

Не боги строят города

или

КАК УСПЕШНО УПРАВЛЯТЬ
ДЕВЕЛОПЕРСКИМ ПРОЕКТОМ

Сидоренко В.А.
2026

Влас Сидоренко

**Не Боги строят города. Или
как успешно управлять
девелоперским проектом**

«Автор»

2026

Сидоренко В. А.

Не Боги строят города. Или как успешно управлять девелоперским проектом / В. А. Сидоренко — «Автор», 2026

Эта книга — практический навигатор по девелопменту от эксперта с многолетним опытом. Автор раскрывает устройство профессиональной команды, роли руководителя проекта, финансовые модели и этапы реализации жилых комплексов. Вы узнаете, как управлять сроками, бюджетом и качеством, мотивировать сотрудников и избегать фатальных ошибок. Главная идея: девелопмент — это бизнес людей, а не машин. Издание будет полезно как начинающим застройщикам, так и опытным управленцам, желающим систематизировать знания и масштабировать успех.

© Сидоренко В. А., 2026

© Автор, 2026

Влас Сидоренко

Не Боги строят города. Или как успешно управлять девелоперским проектом

Кто я такой, чтобы вас чему-то учить?

Привет! Я очень рад, что ты читаешь или слушаешь данную книгу!

А это значит, что ты заинтересован в девелопменте и хочешь в нём развиваться.

Я постараюсь оправдать все твои ожидания и дать тебе максимум полезной информации в простом и понятном изложении. Это как читать про теорию струн или теорию относительности из высшей физики словами пятилетнего ребёнка.

Мне кажется, именно так мы сможем добиться успеха в любой из наших сфер.

Ты спросишь: «Но кто ты такой, чёрт возьми, чтобы всех тут учить?!»

И это отличный твой вопрос! Ведь, прежде чем начинать что-то делать или что-то изучать для достижения максимального успеха, ты должен обратиться к профессионалу.

Если ты хочешь купить золото – обратиться к ювелиру. Если ты хочешь вылечиться – обратиться к доктору. Если ты хочешь научиться продавать – обратиться к профессиональному продавцу. И так далее. Соответственно, если ты хочешь достичь максимума в девелопменте – обратиться к девелоперу!

Так вот, я именно тот, кто тебе нужен!

Я тот самый девелопер, который съел лягушку на операционном управлении девелоперского проекта как говорится «от покупки земельного участка до выдачи ключей».

Давай расскажу вкратце свой профессиональный путь, чтобы не утомило: получил строительную специальность, работал ведущим инженером-конструктором, работал главным инженером проекта, работал руководителем девелоперского проекта 1 категории и наконец руководителем отдела управления проектами.

Я пощупал девелопмент со всех сторон. Специализируюсь я на гражданском строительстве (жилые комплексы, отели, торговые центры и прочее).

И вот, на этом этапе я пишу эти строки тебе, мой дорогой друг, жаждущий знаний и денег!

Теперь, когда ты понял, что я не дилетант давай не будем тормозить и начнём!

Девелопмент как один из прибыльных бизнесов в мире

Девелопмент – это любая деятельность, направленная на реализацию недвижимости с получением чистой прибыли.

Ты можешь делать с недвижимостью всё, что угодно: построить, отремонтировать, модернизировать, разобрать, но это не будет девелопментом, если в результате всех этих действий ты не получишь чистую прибыль.

В свою очередь чистую прибыль ты сможешь получить либо продав объект как готовый, либо эксплуатируя его (как отель, торговый центр и прочее).

Например: купить старое промышленное здание, сделать его реконструкцию под хай-тек апартаменты и получить чистую прибыль в 20 млн. руб. – девелопмент; купить квартиру, сделать в ней ремонт и продать дороже, не заработав при этом ничего – не девелопмент; арендовать участок, построить на нём дом и распродать квартиры, заработав – 4 млрд. руб. – девелопмент (к слову сказать, чистая прибыль не всегда является показателем успешности проекта и заработка, более подробно разберём это в разделе «финансовая модель» жизненного цикла проекта).

В то же время для того, чтобы заниматься девелопментом нужно иметь профессиональную команду.

Кстати, если кто-то мог бы подумать, что девелоперский бизнес – это бизнес капитала, земли и строительных машин, то он бы ошибается.

Девелоперский бизнес – это бизнес *людей*.

Только если в твоей команде есть **профессиональные люди**, которые знают, что они делают, только тогда твоя компания раздобудет, возьмёт, арендует всё то, что требуется для получения чистой прибыли.

На моих глазах компания, которая доживала свои последние дни, возрождалась из пепла, когда внутри неё появлялась та самая профессиональная команда.

Но по отдельности люди не смогут двигать этот механизм.

Если кто-то надеется, что найдёт одного крутого ТОПа за круглую сумму, который сразу всё как по щелчку пальца запустит как надо, то он ошибается! Такой ТОП должен выстраивать систему, он должен быть системостроителем.

И только, когда в выстроенной правильно системе займут своё место профессиональные спецы, то только тогда корабль правильно поплывёт.

Теперь, когда понятно, что такое девелопмент и что он – это люди, работающие в системе, можно плавно перейти к разбору двух типов существующих систем таких компаний.

Два типа способа устройства компании Застройщика (девелопера)

1 тип: когда компания состоит из отделов. Каждый отдел на равне друг с другом делает свою часть работы.

Например, за продажи отвечает отдел по продажам во главе с Директором по продажам, за сбор исходно–разрешительной документации отвечает отдел капитального строительства во главе с Техническим директором и так далее. Всех их покрывает своей грудью Генеральный директор.

В данном типе Генеральный директор является объединяющим всех звеном.

Но, система эта может работать только тогда успешно, когда количество объектов не более двух и когда сам Гендиректор супермен. Он должен не только выстраивать систему, но и работать по 12 часов в сутки, разбираться в финансах, стройке, продажах, психологии и во многом другом.

2 тип: компания состоит так же из отделов и их начальников, но кроме Гендиректора есть ещё Руководители проектов (так называемый проектный офис).

При такой системе Генеральный директор занимается исключительно выстраиванием системы и глобальным планированием.

Руководители проектов же занимаются реализацией своего девелоперского проекта.

Данный тип позволяет масштабировать систему и вести успешно более двух проектов. Чем больше проектов, тем больше руководителей проектов.

К тому же Гендиректор не должен быть суперменом.

Анатомия компании в процессе роста

Приведу типичную структуру профессионального девелопера.

Она не жёсткая, можно отходить от неё и экспериментировать. Но это уже под вашу ответственность :)

По моему опыту эта универсальная масштабируемая и современная система. На моих глазах она работала в крупных и успешных девелоперах.

Основной костяк

Генеральный директор – 1 чел.;

Бизнес-ассистент генерального директора – 1 чел.;

Директор по персоналу – 1 чел.;

Директор проектного офиса – 1 чел.;

Финансовый директор – 1 чел.;

Технический директор – 1 чел.;

Директор по юриспруденции – 1 чел.;

Директор по строительству – 1 чел.;

Директор по безопасности – 1 чел.;

Директор по маркетингу – 1 чел.;

Директор по IT – 1 чел.;

Директор по связям с общественностью – 1 чел.;

Директор управляющих компаний – 1 чел.;

Директор по продажам – 1 чел.;

Директор по закупкам – 1 чел.

Костяк Директора по персоналу

Руководитель по подбору – 1 чел.;

Менеджер по подбору персонала – 1 чел. на 35 человек в компании;

Специалист по организации обучения – 1 чел. на 70 человек в компании;

Специалист кадрового администрирования – 1 чел. на 30 человек в компании.

Костяк Директора проектного офиса

Специалист по документообороту – 1 чел. на 3 руководителей проекта;

Руководитель проекта – 1 чел. на 1 крупный проект + 2-3 мелких, либо на 4-5 мелких;

Менеджер проекта – 1 чел. на 1 руководителя проекта.

Костяк финансового директора

Руководитель бухгалтерии – 1 чел.;

Бухгалтер – 1 чел. на 3 юридических лиц;

Руководитель отдела финансов – 1 чел.;

Финансист – 1 чел. на 3 проекта;

Руководитель кредитного отдела – 1 чел.;

Специалист кредитования – 1 чел. на 3 проекта;

Руководитель планово-экономического отдела – 1 чел.;

Экономист-плановик – 1 чел. на 2 проекта;

Руководитель тендерного отдела – 1 чел.;

Специалист тендерного отдела – 1 чел. на 2 проекта.

Костяк технического директора

Руководитель отдела капитального строительства – 1 чел.;

Инженер ОКС – 1 чел. на 2 проекта;

Главный инженер проекта – 1 чел. на 2 проекта;

Архитектор-эксперт – 1 чел. на 2 проекта;

ВІМ-менеджер – 1 чел.;

Руководитель строительного надзора – 1 чел.;

Инженер строительного надзора – 2 чел. на 1 проект;

Руководитель инженерных сетей – 1 чел.;

Инженер по сетям – 1 чел. на 3 проекта;

Главный энергетик – 1 чел.;

Руководитель производственно-технического отдела – 1 чел.;

Инженер-сметчик – 1 чел. на 2 проекта;

Инженер ПТО – 1 чел. на 2 проекта;

Руководитель отдела по рекламациям – 1 чел.;

Специалист по рекламациям – 1 чел. на 1 проект.

Костяк директора по юриспруденции

Руководитель отдела градостроительства – 1 чел.;

Юрист-градостроитель – 1 чел. на 5 проектов;

Юрист по земельным вопросам / Регистратор – 1 чел. на 3 проекта.

Руководитель юридического отдела – 1 чел.;
Юрист – 1 чел. на 4 проекта;
Специалист по договорной работе – 1 чел. на 1 проект.

Костяк директора по строительству

Заместитель директора по строительству – 1 чел. на 2 проекта;
Начальник участка – 1 чел. на 1 проект;
Прораб – 1 чел. на 1 проект;
Геодезист – 1 чел. на 1 проект;
Кладовщик-комплектовщик – 2 чел. на 1 проект;
Диспетчер по логистике стройплощадки – 1 чел. на 1 проект.
Руководитель по охране труда – 1 чел.;
Специалист по охране труда – 1 чел. на 1 проект;

Костяк директора по безопасности

Руководитель охраны – 1 чел.;
Охранник – 8 чел. на 1 проект (посменно на 2 КПП);
Руководитель отдела безопасности – 1 чел.;
Специалист информационной безопасности – 1 чел.;
Специалист проверки и аккредитации контрагентов – 1 чел. на 5 проектов;

Костяк директора по маркетингу

Аналитик – 1 чел. на 5 проектов;
Маркетолог – 1 чел. на 2 проекта;
Бренд-менеджер – 1 чел. на 2 проекта;
Руководитель отдела продукта – 1 чел.;
Продуктолог – 1 чел. на 2 проекта;
Сметчик – 1 чел.

Костяк директора по IT

Руководитель системного администрирования – 1 чел.;
Системный администратор – 1 чел. на 50 сотрудников;
Техник – 1 чел. на 50 сотрудников;
Руководитель CRM систем и автоматизации – 1 чел.;
Специалист 1С-консультант – 1 чел. на 50 сотрудников;
Специалист Битрикс-консультант – 1 чел. на 100 сотрудников.

Костяк директора по связям с общественностью

Руководитель клиентского сервиса – 1 чел.;
Специалист – 1 чел. на 1 проект;
Аккаунт-менеджер (колл-центр) – 2 чел. на 1 проект.

Костяк директора управляющих компаний

Генеральный директор управляющей компании – 1 чел. на 1 УК;
Администратор – 1 чел. на 1 УК;
Бухгалтер-кассир – 1 чел. на 1 УК;
Главный инженер – 1 чел. на 1 УК;
Инженер по эксплуатации – 1 чел. на 1 УК.

Костяк директора по продажам

Руководитель отдела продаж – 1 чел. на 1 проект;
Менеджер по продажам – 10 чел. на 1 проект;
Ипотечный брокер – 1 чел. на 1 проект;
Руководитель аналитики – 1 чел.;
Аналитик-статист – 1 чел. на 5 проектов.

Костяк директора по закупкам

Руководитель отдела снабжения – 1 чел.;
Специалист отдела снабжения – 1 чел. на 1 проект.

Под словом проект предполагается 1 жилой комплекс площадью до 100 тыс. кв.м.

Соответственно если площадь проекта 200 тыс. кв.м – это уже два проекта.

Состав собственной проектной организации я не привожу в основной структуре так как по опыту собственная проектная всегда работает в убыток, либо на грани рентабельности.

Но для особых ценителей я распишу отдельно:

Костяк директора по проектированию

Администратор – 1 чел.;
Делопроизводитель – 1 чел.;
Бухгалтер – 1 чел.;
Главный инженер проекта – 1 чел. на 2 проекта;
Главный архитектор проекта – 1 чел. на 2 проекта;
Архитектор – 1 чел. на 1 проект;
Архитектор-визуализатор – 1 чел. на 4 проекта;
Специалист нормоконтроля – 1 чел. на 2 проекта;
Главный специалист генерального плана – 1 чел.;
Специалист генерального плана – 1 чел. на 2 проекта;
Главный конструктор – 1 чел.;
Инженер-конструктор – 1 чел. на 1 проект;
Главный специалист отопления и вентиляции – 1 чел.;
Инженер отопления и вентиляции – 1 чел. на 2 проекта;
Главный специалист водоснабжения и водоотведения – 1 чел.;
Инженер водоснабжения и водоотведения – 1 чел. на 2 проекта;
Главный специалист электроснабжения – 1 чел.;
Инженер электрик – 1 чел. на 2 проекта;
Главный специалист слаботочных сетей и автоматизации – 1 чел. на 4 проекта;
Главный специалист по пожарной безопасности – 1 чел. на 4 проекта;
BIM-менеджер – 1 чел.;
BIM-координатор – 1 чел. на 3 отдела.

Теперь у вас есть полная проверенная масштабируемая структура.

Поэтому, прежде чем нанимать людей к себе в компанию я рекомендую расписать сколько у вас проектов сейчас в работе и сколько будет через 3 – 4 года. И под эту уже нагрузку вычертить масштабируемую структуру компании.

К примеру: «вот такая структура нам требуется сейчас под 2 проекта, такая потребуется через год под 3 проекта, а вот такая через 3 года под 6 проектов».

Тогда вам будет понятно кто, зачем и когда вам нужен.

Возвращаться к ней стоит раз в год и проверять соотношение нагрузки на компанию к количеству сотрудников.

Поехали дальше!

Главная роль, двигающая девелоперские проекты

Из предыдущей главы можно сделать вывод о том, что если компания начинает расти и её генеральный директор в курсе о правильной масштабируемой системе, то самой главной ролью в девелоперской компании является *Руководитель проекта*.

Руководитель проекта – это представитель генерального директора или собственника компании, который управляет специалистами для достижения реализации проекта в утверждённый срок, с приемлемым качеством и за установленную сумму.

Повторим ещё раз, сделав на этом акцент.

Три главные составляющие проекта: срок, качество и бюджет.

Срок, качество, бюджет.

Срок, качество, бюджет.

Если разбудить после работы пьяного руководителя проекта посреди лесной чащи в кустах и спросить его: «за что ты отвечаешь?», то он сразу же ответит: «за срок, качество и бюджет». И если подопнуть, рядом лежащего генерального директора, и спросить: «за что ты будешь спрашивать с руководителя проекта?» он нехотя пробормочет: «за срок, качество и бюджет».

Немаловажно отметить то, что девелоперская компания может работать по 2 типам подчинённости сотрудников.

Тогда как руководитель проекта может работать только в одной из них. Рассмотрим их ниже.

Два основных типа устройства подчинённости

В первом типе подчинённость сотрудников чисто линейная. То есть, сотрудник подчиняется напрямую своему руководителю, а руководитель подчиняется генеральному директору.

Всё чётко и понятно. Действует принцип единовластия.

А вот во втором случае подчинённость матричная. То есть, сотрудник подчиняется как своему руководителю отдела, так и руководителю проекта.

Данный принцип двойного подчинения закрепляется приказом на создание Рабочей группы.

При таком устройстве руководитель отдела выступает как главный специалист, консультируя как эксперт своего сотрудника (правильность комплектации документов, порядок определения градостроительных ограничений и прочее профессиональное), а также администрируя его (отпуск, увольнение, приём, обучение и другое).

Руководитель проекта же ставит сотруднику прямые задачи для выполнения.

Например, руководитель проекта поставил задачу получить в департаменте архитектуры Градостроительный план земельного участка. Он контролирует процесс и выполнение задачи.

В это время руководитель группы или отдела подсказывает сотруднику и проверяет его на предмет полноты сбора пакета документов, помогает с подачей заявления и решает тяжелые проблемы в процессе.

К слову сказать, все указания линейных руководителей не должны противоречить задачам Руководителя проекта, что должно быть прописано в приказе о создании рабочей группы по проекту.

Управлять в *линейной* структуре подчинения относительно легко, тут всё понятно: есть руководитель, есть подчинённый, руководитель ставит задачу, подчинённый её выполняет.

Управлять в *матричной* системе относительно трудно. Специалист обычно разрывается между двумя руководителями и может устроить бойкот. Например: «мне мой руководитель отдела сказал заниматься другой приоритетной задачей!», или «договоритесь с моим руководителем отдела сперва, а потом я подумаю, как это выполнить». В данной системе Руководителю проекта нужно иметь особые психологические навыки общения и лавирования (или поумному мягкие навыки «soft skills», о них мы поговорим ниже).

Необходимый набор качеств руководителя проектов (soft skills & hard skills)

У каждого специалиста есть два профессиональных набора качеств: профессиональные знания «hard skills» (какой должна быть конструкция здания, что такое разрешение на строительство и что оно подтверждает и прочее) и коммуникативные знания «soft skills» (договориться с сотрудником о выполнении задачи, показать своё лидерство в команде, разрешить конфликт, провести удачно переговоры и прочее).

Так вот, руководителю проектов необходимо иметь широкий круг hard skills в областях:

- градостроительство (градостроительный кодекс, правила землепользования и застройки, местные нормы градостроительного проектирования, региональные нормы градостроительного проектирования, градостроительный план земельного участка, генеральный план города или поселения, проект планировки территории, проект межевания территории);
- проектирование (разработка продукта, проведение изысканий, проектирование концепции, проектирование стадии «проектная документация» для экспертизы, проектирование стадии «рабочая документация» для строительства, прохождение экспертизы проектной документации);
- исходно-разрешительная документация (документы санэпиднадзора, письма из муниципальных органов и служб, разрешение на строительство, заключение о соответствии построенного, разрешение на ввод);
- строительно-монтажные работы (вся технология строительства от котлована до благоустройства, авторский надзор, график производства работ);
- финансы (финансовая модель, бюджет, проектное финансирование и отчётность перед банком);

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.