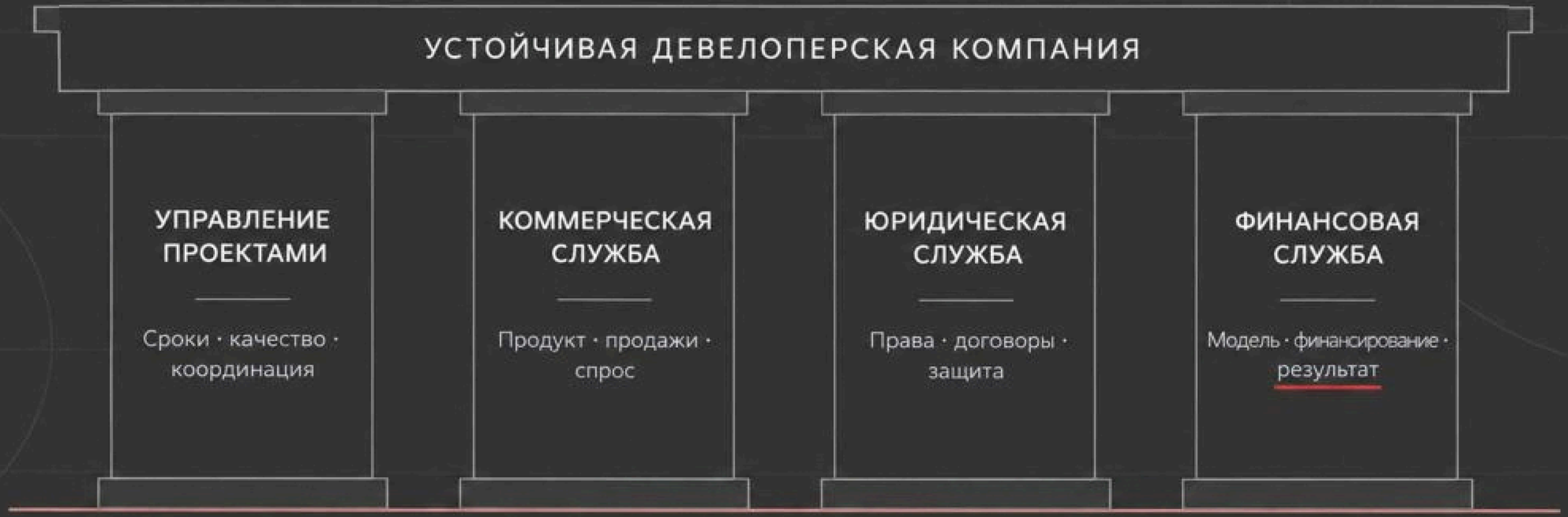
Внутри — то, что формирует управляемость. Снаружи — то, что усиливает проект.

Функции, необходимые проекту на протяжении всего жизненного цикла, должны быть внутри компании.



In-house — для непрерывной ответственности.
Аутсорс — для проектной специализации.

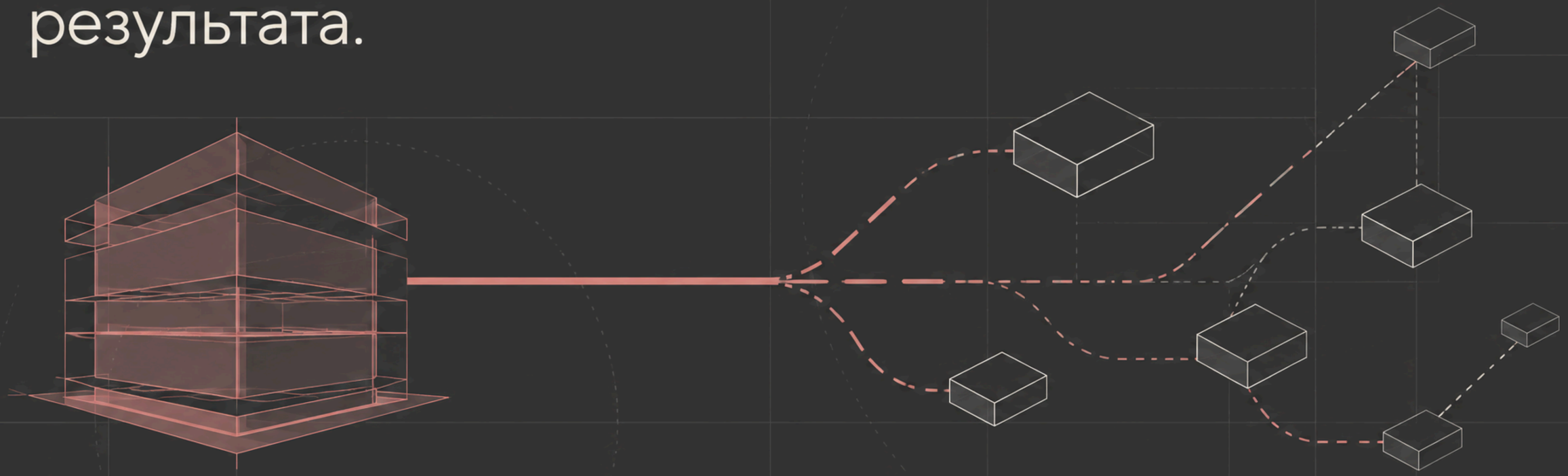
Устойчивость девелоперской компании держится на четырёх опорах.



Устойчивость возникает из согласованной работы четырёх функций.

МОСТ

Вывод: функций полного цикла
на аутсорс рассеивает ответственность
и лишает девелопера предсказуемости
результата.



МОСТ

У каждой функции должен быть внутренний заказчик, даже если исполнитель внешний.

Примеры распределения функций

Команда управления проектами	Коммерческая служба	Финансовая служба	Проектный и строительный отделы
↓	↓	↓	↓
In-house (управление проектами)	**In-house или аутсорс** (предпроектное исследование)	**Внешний исполнитель** (финмодель)	**Аутсорс** (проектирование и строительство)
Управление проектами — профильная функция, строго in-house.	Предпроектное исследование может выполняться in-house или на аутсорсе, но заказчик — коммерческая служба.	Финмодель может разрабатываться внешним исполнителем, но заказчик — финансовая служба.	Проектный и строительный отделы могут полностью отдаваться на аутсорс.

01 Проектирование и строительство участвуют не во всех этапах проекта.

02 Заказчиком проекта выступают сразу все основные службы компании.

МОСТ

Собственные подразделения дают контроль, но требуют постоянной загрузки.

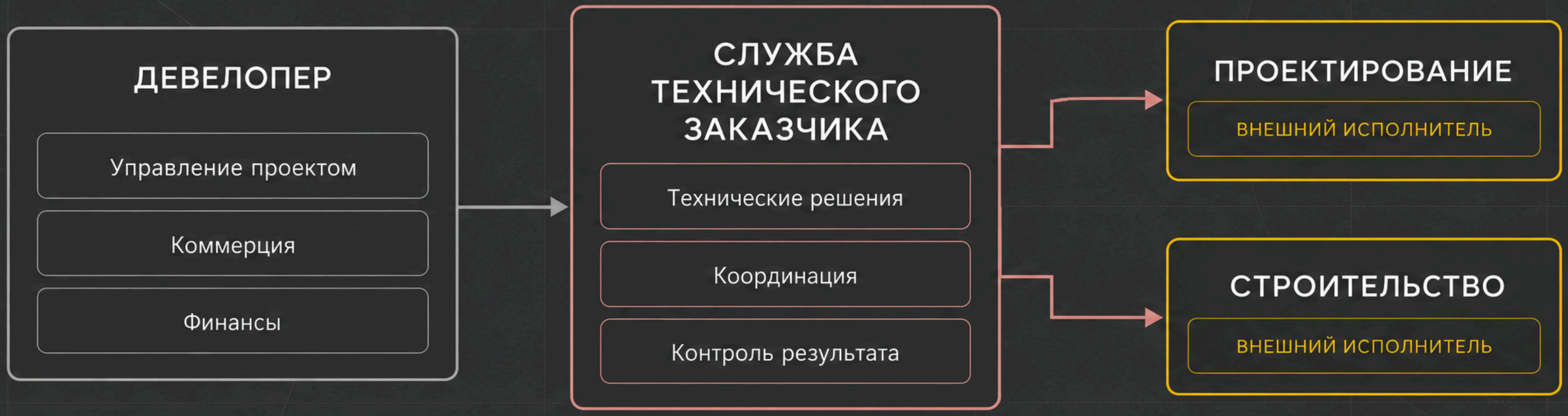
Вариант	Плюсы	Минусы	Кому подходит
Собственное архитектурное / проектное бюро	Низкая себестоимость работ; Независимость от наличия свободных временных ресурсов у подрядчиков	Сравнительно низкое качество; Узкий коридор возможных решений; Необходимость постоянно обеспечивать стабильной равномерной загрузкой	Крупным девелоперам с постоянным равномерным развитием портфеля проектов
Собственная строительная компания	—	Малая мобильность по регионам работы; Необходимость постоянно обеспечивать стабильной равномерной загрузкой	—

Собственная функция эффективна при регулярной загрузке и устойчивом портфеле проектов.

МОСТ

Нормальная практика — появление службы технического заказчика.

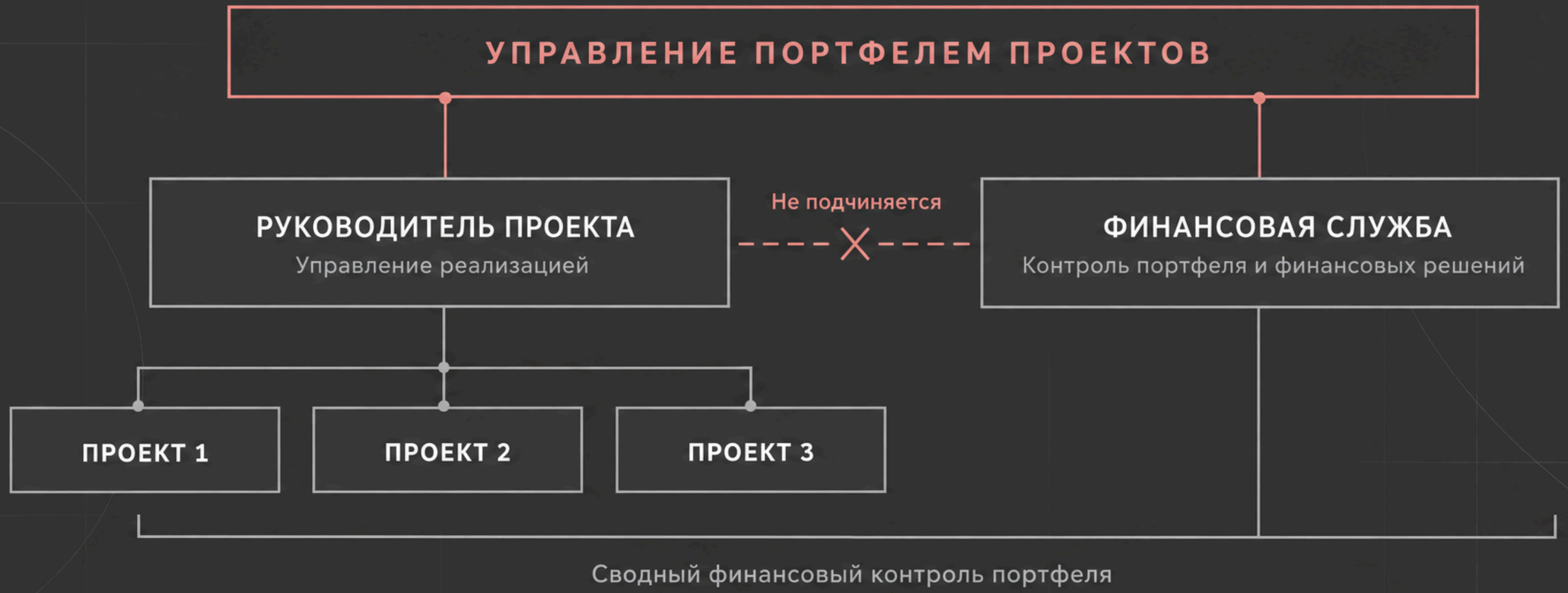
Связующее звено между девелопером и реализацией проекта



Технический заказчик связывает стратегию девелопера с реализацией проекта.

МОСТ

Реальное управление портфелем проектов требует вывести финансовую службу из подчинения руководителю проекта.



Финансовая служба должна видеть весь портфель, а не только отдельный проект.

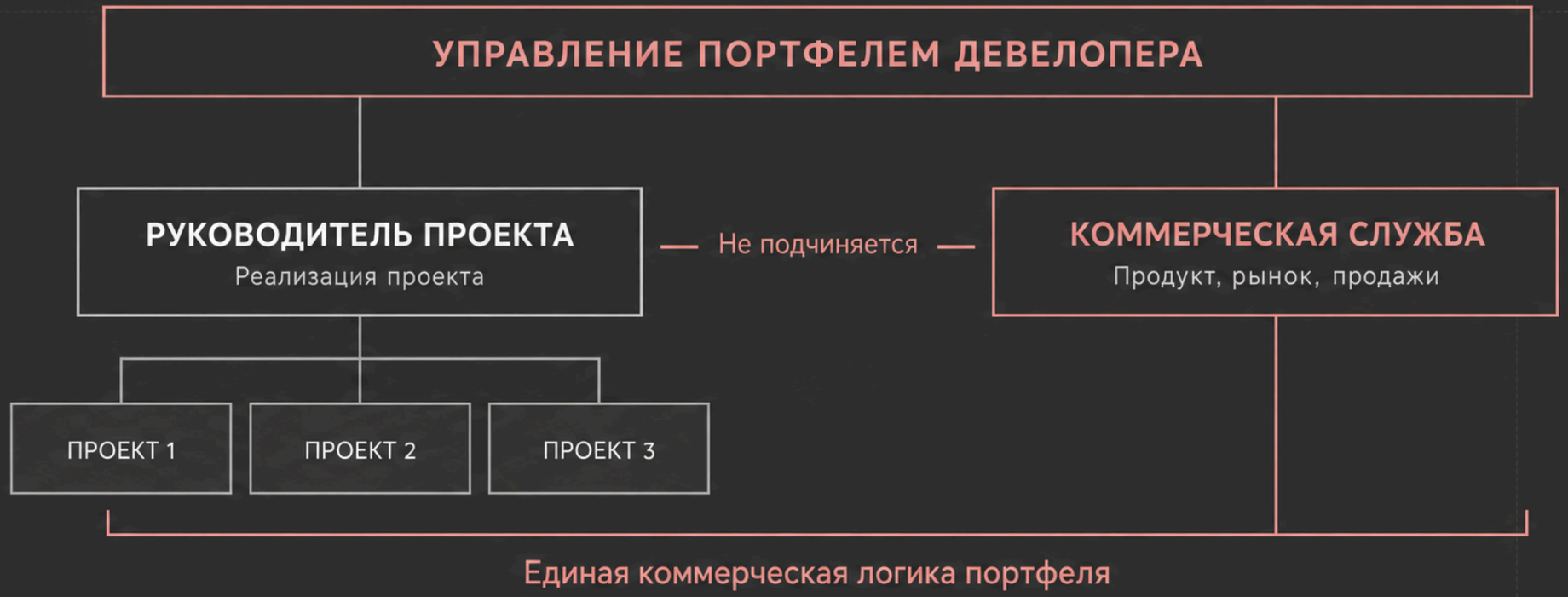
Независимость финансовой службы позволяет действовать в интересах компании в целом и перераспределять денежные потоки между проектами.



Финансы обслуживают не отдельный проект, а интересы компании в целом.

МОСТ

В управлении проектами крупного девелопера коммерческая служба не подчиняется руководителю проекта.

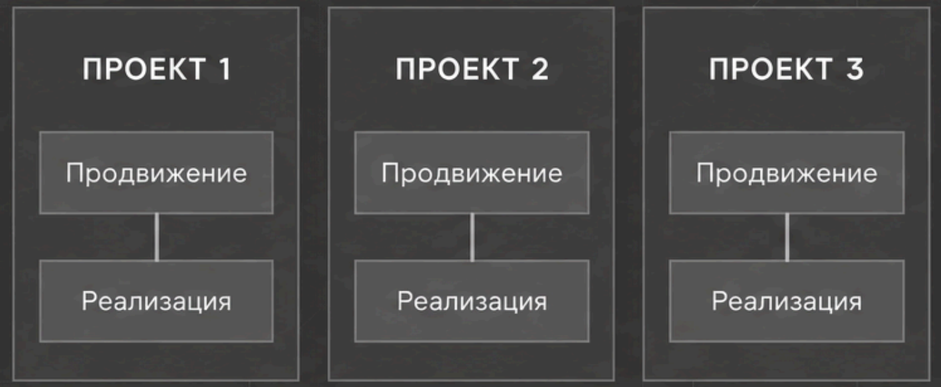


Коммерческая служба отвечает за ценность продукта и результат всего портфеля.

МОСТ

Реструктуризация к варианту 3 происходит, когда компании выгоднее комплексно продвигать и реализовывать свои проекты.

РАЗДЕЛЬНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ



РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

КОМПЛЕКСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



Вариант 3 нужен, когда совокупный эффект портфеля выше суммы отдельных проектов.

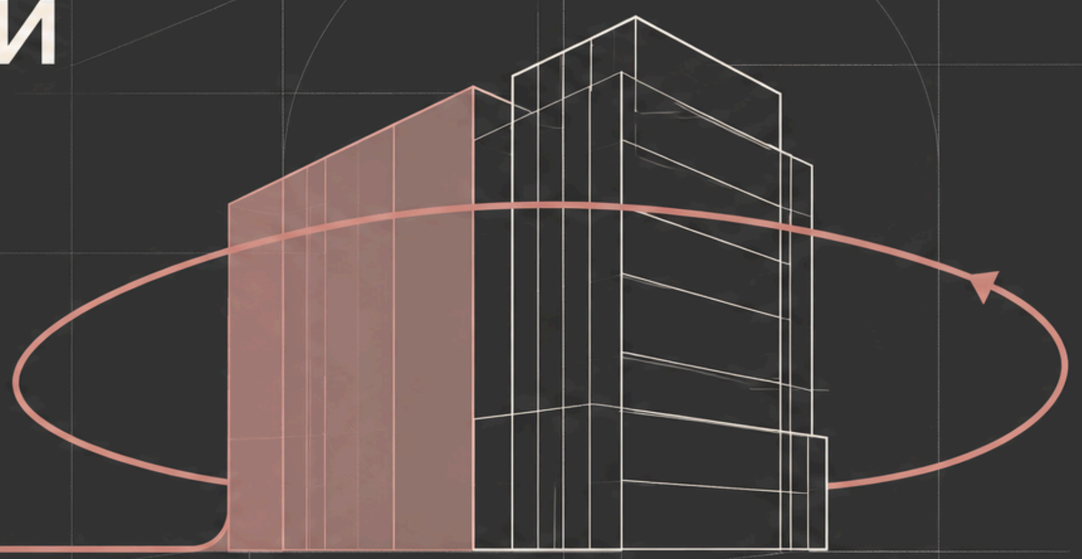
МОСТ

Управляющая компания в группе.



МОСТ

Любой девелоперский проект требует управления после завершения.



MOCI

Управляющая компания в девелоперской группе должна быть собственной.



Собственная управляющая компания замыкает цикл девелопмента.

Виды девелопмента

04

Виды девелопмента можно классифицировать по объекту строительства.

01

ПОСТОЯННОЕ ПРОЖИВАНИЕ

МКД
ИЖС

02

ВРЕМЕННОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ

Апарт-комплексы
Отели

03

B2B

Торговые и офисные центры
Прочая инфраструктура

Тип объекта определяет продуктовую и коммерческую модель проекта.

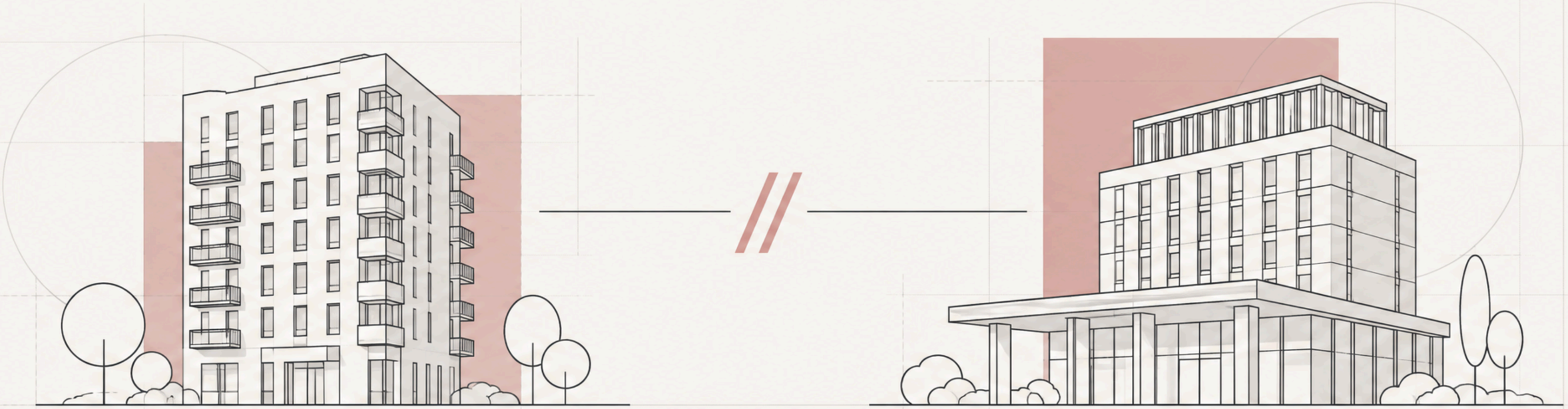
МОСТ



В группе 1 конечный потребитель в 100% случаев — физическое лицо.

МОСТ

В группе 2 юридически апартаменты в МКД и в отелях могут быть схожи, но с точки зрения девелопмента это принципиально разные объекты.



В группе 3 объекты предназначены для продажи или сдачи в аренду ИП и юридическим лицам.

ГРУППА 3 / B2B

ПРОДАЖА

ИП
ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

КОММЕРЧЕСКИЙ ОБЪЕКТ

АРЕНДА

ИП
ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

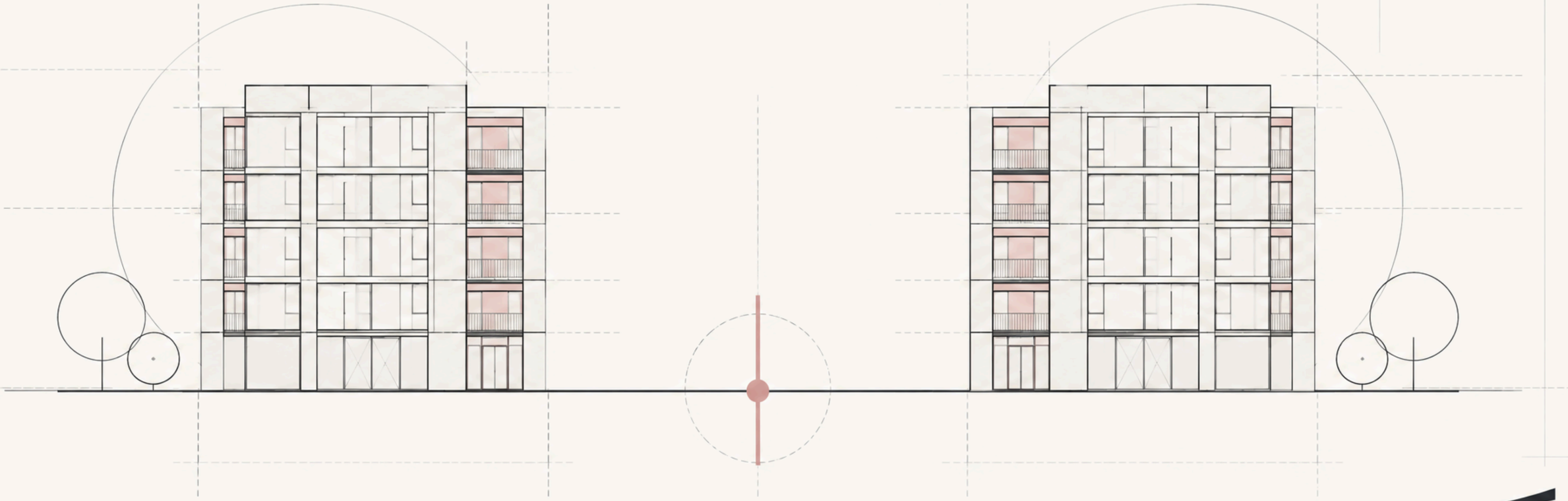
В группе 3 объект создаётся под потребности бизнеса.

МОСТ

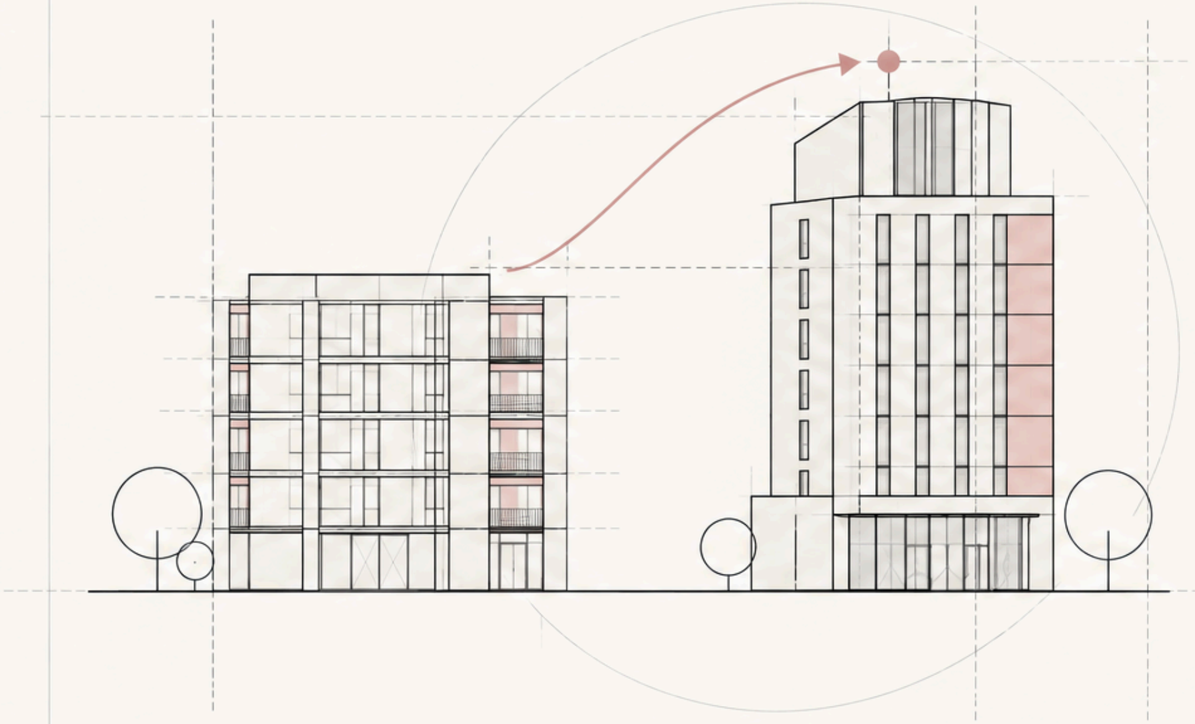
Объекты девелопмента имеют разный профиль характеристик.

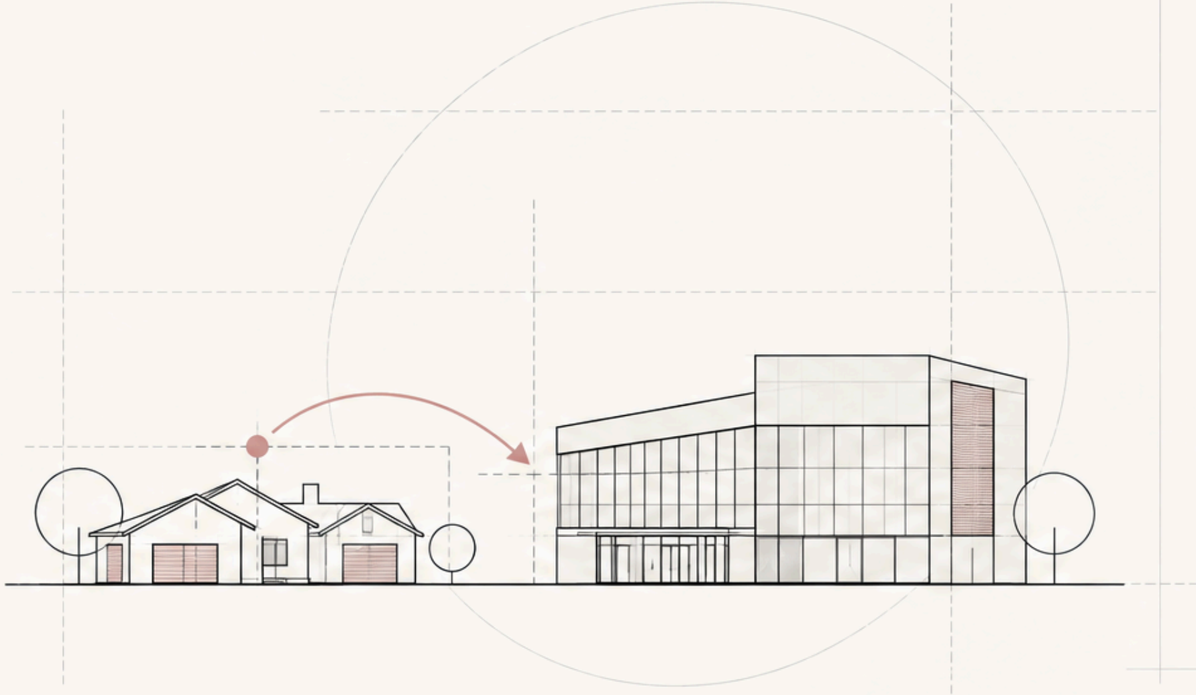
Объект / Критерий	Ликвидность	Маржинальность	Скорость оборота	Гибкость	Отсутствие конкуренции
МКД	5	5	4	1	1
ИЖС	5	3	5	5	1
Апартаменты	4	5	4	1	1
Отели	3	1	1	4	3
Торговые и офисные центры	1	1	4	4	5
Прочее	1	1	4	4	5

Оценка объектов дана по принципу «при прочих равных условиях».



Возможны исключения: отель может быть маржинальнее МКД, а коттеджный посёлок — менее ликвидным, чем торговый центр.





Ликвидность: проще всего конвертируются в деньги МКД и ИЖС.



Наиболее ликвидными при прочих равных условиях являются МКД и ИЖС.

МОСТ

Ликвидность апартаментов ниже из-за большего количества минусов по сравнению с квартирами.

КВАРТИРЫ / МКД

Более широкий круг покупателей



БОЛЬШЕ МИНУСОВ → УЖЕ КРУГ ПОКУПАТЕЛЕЙ

АПАРТАМЕНТЫ

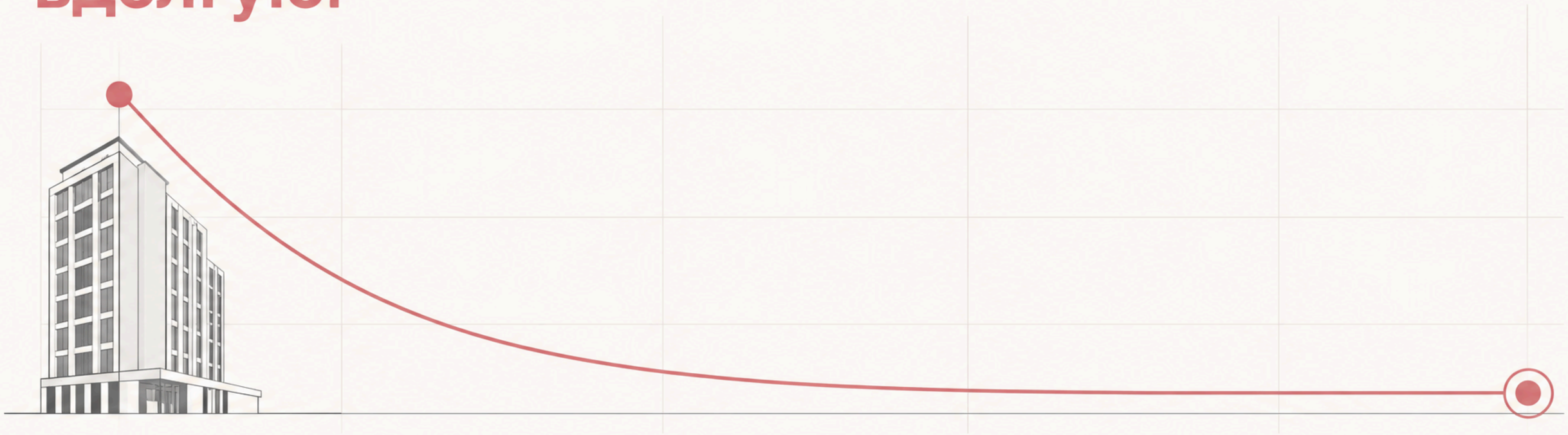
Больше ограничений для покупателя



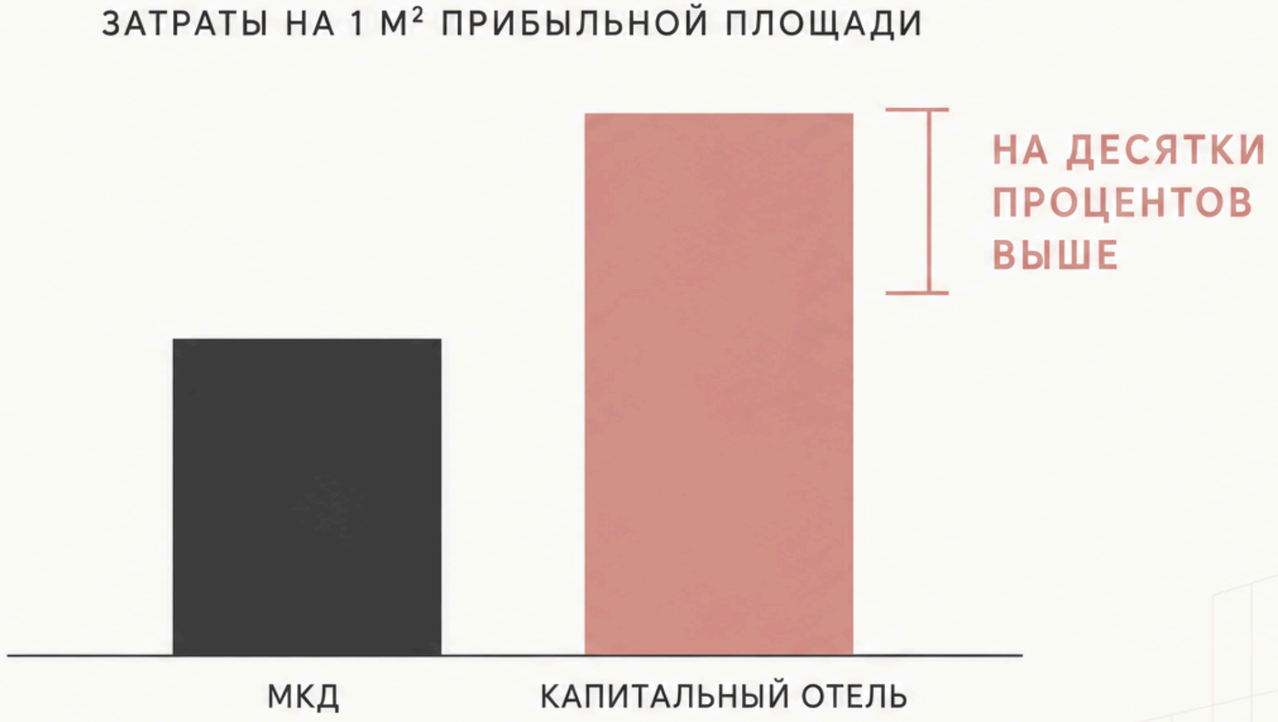
Большее количество минусов сужает круг покупателей и снижает ликвидность.

МОСТ

Ликвидность отелей **ещё ниже:**
либо строить под конкретного
покупателя, либо вкладывать деньги
вдолгую.



В капитальных отелях затраты на квадратный метр прибыльной площади на десятки процентов выше, чем в МКД.



Сравнение при прочих равных условиях

Более высокая стоимость создания снижает запас маржинальности проекта.

МОСТ

Торговые и офисные центры сложнее продать, а управление ими — долгосрочная и рискованная инвестиция.

ПРОДАЖА

СЛОЖНЕЕ ПРОДАТЬ



ОБЪЕКТ — ПОИСК ПОКУПАТЕЛЯ — СДЕЛКА

УПРАВЛЕНИЕ

ДОЛГОСРОЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

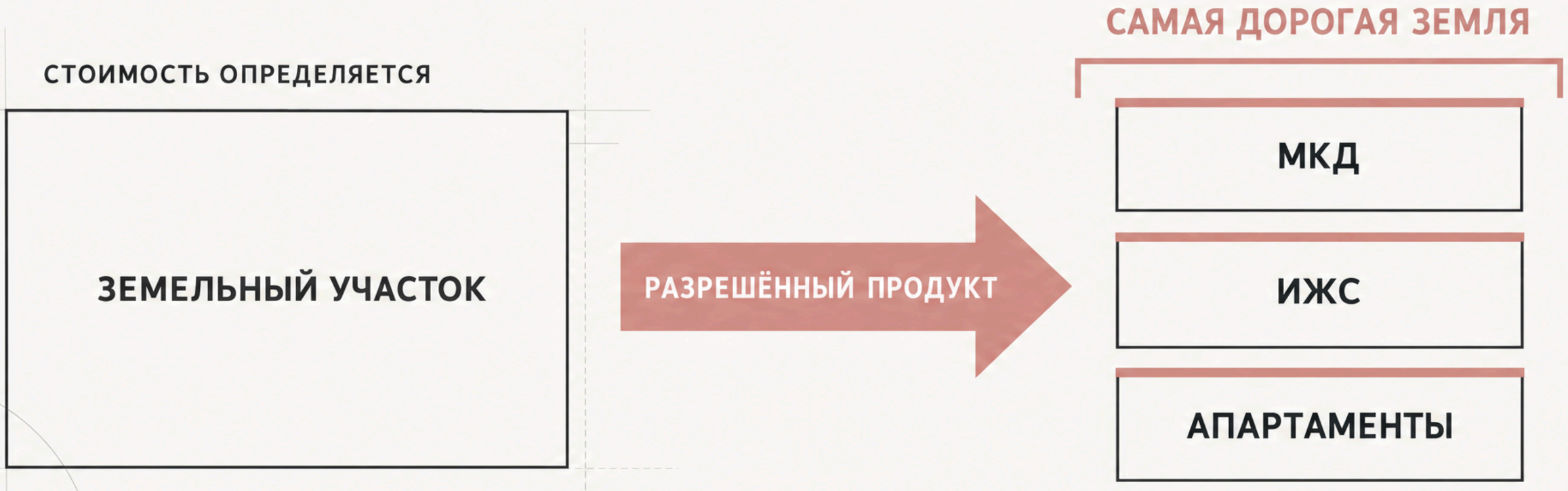


ДОЛГИЙ ГОРИЗОНТ ВОЗВРАТА КАПИТАЛА

Низкая ликвидность переносит возврат капитала на длительный период.

МОСТ

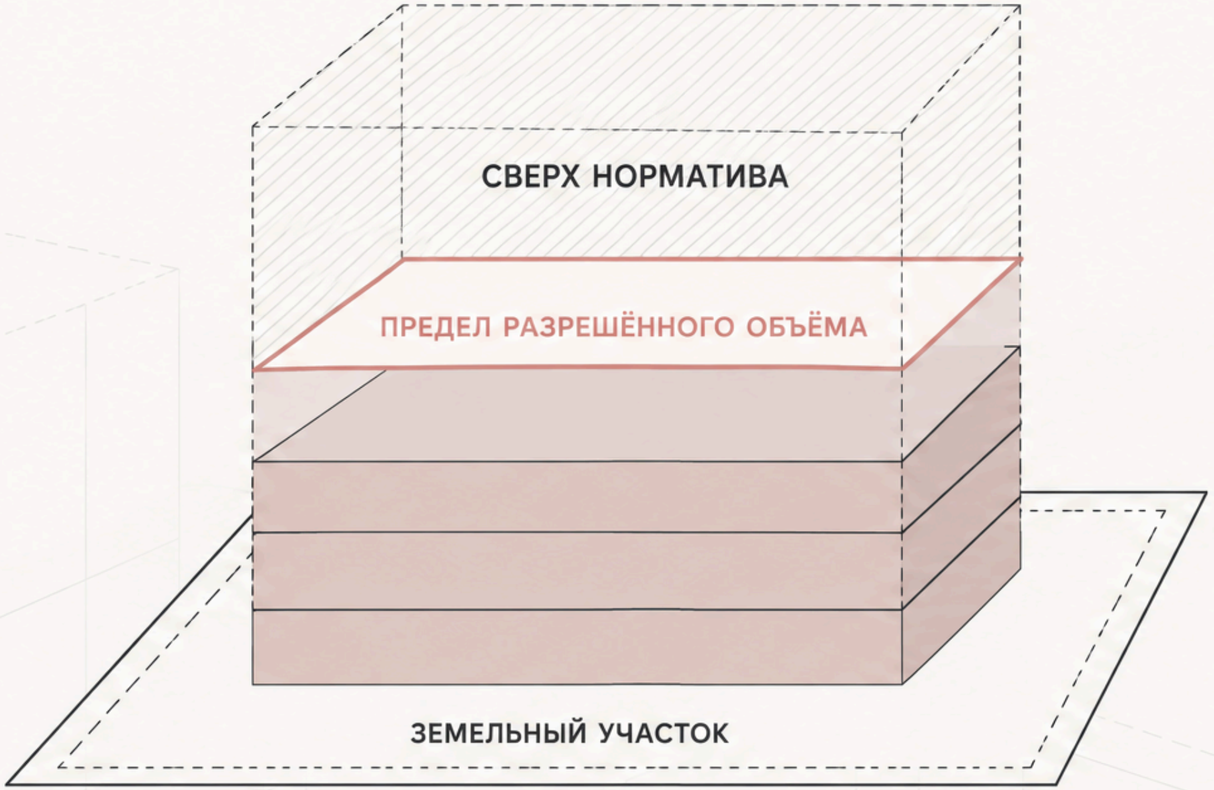
Маржинальность: самая дорогая земля — та, где разрешено строить МКД, ИЖС и апартаменты.



Ликвидность конечного продукта капитализируется в стоимости земли.

МОСТ

Нормативы ограничивают количество квадратных метров, которые можно построить на участке.

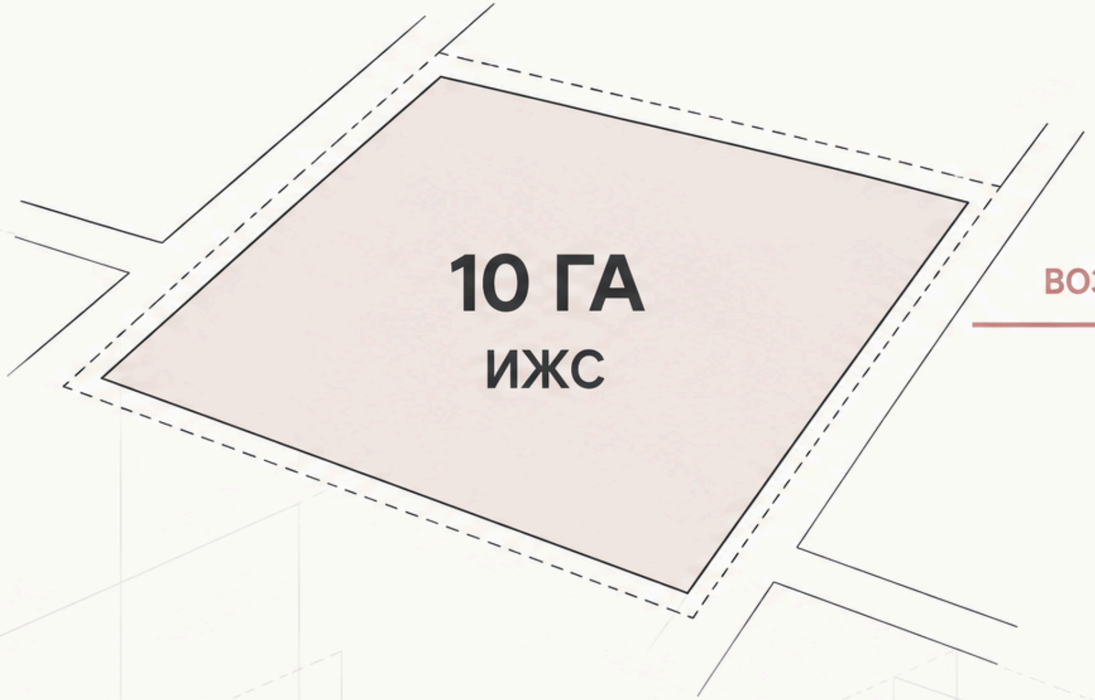




Стоимость земли зависит не только от площади участка, но и от объёма разрешённого строительства.

МОСТ

Пример: на 10 Га под ИЖС максимально возможный потенциал — около 67 200 кв. м продаваемой площади.



МАКСИМАЛЬНО ВОЗМОЖНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

≈ 67 200

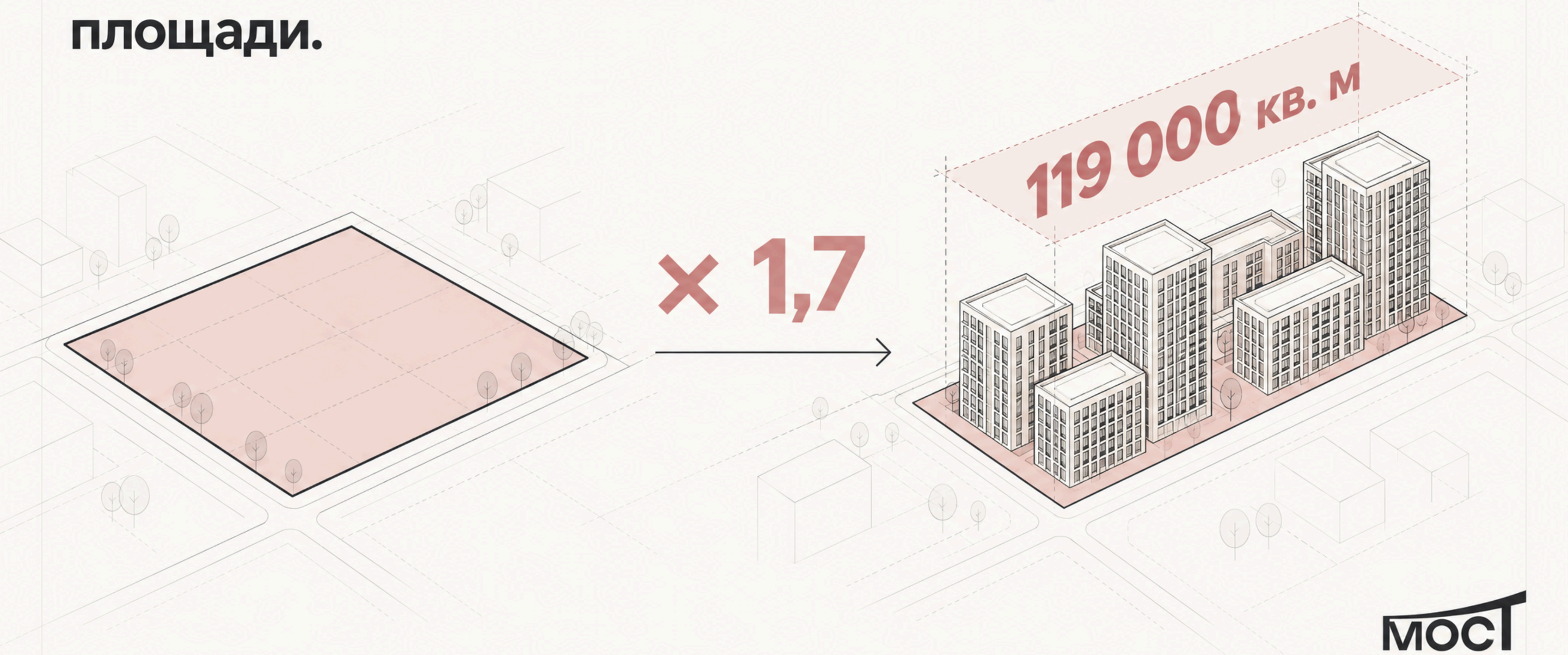
КВ. М ПРОДАВАЕМОЙ ПЛОЩАДИ

Пример расчётного потенциала при заданных нормативах

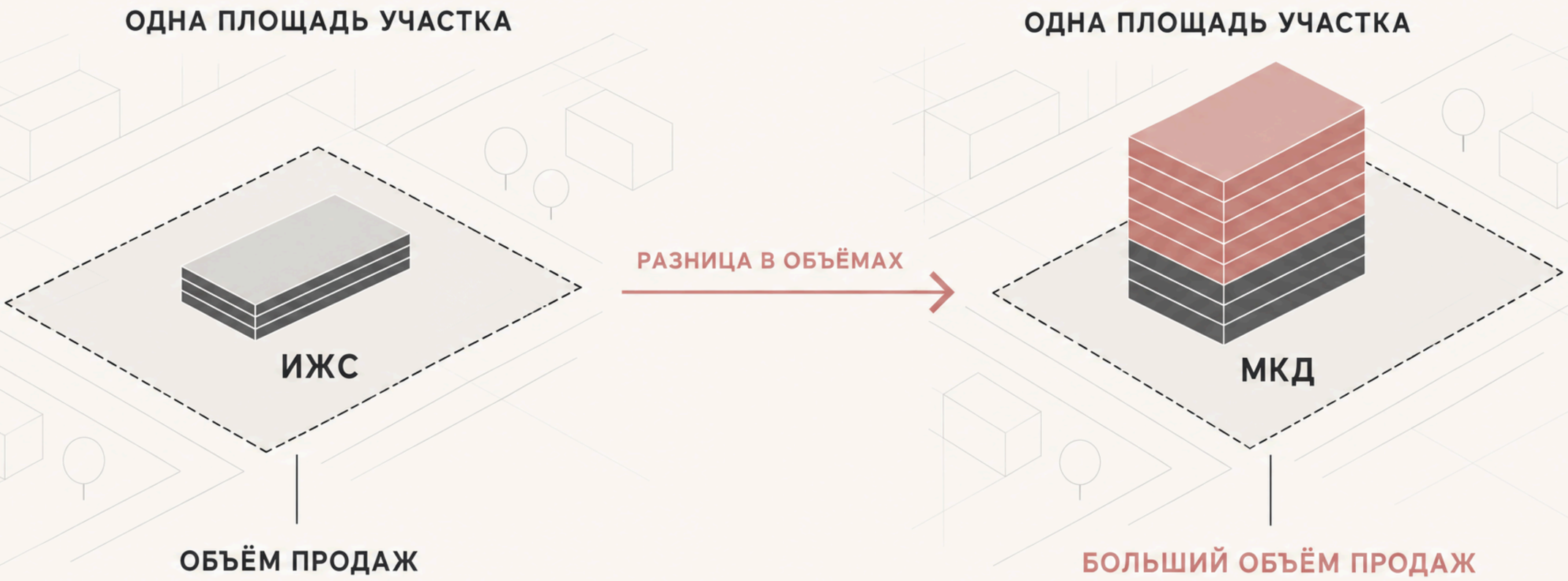
Площадь участка превращается в экономический потенциал только через нормативы.

МОСТ

Пример: на 10 Га под МКД при коэффициенте плотности 1,7 — около 119 000 кв. м продаваемой площади.



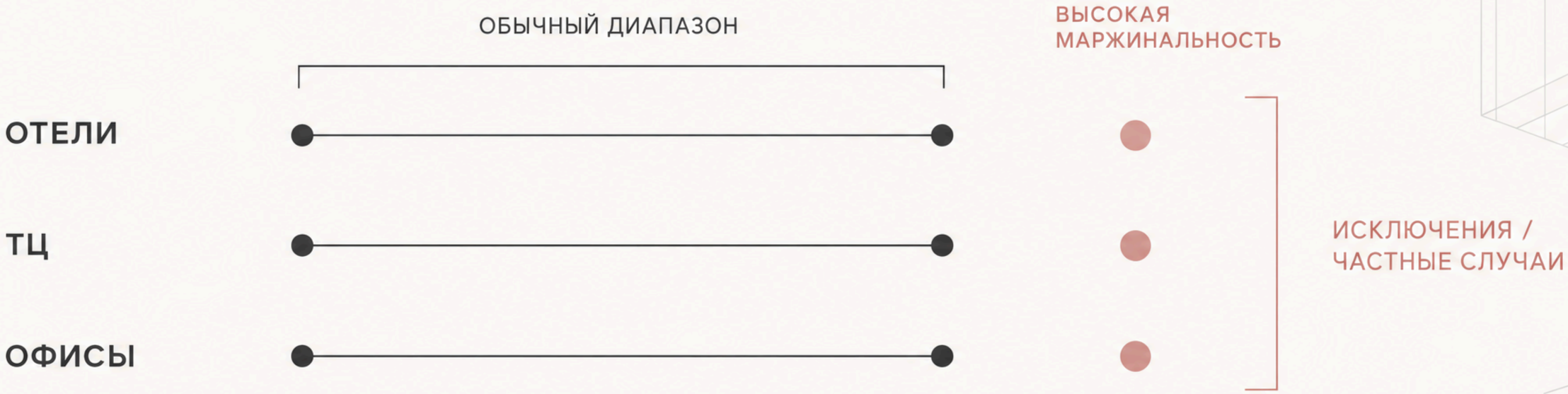
Разница в объёмах продаж с участков одной площади показывает преимущество МКД по маржинальности.



При одинаковой площади участка МКД формирует больший объём продаж и более высокий маржинальный потенциал.

МОСТ

Маржинальность отелей, ТЦ и офисов может быть высокой, но это скорее исключения и частные случаи.

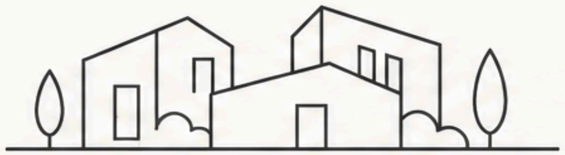


Высокая маржинальность возможна, но не является базовым сценарием.

МОСТ

Скорость оборота: самая высокая у коттеджных посёлков без проектного финансирования.

БЕЗ ПРОЕКТНОГО ФИНАНСИРОВАНИЯ



КОТТЕДЖНЫЙ ПОСЁЛОК

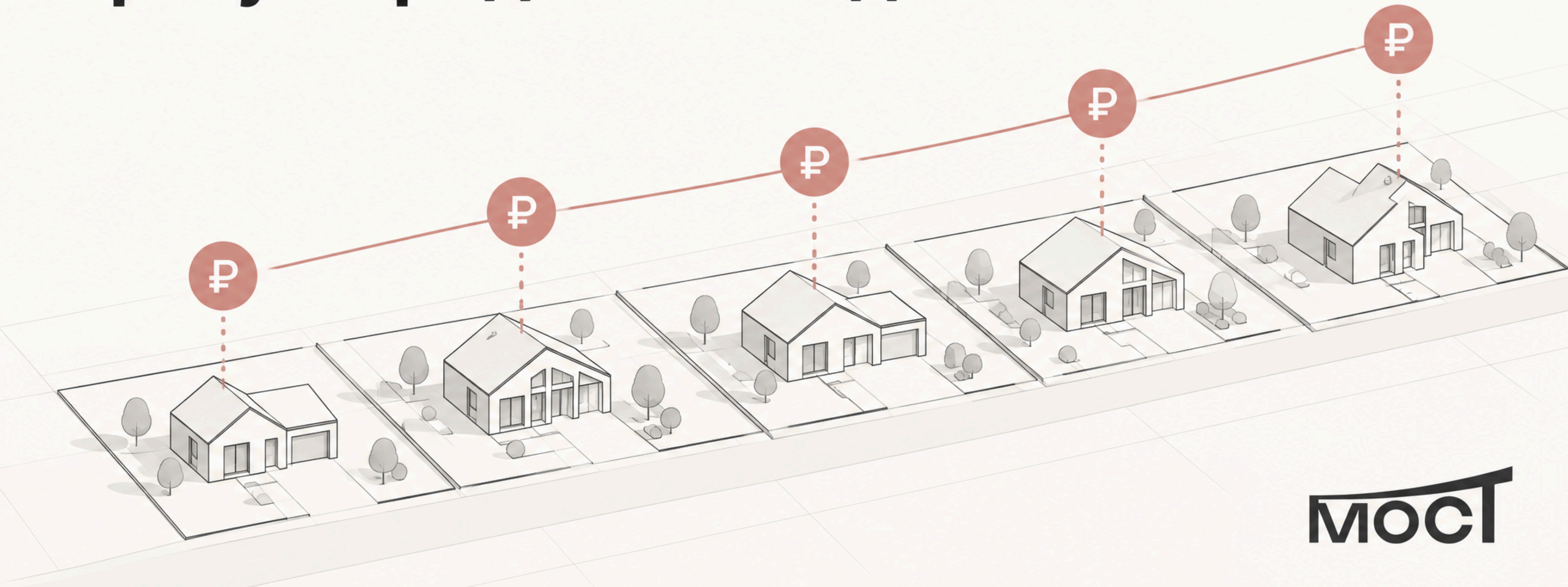
ВЛОЖЕНИЯ → ПРОДАЖИ → ВОЗВРАТ СРЕДСТВ

САМЫЙ БЫСТРЫЙ ОБОРОТ

Быстрый возврат средств ускоряет переход к следующему проекту.

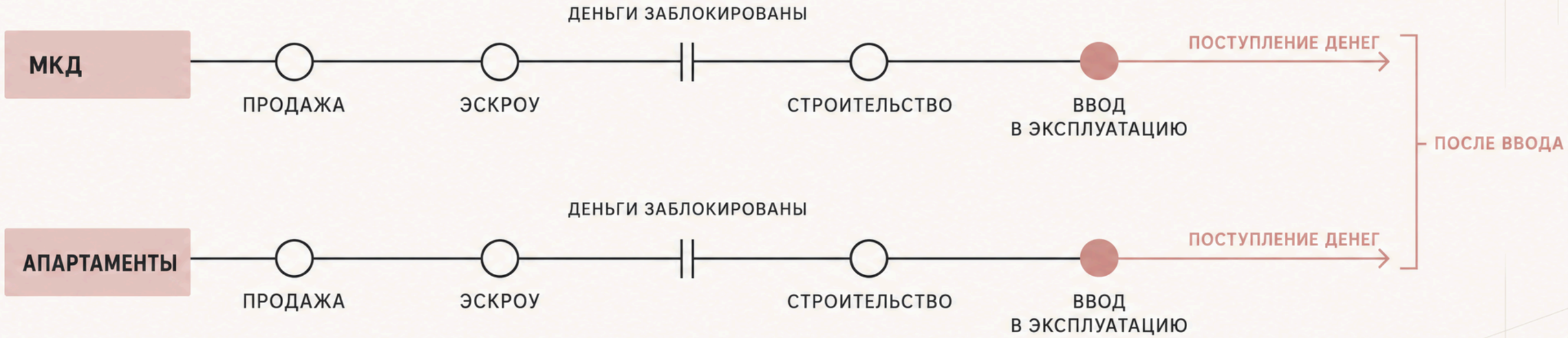
МОСТ

В коттеджных посёлках девелопер получает деньги сразу с продажи каждого лота.



МОСТ

Для МКД и апартаментов при проектном финансировании деньги с эскроу приходят только после ввода в эксплуатацию.



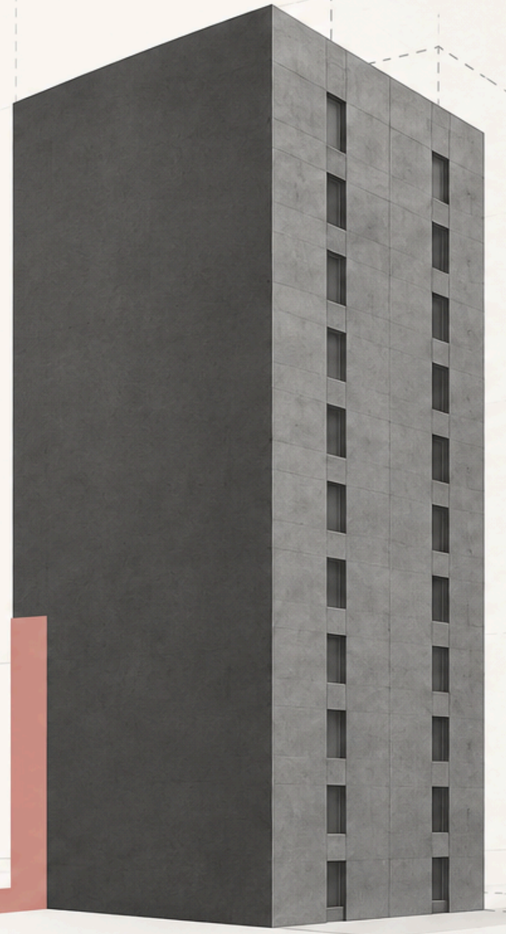
При проектном финансировании денежный цикл заканчивается не продажей, а вводом объекта в эксплуатацию.

МОСТ

Гибкость:

минимальной

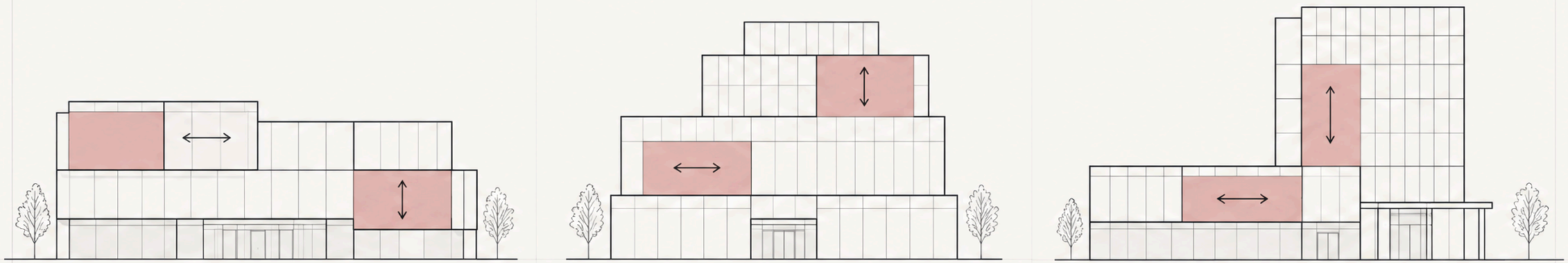
гибкостью обладает МКД.



МОСТ

Более гибкие проекты — торговые и деловые центры, отели.

АДАПТИРУЕМОЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ НАПОЛНЕНИЕ



ТОРГОВЫЙ ЦЕНТР

ДЕЛОВОЙ ЦЕНТР

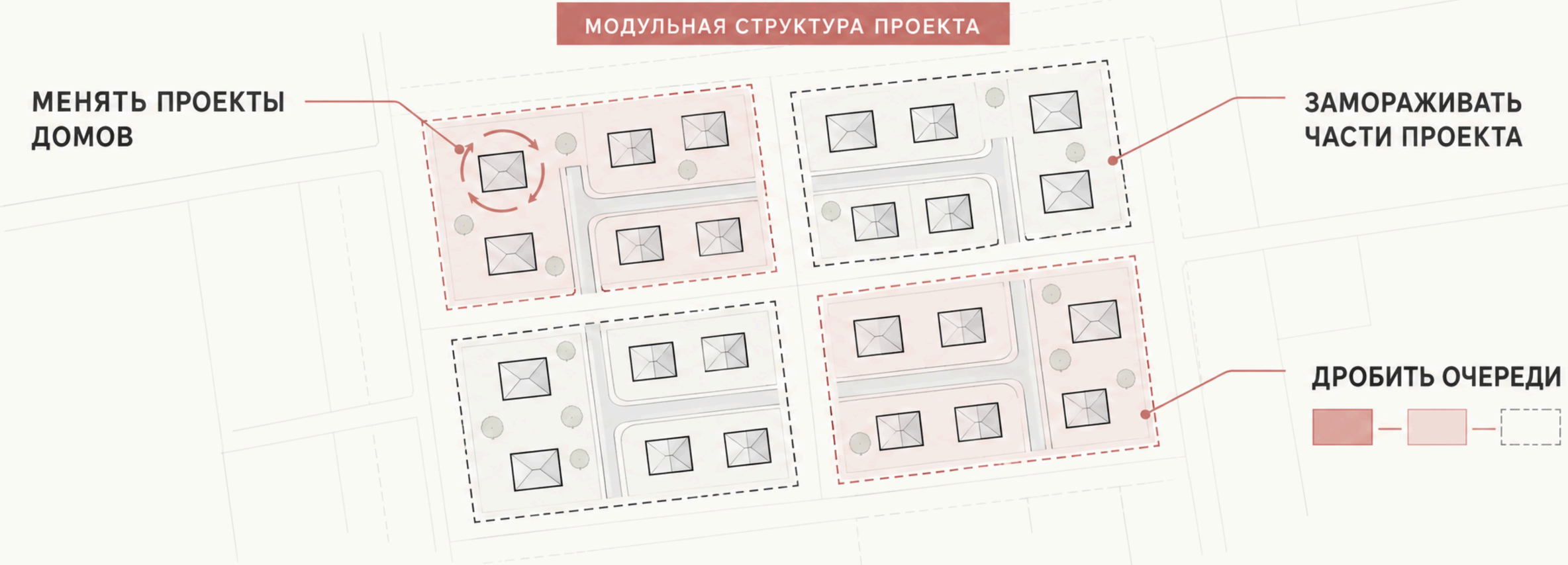
ОТЕЛЬ

ФОРМАТ И СЦЕНАРИЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОЖНО ПЕРЕНАСТРАИВАТЬ

Более гибкая структура позволяет адаптировать объект под изменяющийся спрос.

МОСТ

Самые гибкие — коттеджные посёлки: можно менять проекты домов, замораживать части проекта, дробить очереди.



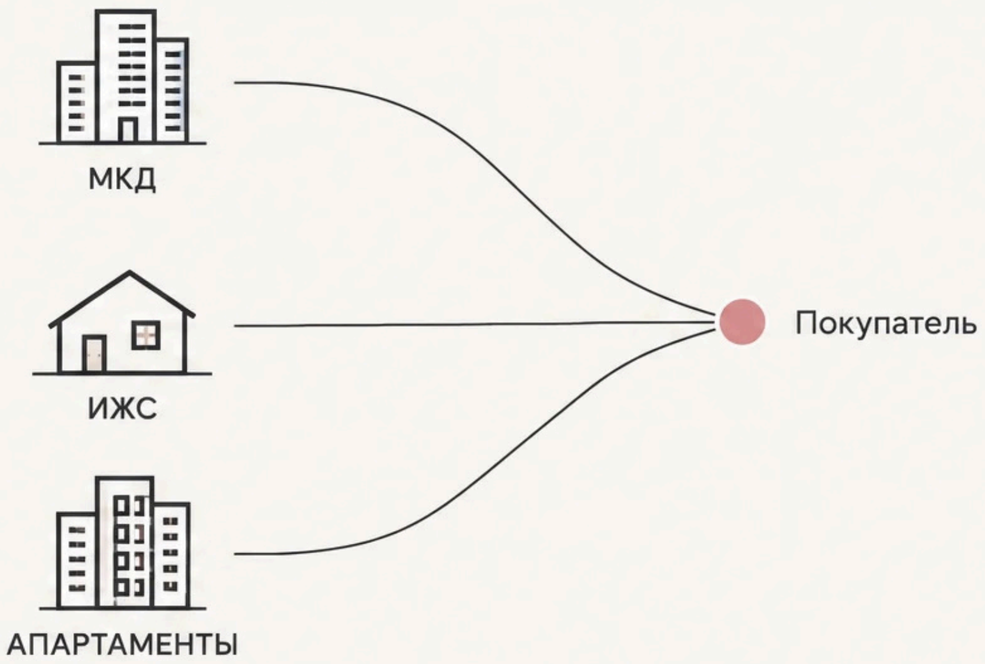
Коттеджный посёлок можно адаптировать по ходу реализации проекта.

МОСТ

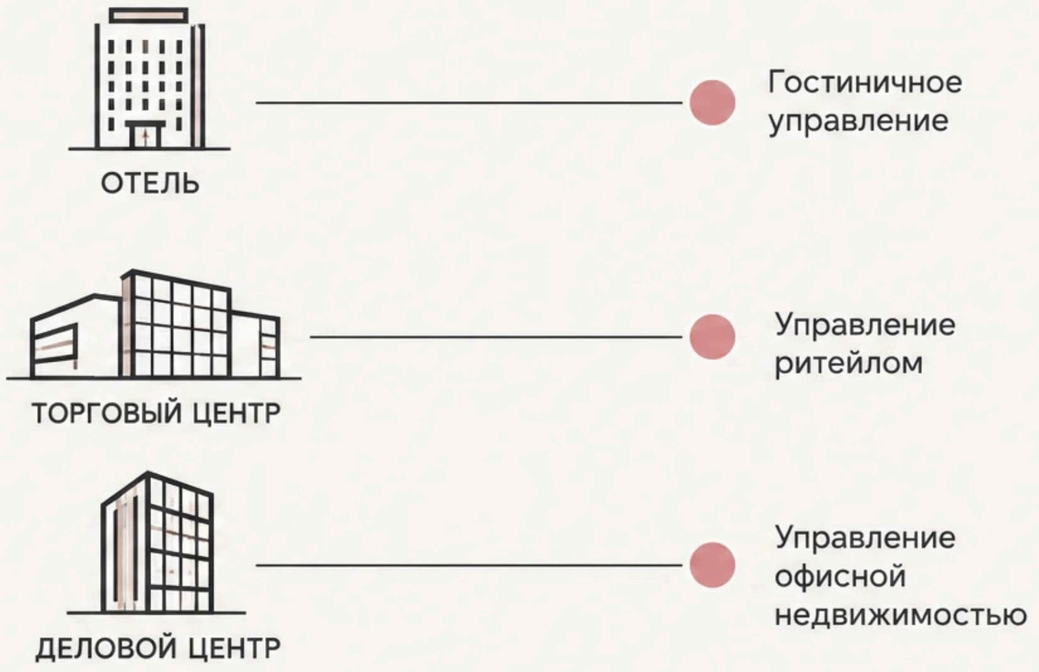
Отсутствие конкуренции: типы объектов различаются по продаже или управлению.

РАЗНЫЕ МОДЕЛИ КОНКУРЕНЦИИ

ПРОДАЖА



УПРАВЛЕНИЕ



Конкурентная среда зависит от того, продаётся объект или управляется.

МОСТ

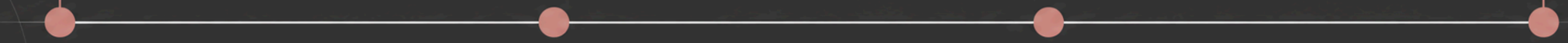
05

Проектное управление в девелопменте

Понимание жизненного цикла проекта критично для планирования и финансовой устойчивости компании.

ПЛАНИРОВАНИЕ

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ



ЗАПУСК

СТРОИТЕЛЬСТВО

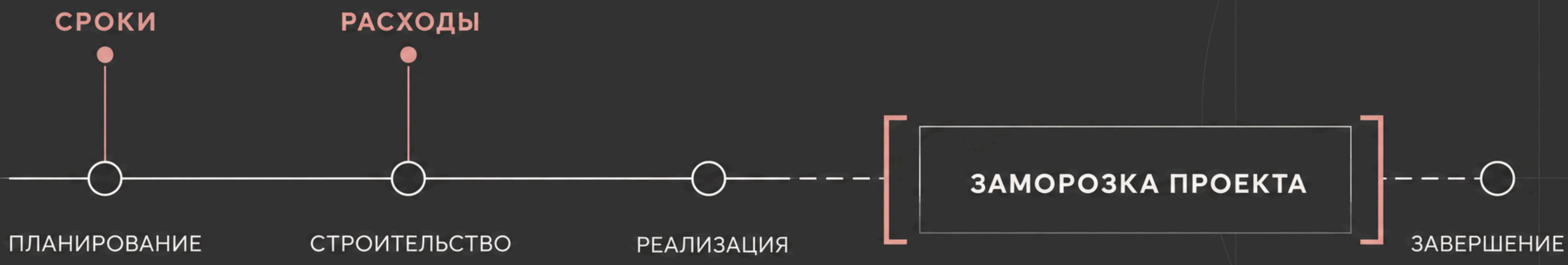
РЕАЛИЗАЦИЯ

УПРАВЛЕНИЕ

Цикл проекта определяет логику решений компании.

МОСТ

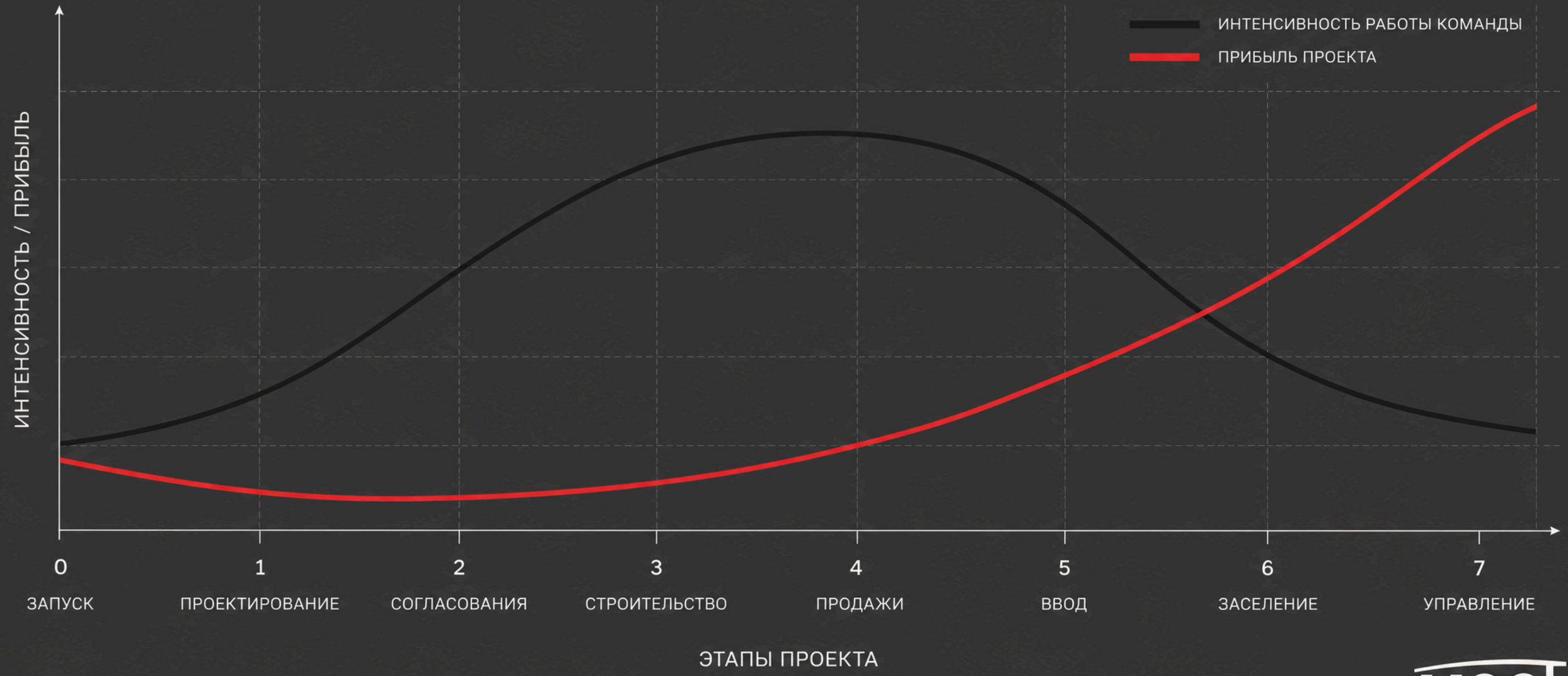
Непонимание сроков и расходов приводит к «заморозке» проектов.



Без точного понимания сроков и расходов проект теряет управляемость.

МОСТ
ДЕВЕЛОПМЕНТ

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА



МОСТ

Этапы жизненного цикла

0. 0 — подготовительный, фаза 1
1. 1 — подготовительный, фаза 2
2. 2 — проектирование
3. 3 — получение РНС
4. 4 — получение проектного финансирования
5. 5 — реализация
6. 6 — ввод в эксплуатацию
7. 7 — управление недвижимостью

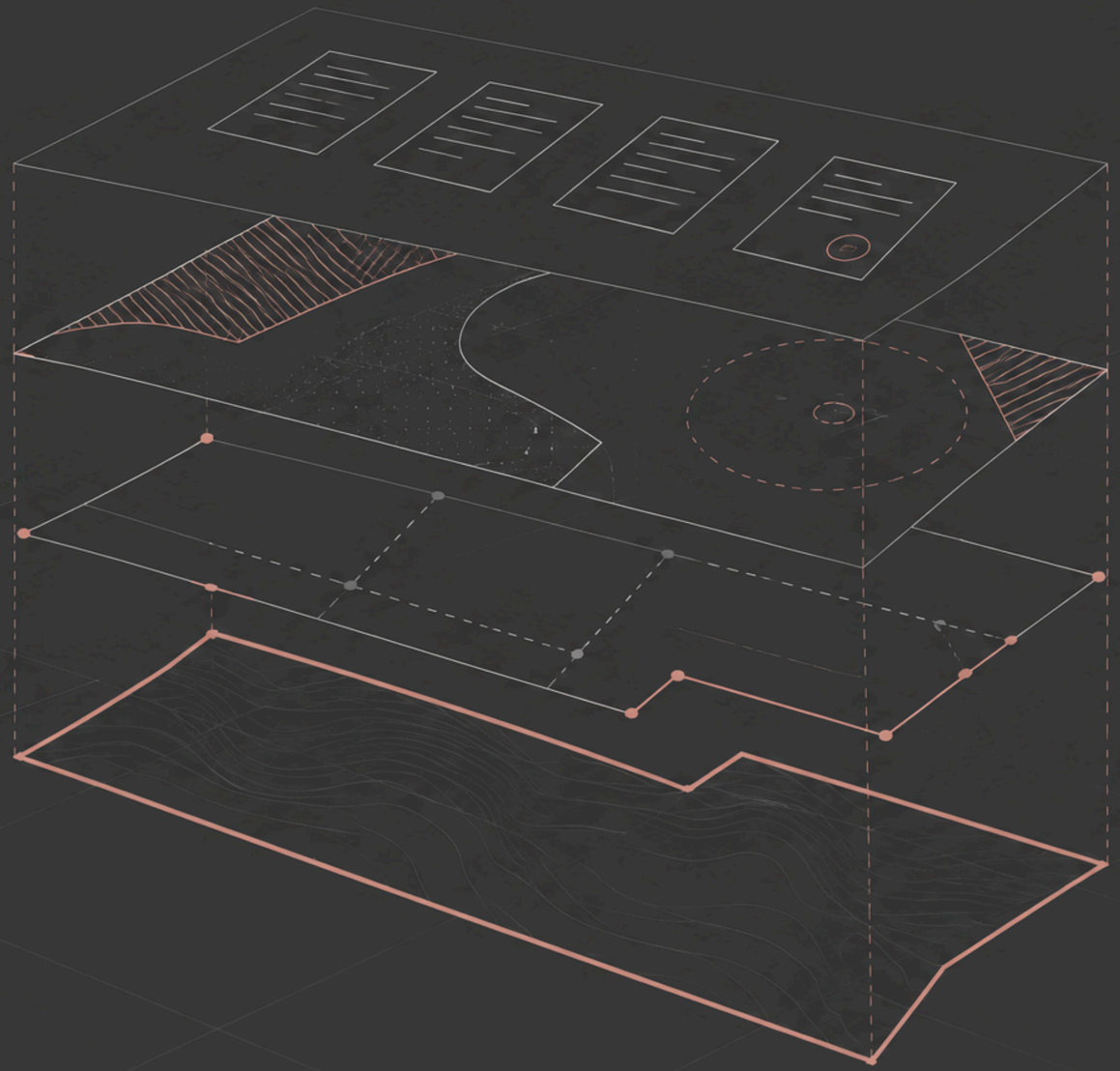
МОСТ

Распределение функций по этапам жизненного цикла

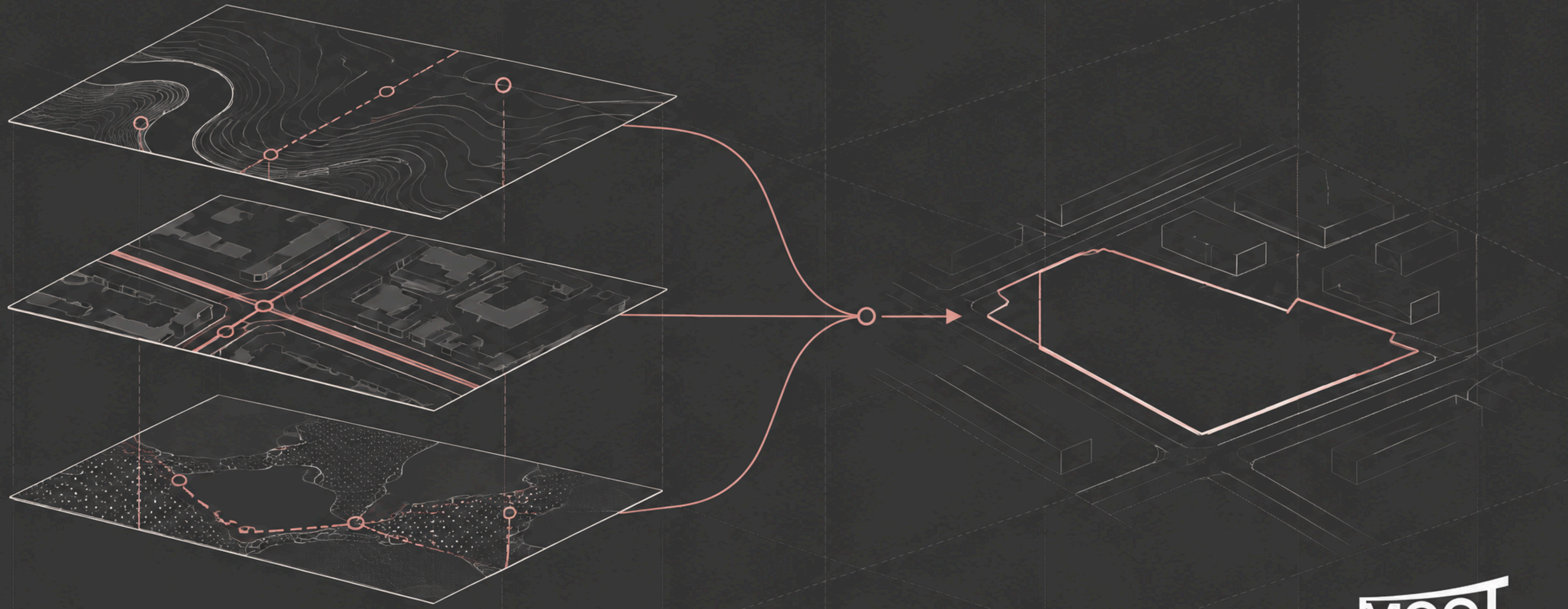
Этап	Финблок	Юрблок	Коммерческий блок	Проектный отдел	Техзаказчик
0 Подготовительный	предварительная финмодель (укрупненная вертикаль)	Due diligence участка	предпроектная аналитика, Best Use	АГК/АГО/АГР	—
1 Подготовительный	предварительная финмодель (горизонталь с шаблонными данными)	СТП, Генплан нас.пункта, ПЗЗ, ДПТ (ППТ+ПМТ), ГПЗУ	Best Use, ТЗ на проектирование	ТЗ на проектирование	—
2 Проектирование	финмодель проекта с банком/внутренняя, работа с банком	Строительная экспертиза	рендеры, модель ценообразования и поступлений, медиаплан	ЭП, Стадия П, ВОР, Строительная экспертиза	Сметная документация, ССР
3 Получение РНС	финмодель проекта для банка, бизнес-план (ТЭО)	пакет документов на РНС, РНС	упаковка проекта, модель ценообразования и поступлений, медиаплан	Стадия Р	Итоговая сметная документация, ССР
4 Получение проектного финансирования	TermSheet 1, TermSheet 2	проектная декларация	упаковка проекта, модель ценообразования и поступлений, медиаплан	ПСО	Календарный график производства работ, ПОС
5 Реализация	реестр платежей	ДДУ	продвижение и продажи	Авторский надзор	технадзор
6 Ввод в эксплуатацию	закрытие кредита, раскрытие эскроу-счетов	пакет документов, разрешение на ввод, кадучет	продвижение и продажи	внесение изменений в ПД (по факту)	—

МОСТ

Этап 0: необходимо провести Due diligence участка.

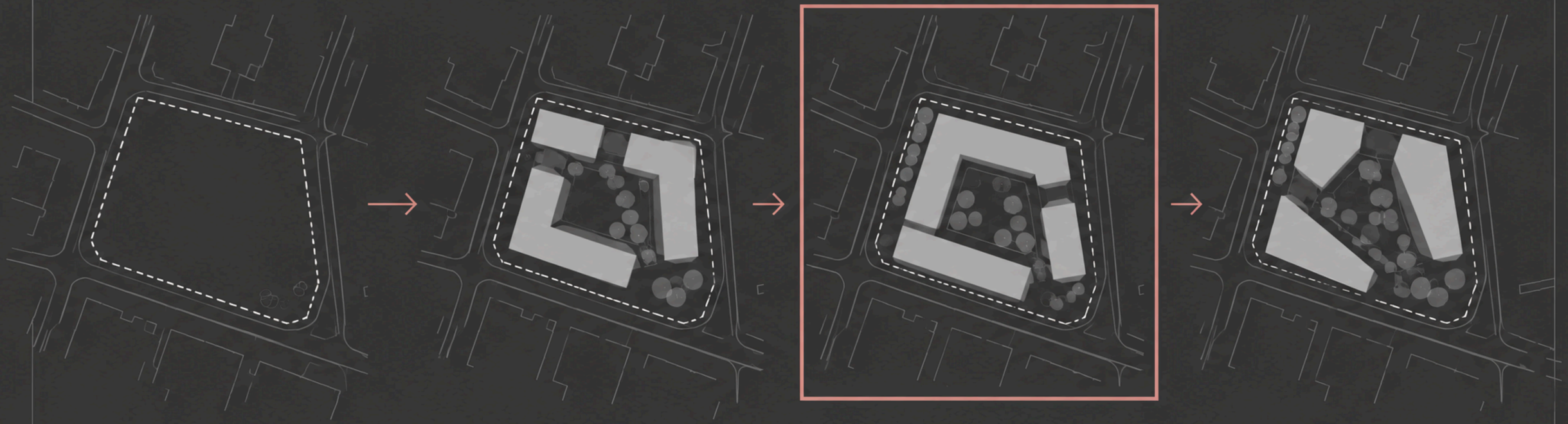


Этап 0: необходимо сделать предпроектную аналитику.

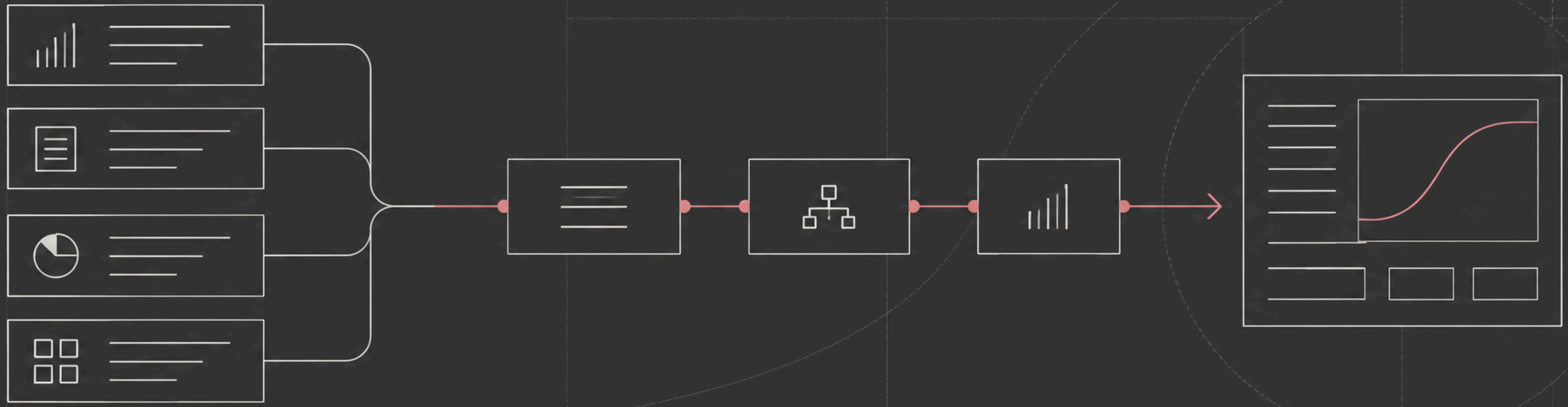


МОСТ

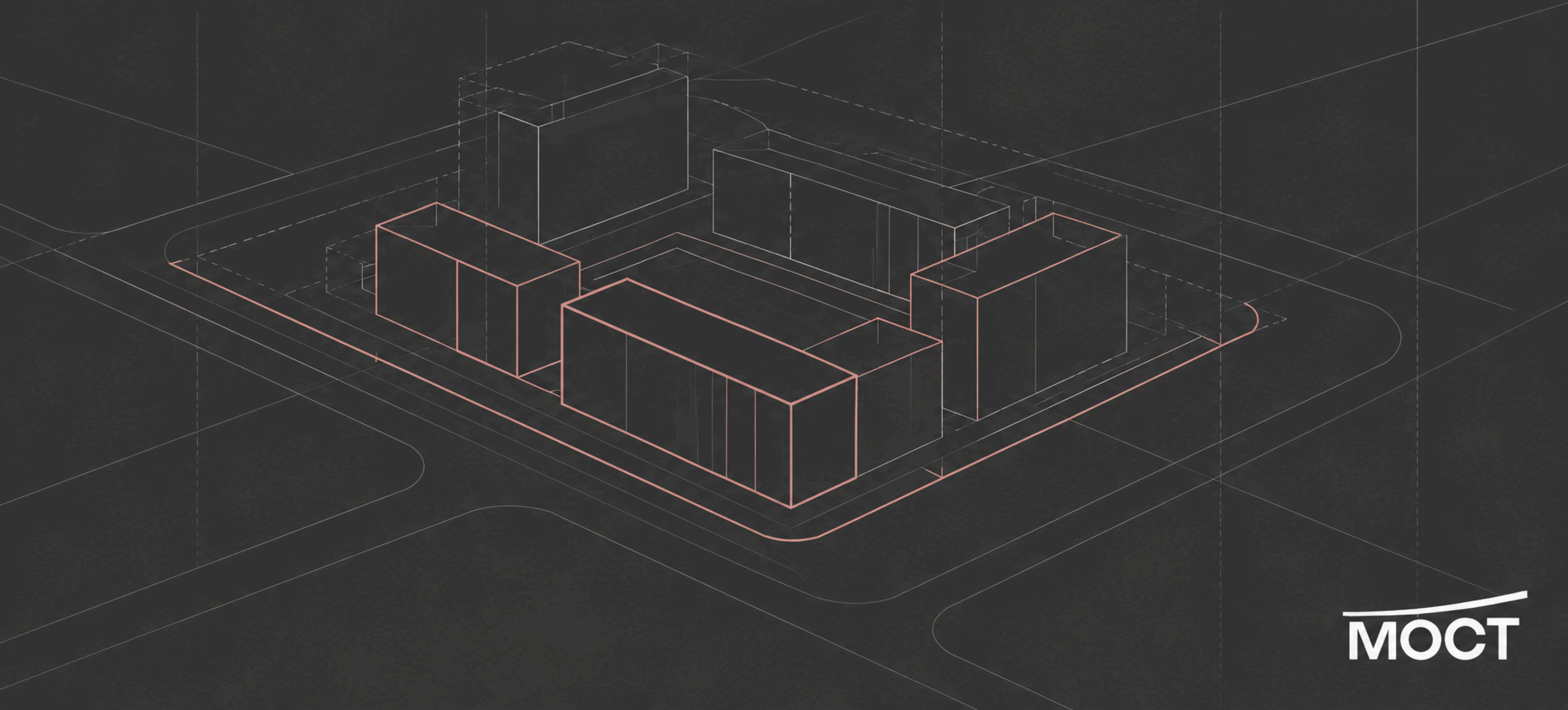
Этап 0: необходимо подготовить Best Use.



Этап 0: необходимо подготовить предварительную финмодель.

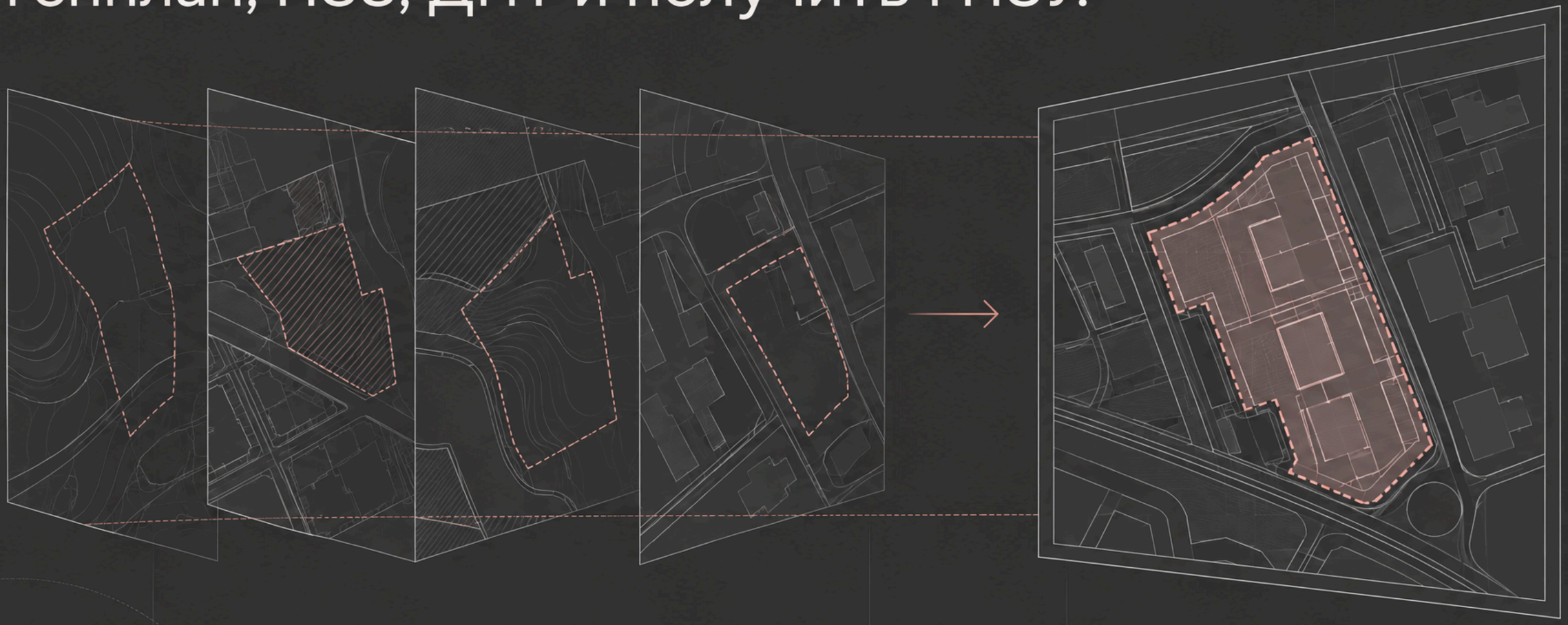


Этап 0: необходимо подготовить АГК.



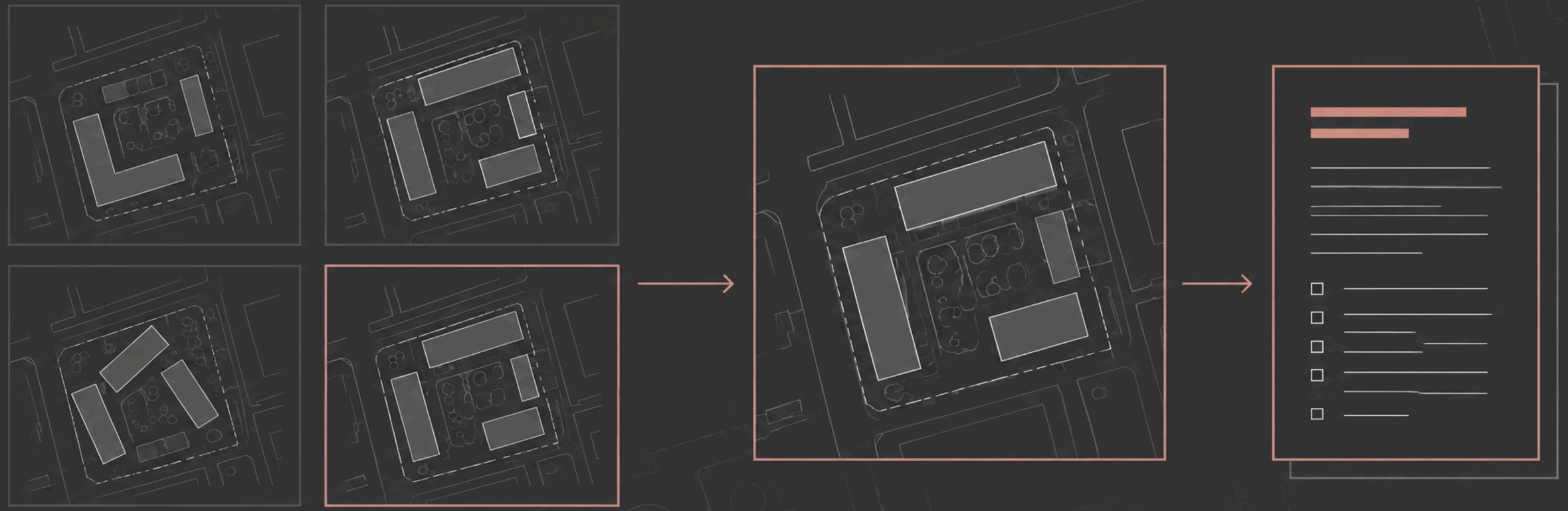
МОСТ

Этап 1: внести изменения в СТП, генплан, ПЗЗ, ДПТ и получить ГПЗУ.



МОСТ

Этап 1: уточнить Best Use и подготовить ТЗ на проектирование.

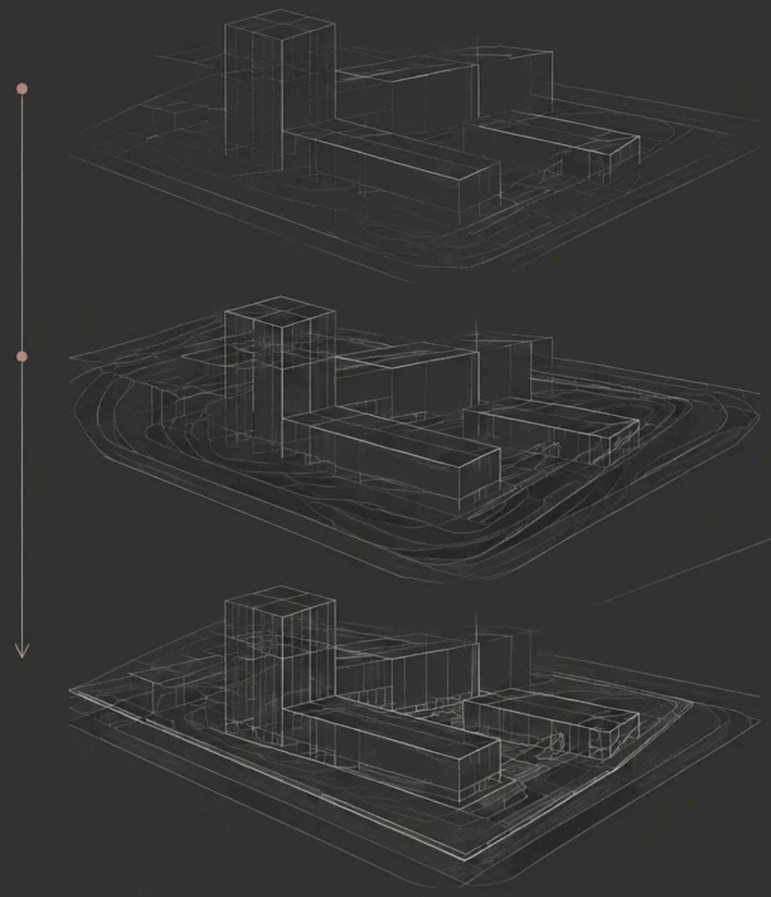


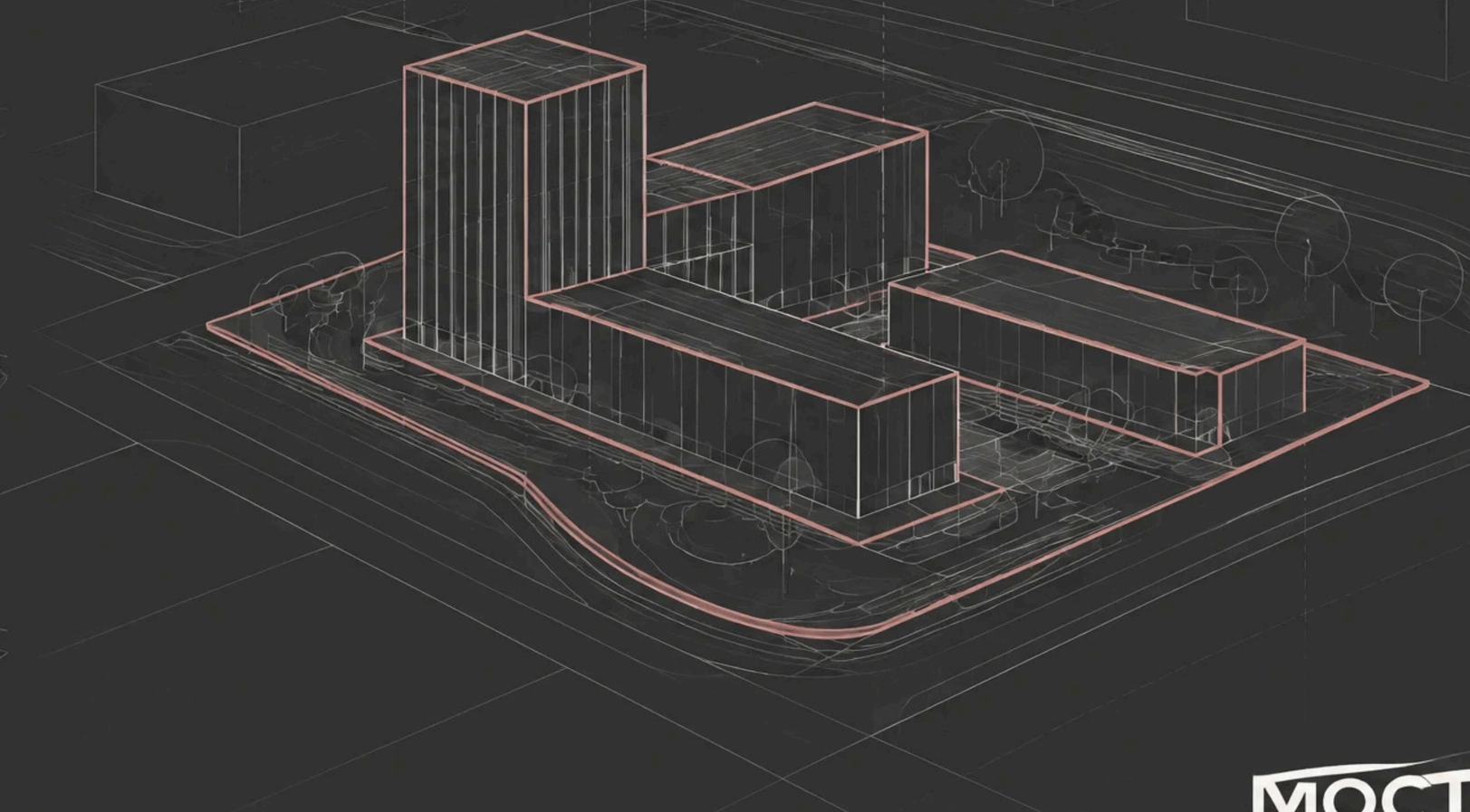
МОСТ

Этап 1: уточнить финмодель шаблонными данными.



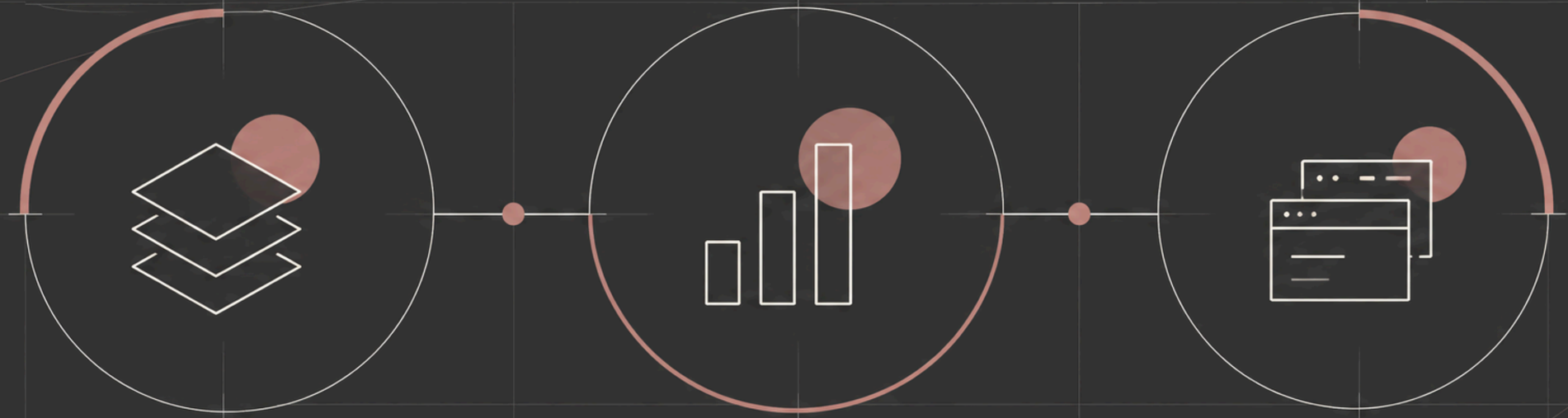
Этап 2: разработать эскизный проект.





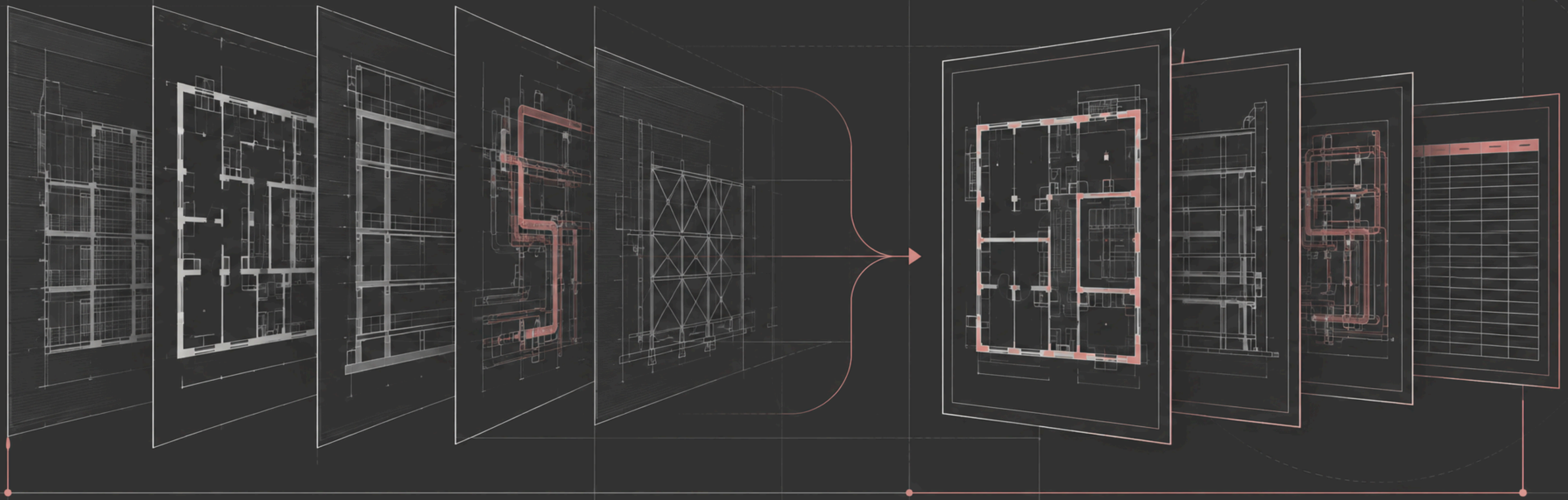
МОСТ

Этап 2: подготовить модель ценообразования, поступлений и медиаплан.



МОСТ

Этап 2: разработать стадию П и ВОР.



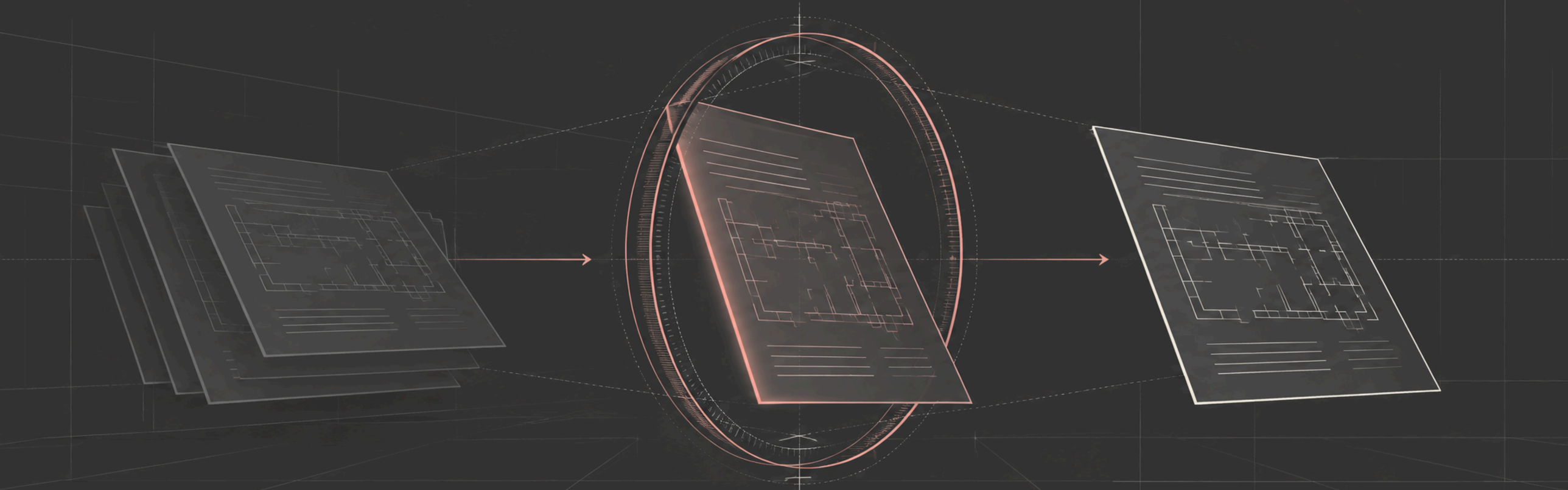
МОСТ

Этап 2: подготовить сметную документацию и ССР.



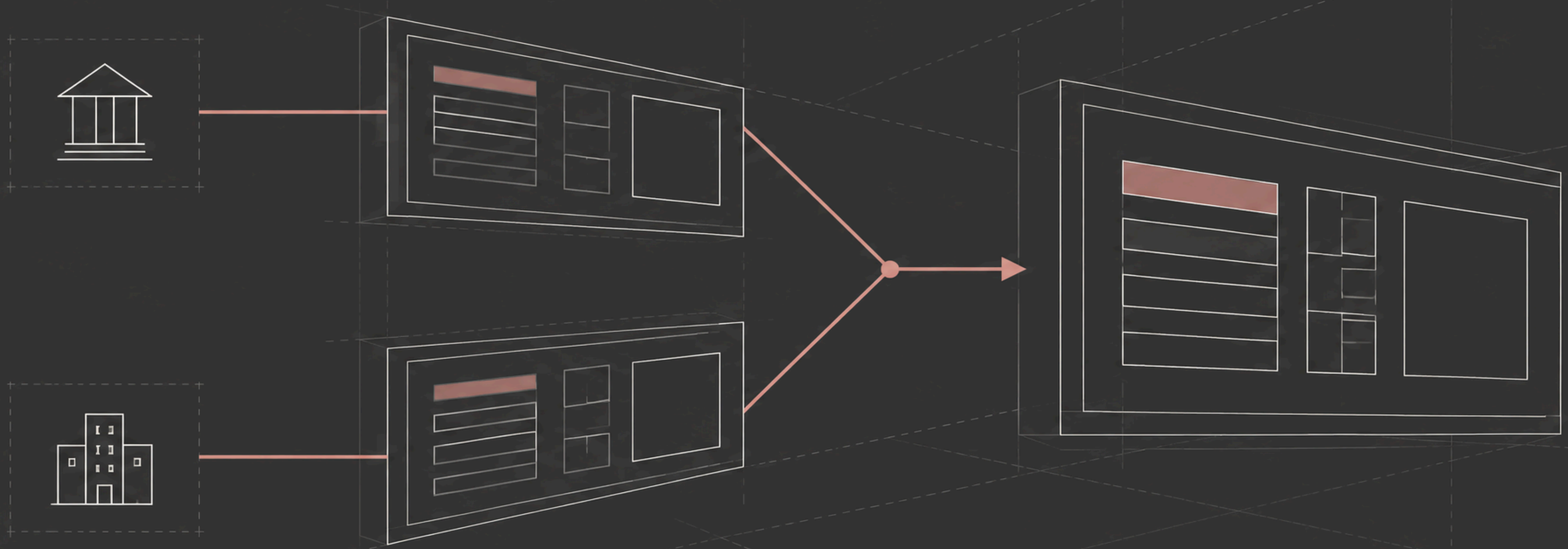
МОСТ

Этап 2: пройти строительную экспертизу.



МОСТ

Этап 2: сделать финмодель проекта с банком и внутреннюю.



MOCT

Этап 3: «упаковать» проект.



Этап 3: подготовить пакет документов на РНС и получить РНС.

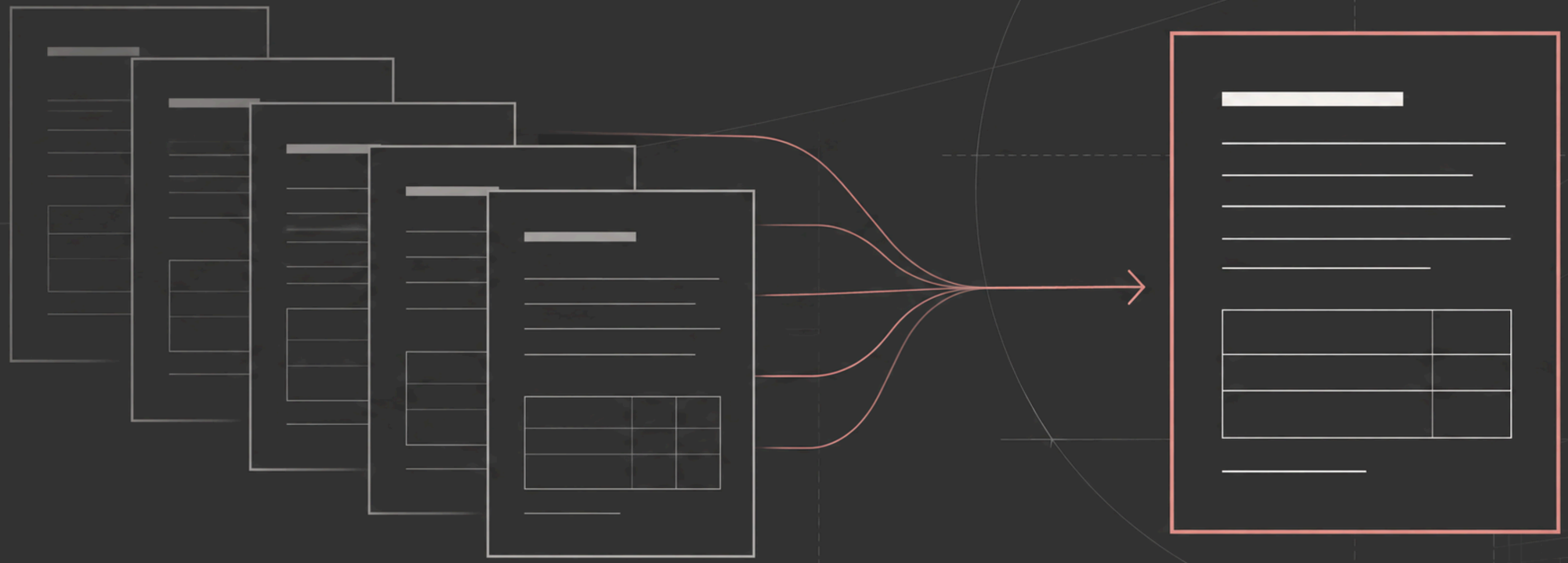


Этап 3: разработать стадию Р.



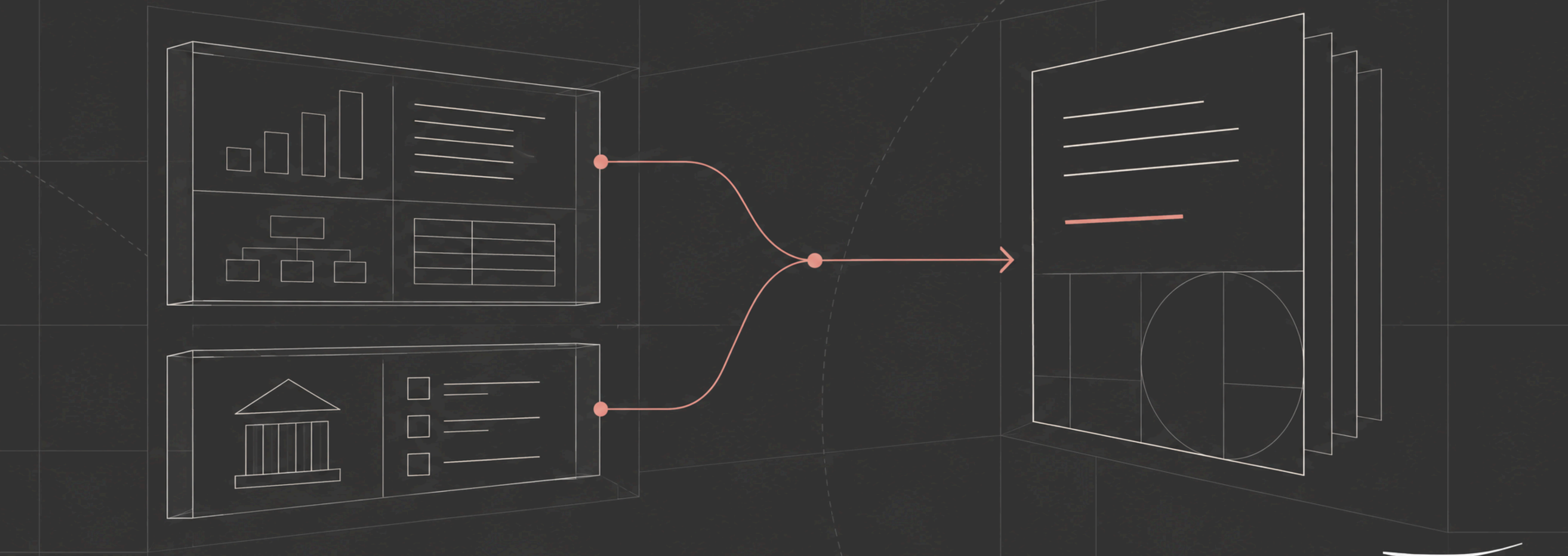
МОСТ

Этап 3: подготовить итоговую сметную документацию и ССР.



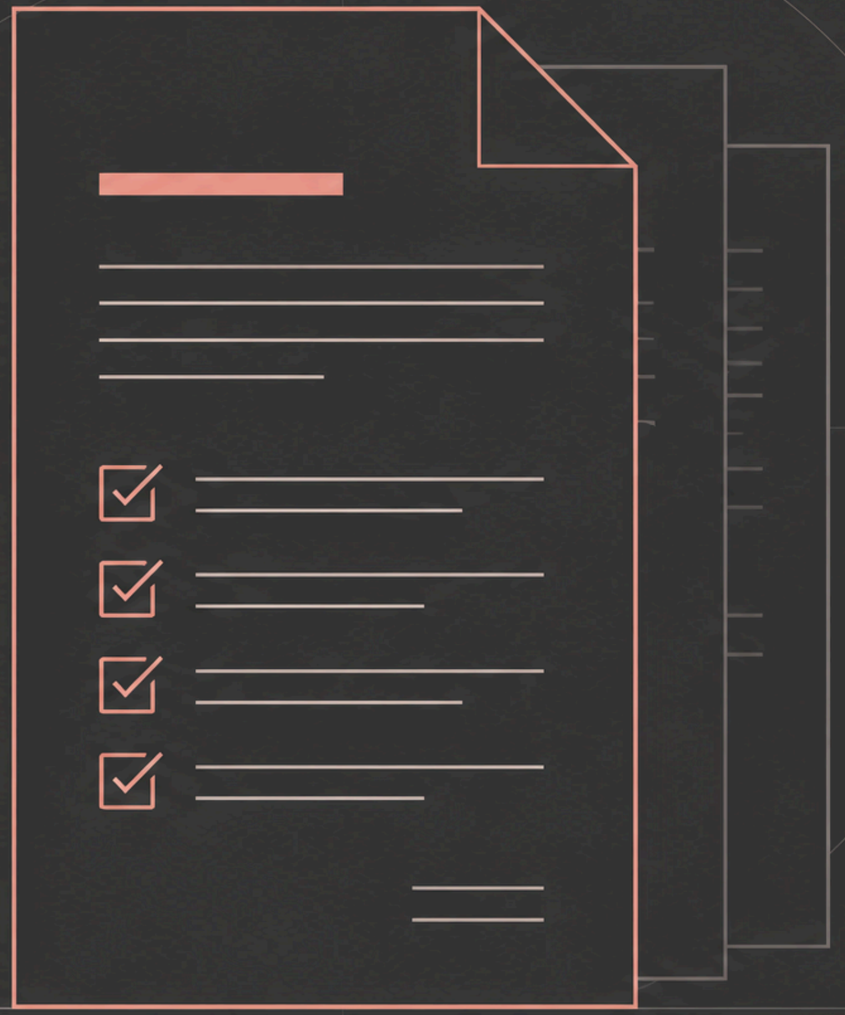
МОСТ

Этап 3: подготовить финмодель для банка и бизнес-план (ТЭО).

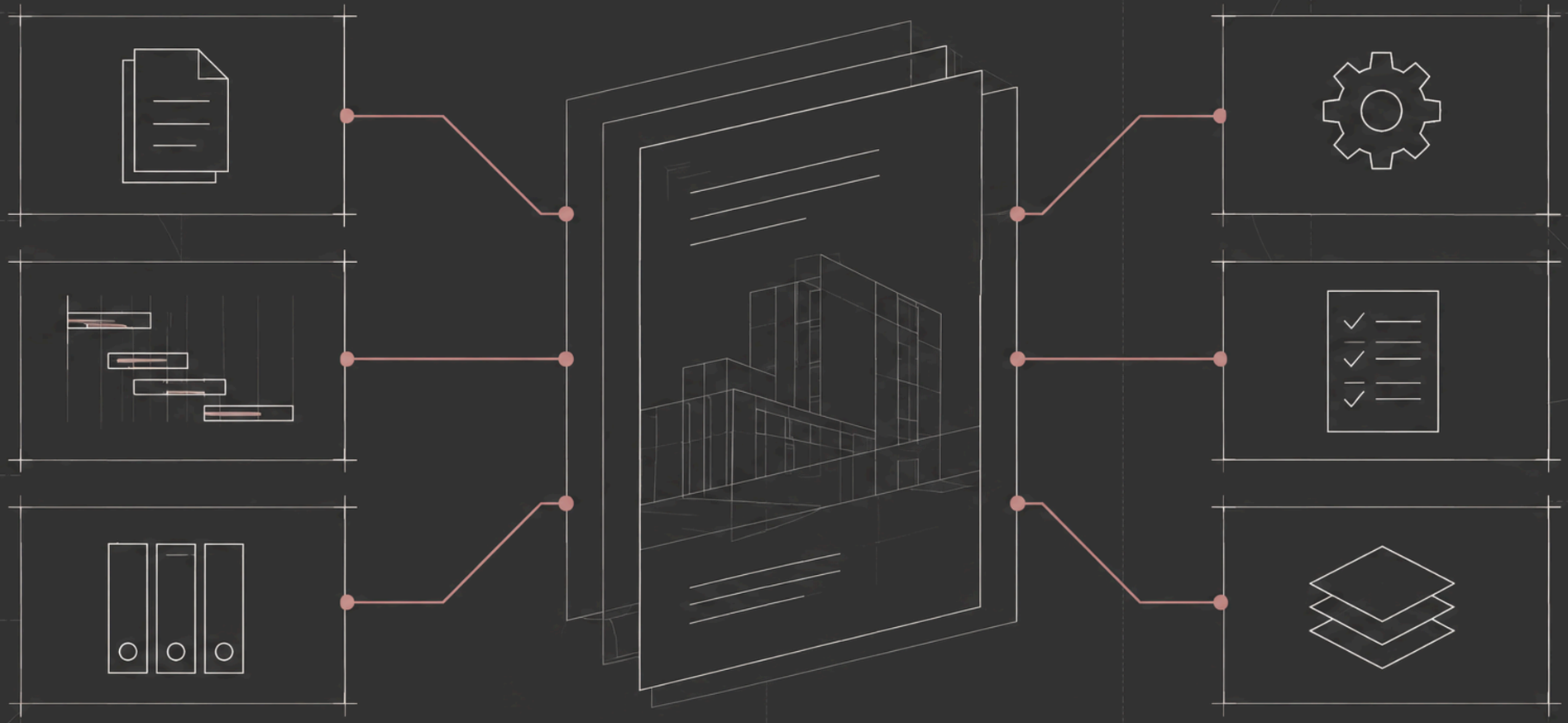


МОСТ

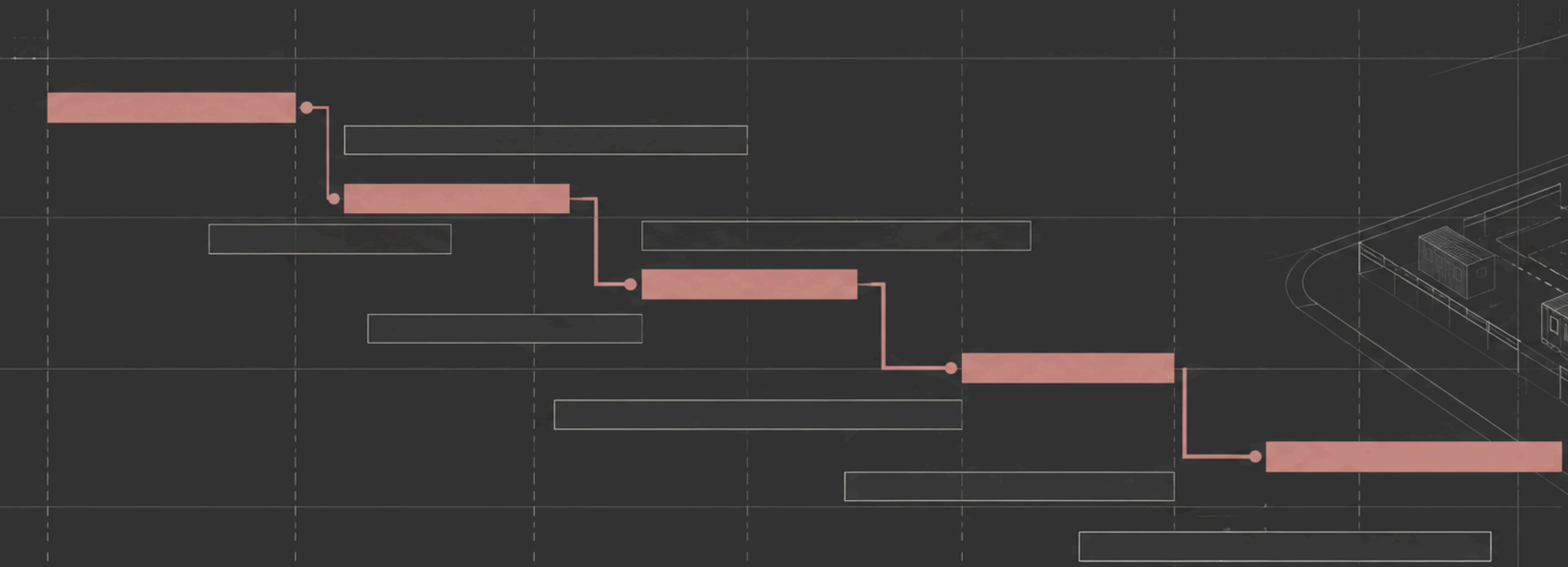
Этап 4:
подготовить
проектную декларацию.

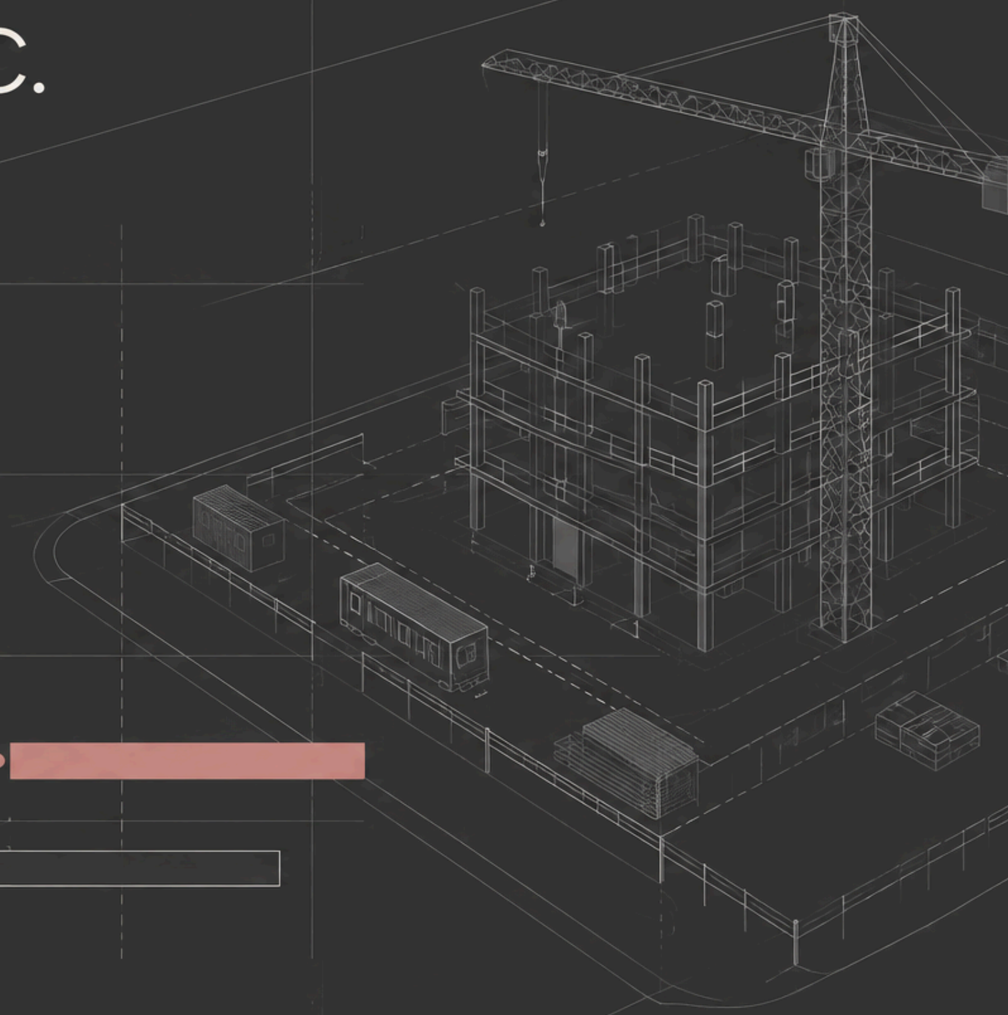


Этап 4: подготовить ПСО.



Этап 4: подготовить календарный график производства работ и ПОС.



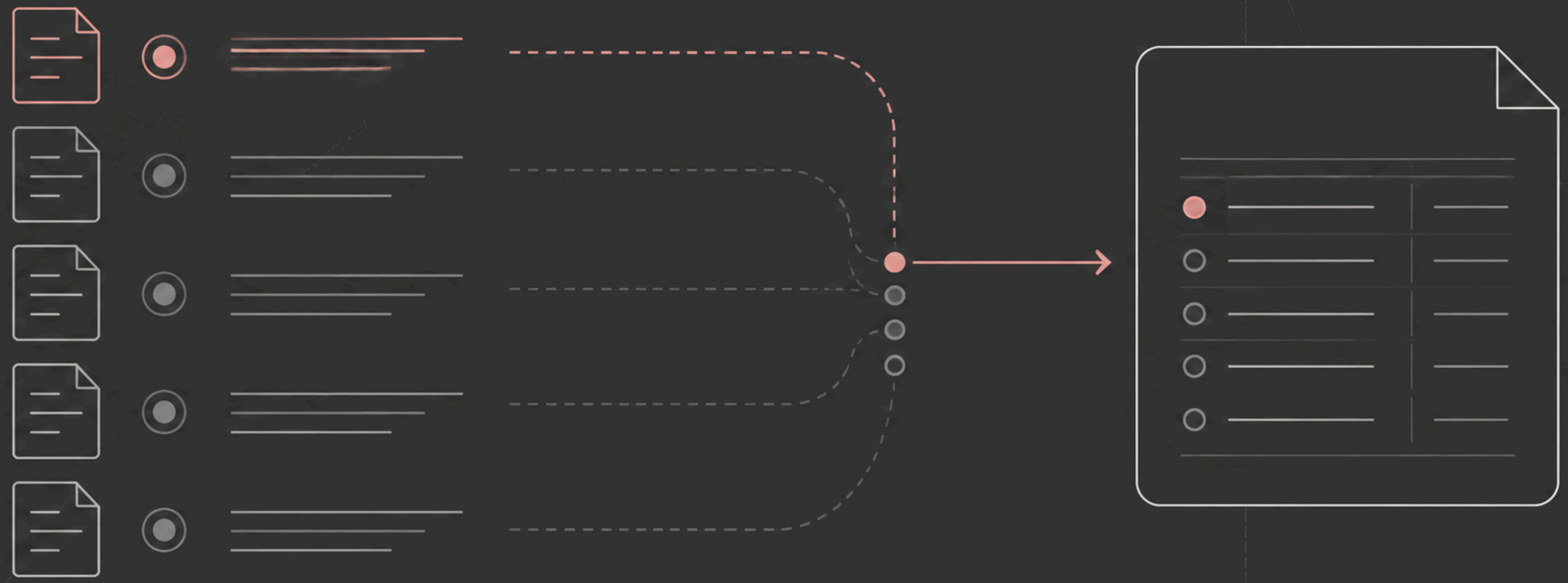


МОСТ

Этап 4: получить TermSheet 1 и TermSheet 2.



Этап 5: подавать реестр платежей.

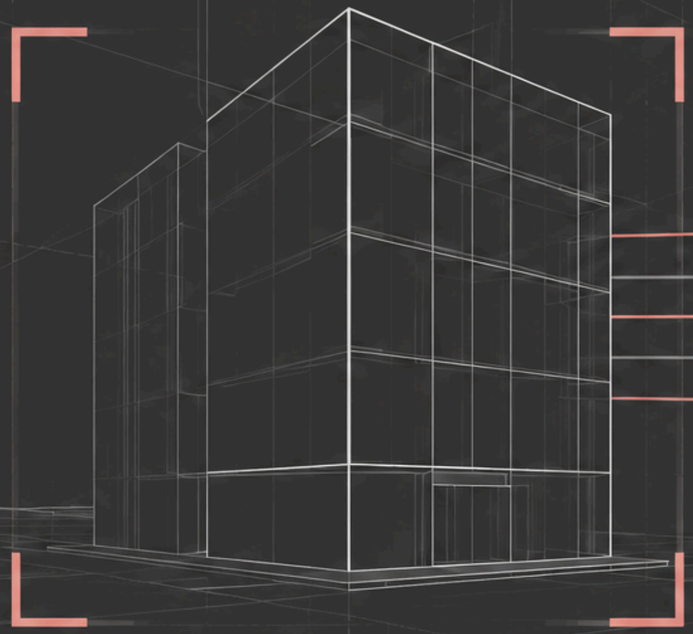


МОСТ

Этап 5: оформлять ДДУ.



Этап 5: заниматься продвижением и продажами.



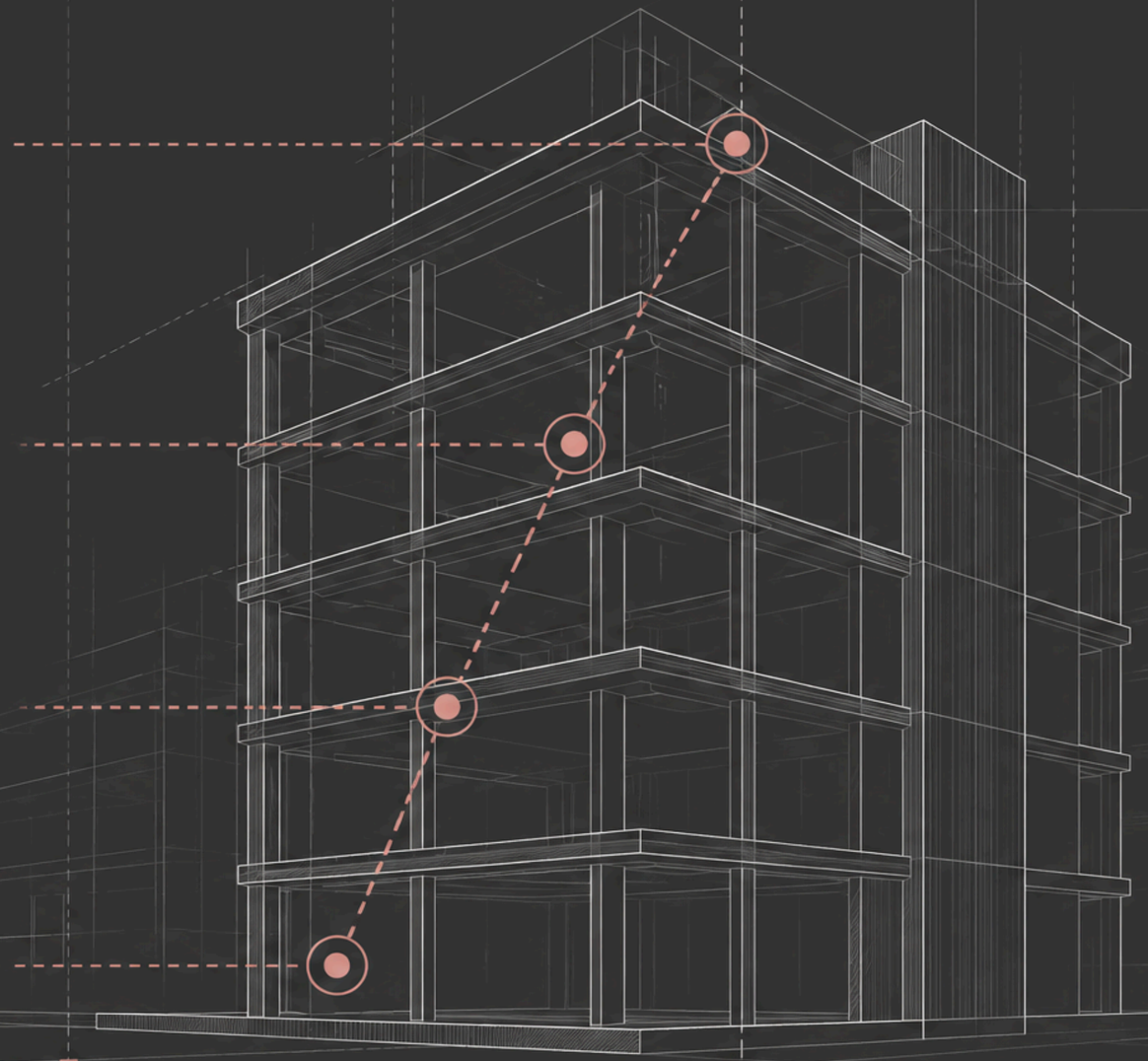
МОСТ

Этап 5:
осуществлять
авторский надзор.

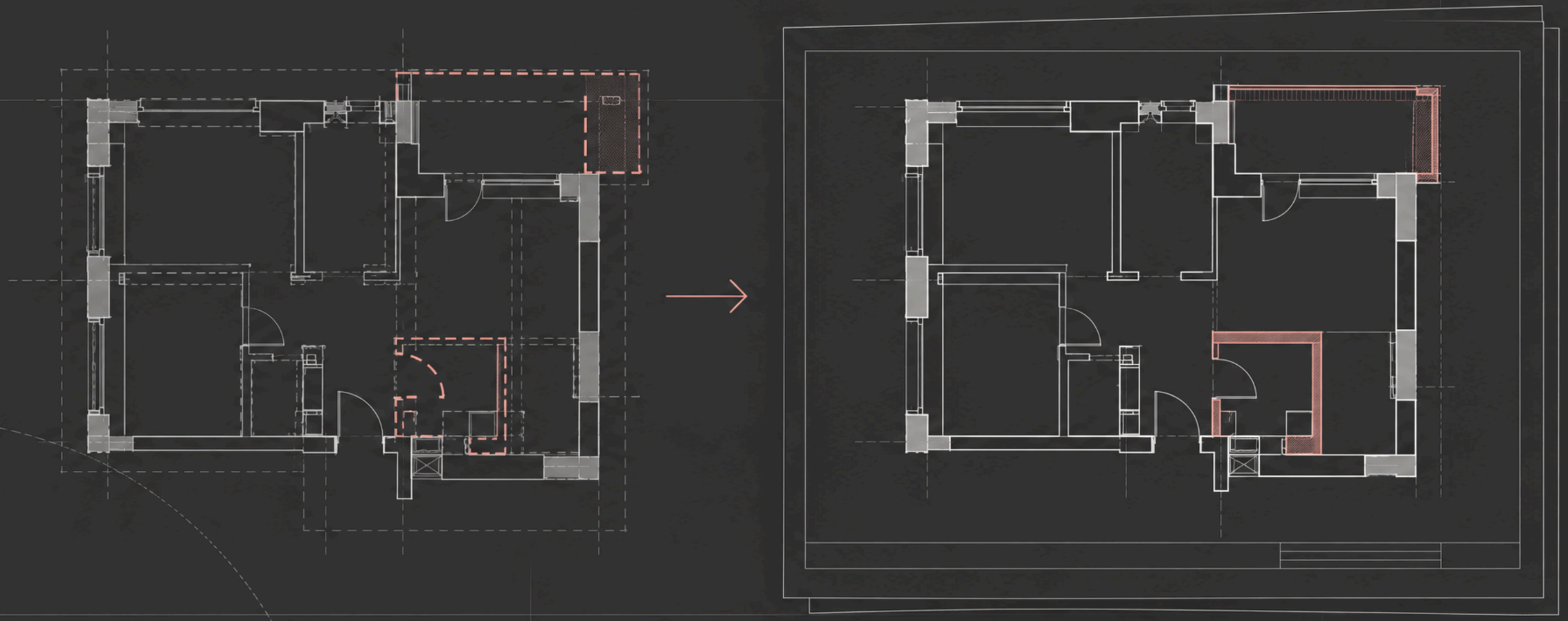


МОСТ

Этап 5: осуществлять технадзор за строительством.



Этап 6: внести изменения в ПД по факту.



МОСТ

Этап 6: заниматься продвижением и продажами остатков.

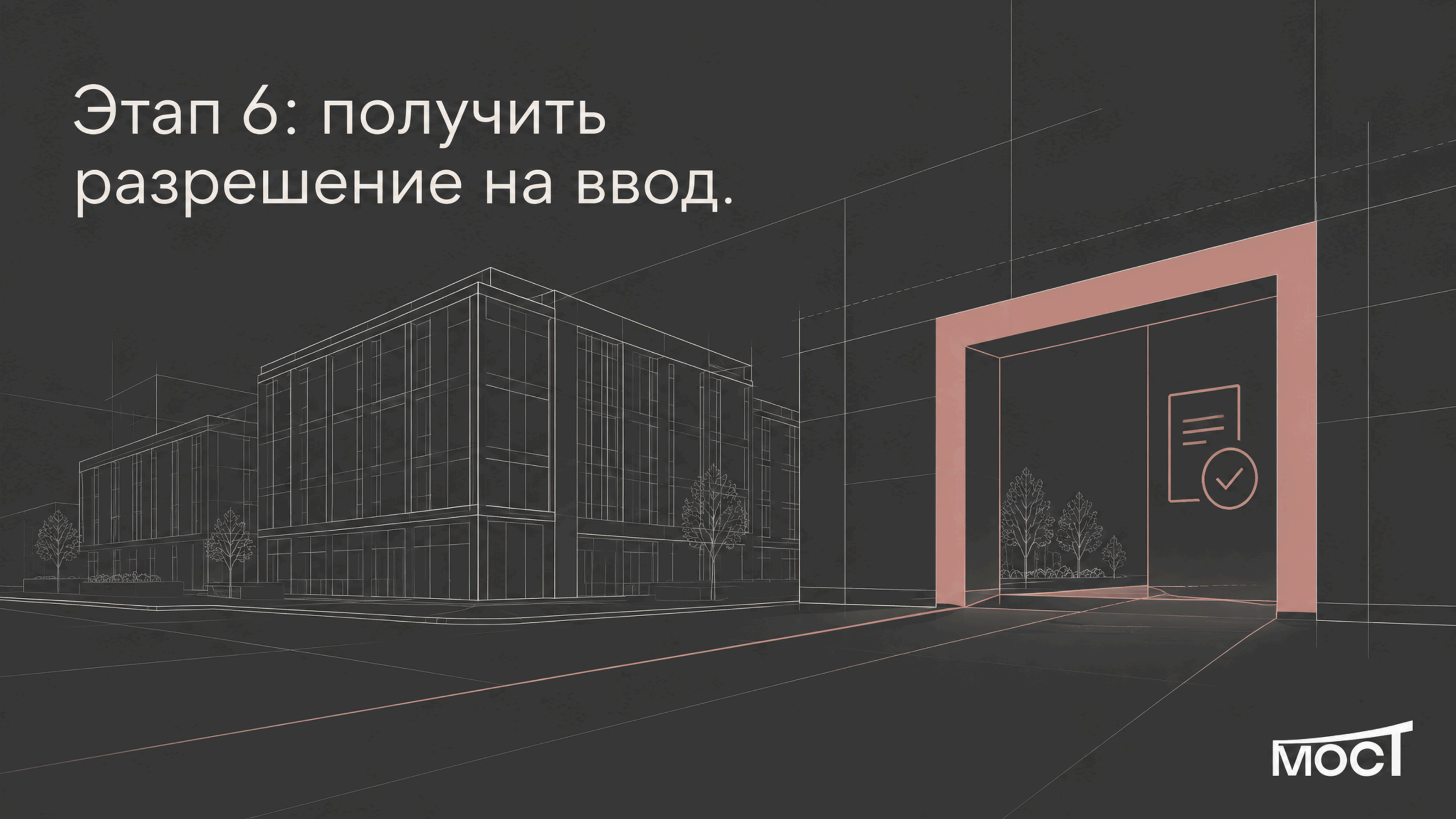


Этап 6: закрыть кредит.



МОСТ

Этап 6: получить разрешение на ввод.



МОСТ

Этап 6: раскрыть эскроу-счета.



МОСТ

06

Этапы создания продукта

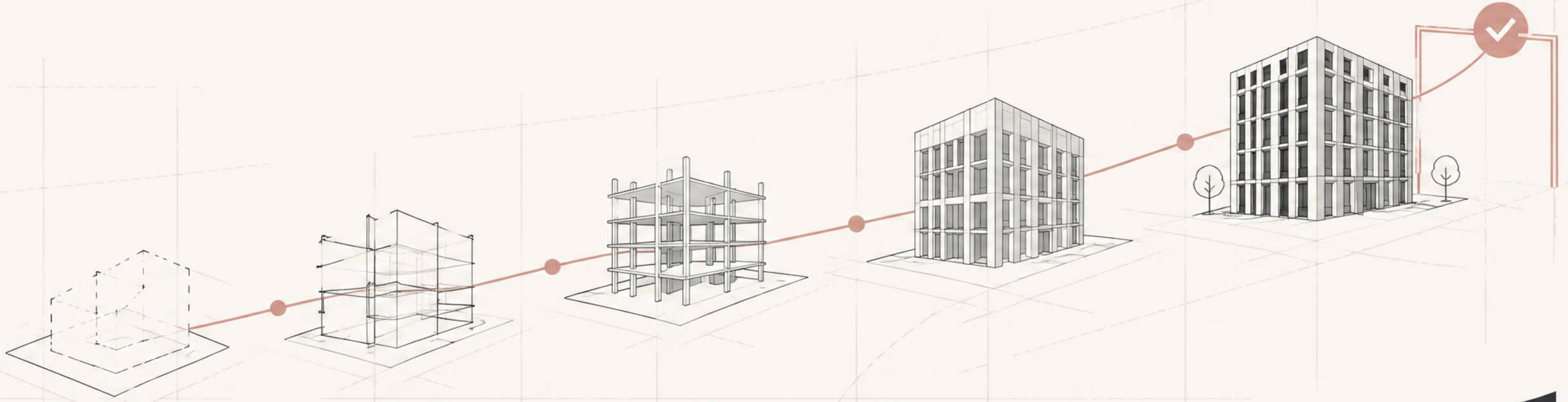
МОСТ

Продукт начинает создаваться уже на стадии выбора участка.



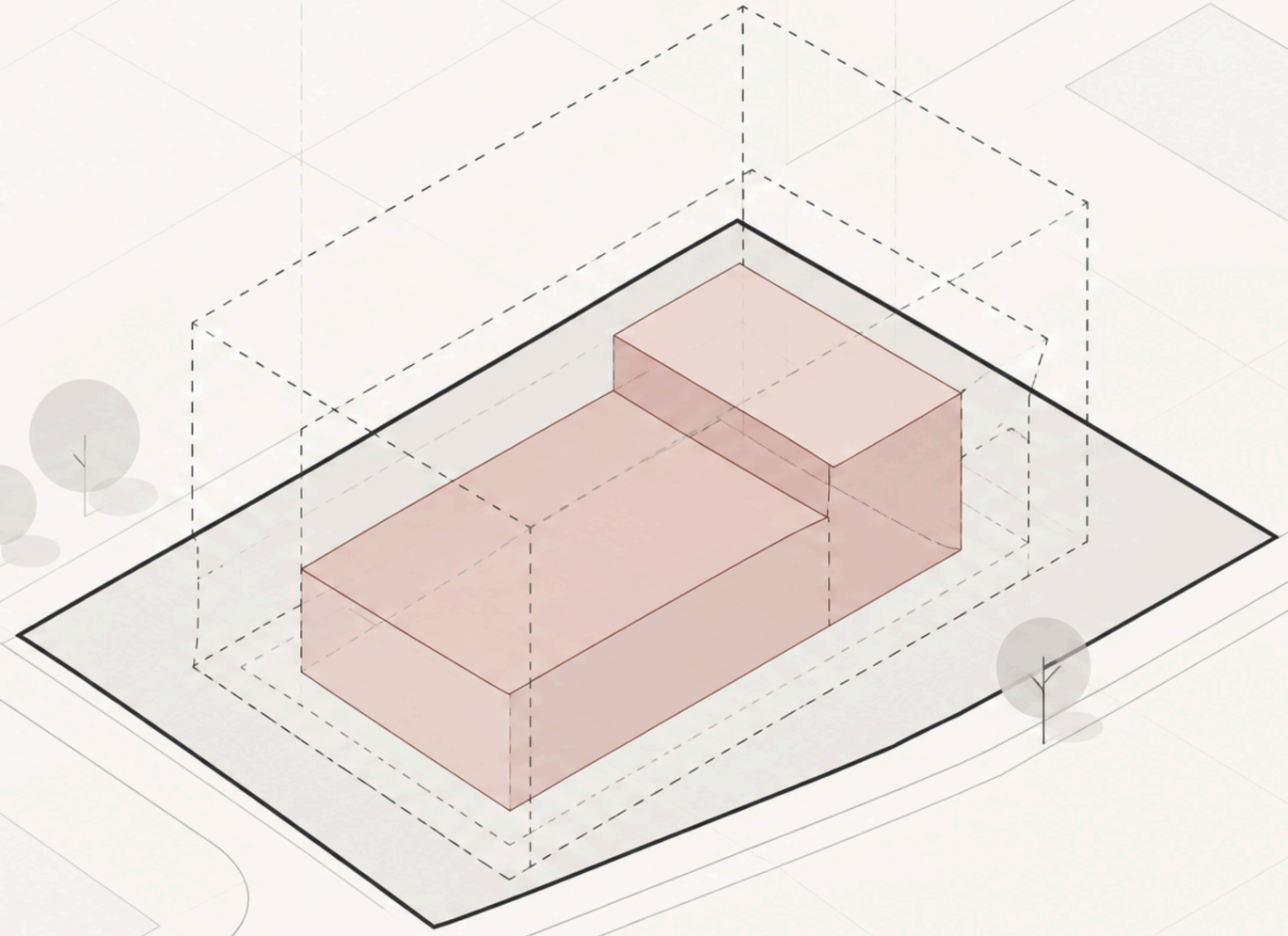
МОСТ

Продукт продолжает эволюционировать вплоть до ввода в эксплуатацию.



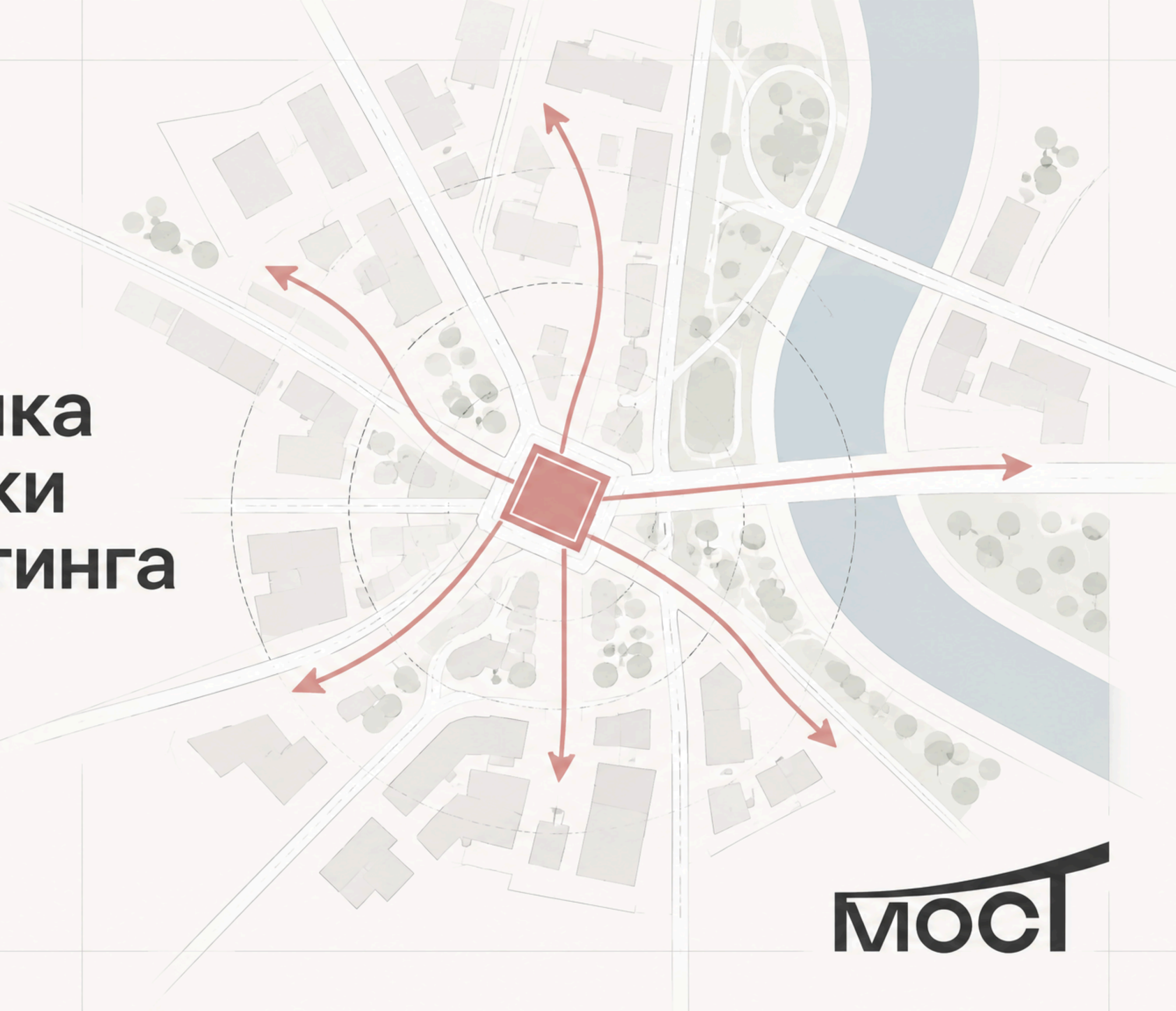
МОСТ

Этап 1 — ограничения: понять, что можно построить на участке с точки зрения нормативов.



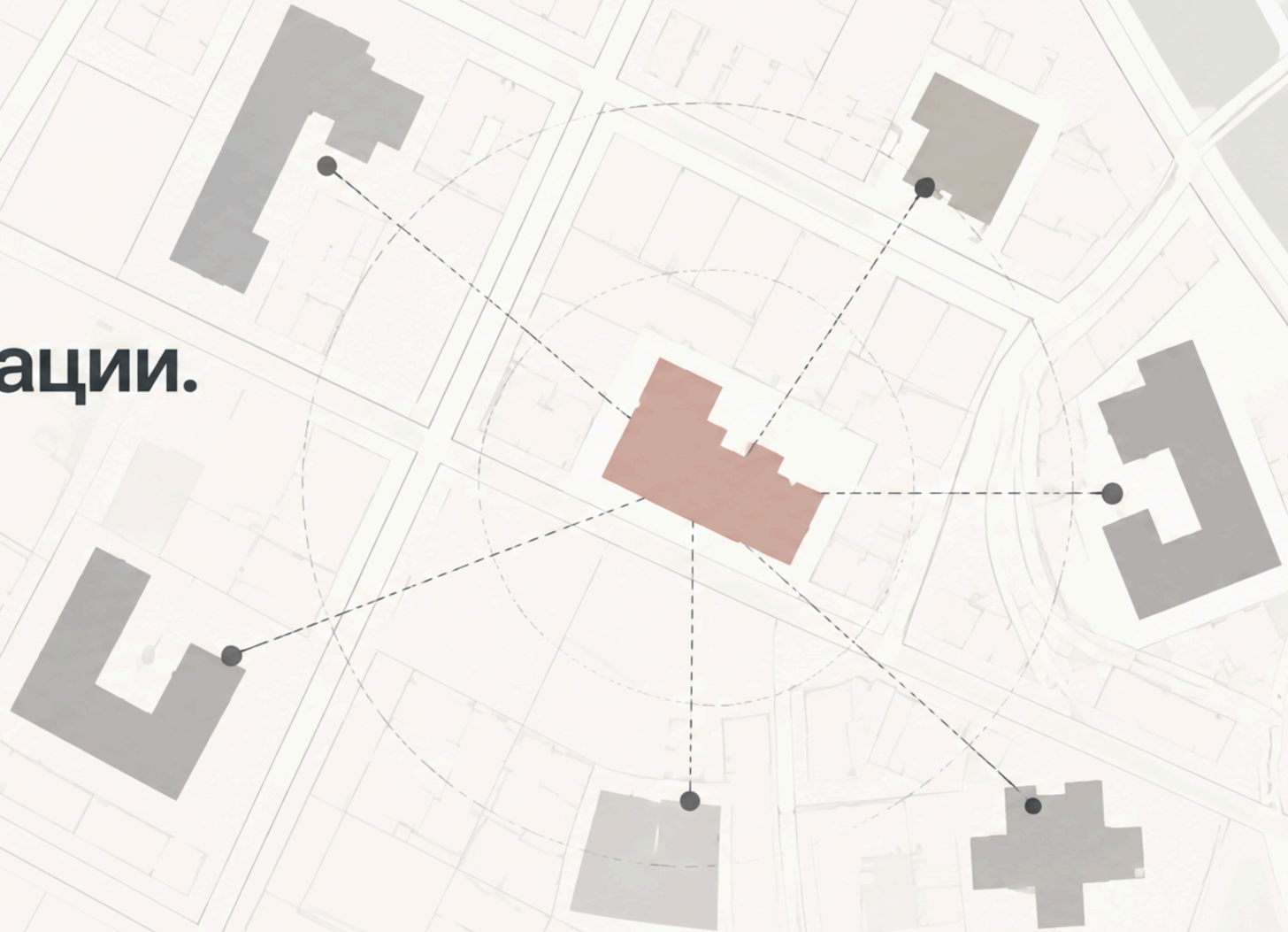
МОСТ

Этап 2 — оценка локации с точки зрения маркетинга и продаж.



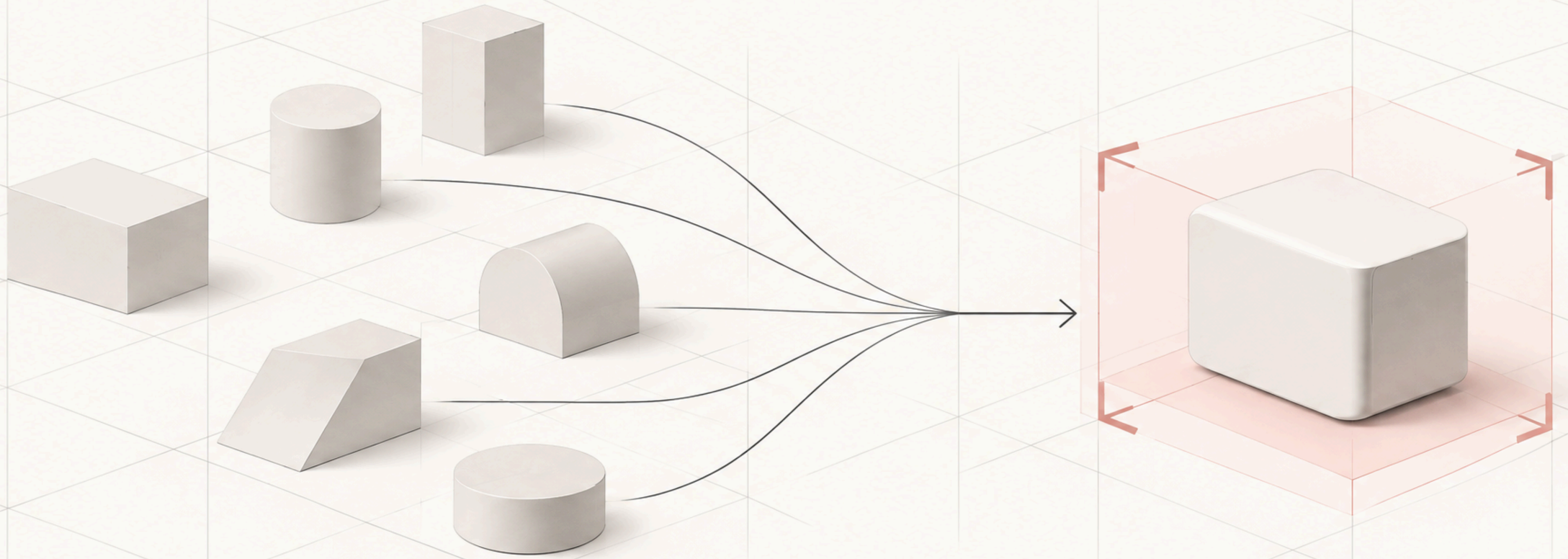
МОСТ

Этап 3 — оценка конкурентов в локации.



МОСТ

Этап 4 — выбор позиционирования и укрупнённых характеристик продукта.



МОСТ

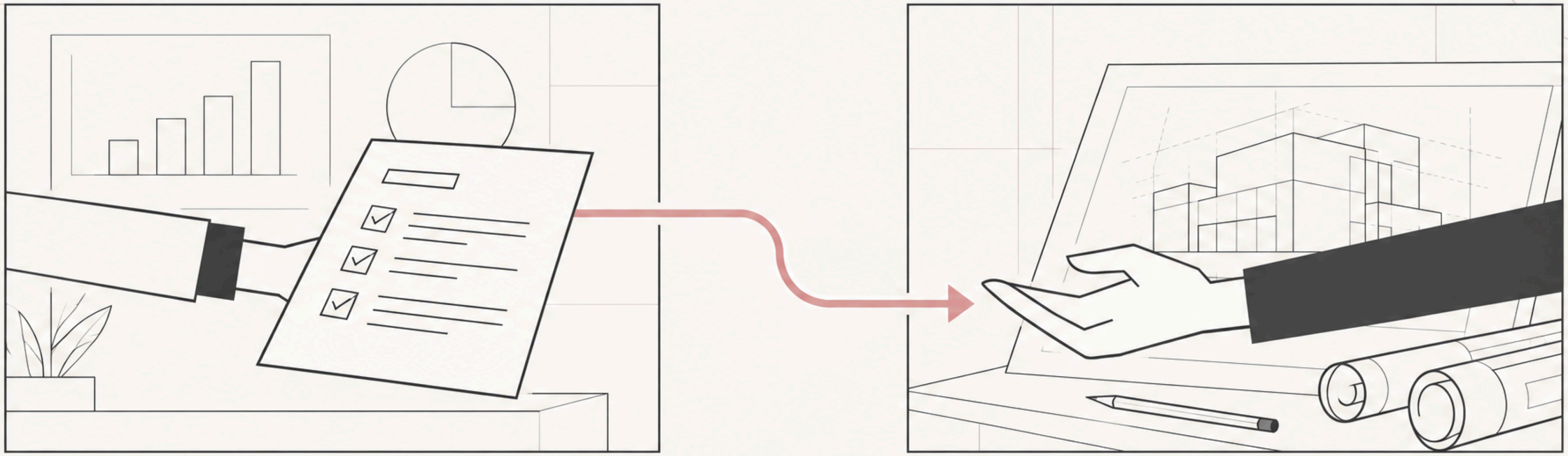
05

Чек-лист выбора позиционирования:

- ликвидность;
- максимальная прибыль;
- насыщенность ниши конкурентами;
- платёжеспособность ЦА;
- гибкость концепции.

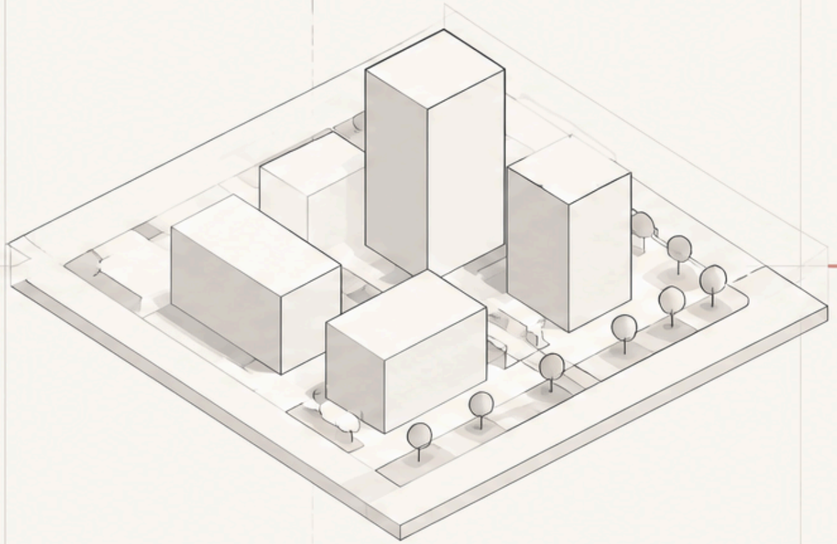
МОСТ

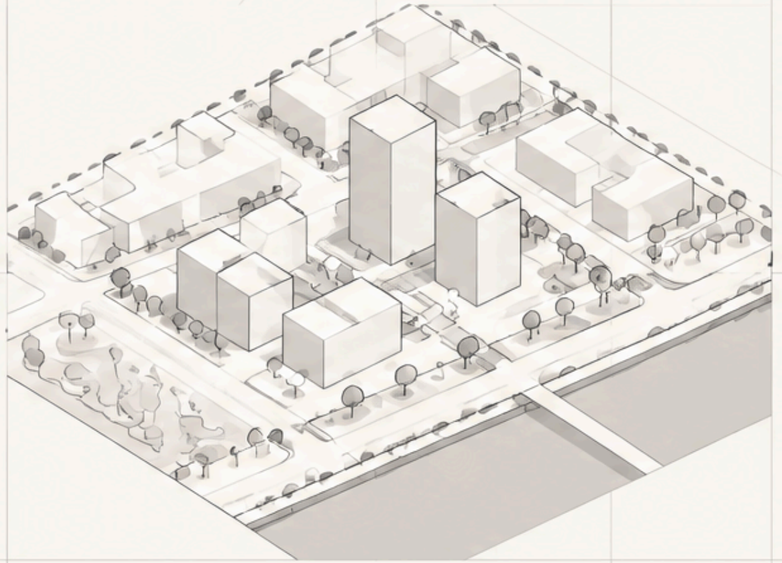
Этап 5 — маркетинг выдаёт первичное ТЗ на проектирование.



Этап 6 — на основании первичного ТЗ делается АГК и АГО.

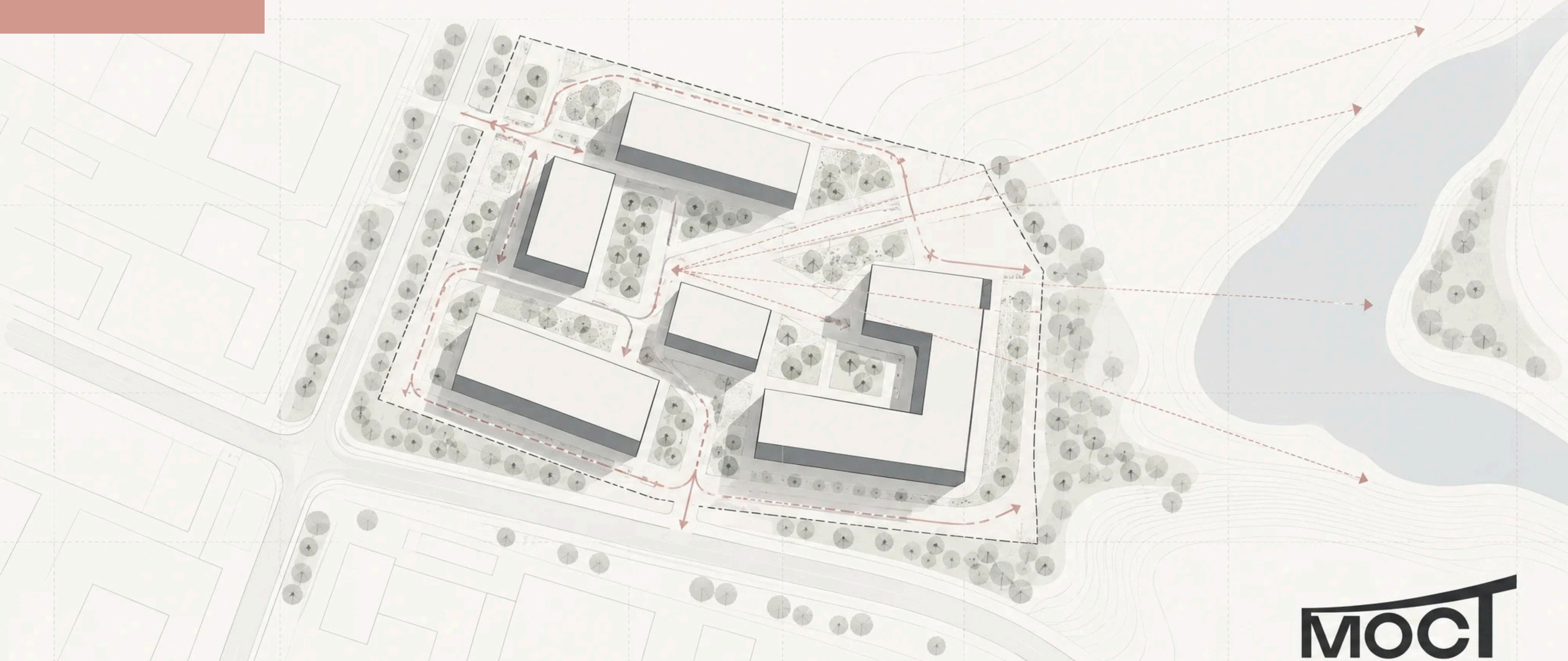






МОСТ

Этап 7 — ЭП. «Массинг»: посадка строений, контроль ТЭПов, видовых характеристик и логистики.



Этап 9 — ЭП. «Планировочные решения»: согласовывать планировки с расстановкой мебели до итогового согласования фасадов.





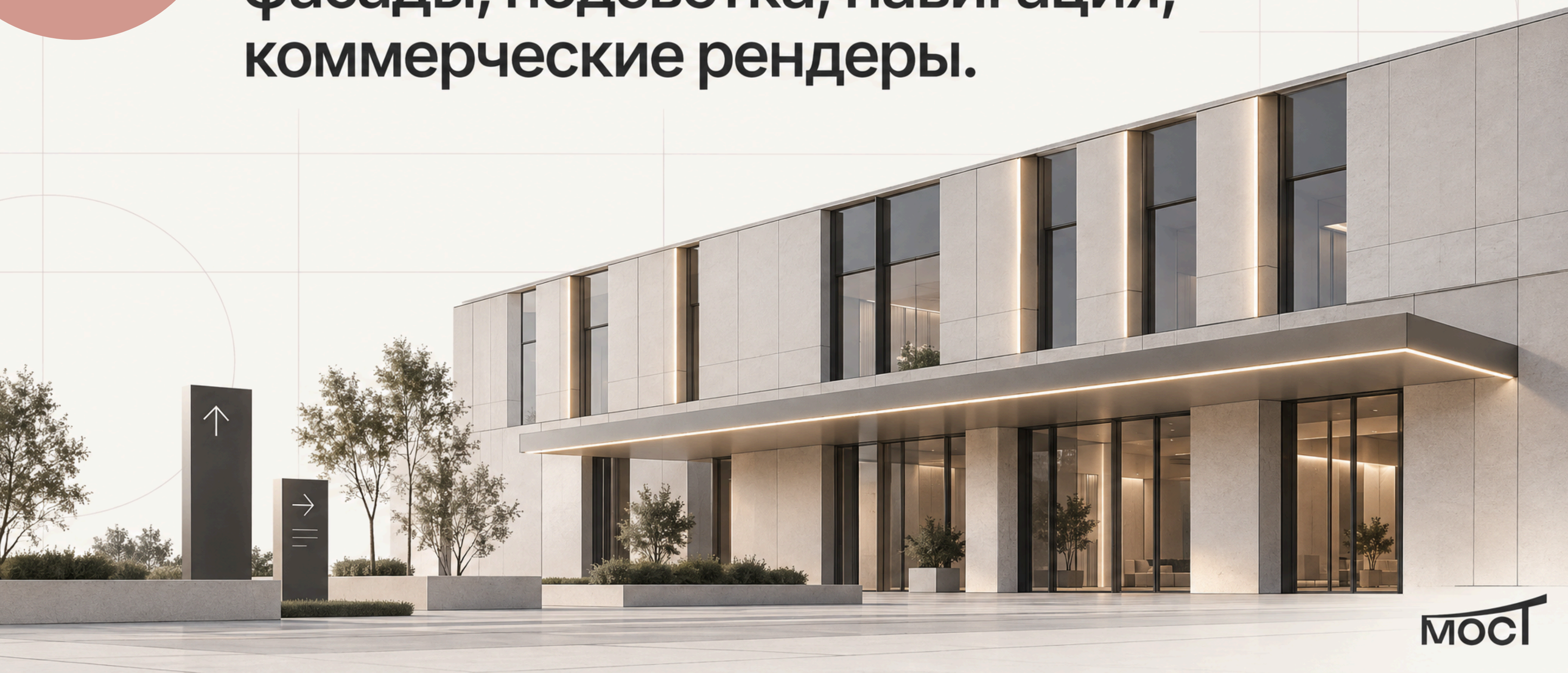
МОСТ

Этап 10 — ЭП. «Генплан и благоустройство»: общественные зоны, логистика, благоустройство, озеленение.



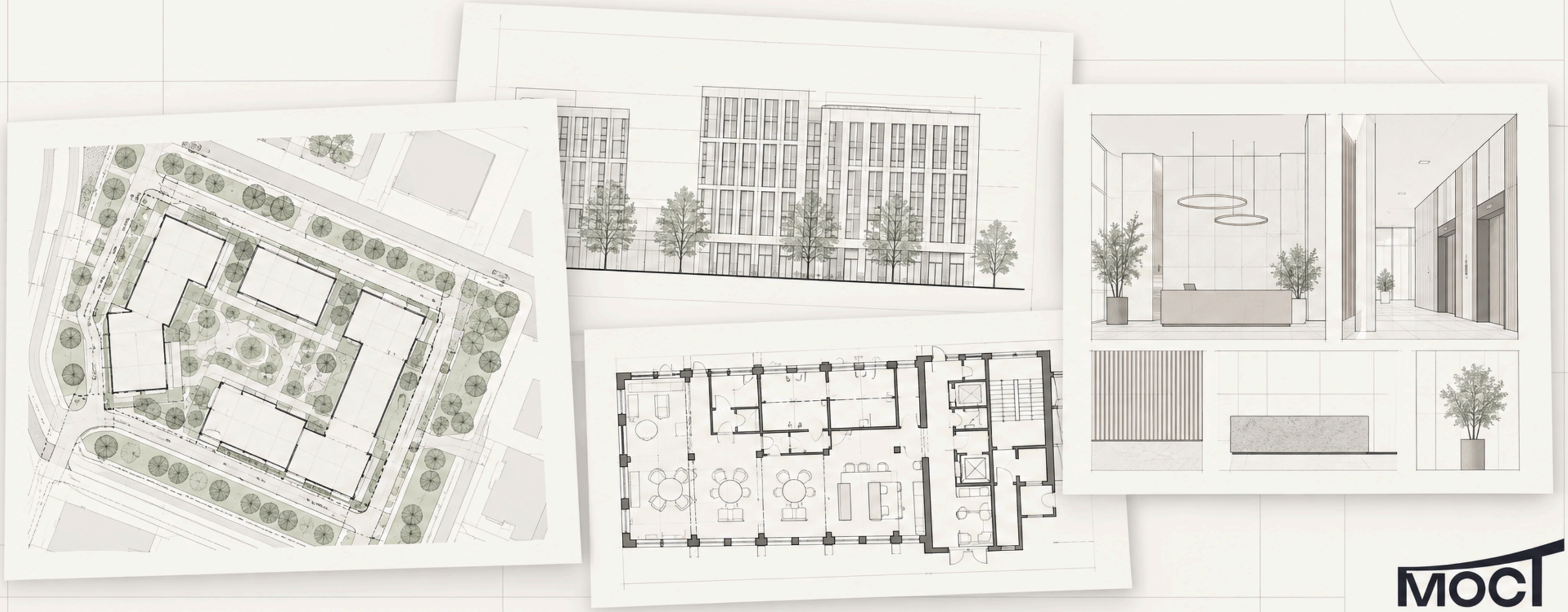
МОСТ

Этап 11 — ЭП. «Итоговый облик»: фасады, подсветка, навигация, коммерческие рендеры.



МОСТ

Этап 12 — Стадия «П»: корректировки планировок, фасадов, благоустройства; дизайн-проекты МОПов и коммерции.



МОСТ

Этап 13 — Упаковка: нейминг, лого, фирменный стиль, рендеры, УТП, тон голоса, рекламные материалы, сайт.



МОСТ

Только слаженная работа всех участников создания продукта на всех этапах даёт достойный результат.

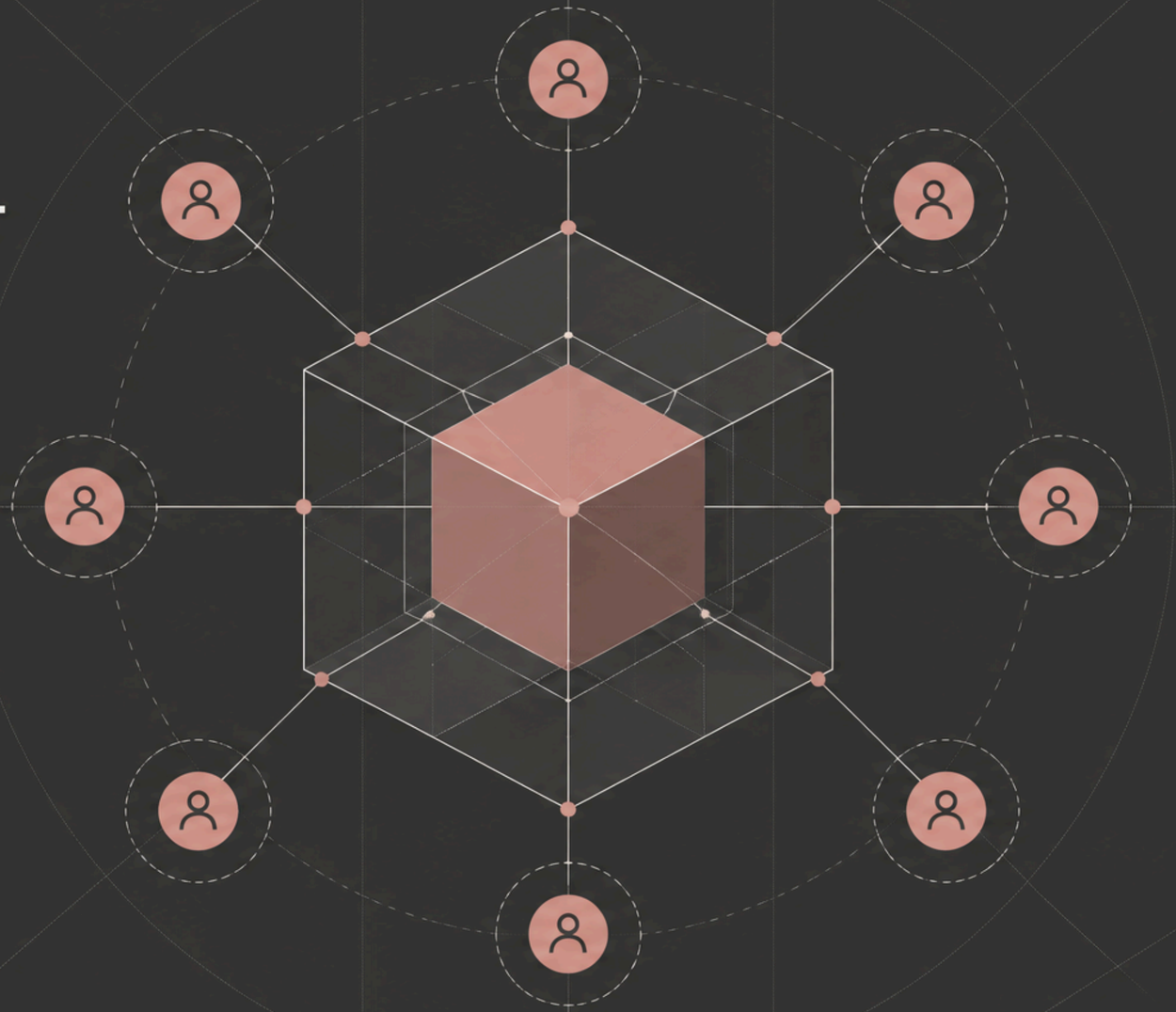


МОСТ

07

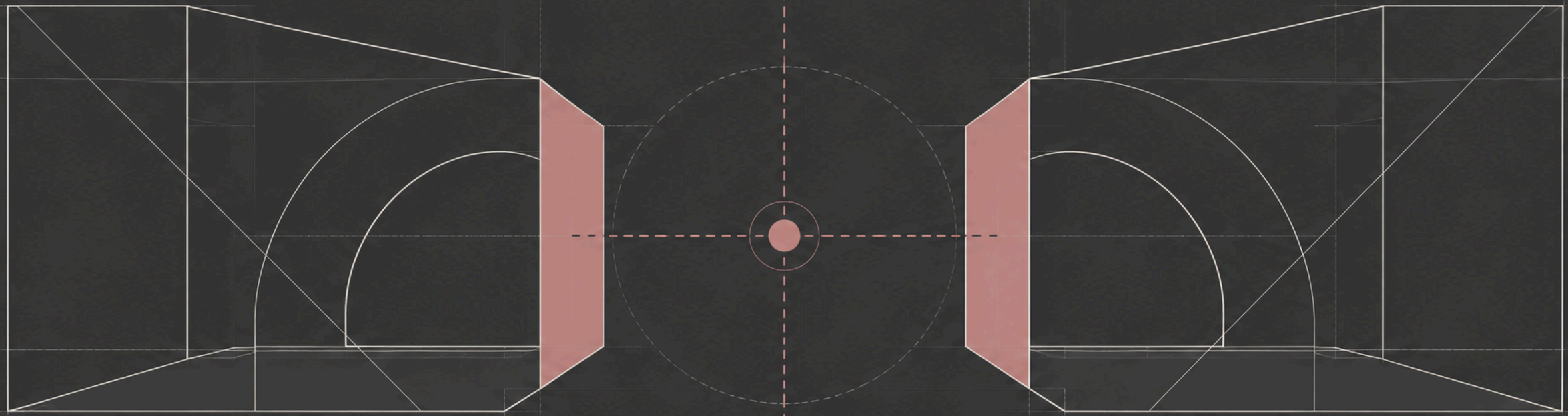
Участники создания продукта

Над созданием продукта работает практически вся команда проекта.



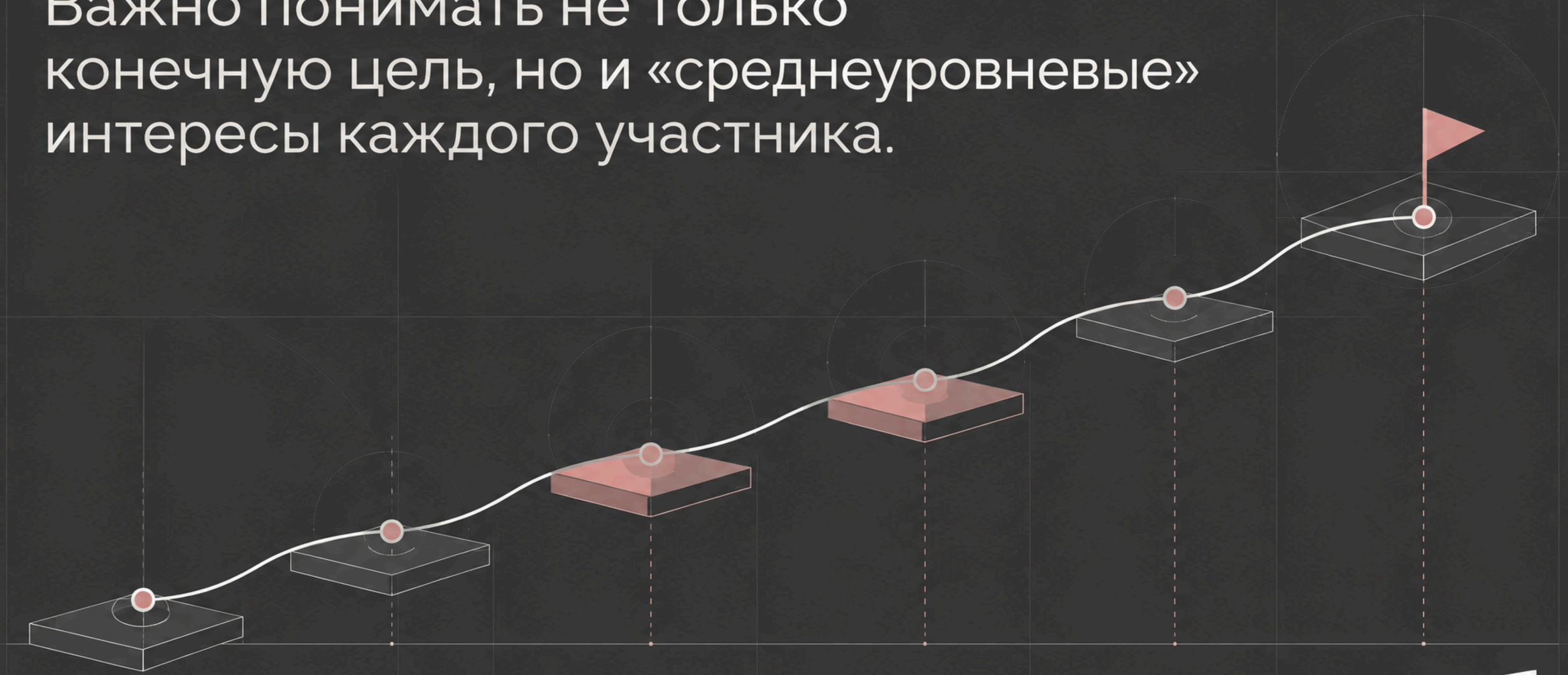
МОСТ

Критично настроить максимальный уровень взаимопонимания.



МОСТ

Важно понимать не только конечную цель, но и «среднеуровневые» интересы каждого участника.

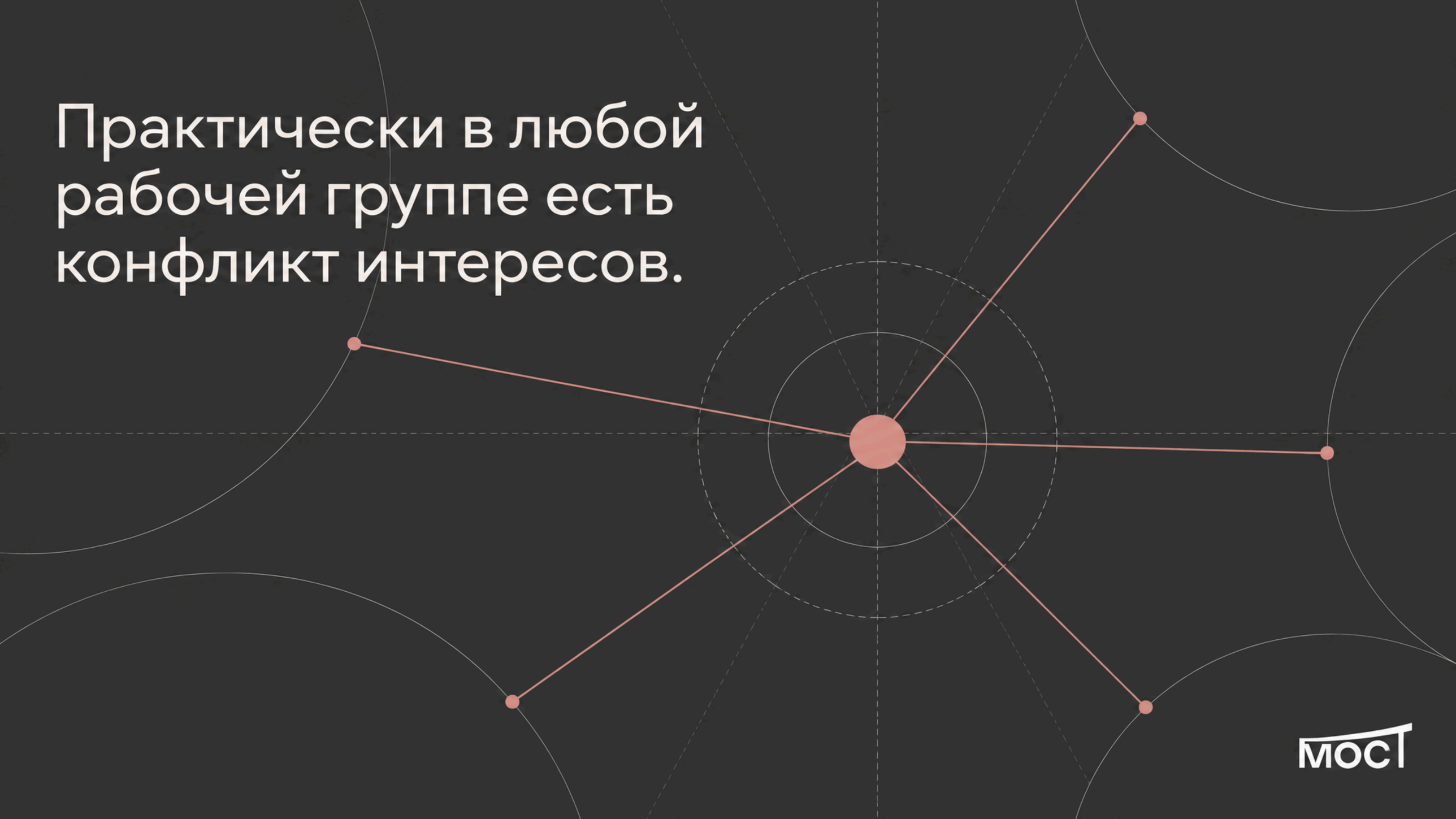


МОСТ

Участник процесса	Задачи	Зона «личных интересов»
Руководитель проекта	связать работу всех блоков в единый «организм»	нужно максимизировать прибыль (сэкономить на всём что можно и нельзя)
Юрблок	получить все нужные «разрешения» под продукт	не рисковать
Финблок	«сложить» финансовую эффективность проекта	«завышенная» цена продажи, заниженная себестоимость
Коммерческий блок	поставить ТЗ и сопровождать весь процесс проектирования	проект должен быть максимально крутым, с дорогим маркетингом и недорогим по цене, чтобы было проще продавать
Архитекторы/ проектировщики	«воплотить» запрос заказчика	проект должен быть достойным, чтобы войти в портфолио
Техзаказчик	контролировать «реализуемость» запросов и их себестоимость	проект не должен быть слишком сложным для реализации

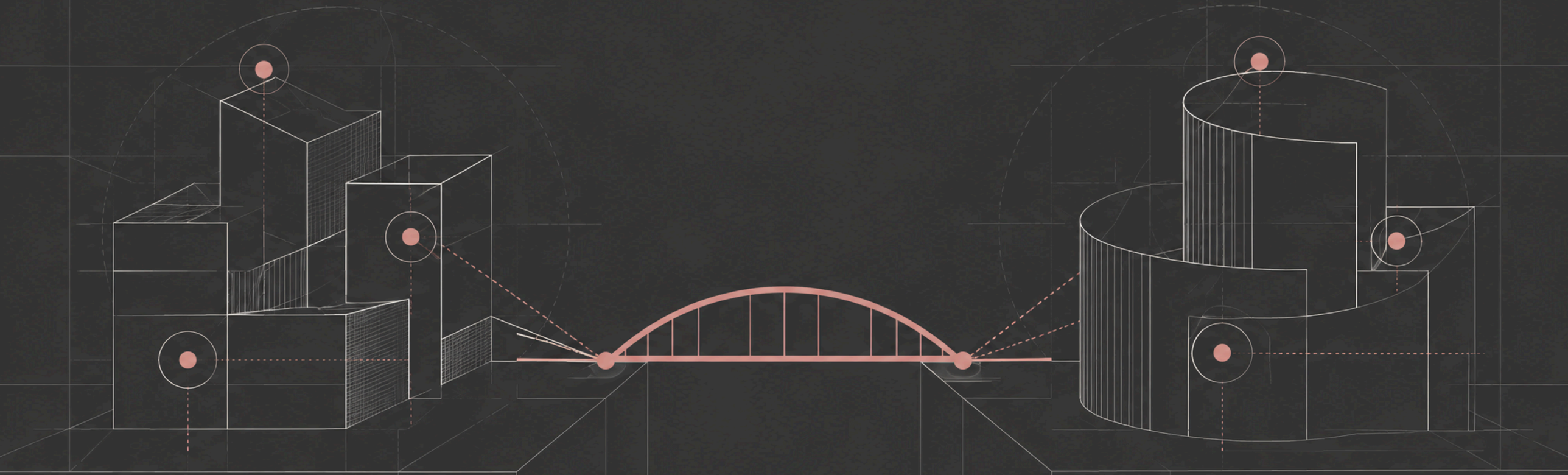
МОСТ

Практически в любой рабочей группе есть конфликт интересов.



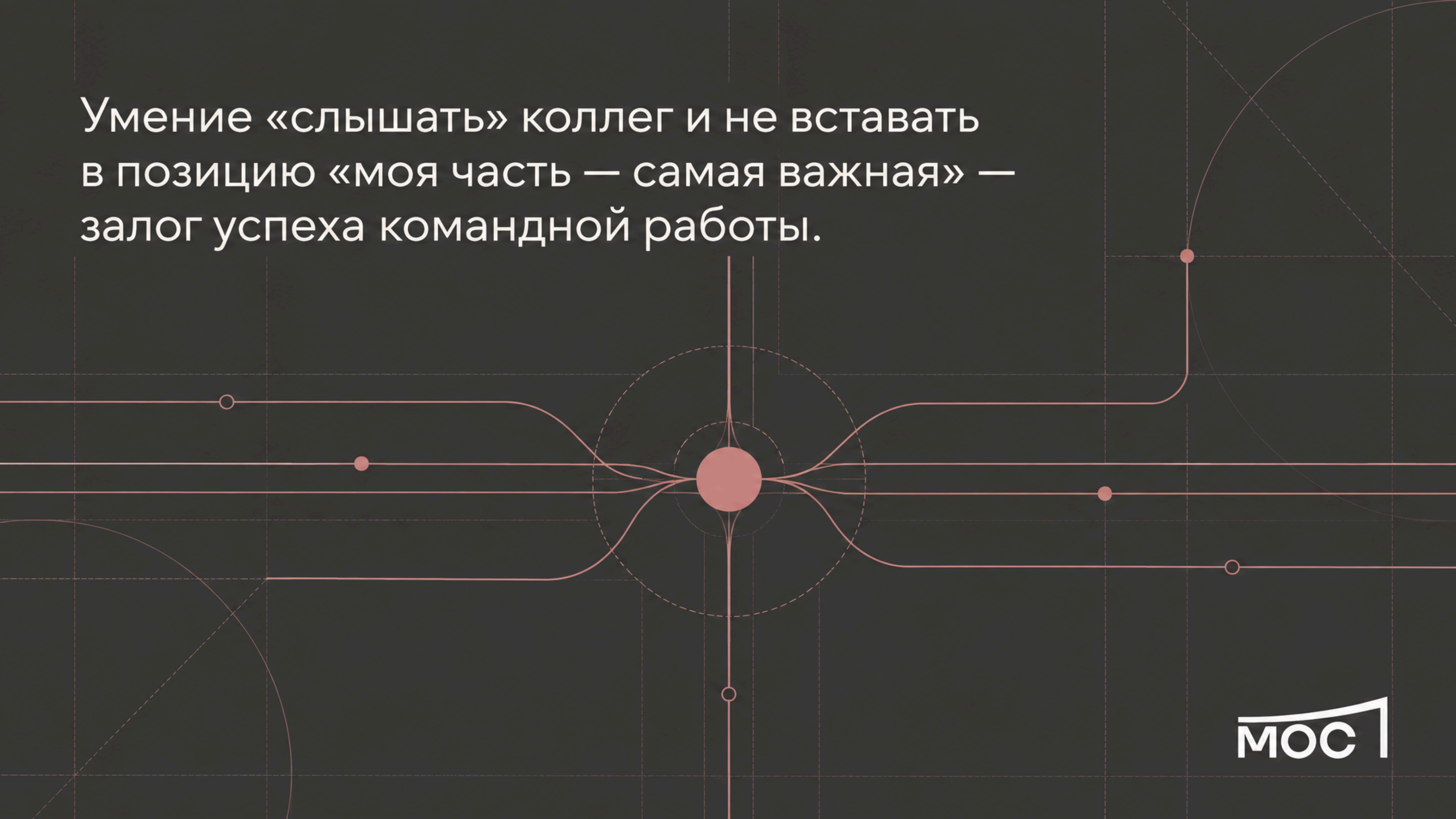
МОСТ

Конфликт возникает из-за того, что подразделения слабо понимают специфику работы и риски друг друга.



МОСТ

Умение «слышать» коллег и не вставать в позицию «моя часть — самая важная» — залог успеха командной работы.



Вывод: системный подход к девелопменту

экономит время, деньги и снижает риски.

МОСТ

Приложения

- Таблица «Плюсы и минусы собственного проектного бюро / строительной компании»
- Таблица «Сравнительная таблица объектов девелопмента»
- Таблица «Ключевые задачи подразделений по этапам»
- Таблица «Участники создания продукта»
- Схема жизненного цикла проекта