

УДК 69.003:332.721.07

DOI: 10.30838/J.BPSACEA.2312.270224.45.1022

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НЕРУХОМОСТІ

БІЛОКОНЬ А. І.¹, *докт. техн. наук, проф.*,
КИСЛИЦЯ Л. В.^{2*}, *канд. техн. наук, доц.*

¹ Кафедра технології будівельного виробництва, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, вул. Архітектора Олега Петрова, 24-а, 49005, Дніпро, Україна, тел. +38 (056) 756-34-76, e-mail: belokon0604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

^{2*} Кафедра технології будівельного виробництва, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, вул. Архітектора Олега Петрова, 24-а, 49005, Дніпро, Україна, тел. +38 (097) 78-031-78, e-mail: lina_kalnysh@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4563-2530

Анотація. Розглянуто галузь, яка стосується організації управління проектами девелопменту. Показано, девелопмент нерухомості має низку певних особливостей, які прямо впливають на діяльність девелопера й організацію управління девелопментом. Наявність цих особливостей створює унікальне середовище, в якому діє девелопер і яке зумовлює різні підходи, схеми, форми, моделі організації управління проектами девелопменту. **Мета роботи** – сформулювати системні уявлення про форми організації проектів девелопменту. Для досягнення мети, формування цілісного уявлення про організаційні механізми управління проектами девелопменту, розглянуто організаційне середовище, в якому діють проектні групи і форми організації управління проектами в девелоперських компаніях. Показано, в моделі життєвого циклу проекту, організаційна схема управління проектом може бути різною як на окремих фазах, так і для різних за концепцією і масштабом проектів. Проаналізовано організацію управління на фазах життєвого циклу (ЖЦ) проектів і організаційні структури компаній девелоперів на фазі будівництва. Показано, сучасні організації постійно спрямовують свої зусилля на вдосконалення (розвиток) організаційного середовища управління девелопментом і створення умов для успішної реалізації проектів. Тому, окрім цінності створених ними нових матеріальних активів, група управління проектом (ГУП) додає (створює) цінність унікального організаційного середовища. Показано підхід до оцінювання спільної роботи команди проекту. Розвинуто організаційне середовище, безумовно, представляє цінність, яку девелопер додатково отримує разом із новими об'єктами девелопменту. **Завдання** – розглянути організацію діяльності груп управління проектами (ГУП) девелопменту; організаційні форми управління проектом девелопменту; організацію управління проектом девелопменту на фазі будівництва як найбільш вагомим та організаційні схеми девелоперських компаній. **Результати дослідження** – сформовано системне уявлення про організацію управління проектами девелопменту. Проаналізовано можливі форми організації проектів девелопмента та елементи організаційного середовища компанії.

Ключові слова: *девелопмент; девелопер; концепції; керівник проекту; управління проектом; будівництво; організація управління*

ORGANIZATION OF REAL ESTATE DEVELOPMENT PROJECTS

BILOKON A.I.¹, *Dr. Sc. (Tech.), Prof.*,
KYSLYTSIA L.V.^{2*}, *Cand. Sc. (Tech.), Assoc. Prof.*

¹ Department of Construction Production Technology, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, 24-a, Architect Oleh Petrov St., Dnipro, 49005, Ukraine, tel. +38 (056) 756-34-76, e-mail: belokon0604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

^{2*} Department of Construction Production Technology, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, 24-a, Architect Oleh Petrov St., Dnipro, 49005, Ukraine, tel. +38 (097) 78-031-78, e-mail: lina_kalnysh@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4563-2530

Abstract. The considers the field of development, specifically focusing on the organization of project management in development. It is demonstrated that real estate development possesses certain characteristics that directly impact the activities of developers and the organization of development management. The presence of these characteristics creates a unique environment in which developers operate, influencing various approaches, schemes, forms, and models of project development management organization. **The purpose of the article** is to formulate systematic concepts regarding the forms of organization in development projects. To achieve the goal of forming a comprehensive understanding of organizational mechanisms for managing development projects, the paper examines the organizational

environment in which project teams operate and the forms of project management organization in development companies. The paper illustrates that in the project life cycle model, the organizational structure of project management can vary both within individual phases and across projects of different concepts and scales. The management organization during different phases of the project life cycle (PLC) and the organizational structures of development companies during the construction phase have been analyzed. It is demonstrated that contemporary organizations consistently channel their efforts towards improving (developing) the organizational management environment in development and creating conditions for the successful implementation of projects. Therefore, in addition to the value of creating new tangible assets, the project management group (PMG) adds (creates) value through the establishment of a unique organizational environment. The approach to evaluating the values of collaborative work within a project team is demonstrated. The developed organizational environment unquestionably represents a value that the developer additionally acquires along with new development projects. **Task:** the paper explores the organization of project management groups (PMG) in development; organizational forms of development project management; the organization of project management in development during the construction phase as the most significant; and organizational structures of development companies. **Research results:** a system application for the organization of development projects' management has been created. Possible forms of development projects' organization and elements of the company's organizational structure are analyzed.

Keywords: *development; developer; concepts; project manager; project management; construction; management organization*

Вступ. Відомо, девелопмент нерухомості розглядається у двох взаємопов'язаних аспектах:

– девелопмент – виступає як якісне перетворення нерухомості (земель, окремої будівлі);

– девелопмент – особлива професійна підприємницька діяльність на ринку нерухомості.

Матеріальні перетворення, що здійснюються за рахунок девелопменту, забезпечують зростання вартості нерухомості. Для девелопера, як підприємця, що організовує і реалізовує проекти девелопменту, саме у збільшенні вартості об'єкта нерухомості полягає зміст і сутність його діяльності, оскільки саме це зростання і є джерело доходу девелопера

Девелопмент нерухомості має низку певних особливостей, які прямо впливають на діяльність девелопера й організацію управління девелопментом.

Девелоперські проекти – складні у містобудівному, технологічному, технічному та економічному розумінні процеси, належать до капіталоемких проектів; різні за обсягом, за змістом, за видами, за оточенням; мають тривалий термін окупності; торкаються інтересів багатьох учасників, які підтримують або можуть завадити реалізації проекту; мають багато зовнішніх впливів; повинні відповідати вимогам потенційних

користувачів; бути конкурентними; їх реалізація пов'язана із певною невизначеністю; різняться за умовами та ідеєю використання земельної ділянки; мають враховувати численні обмеження.

Наявність цих особливостей створює унікальне середовище, в якому діє девелопер і яке зумовлює різні підходи, схеми, форми, моделі організації управління девелопментом.

Тому робота, присвячена організації управління проектами девелопменту має велике практичне і теоретичне значення.

Аналіз публікацій за темою дослідження

Загальний погляд на девелопмент, місце і роль девелопера у розвитку територій і перетворенні земель (нерухомості) до нового використання дається у праці [1].

Автори розглядають етапи девелопменту, завдання девелопера і його положення відносно інших учасників і результатів девелопменту, а також професійні компетенції девелопера на етапах створення нерухомості, важливі для девелопменту.

Вказується, девелопер – підприємець, який отримує свій прибуток від створення об'єкта нерухомості (девелопменту); головне завдання девелопера полягає в максимальному підвищенні вартості об'єкта. Вказується також на сферу відповідальності і функції девелопера.

Показано, що ключовим у визначенні поняття є не те, що робить девелопер на всіх етапах створення нерухомості, а його ставлення до результатів проєкту.

До ознак, визначальних для поняття «девелопер» належать: авторство ідеї, концепції, права власності на ділянку, де реалізується проєкт і на об'єкт нерухомості; особиста зацікавленість і відповідальність у досягненні результатів проєкту; організація функціонування; облік, координація і виплати; отримання вигоди від реалізації об'єкта нерухомості.

Але саме організаційне середовище девелопменту в публікації не розглядається.

Підвищенню ефективності концепцій розвитку територій шляхом застосування об'єктивних методів обґрунтування цілей, змісту і меж проєктів девелопменту присвячена праця [2].

Уміння правильно визначати місію, масштаб проєкту, узгодити інтереси девелопера з інтересами майбутніх власників дозволяє досягти максимальної ефективності і результатів. Аналізуються оточення проєкту девелопменту та основні категорії зацікавлених груп осіб і коло їх інтересів, система цілей і пріоритетів для розроблення та оцінювання можливих альтернатив проєкту, пропонується алгоритм дій та інструментарій для обґрунтування змісту і меж проєктів девелопменту територій на основі єдиної системи цілей і пріоритетів. Це дозволяє підвищити ефективність проєктів розвитку і збільшити прибутковість від використання територій.

Свій погляд на створення концепції розвитку дає японська система знань проєктного і програмного управління на основі P2M [3].

Для створення концепції проєктів (програм) розвитку пропонується:

- запрофілювати місію програми (цілі цінності);
- визначити робочі сценарії реалізації місії (архітектура програми);
- оцінити архітектуру програми (багатовекторність елементів, масштабність, комплексність, невизначеність);

– оцінити програму в термінах матриці цінностей.

Цінність програми визначається системою збалансованих показників (5E і 2A).

Індикатори цінності програми вимірюють:

- ефективність досягнення цілей, економічність (додану вартість), екологічність (вплив на навколишнє середовище), етичність; освоєний обсяг; а також сприйнятність суспільством і оцінюваність успіху (цінності для стейкхолдерів, для суспільства і для власника).

Цінність програми девелопменту визначає: цінність унікальних створюваних активів; цінність інновацій; цінність для власників; цінність нематеріальних активів.

У девелопменті нерухомості можуть розглядатися окремо проєкти:

- розроблення концепції забудови;
- ескізні проєкти;
- проєкти будівництва;
- проєкти реконструкції;
- проєкти демонтажу, знесення та утилізації об'єктів старої забудови.

Знесення розглядається як винятковий захід, пов'язаний з містобудівними та іншими об'єктивними обставинами, спрямованими на реновацію та підвищення ефективності використання території.

У праці [6] сформовано системне уявлення про накопичені знання в проєктах демонтажу та знесення будівель та споруд. Розглянуто процеси проєктування етапу виведення з експлуатації в ліквідації будівель та споруд.

Показано, всі наукові роботи в цій галузі можна об'єднати у три напрями:

- проєктування будівель та споруд під розбирання;
- виконання демонтажу (знесення) будівель та споруд;
- утилізація конструкцій будівель та споруд.

Ефективність проєктів розбирання (демонтажу) будівель пов'язують насамперед із моделюванням конструктивних схем будівель, що

забезпечують високий рівень трансформації та деконструкції. При спочатку спроектованих для деконструкції будинках можна успішно відновити набагато більше матеріалів для повторного використання.

У проєктах виконання демонтажу (знесення) будівель і споруд закладають вибір методів, що забезпечують екологічність (вплив на навколишнє середовище) і безпечність (вплив на людей, споруди, засоби виробництва).

Автори праці [4] створили електронну базу виконавчої документації проєктів виконання робіт (ПВР) із числа реалізованих проєктів демонтажу (знесення, руйнування) будівель та споруд.

Визначено найважливіші (ключові) фактори об'єкта та оточення, що зумовлюють вибір технічних рішень демонтажу. На основі груп ключових факторів і частоти (повторюваності)

технічних рішень у проєктах демонтажу (знесенні) об'єктів старої забудови створено систему документування, пошуку за ключовими ознаками принципів схем виконання робіт. Це дозволяє перейти до типізації найбільш повторюваних технологічних рішень [5] та до цифровізації процесу розроблення ПВР.

Використовуючи відцифровану базу типових технічних рішень та цифрові технології систематизації, перегляду (пошуку) та трансферу схем виконання робіт у нові проєкти, можемо суттєво скоротити час розроблення проєктів демонтажу та їх реалізації з мінімальними витратами часу та засобів.

Напрацьовані інструменти і засоби безумовно складають цінність, що привносить проєктна група у своїй діяльності для реалізації проєктів і програм.

Таблиця 1

Предметна галузь девелопменту

Предмет	Питання, що розглядаються
1. Види проєктів девелопменту	- масштабні зміни території - комплексна забудова території - об'єкти житлової, торгівельної та офісної нерухомості
2. Концептуальне проєктування, представлення	- аналіз ідеї - аналіз здійсненості - проєктне, програмне представлення
3. Детальне проєктування	- архітектурне проєктування - технічний проєкт, мережі - робочий проєкт - землевідведення - прок'юремент - фінансова стратегія
4. Будівництво	- виконання, контроль, нагляд - технології - безпека
5. Запуск та експлуатація об'єкта	- випробування, запуск - прийомка і передача на баланс завершеного будівництва - отримання права власності, технічного паспорта - технічна експлуатація
6. Виведення з експлуатації, знесення старої забудови	- технічні рішення, технології - безпека; екологія - утилізація матеріалів і конструкцій
7. Організація управління девелопментом	- організаційні структури - організація роботи проєктних груп - розвиток організаційного середовища - організаційні системи управління

Ще одна галузь девелопменту, яка розглядається у наукових працях, – це

організаційні форми управління проектами. Організація управління девелопментом висвітлена в публікаціях [7–10].

Ці праці розглядають важливі питання взаємовідносин:

- організація середовища проектної команди [7];
- організація підготовки виконання проектів девелопмента [8];
- організаційні форми управління девелопментом у мінливому середовищі [9; 10].

Побудова організаційної структури управління девелоперськими проектами відбувається в ході реалізації двох напрямків діяльності девелопера:

- створення об'єкта девелопменту;
- забезпечення власного економічного розвитку організації, її життєздатності, що залежить від успішності здійснення проектів девелопменту. Результати й ефективність здійснення проектів девелопмента, крім власника, всіх інших виконавців (підрядників) не цікавить. Тому, як правило, на стиках етапів робіт, які виконують різні підрядники, виникає багато питань (технічних, технологічних, організаційних та ін.), котрі повинен вирішувати керівник проекту.

Є також стратегічні цілі, які вирішує проект. Менеджер проекту не в змозі приділяти достатньо уваги стратегічним цілям, задля яких виконується проект, спрямований на розвиток організації. Тут ця роль відводиться вищому керівництву компанії. Щоб скорегувати схему, девелопер створює всередині своєї організації окремі будівельні підрозділи (будівельні управління), яким і надається право Генпідрядника.

Таким чином складається ієрархічна структура управління проектом створення об'єкта нерухомості, яка відповідає умовам їх здійснення. В такому випадку технічні, технологічні питання і проблеми, що виникають, вирішує на своєму рівні будівельне управління. А керівник проекту може сконцентруватися на виконанні загальнопроектних завдань (загальних цілей проекту і ефективності).

Мета роботи: сформувати цілісне уявлення про організацію управління девелопментом.

Об'єкт дослідження: девелоперські компанії.

Предмет: організаційне середовище управління девелопментом.

Для досягнення мети, формування уявлення про організаційні механізми управління девелопментом, необхідно розглянути:

- 1) організацію діяльності груп управління проектами (ГУП) девелопменту;
- 2) організаційні форми управління на фазах життєвого циклу (ЖЦ) проекту девелопменту;
- 3) організацію управління проектом девелопменту на фазі будівництва як найбільш вагомій та схеми організації девелоперських компаній.

Результати дослідження. Розглянемо організацію середовища проектної команди.

Керівництво організації відповідає за створення середовища, що забезпечує успішну реалізацію проекту девелопменту. Воно схвалює і затверджує вимоги до організаційної моделі управління девелопментом.

Управління проектами в різних середовищах

Проектна команда (робоча група) в своїй діяльності спирається на структуру проекту й організаційну схему Управління в компанії.

Керівництво забезпечує ефективну роботу, створюючи відповідне робоче середовище команди (проектної групи). Організаційна схема визначає не тільки структуру команди, а й повноваження та ієрархію взаємовідносин.

План керування робочою групою передбачає відповідне обладнання, програмне забезпечення, комунікаційні технології та системи підтримки. Все це складові робочого середовища.

Матеріали і форми для контролю продукту, що створює проектна команда, можуть значно спростити координацію і контроль якості.

Структуровані файли, стандарти, бази даних, внутрішня інформаційна мережа, процеси аналізу і перегляду, а також конфігурація підтримки формуються на початку стадії виконання і теж є складовими робочого середовища команди.

Коли закінчується стадія планування і починається етап виконання, повинні бути розроблені не тільки процеси, інструменти і напрями комунікації, а й стратегії, канали і форми для інформування кожної зацікавленої сторони проєкту.

Команда складає план проєкту і створює інфраструктуру для його успішного виконання.

Всередині проєктної групи необхідно визначити, як будуть взаємодіяти члени команди: ролі, обов'язки, завдання, повноваження, організаційна схема, що відображує (відбиває) відносини підлеглих.

Методи оцінення ефективності спільної роботи команди проєкту

Додана вартість дозволяє відслідковувати, що реально зроблено (відбувається) на стадії виконання, а перепланування – коли відхилення і їх

причини виявлені, поверне надійність та передбачуваність плану.

Додана вартість дозволяє виміряти цінність, яку створює команда у процесі дотримання плану виконання проєкту.

Метод доданої вартості – це спосіб оцінити успішність роботи команди по управлінню проєктом девелопменту і ту цінність, яку привносить команда в процесі прискорення плану виконання проєкта.

Коли маємо засоби контролю і оцінення успішності роботи команди у показниках доданої вартості, то цінністю, яку команда створює для компанії, стають задокументовані (напрацьовані):

- журнали обліку змін;
- звіти про статус проєкту;
- рекомендації із засвоєних уроків;
- карти ризиків і заходи протидії (реакції) на ризик, облік їх впливу і затратності.

Зрілість організаційного середовища управління девелоперськими проєктами

Більш розвинуте середовище команди дозволяє перенести фокус на результати проєкту і скоротити непродуктивні витрати зусиль і ресурсів (табл. 2).

Таблиця 2

Вигоди від налагодженої системи організаційного управління

Результат	Ефективність
Більш швидке завершення	швидше виведений продукт на ринок раніше отримуємо фінансові вигоди
Більш ефективне виконання	більш точне дотримання плану уникнення необов'язкових витрат
Більш точні оцінки витрат ресурсів для завершення проєкту	необхідні ресурси сплановані і доступні продукти і послуги постачаються у встановлені терміни
Зниження частки (скорочення) ризиків	зменшення втрат, відхилень посилення довіри, стабільності, надійності
Скорочення витрат	зниження неефективного витрачання ресурсів більш продуктивне використання наявних ресурсів

Сучасні організації постійно спрямовують свої зусилля на вдосконалення (розвиток) організаційного середовища управління девелопментом і створення умов для успішної реалізації проєктів.

Рольова структура проєктного управління девелоперської компанії (рис.).

Керівник напряму несе особисту відповідальність за стан ввіреної йому частини проєктно-орієнтованого бізнесу.

Для реалізації політики компанії, координування й оперативного управління проєктами девелопменту керівник бізнесу функціонально підпорядкований заступникові виконавчого директора з управління проєктами. Адміністративно він підпорядкований виконавчому директору.

У взаємодії з виконавчим директором визначаються показники вимірювання

ефективності праці проектно-орієнтованих бізнесів.

У взаємодії із заступником виконавчого директора з проектного управління визначаються: організація, методологія, інформаційні технології, структура і функції груп з управління проектами, здійснюється контроль за відповідністю показників успішності управління проектами затвердженої програми діяльності девелоперської компанії.

Керівник проекту несе особисту відповідальність за досягнення цілей проекту у задані терміни з дотриманням вимог до якості і в межах виділеного бюджету. Тобто відповідає за те «що буде зроблено», «коли буде зроблено» і «як буде зроблено».

Для досягнення цілей проекту *керівник проекту* забезпечує ефективну організацію і координацію всіх учасників і процесів управління проектом, а також раціональне використання наданих ресурсів.

Керівник проекту формує групу управління проектом (ГУП), менеджерам якої делегуються права і відповідальність за керівництво проектом у відповідності з професійною спрямованістю їх діяльності в проекті.

Керівник проекту функціонально підпорядковується керівникові напрямку бізнесу. У взаємодії з ним визначаються параметри реалізації проекту: його конфігурація, обмеження, умови, протиризикові дії, мотивація, дії у групі управління проектом, форми і порядок звітності, а також вирішується питання взаємодії з державними і дозвільними установами, також із керівництвом бізнесу.

Керівник проекту підпорядковується директору офісу управління проектами (ОУП). Керівник ОУП у процесі взаємодії вирішує питання організації і контролю за роботою керівника проекту/ під проекту.



Рис. Склад робочої групи управління проектом

Група управління проектами (ГУП) формується з менеджерів підприємств (підрозділів), що входять до структури девелоперської компанії, а також залучаються на аутсорсинг. Менеджери і спеціалісти в групах управління проектами

виконують відповідні ролі. Передбачувана рольова структура ГУП компанії наведена на рисунку.

Організація управління за фазами життєвого циклу (ЖЦ) проекту девелопменту (табл. 3)

Таблиця 3

Організація управління на фазах ЖЦ проекту

Фаза	Результат	Організація	Власник результату	Керівник проекту
Ідея використання ЗД	Придбання ЗД; Експертний висновок	Функціональна	Департамент, відповідальний за розвиток бізнесу	Відсутній
Концепт	Попередній бізнес-план, проєктний аналіз	Матрична; функціональна ¹	Департамент, відповідальний за стратегічне планування	Призначається
Розроблення проекту	Робоча документація, детальний план, договори підряду	Матрична	Інжинірингова служба	Призначений
Реалізація (будівництво)	Акти приймання об'єкта в експлуатацію	Матрична, підпроект ²	Інжинірингова служба	Призначений
Експлуатація	Оренда, продаж	Функціональна	Департамент, відповідальний за розвиток бізнесу	Відсутній

Умовні позначення: ЗД – земельна ділянка; ¹ – проєкти організаційного розвитку; ² – масштабні зміни території; комплексна забудова.

Проєкти девелопменту різні за масштабом, за термінами виконання, за обсягом інвестицій, за типом створюваних продуктів (об'єктів).

Виходячи з цього, в моделі ЖЦ організаційна схема управління проектом може бути різною на різних фазах і для різних за масштабом проєктів. Кожна фаза проєкту закінчується деяким заздалегідь визначеним результатом (продуктом). Завжди можливо виділити підрозділ, який є основним (відповідальним) за отримання цього проміжного результату (продукту). Такий підрозділ зазвичай називають власником (постачальником) проміжного результату (продукту).

Постачальник проміжного результату (продукту), отриманого на етапах ЖЦ проєкту девелопменту, може відповідати за:

- ідею (етапи: задум, ініціацію);
- концепт (розробку концепції);

– розробку проєкту (етапи: передпроєкт, проєкт, робочий проєкт, планування, закупівлі);

– реалізацію проєкту (будівництво, нагляд);

– експлуатацію об'єкта нерухомості (продаж, оренду, обслуговування, управління нерухомістю).

Ресурсами керівників проєкту на всіх етапах є: керівники компанії; керівники департаментів; працівники департаментів.

На стику фаз проєкту проводиться засідання робочої групи, на якому приймається рішення про перехід до наступної фази. Керівник проєкту може призначитися за рішенням вищого керівництва при переході до фази розроблення проєкту.

У випадку, якщо на фазі «розроблення концепції» проводяться роботи за планом проєкту, керівник ОУП офісу може ініціювати перед вищим керівництвом питання про призначення керівника проєкту

до затвердження фази розроблення концепції.

Відповідальність за проект покладається на проектного менеджера. При цьому керівник відділу розроблення концепції автоматично входить до групи УП на роль менеджера з ініціювання проекту, планування попереднього бізнес-плану.

Організація управління девелопментом на етапі будівництва (табл. 4)


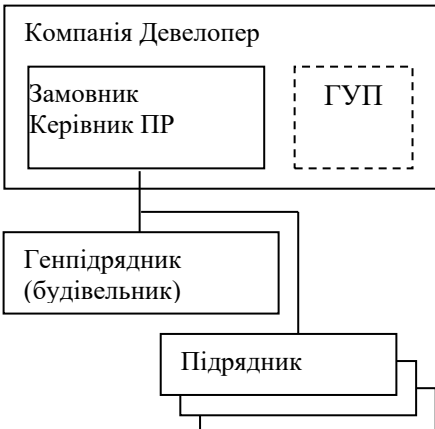
У світовій практиці девелопменту на етапі будівництва проектом керує Керівник проекту, який може знаходитися: у інвестора; у замовника; у підрядника, або

бути представником інжинірингової компанії та залучатися на аутсорсинг.

У вітчизняній практиці девелопменту частіше за все, так склалося, використовується схема управління, під час якої керівником проекту стає представник девелопера. В цьому випадку керівник проекту відповідає за координацію і управління здійсненням розробки і реалізації проекту. Переваги такого підходу – безпосередня участь девелопера в ході розроблення і контролю за проектом. Недолік – відірваність від підрядника, який виконує роботи з будівництва.

Таблиця 4

Схеми керування будівництвом

Проектом керує	Схеми керування будівництвом	Ролі, підпорядкованість
1	2	3
<p>1. Керівник проекту працівник ОУП</p> <p>Цінність, що створює ГУП і організаційне середовище, є досягненням Замовника</p>		<p>КП проекту – керувати усіма виконавцями. Тому генпідрядник стає номінальним, виконує всі необхідні за ДБН роботи, за винятком керівництва субпідрядниками. Договори субпідряду укладає Замовник. Роботою субпідряду керує безпосередньо проектний менеджер. Для формального окреслення сфери субпідрядників формуються лоти (пакети) робіт, за якими виконується тендер на підбір підрядника. Це може бути підземна частина, мережі, загальнобудівельні роботи та ін.</p>
<p>2. Керує проектом директор підприємства – Замовника</p> <p>Цінність, що створює ГУП і організаційне середовище, є досягненням Девелопера</p>		<p>Він призначається на роль керівника проекту і функціонально підпорядковується керівникові напряму і директору центру управління проектами (ЦУП). Група управління проектом (ГУП) формується із працівників компанії девелопера, або залучають на аутсорсинг. Все інше залишається у відповідності зі схемою.</p>

<p>3. Керує проектом (будівництвом) Генеральний підрядник</p> <p>Цінність, що створює ГУП і організаційне середовище дістає підрядник</p>		<p>Залучається Генпідрядник на умовах професійного управління проектом будівництва. Девелопер допомагає йому запровадити методологію, організацію, інформаційну технологію, прийняту в цій компанії. Девелопер у цьому випадку отримує всю необхідну інформацію від генпідрядника (ГУП генпідрядника) і контролює його роботу. При ньому менеджер девелопера, що на попередніх фазах виконував роль керівника проекту, стає координатором (Директором) проекту. Схема може мати дві реалізації. Директор проекту підприємства Замовника. І друга – директор є працівником ОУП.</p>
<p>4. Генпідрядник (будівельник) є власною компанією Замовника</p> <p>Цінність, що створює ГУП, і інфраструктура середовища, залишаються компанії Девелопера</p>		<p>Генпідрядник виконує функції з обслуговування будмайданчика, а також дії, пов'язані з легалізацією проекту і об'єкта будівництва. Всі інші дії виконує Девелопер.</p>

Коли генпідрядник (будівельник) є власним структурним підрозділом компанії девелопера, всі технічні, технологічні і ресурсні питання вирішуються з більшим порозумінням і зацікавленістю.

Висновок

Сформовано системне уявлення про організацію управління проектами девелопменту. Показано, в моделі життєвого циклу (ЖЦ) управління організація проекту може бути різною, як на окремих фазах ЖЦ,

так і для різних за концепцією і призначенням проектів.

Проаналізовано можливі форми організації проектів девелопменту і елементи організаційного середовища компанії. Показано їх переваги і недоліки. Зазначено, що розвиток організаційного середовища безумовно становить цінність, яку девелопер додатково отримує разом із створенням нових матеріальних активів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоконь А. І., Кислиця Л. В., Наумов В. О. Девелопер – визначальні критерії та його місце у бізнесі. *Металознавство та термічна обробка металів*. 2022. № 4 (99). 71 с. URL: [doi: 0.30838/J.PMNTM.2413.271222.7.906](https://doi.org/10.30838/J.PMNTM.2413.271222.7.906)
2. Білоконь А. І., Ковтун-Горбачова Т. А. Обґрунтування змісту і меж проектів девелопмент на основі єдиної системи цілей. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2021. № 3 (003). С. 27–38.

3. Ярошенко Ф. А., Бушуєв С. Д., Танака Х. Управління інноваційними проектами і програмами на основі системи знань Р2М. Київ, 2011. 268 с.
4. Білоконь А. І., Несеоря П. І., Наумов В. О. Систематизація і типізація проектних рішень знесення та демонтажу будівель і споруд. *Металознавство та термічна обробка металів*. 2022. № 4 (99). 71 с. URL: [doi: 10.30838/J.PMHTM.2413.271222.18.907](https://doi.org/10.30838/J.PMHTM.2413.271222.18.907).
5. Наумов В. О., Поваляєв І. С., Білоконь А. І., Несеоря П. І. Альбом технічних рішень : принципи технічних рішень при виконанні демонтажу будівель і споруд. Дніпро: ПДАБА, ТОВ ВК «ОЛВІЯ», 2023. 28 с.
6. Білоконь А. І., Несеоря П. І., Наумов В. О. Предметна галузь демонтажу будівель і споруд і передумови подальших досліджень. *Український журнал будівництва та архітектури*. 2022. Вип. 1. С. 21–30.
7. Кук С. Хелен, Тейт Карен. Управление проектами. Пер. с англ. М. Павловой. Москва : Поколение, 2007. 432 с.
8. Білоконь А. І. Організаційні аспекти підготовки та реалізації проектів девелопменту. *Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр.* Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2008. № 2 (26). С. 50–56.
9. Мгбере Ч. О., Бушуєв С. Д. Организационные формы управления девелоперскими проектами в динамическом окружении. *Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр.* Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2010. № 9 (33). С. 5–13.
10. Мгбере Чинви Обари. Мобільні системи управління девелоперськими проектами. *Східноєвропейський журнал передових технологій*. 2010. № 3/5 (45). С. 56–60. URL : <https://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2010.2835>

REFERENCES

1. Bilokon A.I., Kyslytsia L.V. and Naumov V.O. *Developer – vyznachal'ni kryteriyi ta yoho mistse u biznesi* [Developer – defining criteria and its place in business]. *Metaloznnavstvo ta termichna obrobka metaliv* [Metallurgy and Heat Treatment of Metals]. 2022, no. 4 (99), 71 p. URL: [doi: 10.30838/J.PMHTM.2413.271222.7.906](https://doi.org/10.30838/J.PMHTM.2413.271222.7.906) (in Ukrainian).
2. Bilokon A.I. and Kovtun-Gorbachova T.A. *Obgruntuvannya zmistu i mezh proyektiv development na osnovi yedynoyi systemy tsiley* [Justification of the content and limits of development projects based on a unified system of goals]. *Ukrainskyi zhurnal budivnytstva ta arkhitektury* [Ukrainian Journal of Civil Engineering and Architecture]. 2021, no. 3 (003), pp. 27–38. (in Ukrainian).
3. Yaroshenko F.A., Bushuev S.D. and Tanaka H. *Upravlinnya innovatsiynymi proyektamy i prohramamy na osnovi systemy znan' R2M* [Management of innovative projects and programs based on the P2M knowledge system]. Kyiv, 2011, 268 p. (in Ukrainian).
4. Bilokon A.I., Nesevrya P.I. and Naumov V.O. *Systematyzatsiya i typizatsiya proyektnykh rishen' znesennya ta demontazhu budivel' i sporud* [Systematization and typification of project solutions for demolition and dismantling of buildings and structures]. *Metaloznnavstvo ta termichna obrobka metaliv* [Metallurgy and Heat Treatment of Metals]. 2022, no. 4 (99), 71 p. URL: [doi: 10.30838/J.PMHTM.2413.271222.18.907](https://doi.org/10.30838/J.PMHTM.2413.271222.18.907). (in Ukrainian).
5. Naumov V.O., Povalyaev I.S., Bilokon A.I. and Nesevrya P.I. *Al'bom tekhnichnykh rishen': pryntsyypovi tekhnichni rishennya pry vykonanni demontazhu budivel' i sporud* [Album of technical solutions : basic technical solutions when dismantling buildings and structures]. Dnipro: PDABA, LLC VK “OLVIYA”, 2023, 28 p. (in Ukrainian).
6. Bilokon A.I., Nesevrya P.I. and Naumov V.O. *Predmetna haluz' demontazhu budivel' i sporud i peredumovy podal'shykh doslidzhen'* [Subject branch of dismantling buildings and structures and prerequisites for further research]. *Ukrainskyi zhurnal budivnytstva ta arkhitektury* [Ukrainian Journal of Civil Engineering and Architecture]. 2022, vol. 1, pp. 21–30. 9in Ukrainian).
7. Cook S. Helen, Tate Karen. Project Management. Trans. with English M. Pavlova. Moscow : Pokolenie Publ., 2007, 432 p. (in Russian).
8. Bilokon A.I. *Orhanizatsiyni aspekty pidhotovky ta realizatsiyi proyektiv developmentu* [Organizational aspects of preparation and implementation of development projects]. *Upravlinnya proyektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr.* [Project Management and Production Development: coll. of science works]. Eastern Ukraine National University named after V. Dahl, 2008, no. 2 (26), pp. 50–56. (in Ukrainian).
9. Mgbere C.O. and Bushuev S.D. *Organizatsionnyye formy upravleniya developerskimi proektami v dinamicheskoy okruzhennii* [Organizational forms of management of development projects in a dynamic environment]. *Upravlinnya proyektamy ta rozvytok vyrobnytstva : zb. nauk. pr.* [Project Management and Development of Production: Coll. of science works]. Eastern Ukraine National University named after V. Dahl, 2010, no. 9 (33), pp. 5–13. (in Ukrainian).
10. Mgbere Chinvy Obari. *Mobil'ni systemy upravlinnya developers'kymy proyektamy* [Mobile development project management systems]. [Eastern European Journal of Advanced Technologies]. 2010, no. 3/5 (45), pp. 56–60. URL : <https://dx.doi.org/10.15587/1729-4061.2010.2835> (in Ukrainian).

Надійшла до редакції: 28.02.2024.