

УДК 338

КОНЦЕПЦИЯ, ПРОЕКТИРОВАНИЕ, СТРОИТЕЛЬСТВО: ОСОБЕННОСТИ ТАКТИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА КАЖДОМ ЭТАПЕ В ДЕВЕЛОПМЕНТЕ¹Д.А. Мишин, ²С.В. Куровский, ³А.А. Ермаков¹ Руководитель редакционно-издательского отдела ООО «Высшая Школа Образования», Одинцово, email: 8917564@gmail.com² Руководитель научно-исследовательского подразделения ООО «Высшая Школа Образования», Одинцово, email: 8917564@gmail.com³ Эксперт в области управления строительными и девелоперскими проектами, группа компаний «Новый город», Обнинск, email: ermakiwi@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается вопрос тактического управления проектами в девелопменте. Определены ключевые различия стратегического и тактического уровней управления, а именно — временной горизонт задач; степень детализации управленческих решений; инструменты контроля исполнения; характер распределения ресурсов; влияние на внутреннюю структуру команды; условия корректировки целей; гибкость реагирования на внешние факторы. Выделены особенности тактических решений на этапах концептуального планирования, проектирования и строительства, включая формирование концептуальной модели объекта, выбор проектных решений с учётом ограничений бюджета и сроков, организацию взаимодействия участников на строительной площадке, а также контроль качества и соблюдения графика работ. Разработана авторская модель взаимосвязи тактических решений со стратегией управления, нацеленная на повышение эффективности проектного цикла и минимизацию рисков девелоперской деятельности.

Ключевые слова: тактическое управление, стратегия, девелопмент, проект, концептуальное планирование, проектирование, строительство.

CONCEPT, DESIGN, CONSTRUCTION: FEATURES OF TACTICAL PROJECT MANAGEMENT AT EACH STAGE OF DEVELOPMENT¹D.A. Mishin, ²S.V. Kurovsky, ³A.A. Ermakov¹ Head of the Editorial and Publishing Department of LLC Higher School of Education, Odintsovo, email: 9651530@gmail.com² Head of the research department of LLC Higher School of Education, Odintsovo, email: 8917564@gmail.com³ Expert in the field of construction and development project management, Novy Gorod Group of Companies, Obninsk, email: ermakiwi@gmail.com

Abstract. The article discusses the issue of tactical project management in development. The key differences between the strategic and tactical levels of management are identified, namely, the time horizon of tasks; the degree of detail of management decisions; tools for monitoring execution; the nature of resource allocation; the impact on the internal structure of the team; conditions for adjusting goals; flexibility in responding to external factors. The features of tactical decisions at the stages of conceptual planning, design and construction are highlighted, including the formation of a conceptual model of the facility, the choice of design solutions taking into account budget constraints and deadlines, the organization of interaction between participants on the construction site, as well as quality control and compliance with the work schedule. An author's model of the relationship between tactical decisions and a management strategy has been developed, aimed at increasing the efficiency of the project cycle and minimizing the risks of development activities.

Keywords: tactical management, strategy, development, project, conceptual planning, design, construction.

Дата поступления статьи в редакцию: 15.08.2025

Дата принятия статьи в печать: 18.09.2025

Введение

Современный девелопмент характеризуется высокой сложностью проектной среды, в которой одновременно реализуются инициативы на разных стадиях жизненного цикла объектов (далее — ЖЦО). Управляющее воздействие со стороны девелопера должно обеспечивать целостность процессов и адаптацию приоритетов в зависимости от каждого ЖЦО. В реальных условиях на портфель проектов

влияет множество факторов — территориальные ограничения, изменения нормативной базы, колебания спроса, трансформация механизмов финансирования. Усиление правовой нагрузки и рост стоимости заёмных ресурсов повышают значимость отбора проектов и требуют от руководства умения соотносить выбор действий с потенциальной окупаемостью, степенью контроля и длительностью реализации проектов. В таких условиях наибольшую актуальность приобретает разграничение между стратегическим и тактическим управлением — стратегическое управление отвечает за выбор направления развития и распределение ресурсов, тогда как тактическое концентрируется на реализации конкретных шагов для достижения поставленных целей. Не имея налаженного взаимодействия стратегии и тактики деятельность девелопера становится фрагментарной, замедляется процесс принятия решений и повышается уязвимость к внешним сбоям. Так, по данным отраслевых исследований, лишь около 0,5 % крупных проектов завершаются точно в срок, в рамках бюджета и с достижением всех заданных целей, тогда как большинство сталкивается с задержками и перерасходом средств [1]. По оценкам American General Contractors и KPMG, свыше 70 % строительных компаний фиксируют превышение сроков реализации проектов, а почти все мегапроекты (до 98 %) выходят за рамки бюджета или графика, причём среднее отклонение от плана превышает 20 % [2]. Вместе с тем глобальный рынок инструментов управления проектами и портфелями достиг объёма более 6 млрд долл. США в 2024 г. с прогнозируемым ежегодным ростом около 13 % до 2030 г. [3]. Крупнейшие девелоперские компании активно внедряют системные подходы к управлению портфелем проектов, координируют текущие и перспективные проекты на разных этапах развития и выравнивают нагрузку по ресурсам, что свидетельствует о растущем понимании важности стратегического управления проектами и согласованного распределения ресурсов на каждом этапе. В данном контексте актуальным является исследование отличий стратегического и тактического управления, а также выявление специфики тактических управленческих решений на ключевых стадиях девелоперского проекта — концептуального планирования, проектирования и строительства.

Результаты и обсуждение

Стратегическое и тактическое управление представляют два наиболее общих и значимых уровня руководства проектной деятельностью, различающиеся по горизонту планирования, характеру принимаемых решений и степени детализации задач. Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу развития компании или проекта; оно формулирует глобальные цели и направления, определяет инвестиционные приоритеты и распределяет ключевые ресурсы. Стратегические решения принимаются высшим руководством и затрагивают общий вектор деятельности девелопера (например, выбор сегментов рынка, территорий для экспансии, типов проектов для реализации или модели финансирования портфеля). Стратегические решения основываются на анализе внешней среды и внутренних возможностей компании и направлены на обеспечение устойчивости бизнеса и конкурентных преимуществ в будущем [4].

Тактическое управление, напротив, фокусируется на среднесрочном и краткосрочном периодах и обеспечивают практическую реализацию намеченных стратегией целей. Оно осуществляется, как правило, менеджерами среднего звена и руководителями проектов, отвечающими за ежедневное управление и координацию ресурсов на местах. Тактические решения конкретизируют стратегические планы и превращают их в выполнимые задания и мероприятия. К тактическим решениям относятся оперативное планирование ЖЦО, организационные меры по исполнению работ, контроль исполнения графиков и бюджетов, а также реагирование на возникающие проблемы в процессе реализации. Если стратегия отвечает на вопрос «что следует делать и зачем», то тактика отвечает на вопрос «как именно это будет сделано и когда».

Ключевым является отличие во временном горизонте между стратегическим и тактическим управлением. Стратегическое управление охватывает длительный период (как правило, несколько лет) и задаёт направления развития, тогда как тактическое управление оперирует более короткими циклами (месяцы, кварталы или отдельные фазы проекта в рамках ЖЦО).

Также существенным является различие в масштабе и уровне детализации решений. Стратегические решения носят концептуальный характер и имеют высокий уровень абстракции, они устанавливают целевые показатели бизнеса (рентабельность инвестиций, доля рынка, инновационность проекта и т.д.) и рамочные условия для их достижения. На тактическом уровне определяются такие параметры реализации как календарные графики работ, ресурсные планы, требования к подрядчикам, последовательность технологических операций [5].

Кроме того, различаются уровень ответственности и участники процессов стратегического и тактического управления. Стратегическое управление — прерогатива топ-менеджмента, который несёт ответственность за долгосрочные результаты и устойчивость девелоперской деятельности в целом. Тактическое управление делегируется руководителям проектов, начальникам отделов, менеджерам на местах, ответственность которых ограничена рамками отдельных проектов или подразделений.

Также на стратегическом и тактическом уровне отличаются степень неопределённости и характер рисков. Стратегия формируется в условиях высокой неопределённости и прогнозирует отдалённое будущее. Тактическое управление действует в более определённой среде текущей деятельности, когда многие параметры уже заданы стратегией и проектной документацией [6].

Ещё одно важное различие — методы и инструменты управления. На стратегическом уровне используются инструменты аналитического характера (SWOT-анализ, портфельный анализ проектов, долгосрочные прогнозы рынка недвижимости, финансовое моделирование инвестиций, оценка стратегических альтернатив).

Тактический уровень опирается на инструменты оперативного менеджмента: детальные календарно-сетевые планы (диаграммы Ганта), системы контроля выполнения работ (еженедельные отчёты, совещания), бюджеты проектов и системы учёта затрат, программы управления рисками на строительной площадке, информационные системы для мониторинга и др.

Важно отметить, что могут различаться и критерии успеха стратегического и тактического управления, хотя в конечном итоге они взаимосвязаны. Так, эффективность стратегического управления оценивается достижением глобальных целей, а эффективность тактического управления — измеряется показателями выполнения конкретных проектов. При этом тактический успех способствует достижению стратегических целей, а стратегический успех формирует условия для новых тактических побед.

Важнейшее значение для девелопмента имеет взаимосвязь и баланс между стратегическим и тактическим управлением. Стратегия, не имеющая эффективной тактики, остаётся нереализованной, а тактика, лишённая стратегической базы, может привести к хаотичным действиям.

Таким образом, стратегическое и тактическое управление отличаются своей природой, однако дополняют друг друга — первое указывает направление, второе прокладывает дорогу к цели в конкретных условиях (табл. 1).

Таблица 1

Отличие стратегического от тактического управления

Критерий	Стратегическое управление	Тактическое управление
Горизонт планирования	Долгосрочный (годы, полный жизненный цикл портфеля проектов)	Среднесрочный и краткосрочный (месяцы, кварталы и др.)
Уровень решений	Концептуальные, рамочные, абстрактные	Конкретные, детализированные, операционные
Объект управления	Компания, портфель проектов, направления развития	Отдельный проект, стадия или подразделение
Ответственные лица	Топ-менеджмент, совет директоров	Руководители проектов, менеджеры среднего звена, прорабы
Характер рисков	Долгосрочные, трудно прогнозируемые	Прикладные и текущие
Основные инструменты	SWOT-анализ, портфельный анализ, финансовое моделирование, мастер-планы	Календарные графики, бюджеты, BIM, системы учёта и контроля
Документы результата	Стратегия компании, инвестиционная программа, концепция развития	Календарно-сетевые планы, отчёты, протоколы, техническая документация
Критерии эффективности	Рост капитала, освоение новых рынков, укрепление бренда	Соблюдение сроков, бюджета, качества, выполнение целей
Степень неопределённости	Высокая, прогнозы и сценарии	Более низкая

Источник: авторская разработка.

Далее целесообразно рассмотреть специфику тактических управленческих решений на этапе концептуального планирования.

Этап концептуального планирования девелоперского проекта — начальная фаза, на которой формируется замысел будущего объекта и оценивается его осуществимость. Тактические управленческие решения в фазе концептуального планирования направлены на конкретизацию этой гипотезы и подготовку основы для дальнейшего развёртывания проекта. Главная особенность таких решений — необходимость действия в условиях нехватки точной информации и отсутствия жёстких рамок [7].

Первым ключевым блоком тактических решений на концептуальной стадии выступает анализ исходных условий и ограничений проекта. Руководитель проекта и команда проводят экспресс-оценку потенциального земельного участка или объекта реконструкции (изучают местоположение, окружающую инфраструктуру, рыночную конъюнктуру, градостроительные ограничения). На основе этих данных принимаются первичные решения о формате проекта.

Важнейшее тактическое решение концептуального этапа связано с предварительной оценкой экономической эффективности. На практике используются упрощённые финансовые модели, позволяющие прикинуть показатели окупаемости, рентабельности проекта, срок возврата инвестиций [8]. Тактические решения здесь включают в себя выбор допущений для расчётов (цен на продажу, темпов реализации, ставок финансирования) и сценарный анализ.

Следующий аспект – решения по формированию концепции и образа проекта. На этапе концептуальной разработки принимаются решения о ключевых характеристиках будущего объекта – архитектурной идее, основных технологиях и уникальных чертах, которые выделяют его на рынке. Решения принимаются с учётом как стратегического позиционирования компании (соответствует ли проект её бренду и портфелю), так и практических факторов (ожидаемого спроса, требований потенциальных инвесторов или партнеров). Тактическая задача руководства состоит в том, чтобы оценить эти варианты по критериям соответствия целям, реализуемости и рискам, и выбрать наиболее оптимальный концепт для его дальнейшей проработки [9].

Тактические решения на этапе концепции также касаются вовлечения заинтересованных сторон и партнёров – потенциальных инвесторах, кредиторах, проектировщиках, соинвесторах или о ключевых партнёрах (например, крупных арендаторах, если речь о коммерческом объекте).

Отдельный набор решений связан с идентификацией рисков и проработкой сценариев. На этапе концепции неопределённость высока, и тактическая задача команды сводится к тому, чтобы заранее предусмотреть основные риски: технические (возможные сложности с подключением коммуникаций, рельеф участка), финансовые (вероятность удорожания ресурсов, изменение стоимости кредита), рыночные (снижение спроса, появление конкурирующих проектов поблизости) и административные (сложности с получением разрешений). Для каждого существенного риска принимается тактическое решение – или заложить запас по времени и бюджету, или разработать альтернативные пути.

Следует подчеркнуть, что на этапе концептуального планирования тактические управленческие решения принимаются итеративно и с возможностью отказа, что означает, что многие решения носят предварительный характер и могут быть пересмотрены по мере появления новой информации.

По мере прохождения этапа концепции тактические решения переходят в разряд стратегических, когда проект созревает для официального старта. Финальным шагом на этапе концептуального планирования является принятие решения о переходе к проекту – фактически, о включении его в активный портфель компании.

Данное решение базируется на всей сумме подготовленных тактических проработок (анализе условий, финансовых оценках, выбранной концепции, согласиях ключевых участников и оценке рисков) и утверждается топ-менеджментом.

Таким образом, тактические усилия на этапе концепции формируют фундамент, на котором впоследствии строится весь проект (табл. 2).

Далее целесообразно рассмотреть специфику тактических управленческих решений на этапе проектирования.

Этап проектирования наступает после утверждения концепции проекта и означает переход от идей к разработке детальной документации, необходимой для строительства. Особенность этапа проектирования заключается в том, что принимаемые решения должны обеспечить баланс между творческими инженерными решениями и практическими ограничениями (бюджетными, нормативными и организационными). Тактика управления на этапе проектирования направлена на превращение концепции в реалистичный, согласованный со всеми сторонами проект, готовый к воплощению.

Одной из первых тактических задач этапа проектирования является формирование эффективной проектной команды и организации процесса разработки документации. Руководитель проекта принимает решения о том, какие специалисты и подрядчики будут привлечены к проектированию – выбираются архитектурные бюро, инженерные компании по разделам (конструктив, сети, технологии), генеральный проектировщик. Данное решение основывается на предшествующем опыте партнёров, их репутации, а также на соответствии специфике проекта (например, наличие опыта в проектировании объектов подобного масштаба или сложности). Кроме того, тактически важным является определение структуры управления проектированием. На этом этапе внедряются различные средства координации. Все эти меры являются результатом серии тактических решений, направленных на то, чтобы этап проектирования прошёл планомерно.

Таблица 2

**Специфика тактических управленческих решений на этапе концептуального планирования
в девелопменте**

Критерий	Содержание тактических решений
Цель	Проверка реализуемости замысла проекта в ресурсных и временных ограничениях
Характер решений	Конкретизация замысла, проверка предположений, первичная детализация параметров
Основные инструменты	Предварительные ТЭО, финансовые модели, анализ рисков, сценарное планирование
Ключевые участники	Заказчик, консультанты, финансовые аналитики, урбанисты, архитекторы
Фокус внимания	Земельный участок, правовые ограничения, градостроительные регламенты, доступность инфраструктуры
Тип рисков	Юридические, территориальные, рыночные, репутационные
Документальное оформление	Концепция проекта, рамочное бизнес-обоснование, матрица рисков
Временной горизонт	Кратко- и среднесрочный (от нескольких месяцев до года)
Критерии успешности	Подтверждение возможности запуска проекта, согласованность интересов ключевых сторон

Источник: авторская разработка.

В процессе проектирования девелопер сталкивается с необходимостью обеспечить соответствие проекта бюджету и целям, поэтому тактические решения связаны с постоянным контролем стоимости и качества проектных решений. По мере разработки разделов сметы уточняются, и может выявляться, что первоначально задуманные решения превышают бюджет или технически сложны в реализации. В качестве тактической реакции на это выступает инициирование процесса оптимизации проекта (англ. value engineering). Руководитель проекта вместе с командой рассматривает альтернативные решения, которые принимаются на основе компромисса между экономией и сохранением качества концепции. Так, если стратегической целью было построить высокотехнологичный объект, полное упрощение может противоречить стратегии, поэтому тактическая задача состоит в том, чтобы найти такие изменения, которые снизят стоимость, но сохранят ключевые ценностные характеристики проекта. Каждый такой шаг – тактическое управленческое решение, согласуемое со всеми участниками проектирования и, при необходимости, с инвестором.

Наряду с сугубо техническими вопросами, тактика проектной стадии включает в себя управление графиком разработки документации. Проектирование обычно разбито на этапы (эскизы, проектная документация, рабочая документация), и для каждого устанавливаются сроки.

Кроме того, в тактическом режиме происходит управление изменениями – в ходе проектирования неизбежно возникают корректировки (по запросам будущих эксплуатантов, по уточнённым требованиям норм или вследствие новых идей и др.). Здесь ключевая задача руководства – контролировать, чтобы изменения проходили формализовано.

Важный блок тактических решений на этапе проектирования связан с взаимодействием с экспертными и разрешительными органами. Перед тем как проект перейдёт к строительству, он должен получить одобрение государственными инстанциями.

Во время проектирования важно не упустить из виду стратегические цели проекта, и тактические решения должны обеспечивать их соблюдение. Например, если стратегической установкой девелопера является использование инновационных решений или достижение определённого уровня экологической сертификации здания, то на тактическом уровне принимаются решения, гарантирующие достижение этих целей (включение в проект необходимых технологий, материалов, документирование процессов для сертификации). Руководитель проекта следит за тем, чтобы в погоне за сокращением расходов или сроков не были упущены стратегически значимые аспекты, что проявляется в конкретных решениях (например, оставить в смете более дорогую, но экологичную систему энергообеспечения, потому что стратегия компании – формировать «зелёный» бренд). И наоборот – если какой-то элемент не критичен для стратегии, однако он тормозит проектирование, может быть принято решение отказа для упрощения процесса. Таким образом, тактика на этапе проектирования – это постоянное соблюдение баланса между идеальным проектом и реализуемым проектом, когда каждое решение приближает проект к стадии строительства. В целом, можно обобщить специфику тактических управленческих решений на этапе проектирования (табл. 3).

Таблица 3

Специфика тактических управленческих решений на этапе проектирования в девелопменте

Критерий	Содержание тактических решений
Цель	Разработка детализированной проектной документации, обеспечивающей соответствие нормам и замыслу проекта
Характер решений	Уточнение архитектурных и инженерных решений, балансировка бюджета и сроков, согласование с регуляторами
Основные инструменты	ТИМ (BIM-моделирование), сметные расчёты, графики проектных работ, экспертные заключения
Ключевые участники	Архитекторы, инженеры, проектировщики, юристы, представители заказчика, эксперты по согласованию
Фокус внимания	Соответствие нормативам, техническая реализуемость, экономическая эффективность
Тип рисков	Технические ошибки, рост стоимости материалов, задержки согласований, несоответствие нормативам
Документальное оформление	Рабочие чертежи, сметы, календарные графики проектирования, пакеты согласований
Временной горизонт	Среднесрочный (от полугода до двух лет, в зависимости от масштаба проекта)
Критерии успешности	Получение утверждённой проектной документации, готовой для реализации и строительства

Источник: авторская разработка.

Наконец, целесообразно рассмотреть специфику тактических управленческих решений на этапе строительства.

Этап строительства представляет собой фазу непосредственной реализации проекта, когда планы и чертежи преобразуются в материальный результат – возведённый объект. На стройке каждое решение принимается в условиях жёстких обязательств по срокам, договорам и технике безопасности. Специфика тактики на этапе строительства заключается в умении быстро реагировать на фактические обстоятельства и сохранять при этом стратегические параметры проекта (срок, стоимость, качество).

Одной из ключевых задач тактического управления на стройке является обеспечение соблюдения графика производства работ. Несмотря на тщательное планирование, в процессе строительства часто возникают отклонения (задержки поставок материалов, сбой техники, неблагоприятные погодные условия, недоступность рабочей силы и т.д.) Тактические решения принимаются практически ежедневно, и каждое действие – оперативное управленческое решение тактического уровня, позволяющее держать стройку «в тонусе» и уменьшать нарастающее отставание от заданных параметров реализации проекта.

Не менее активных тактических шагов на этапе строительства требует контроль затрат и управление бюджетом. К этому моменту в проект вложены значительные средства, и каждый день простоя или неэффективной работы обходится дорого. Тактические решения в сфере финансового контроля включают в себя мониторинг фактических затрат против сметы, оперативный пересмотр планов закупок, поиск возможностей сэкономить без потери качества. Важным инструментом здесь выступают регулярные финансовые отчёты и прогнозирование cash-flow проекта – на их основе принимаются тактические решения о перераспределении средств между статьями бюджета, запросе дополнительного финансирования (если предусмотрены кредитные линии) или сокращении издержек в каких-то неприоритетных областях. Ключевая задача тактики – не допустить кассовых разрывов и сохранить проект экономически жизнеспособным до завершения строительства.

На строительной площадке постоянно требуется обеспечение качества и управление изменениями технического характера. Вопреки подробной документации, в ходе работ часто выясняется, что какие-то проектные решения трудно реализовать. Возникают ситуации, требующие тактического вмешательства инженерного штаба проекта, когда принимаются решения о внесении изменений в проектные решения «на лету». Большая роль здесь принадлежит авторскому и техническому надзору, которые должны оперативно присутствовать на площадке и участвовать в таких решениях. Таким образом, тактические управленческие решения на строительстве включают в себя постоянную готовность к инжиниринговым корректировкам для того, чтобы строительство не останавливалось.

Ещё одно поле тактических решений – управление трудовыми ресурсами и техникой. В процессе строительства может возникнуть нехватка рабочих в критический момент или, наоборот, их избыточность в ожидании следующего фронта работ. Менеджер проекта тактически решает, следует ли нанять дополнительных специалистов или временно сократить численность бригады, чтобы снизить расходы. Аналогично и с техникой. Такие решения требуют хорошего понимания процесса строительства и про-

гнозирования последствий — недостаток рабочих сегодня может обернуться срывом сдачи объекта завтра, а перегрузка площадки лишними людьми может снизить эффективность и привести к нарушениям техники безопасности. Поэтому тактический уровень управления на стройке включает в себя ежедневный мониторинг задействованных ресурсов и гибкое их регулирование под текущие задачи.

Говоря о безопасности, можно сказать, что обеспечение техники безопасности и снижение рисков чрезвычайных ситуаций — безусловный приоритет на этапе строительства, и управленческие решения в этой сфере также относятся к тактическим. Руководство проекта должно оперативно реагировать на любые инциденты и предупреждать их появление. Решения должны приниматься быстро и четко, поскольку от этого зависит здоровье людей и сохранность имущества, а также репутация девелопера.

Ещё одна группа тактических решений связана с коммуникацией и управлением ожиданиями стейкхолдеров во время строительства. В эту фазу вовлечено множество сторон, а менеджмент проекта выступает центром коммуникаций и должен ежедневно решать, какую информацию кому передать, как отреагировать на запросы или претензии. Тактические решения включают в себя, например, организацию регулярных совещаний с генподрядчиком для обсуждения хода работ, подготовку ежемесячных отчётов для инвесторов о прогрессе и отклонениях, взаимодействие с местными властями или коммунальными службами.

Таким образом, на стройке тактика управления включает в себя активное руководство коммуникациями — важно держать всех «в курсе», сглаживать конфликты, вовремя доносить проблемы и достижения для того, чтобы на финальной стадии не было неожиданностей.

Наконец, ряда тактических решений также требует завершение строительства и переход к вводу объекта в эксплуатацию. Нужно организовать поэтапную приёмку работ, исправление недоделок, подготовку документации для сдачи здания (исполнительные схемы, сертификаты), взаимодействие с инспектирующими органами (государственный строительный надзор, МЧС и др.). Заранее планируется и решение о поэтапном вводе, если объект большой, или о запуске пусконаладочных работ. Менеджер проекта на этой стадии тактически решает, какие ресурсы перекинуть на завершающие работы, кого оставить для оперативного устранения замечаний, как распределить зоны ответственности при передаче объекта эксплуатирующей организации. Успешное тактическое управление на финише строительства обеспечивает своевременное получение разрешения на ввод в эксплуатацию и передачу готового объекта клиенту.

Таким образом, тактические управленческие решения на этапе строительства отличаются максимальной оперативностью и предметностью (табл. 4).

Здесь стратегия проявляет себя как набор заданных ориентиров (срок сдачи, бюджет, качество), а тактика — как непрерывный поток решений, позволяющих удержаться в коридоре этих ориентиров несмотря на динамично меняющиеся условия реальной стройки. На строительной стадии проверяется жизнеспособность всех предыдущих планов и корректность стратегических замыслов, и грамотная тактика превращает эти планы в реальность.

Таблица 4

Специфика тактических управленческих решений на этапе строительства в девелопменте

Критерий	Содержание тактических решений
Цель	Реализация проектной документации в материальной форме с соблюдением сроков, бюджета и качества
Характер решений	Координация подрядчиков, контроль выполнения работ, оперативное устранение отклонений
Основные инструменты	Календарно-сетевые графики, система контроля качества, BIM на стройплощадке, журналы работ
Ключевые участники	Подрядчики, инженеры технического надзора, прорабы, менеджеры проекта, заказчик
Фокус внимания	Темпы выполнения работ, логистика поставок, техника безопасности, соблюдение технологий
Тип рисков	Срыв сроков, рост затрат, производственные аварии, дефекты качества
Документальное оформление	Акты выполненных работ, отчёты надзора, журналы стройки, финансовые отчёты
Временной горизонт	Кратко- и среднесрочный (от месяцев до нескольких лет в зависимости от масштаба объекта)
Критерии успешности	Своевременное завершение строительства, соответствие проекту и нормам, готовность к вводу в эксплуатацию

Источник: авторская разработка.

На основании изученных тактических управленческих решений на трёх основных этапах строительства, целесообразно предложить модель взаимосвязи тактических решений со стратегией управления (рис. 1).

На основании проведённого анализа спецификации управленческих решений в девелопменте необходимо подчеркнуть, что модель служит инструментом систематизации различий и согласования уровней управления в их динамике.

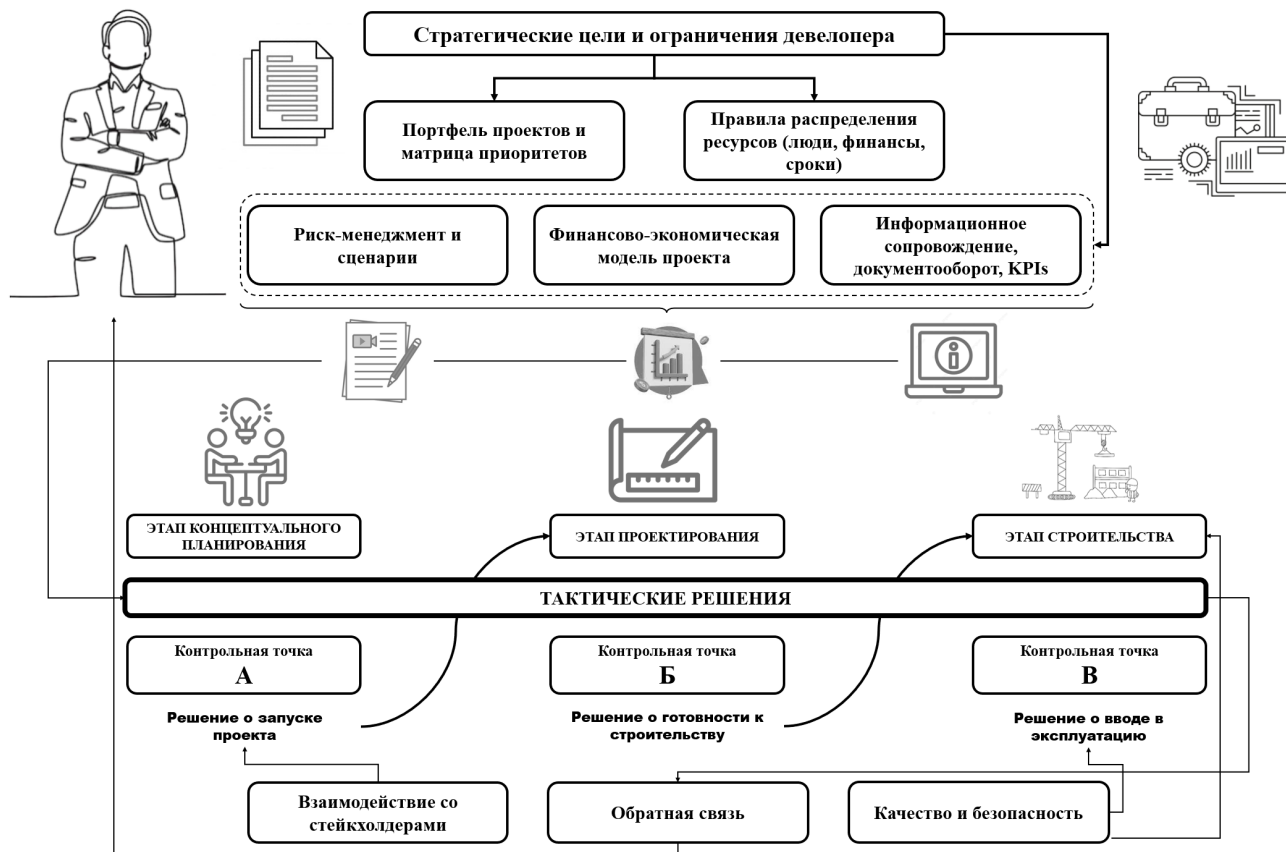


Рис. 1. Модель взаимосвязи тактических решений со стратегией управления

Источник: авторская разработка.

Предложенная модель взаимосвязи тактических решений со стратегией управления отражает системную взаимосвязь стратегического и тактического уровней управления в девелопменте, когда стратегические цели и ограничения определяют общую рамку проектной деятельности, а конкретизация осуществляется посредством портфеля проектов и матрицу приоритетов, правила распределения ресурсов, финансово-экономическую модель и механизмы риск-менеджмента.

Важным элементом является информационное сопровождение, включающее документооборот и показатели эффективности, что обеспечивает прозрачность и сопоставимость решений.

В этой логике каждый ЖЦО приобретает собственную управленческую специфику: концептуальное планирование связано с выбором исходных параметров и взаимодействием со стейкхолдерами, проектирование концентрируется на формировании готовности к строительству, а реализация направлена на обеспечение качества и безопасности.

Пересечение стратегического уровня с тактическими решениями отражено в контрольных точках, которые фиксируют важнейшие управленческие решения (запуск проекта, допуск к строительству и ввод объекта в эксплуатацию).

Таким образом, предлагаемая схема наглядно показывает, что тактические решения неразрывно включены в стратегический контекст девелопмента, а эффективность их реализации зависит от согласованности всех блоков, а обратная связь служит связующим элементом между уровнями управления и позволяет корректировать траекторию проекта в зависимости от изменения внешних условий и внутренних параметров.

Выводы

Проведённое исследование показало, что специфика управления проектами в девелопменте раскрывается через тонкую взаимосвязь стратегических и тактических решений, когда стратегический уровень задаёт долгосрочные ориентиры, а тактический – обеспечивает их реализацию в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости.

Рассмотрение этапов концептуального планирования, проектирования и строительства выявило, что каждое управленческое решение имеет двойную природу – оно обеспечивает достижение локальных целей и вместе с тем влияет на стратегический результат всего проекта.

Системное распределение функций между участниками проектной команды, организация документооборота и выстраивание контрольных точек позволяют снизить риски и повысить предсказуемость реализации проектов.

Включение авторской модели взаимосвязи тактических решений со стратегией управления усиливает практическую значимость исследования, так как она показывает, каким образом многоуровневое управление становится условием достижения целевых параметров проекта и развития девелоперской практики в целом.

Литература

1. Why do large projects go over budget? // Strategy-business (19.06.2023). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.strategy-business.com/article/Why-do-large-projects-go-over-budget> (дата обращения: 21.07.2025).
2. Reinventing construction: a route to higher productivity // McKinney Global Institute. [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3NnS54> (дата обращения: 21.07.2025).
3. Project Management Software Global Market Report 2025 – By Component, By Deployment, By Industry – Impact Of Tariff And Trade War On Market Size, Growth, Trends, And Forecast 2025-2034 // The project management software global market. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/project-management-software-global-market-report> (дата обращения: 21.07.2025).
4. Шурыгин О.И. Проблематика управления проектами в девелопменте // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2020. № 6. С. 212-217.
5. Пелешук П.А. Проблемы и методика управления реализацией девелоперского проекта // Прогрессивная экономика. 2024. № 4. С. 183-192.
6. Куровский С.В., Максименко Е.М., Педенко В.А. Разработка подхода к организации строительства в условиях активного использования цифровых технологий и инструментов // Экономика строительства. 2025. № 3. С. 156-160.
7. Куровский С.В., Максименко Е.М., Педенко В.А. Информатизация процессов управления инвестиционно-строительными проектами // Инновации и инвестиции. 2025. № 4. С. 56-60.
8. Каширин К.Д., Куровский С.В., Мишин Д.А., Соснин Д.А., Бурдик В. Инновационные технологии в строительстве: цифровая трансформация отрасли // Экономика строительства. 2024. № 6. С. 425-428.
9. Давид А.Х. Влияние когнитивных искажений на принятие решений в гибких фреймворках управления проектами: текущие положения и взгляды научного сообщества // Управленческие науки. 2024. Т. 14. № 2. С. 104-115.