

ОГЛАВЛЕНИЕ

- А. Цветков,**
действительный член МАПН, CSPM IPMA, P2M PMAJ,
генеральный директор АО «ПМСОФТ», д-р техн. наук
- Е. Пужанова,**
cert. P2M, IPMA C, CRMP,RR, PM.certifica,
директор по инжинирингу АО «ПМСОФТ»
- Ю. Моисеева,**
cert. IPMA (D), GPM (b), исполнительный директор АО «ПМСОФТ»,
вице-президент Российского отделения Международной
ассоциации развития стоимостного инжиниринга
(AACCE International)
- Е. Пужанова,**
cert. P2M, IPMA C, CRMP,RR, PM.certifica,
директор по инжинирингу АО «ПМСОФТ»
- А. Столяров,**
специалист КСП отдела проектных сервисов, ДПРиТ АО «ПМСОФТ»
- А. Макеев,**
cert. CPM IPMA Level D, AACCE PSP, руководитель отдела проектных
сервисов АО «ПМСОФТ», Oracle Implementation, PreSale specialist
- Д. Калачев,**
специалист КСП отдела проектных сервисов, ДПРиТ АО «ПМСОФТ»
- Д. Кунис,**
соучредитель компании Step
- М. Фёдоров,**
генеральный директор ООО «Качество решений», эксперт в области
управления рисками и принятия стратегических решений
- Д. Скороходов,**
заместитель генерального директора
по развитию систем управления АО «ИНК-Капитал»
- А. Назаренко,**
директор по управлению конфигурацией, требованиями
и изменениями АО «РЭИН Инжиниринг»
- Т. Шевелев,**
директор по развитию функции «Инжиниринг. Реинжиниринг»,
руководитель Центра компетенций по системному инжинирингу
ПАО «Газпром нефть»
- 4 Интегрированное управление проектами: как было, есть и будет**
Сегодня, в эпоху ускоряющейся трансформации (технологической, цифровой, организационной), компании сталкиваются с вызовами, где стандартные решения не справляются либо не работают совсем. Проект становится экосистемой, в которой нужно собрать в одно целое разрозненные элементы: данные, технологии, процессы, компетенции, цепочки поставок, интересы заказчика и подрядчиков, локальное регулирование и глобальные стандарты. Интеграция становится обязательным условием правильного использования современных подходов декомпозиции и координации в проектах.
- 11 Смена парадигмы реализации крупных капитальных проектов: будущее за интегрированной схемой IPD**
Статья подготовлена на основе материалов международного гайда (руководства) по Интегрированной схеме реализации проектов (Integrated Project Delivery an Action Guide for Leaders и материалов сайта, источник – Lean Construction Institute, LCI) (<https://leanconstruction.org/>).
Цель написания статьи – знакомство наших читателей с основными принципами Интегрированной модели реализации проектов, основанной на методологии бережливого строительства, а также краткий обзор основных положений, приведенных в международном гайде по IPD.
- 19 Проектный контроль: как держать руку на пульсе ваших проектов**
Самые трудоемкие задачи для руководителя проекта – обновление и поддержание бюджета и графика проекта. В данной статье рассмотрены функции проектного контроля – начиная с процесса отчетности, представлено несколько альтернативных подходов к установлению нужного уровня детализации, необходимого количества усилий и должного уровня внимания к процессам отслеживания проекта.
- 26 Методика DCMA-14: анализ качества графика проекта и ее адаптация в строительной практике**
Статья посвящена методике DCMA-14 – системе из 14 формализованных показателей, применяемой для анализа качества календарно-сетевых графиков проектов. Рассматриваются цели DCMA-14, ключевые метрики (включая проверку логических связей, лагов, ограничений, временных резервов, критического пути, показателей CPLI и BEI) и примеры их практического применения в строительных проектах. Подчеркивается, что ценность DCMA-14 раскрывается при профессиональной интерпретации показателей, а не при формальном применении.
- 33 Календарно-сетевое планирование: как избежать иллюзии контроля в проектах**
Авторы рассматривают, почему наличие календарно- сетевого графика (КСГ) само по себе не гарантирует успешной реализации проекта и какие ошибки чаще всего подрывают его эффективность. На основе практического опыта выделены ключевые требования к надежному КСГ: полнота и структурированность данных, реалистичность сроков, логически выстроенные связи и учет сезонных ограничений. На конкретных примерах показано, как отсутствие связей между операциями и игнорирование сезонности приводят к сдвигам сроков, ресурсным конфликтам и логистическим проблемам.
Авторы описывают методику применения весовых коэффициентов для унификации расчетов, а также организационные и технические меры по снижению влияния человеческого фактора при вводе данных в график.
- 39 Зрелый заказчик глазами подрядчика: взгляд с 30-летним опытом**
Автор, соучредитель компании Step с 30-летним опытом в промышленном строительстве, делится честным и профессиональным взглядом на то, как зрелость заказчика влияет на успех проекта. В статье – ключевые критерии зрелости: квалификация, мотивация, добросовестность, а также живые примеры и рекомендации для тех, кто хочет управлять проектами эффективно и по-взрослому.
- 42 От хрупкости к антихрупкости: управление сложностью и неопределенностью в проектах**
Автор рассматривает практические аспекты управления сложностью и неопределенностью в проектах, анализируя ограниченность традиционных проектных подходов в условиях VUCA- и BANI-среды, подчеркивая важность перехода от устойчивости к антихрупкости. Через метафоры, реальные наблюдения и управленческие выводы раскрываются принципы эффективной работы с открытыми системами, несжимаемостью, точками бифуркации и управляемым хаосом. Особое внимание уделено роли проектного лидера как фасилитатора сетевых структур и архитектора контекста в проекте.
- 45 Управление рисками в крупных проектах: эволюционный менеджмент на практике**
В статье представлен практический подход к управлению рисками в крупных инвестиционных и инженерных проектах нефтегазовой отрасли. Автор делится опытом построения зрелой системы риск-менеджмента, основанной на вовлеченности, фасилитации и приоритизации. Рассматриваются реальные кейсы, включая транспортировку уникального оборудования через Северный морской путь, методики выявления ключевых угроз, а также пять «золотых правил», проверенных в условиях высокой неопределенности.
- 49 Управление требованиями на этапе контрактации: ключ к успеху крупных строительных проектов**
Этап контрактации в строительных проектах – критическая точка, где закладываются основы качества, сроков и бюджета. Однако традиционные подходы к управлению требованиями часто приводят к противоречиям, задержкам и колоссальным финансовым потерям. На основе практического опыта реализации проектов стоимостью в миллиарды рублей в статье раскрываются системные методы преодоления этих вызовов.
- 51 Функционально-стоимостный анализ: как создавать ценность и снижать затраты на этапе, когда это действительно возможно**
Когда мы говорим о снижении стоимости проектов, особенно таких капиталоемких, как строительство объектов нефтегазодобычи, важно понимать ключевую вещь: экономия начинается не тогда, когда мы начали строить. Экономия начинается гораздо раньше: когда мы только формируем подход к проекту. И именно здесь вступает в игру функционально-стоимостный анализ (ФСА).

<p><i>И. Филатова,</i> руководитель отдела внедрения ГК «Инфострой»</p>	<p>54</p>	<p>Реформа ценообразования в строительстве: ресурсный метод и цифровой контроль. Взгляд из практики Реформа ценообразования идет с 2020 года. 2023 год ознаменован практически повсеместным переходом строительной отрасли на ресурсно-индексный метод определения сметной стоимости. Реформа продолжает трансформировать отраслевые подходы к управлению стоимостью в строительстве. Меняются инструменты, методики и сами принципы формирования сметной документации. Ниже – практический обзор за 2023 год и первую половину 2024-го ключевых изменений и вызовов, с которыми уже столкнулись участники строительных проектов на этапе архитектурно-строительного проектирования при определении сметной стоимости.</p>
<p><i>А. Цветков,</i> действительный член МАТН, CSPM IPMA, P2M PMAJ, генеральный директор АО «ПМСОФТ», д-р техн. наук</p> <p><i>В. Нешкес,</i> ведущий эксперт направления инжиниринга АО «ПМСОФТ», канд. техн. наук</p> <p><i>Е. Пужанова,</i> cert. P2M, IPMA C, CRMPRR, PM.certifica, директор по инжинирингу АО «ПМСОФТ»</p>	<p>58</p>	<p>Практики и тренды экспертизы проектов развития промышленных производств В статье описано применение этапно-гейтового процесса, на базе которого получается во многом обезопасить себя от принятия ошибочных решений при реализации проектов. Метод основан на принятии серии последовательных решений по проектам, когда каждое из них уже не несет столь существенных рисков, как если бы пришлось его принимать одновременно прямо на старте.</p>
<p><i>И. Ваганов,</i> специалист КСП отдела проектных сервисов, ДПРиТ АО «ПМСОФТ»</p> <p><i>А. Макеев,</i> cert. CPM IPMA Level D, AACE PSP, руководитель отдела проектных сервисов АО «ПМСОФТ», Oracle Implementation, PreSale specialist</p>	<p>65</p>	<p>Как ГК «ПМСОФТ» помогает строить дороги (и не только): от планирования до сдачи линейно-протяженного объекта Статья посвящена вопросам планирования и контроля строительства линейно-протяженных объектов на примере дорожной инфраструктуры. Авторы рассматривают практический опыт ГК «ПМСОФТ» в области календарно-сетевого планирования и применения специализированных инструментов (в частности, Tilos) для оптимизации сроков, ресурсов и затрат. В материале выделены пять ключевых элементов успешного управления проектами: календарно-сетевой график, учет природных и технологических ограничений, эффективная логистика и управление ресурсами, оперативный контроль технологичности, а также системная отчетность и аналитика.</p>
<p><i>Ю. Моисеева,</i> исполнительный директор АО «ПМСОФТ»</p> <p><i>А. Юрченко,</i> IPMA (D), руководитель сектора порталных и BI-решений АО «ПМСОФТ»</p>	<p>71</p>	<p>Фактор 4% на автоматизацию проектного управления: проектная интеграция – ключ к успеху в строительных проектах Авторы рассказывают о критической роли автоматизации и интегрированных систем управления в реализации масштабных строительных проектов. Несмотря на то что затраты на цифровые решения составляют лишь около 4% бюджета, именно они обеспечивают координацию участников, снижение транзакционных издержек и адаптацию к изменениям. Рассматриваются проблемы разрозненности данных, устаревших методологий и потерь времени на ручные процессы. Показано, что использование интегрированных цифровых платформ позволяет сократить сроки и расходы, повысить предсказуемость и обеспечить успешный запуск объектов в эксплуатацию.</p>
<p><i>В. Грибко,</i> cert. IPMA-C, AACEI PSP, CRMPRR, директор по цифровым решениям АО «ПМСОФТ»</p>	<p>77</p>	<p>Проектные байки История 1. Табель возмездия: когда Excel начал мстить. История 2. «ФулХаос» – современная модель управления, или Как стройка шла своим путем, пока не пришло время платить по счетам. История 3. Блэкаут–2400. История 4. Холдер. Стейкхолдер – лицензия на реализацию.</p>
<p><i>Ключевые события</i></p>	<p>82</p>	