

ИННА ЕГОРОВА

КАК ПОНЯТЬ СТРОЙКУ БЕЗ ДИПЛОМА

ПРАКТИЧЕСКАЯ МЕТОДИКА
ДЛЯ УПРАВЛЕНЦЕВ



ОБЪЕКТ
И ТЕХНОЛОГИИ



ДОКУМЕНТЫ
И ПРОЦЕССЫ



СМЕТЫ
И ДЕНЬГИ



ЛЮДИ
И ПОДРЯДЧИКИ



РИСКИ
И РЕШЕНИЯ

КАК ПОНЯТЬ СТРОЙКУ БЕЗ ДИПЛОМА

— ИННА ЕГОРОВА



Инна Егорова

Как понять стройку без диплома

<https://litres.ru/74623243>

SelfPub; 2026

Аннотация

«Работы ведутся», «фронт не готов», «наверстаем в конце» — за этими фразами прячутся сорванные сроки и убытки, о которых руководство узнаёт последним. Эта книга учит узнавать первым.

Инна Егорова пришла в строительство из права, без профильного диплома, и стала директором подразделения, которое строит объекты космодрома Восточный. Свой путь она превратила в систему, которой можно пользоваться с завтрашнего дня.

Вы научитесь видеть объект насквозь, находить настоящую причину любого срыва, считать экономику объекта как финансист, защищать компанию как юрист и вести команду как лидер.

40 глав, авторские методики «ПРИЧИНА», «Светофор маржи» и «Хронология защиты», ситуации с площадки, чек-листы и сто вопросов для совещаний.

Для руководителей проектов, заказчиков, экономистов и юристов строительных компаний — всех, кто отвечает за результат стройки.

Стройкой можно управлять, а не наблюдать за ней.

Содержание

Об авторе	6
От автора	9
Десять правил правильного входа в профессию	10
1. Не скрывать, что вы чего-то не знаете	11
2. Сначала выучить логику, а не весь словарь	12
3. Ходить на объект с вопросом, а не на экскурсию	13
4. Всегда просить показать основание	14
5. Учиться у сильных специалистов, не передавая им управление	15
6. Вести собственную карту связей	16
7. Не начинать с давления	17
8. Фиксировать свои ошибки и выводы	18
9. Уважать границы компетенции	19
10. Оценивать прогресс по изменению состояния объекта	20
Как пользоваться этой книгой	21
Как устроена каждая глава	22
Три маршрута чтения	23
Введение. Почему стройкой нельзя управлять вслепую	25
Часть I. База строительной грамотности управленца	28

Глава 1. Как управленцу увидеть строительный объект правильно	29
Зачем начинать именно с объекта	30
Строительный объект с точки зрения закона и практики	31
Что в объекте критично, а что вторично	32
Как это работает на стройке	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Как понять стройку без диплома

Об авторе

Инна Николаевна Егорова — директор обособленного подразделения АО «КРОКУС ИНТЕРНЭШНЛ» на космодроме Восточный. Подразделение под её руководством ведёт полный цикл: проектно-изыскательские работы и рабочую документацию, строительство, подбор команды, взаимодействие с заказчиком и сдачу объектов в эксплуатацию. В его зоне ответственности — аэропортовый комплекс космодрома, технический комплекс космического ракетного комплекса «Ангара», газификация космодрома, промышленно-эксплуатационная база, комплекс производства и хранения комплектов ракетного топлива и комплекс эксплуатации районов падения.

В строительство она пришла из права. Окончила с отличием юридический институт и магистратуру по правоведению, более десяти лет руководила юридическими службами: в проектной организации нефтегазовой отрасли, в Министерстве имущественных и земельных отношений Республики Крым, в структурах капитального строительства. В компании «СГМ ГРУП», входящей в группу «КРОКУС», воз-

главляла юридический отдел и исполняла обязанности заместителя генерального директора на строительстве многопрофильного медицинского центра и Соборной мечети в Симферополе, Винного парка в Ялте.

В 2021 году пришла на космодром Восточный заместителем руководителя строительства, с 2022 года — директор подразделения. Входить в инженерную профессию пришлось на действующих объектах, параллельно получая профильное образование: в 2024 году окончила Тольяттинский государственный университет по направлению «Промышленное и гражданское строительство» с квалификацией «инженер-строитель» и продолжила обучение в строительной магистратуре. Автор научных статей о техническом состоянии конструкций, реконструкции и защите объектов наземной космической инфраструктуры.

Отмечена Благодарностью Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации, благодарностями Госкорпорации «Роскосмос» (в том числе за ввод в эксплуатацию взлётно-посадочной полосы аэропортового комплекса космодрома), АО «ЦЭНКИ», ФКУ «Дирекция космодрома «Восточный», Министерства строительства Амурской области.

Именно первый путь — путь человека без строительного диплома — помог увидеть, какие объяснения действительно нужны управленцу, где новичок чаще всего ошибается и почему попытка казаться специалистом опаснее честного во-

проса. Этот опыт и лёг в основу книги.

От автора

Я тоже начинала в строительстве без профильного диплома. Мне знакомо ощущение, когда вокруг говорят сокращениями, чертежи кажутся отдельным языком, а решения нужно принимать уже сегодня. Эту книгу я написала как маршрут правильного входа в профессию: без самоуверенности, без слепой зависимости от чужих докладов и без ошибок, которые можно предупредить хорошей системой вопросов.

Книга не обещает превратить читателя в инженера и не предлагает обходить требования к квалификации. Её задача другая: дать управленческую опору. Показать, как понимать объект, документы и график; как видеть причину срыва; как разговаривать с проектировщиком и подрядчиком; как не принимать неподтверждённый результат и как создавать команду, которая говорит правду вовремя.

Правильный вход в строительную профессию начинается с уважения к сложности отрасли. Нужно знать границы своей компетенции, привлекать профильных специалистов там, где требуется инженерное решение, и одновременно не отдавать им всю управленческую ответственность. Эта книга помогает пройти именно этот путь.

Инна Егорова

Десять правил правильного входа в профессию

Эти правила — сжатая выжимка всей книги. Прочитайте их сейчас и вернитесь к ним через месяц работы: многие из них станут понятнее после первого сорванного срока или неподтверждённого объёма.

1. Не скрывать, что вы чего-то не знаете

Попытка выглядеть опытнее, чем вы есть, на стройке быстро приводит к ошибкам. Профессиональный вопрос безопаснее уверенного предположения. Если непонятен узел, термин, статус документа или последовательность работ, попросите объяснить и показать основание. При этом не ограничивайтесь фразой «я не строитель». Ваша обязанность как управленца — довести вопрос до ясности и решения.

2. Сначала выучить логику, а не весь словарь

Термины запоминаются быстрее, когда понятна их роль. Разберитесь, что даёт право начать работу, по какому документу её выполняют, как проверяют скрытый результат, чем подтверждают объём и кто принимает решение при изменении. Эта цепочка важнее механического знания сотен сокращений. Словарь будет расти вместе с практикой, а логика сразу защитит от грубых ошибок.

3. Ходить на объект с вопросом, а не на экскурсию

Каждый обход должен иметь цель: проверить критический фронт, понять причину отставания, увидеть скрываемую работу, сопоставить отчёт с фактом. До выхода выберите несколько зон и документов, после обхода зафиксируйте выводы и действия. Если руководитель только посмотрел площадку и выслушал сопровождающего, он получил впечатление, но не управление.

4. Всегда просить показать основание

Фразы «так согласовано», «по проекту всё нормально», «объём закрыт» или «материал уже едет» должны иметь подтверждение. Основанием может быть лист РД, зарегистрированный ответ, договор поставки, акт, протокол испытаний, исполнительная схема или запись в журнале. Это не недоверие к людям, а нормальная дисциплина строительного проекта.

5. Учиться у сильных специалистов, не передавая им управление

Рядом с опытным инженером новичок может быстро вырасти, если задаёт точные вопросы и наблюдает ход решения. Но авторитет специалиста не отменяет проверки сроков, ответственности и доведения решения. Инженер отвечает за профессиональную часть, руководитель — за то, чтобы нужное решение появилось вовремя, было понято исполнителем и стало частью общей системы.

6. Вести собственную карту связей

Для каждой важной работы связывайте пять вещей: РД, фронт, материал, ресурс и подтверждение качества. Добавьте владельца решения и крайний срок. Такая карта быстро показывает, что именно отсутствует. Без неё новичок видит десятки отдельных событий; с ней начинает видеть производственный путь.

7. Не начинать с давления

Когда результат не получен, естественно потребовать ускориться. Но сначала нужно понять ограничение. Если нет решения, материала, допуска или готового фронта, дополнительное давление заставит команду обещать невозможное или нарушать порядок. Сильная требовательность начинается после диагностики: причина названа, действие возможно, ответственность и срок установлены.

8. Фиксировать свои ошибки и выводы

В начале профессии полезно вести короткий журнал: какой сигнал вы пропустили, какой вопрос нужно было задать раньше, какой документ оказался решающим, что объяснил специалист. Через несколько месяцев это станет личной системой профессионального роста. Ошибка, из которой извлечено правило, укрепляет руководителя; ошибка, которую забыли, возвращается дороже.

9. Уважать границы компетенции

Управленческая грамотность не даёт права самостоятельно изменять конструктив, принимать небезопасный способ работ или подписывать то, что вы не проверяли в пределах своей роли. Умение вовремя остановиться и привлечь проектировщика, строительный контроль, лабораторию, юриста или специалиста по охране труда — признак силы, а не слабости.

10. Оценивать прогресс по изменению состояния объекта

Занятость, количество совещаний и объём переписки не являются результатом. Проверяйте, что стало возможным: выдана РД, открыт фронт, доставлен и принят материал, выполнена и освидетельствована работа, закрыто замечание, проведено испытание. Профессия начинается в тот момент, когда руководитель перестаёт считать активность результатом и учится видеть подтверждённое изменение.

Как пользоваться этой книгой

Книга построена как путь от понимания к действию. Сначала вы научитесь видеть объект, документы и участников строительства. Затем получите инструменты диагностики: как понять, почему работа не выполняется, как читать график, отчёт и площадку. После этого разбирается проектный блок, без которого невозможно управлять стройкой. Далее — сроки, качество, приёмка, люди, конфликты и авторская методика разбора любой проблемы.

Каждую главу читайте как рабочий инструмент. После неё у вас должен появиться новый навык: что проверить, какие документы запросить, какие вопросы задать, какой сигнал считать опасным и какое действие предпринять. Если глава не помогает действовать, значит, она написана плохо. Этот критерий полезности положен в основу всей книги.

Как устроена каждая глава

Главы построены по единой схеме, чтобы к книге было удобно возвращаться:

В этой главе— что вы будете уметь после прочтения.

Основной текст— логика, примеры и типичные ошибки.

Инструмент главы— таблица, матрица или чек-лист для работы на объекте.

Ситуация с площадки— типичный случай и то, как его разбирает сильный управленец.

Практический минимум— главное, что нужно унести из главы.

Проверьте себя— вопросы, которые переносят главу на ваш объект.

Нормативные ориентиры— документы, на которые опирается глава.

Три маршрута чтения

Вы только входите в строительство

Читайте книгу подряд. Первые две части дают язык и логику стройки; без них остальные главы будут восприниматься как набор советов. Параллельно держите под рукой мини-словарь из Приложения 1.

Вы принимаете объект, который уже отстаёт

Начните с главы 38 «Как войти в объект за 30 дней», затем главы 5, 6, 7 и 40. Приложение 2 подскажет, какие документы запросить в первую неделю.

Вы отвечаете за экономику объекта

Прочитайте часть V целиком, затем главу о системе контроля в части IV: без писем, реестров и архива доказательств экономику объекта не защитить.

Вам нужно защитить компанию юридически

Часть VI о праве стройки, затем глава о системе контроля: юридическая позиция складывается из писем, реестров и хронологии с первого дня.

Вы руководите большой командой

Часть VII: от основ психологии управления до трудных разговоров, когнитивных ловушек и выгорания.

Вам нужно подготовиться к конкретной ситуации

Перед совещанием — глава 14 и Приложение 4. Перед обходом — глава 9. Перед подписанием актов — глава 19. Пе-

ред разговором с проектировщиком — Приложение 5. Перед собеседованием — глава 32.

Введение. Почему стройкой нельзя управлять вслепую

Строительство не прощает управленческой самоуверенности. В других отраслях недостаток предметного понимания можно долго компенсировать административным ресурсом: усилить контроль, перераспределить обязанности, потребовать отчёт. На стройке это работает до первого момента, когда решение должно превратиться в бетон, металл, кабель или акт скрытых работ. Давление не заменяет проектного решения, готового фронта и правильной организации работ.

Управленец, который не понимает строительной системы, начинает управлять внешними признаками: датами в графике, процентами в отчёте, количеством людей на площадке, громкостью совещаний и обещаниями подрядчиков. Это видимость управления, а не результат.

Настоящее управление стройкой начинается с умения увидеть, почему план не выполняется. Работа не встаёт «сама по себе»: нет проектного решения, не готов фронт, не заказан материал, не мобилизованы люди, не снято ограничение по безопасности, не оформлено изменение. Чаще всего причина спрятана за общими фразами: «ждём», «не успели», «проектировщики не дают», «площадка не готова». Слабый

руководитель на эти фразы раздражается. Сильный раскладывает их на факты.

Эта книга не сделает из вас инженера — и не должна. Управленцу не нужно становиться конструктором или сметчиком. Ему нужно видеть проект так, чтобы не принимать решений, противоречащих его природе.

Книга написана для тех, кто отвечает за результат, но не выполняет инженерную работу сам: руководителей проектов, представителей заказчика, юристов и финансистов строительных компаний, руководителей снабжения, начинающих технических заказчиков. Для всех, кто слышит на совещаниях «фронт», «рабочка», «исполнительная», «коллизия», «критический путь» и хочет понимать не звучание этих слов, а их управленческий смысл.

Строительство в России — не договорённость участников, а система, закреплённая законом: проектная документация задаёт решения, рабочая позволяет выполнять работы, исполнительная подтверждает факт, строительный контроль проверяет соответствие. Если хотя бы одно звено оторвано от реальности, управление работает по искажённой картине.

Через всю книгу проходит одна линия: управлять нужно не шумом вокруг стройки, а причиной. Не «кто виноват», а что заблокировало работу. Не «какой процент», а чем он подтверждён. Не «сколько людей», а могут ли они работать производительно. Не «выглядит готовым», а готов ли объект как система.

Особое место отведено проектированию: слабый проектный блок порождает проблемы на площадке быстрее, чем слабый подрядчик. И людям: слабый инженер ПТО, неуправляемый начальник участка или формальный строительный контроль способны обойтись дороже любого материала.

Стройка становится управляемой не тогда, когда на неё сильнее давят, а тогда, когда руководитель видит причину, её владельца, нужно решение, срок и способ проверить, что проблема действительно снята. Всё остальное — внешняя активность.

Практический минимум введения

Управленец без строительного образования не должен заменять инженера, но обязан понимать, что делает выполнение работ возможным или невозможным.

Любое невыполнение работ нужно разбирать через причину, владельца причины, действие, срок устранения и контроль результата.

Документы, график, отчёт, люди, материалы и фронт работ должны рассматриваться не отдельно, а как элементы одной строительной системы.

Давление не является управлением, если оно не сопровождается устранением реальной блокировки процесса.

Часть I. База строительной грамотности управленца

Язык и логика стройки: объект, документы, участники и нормы. Без этой базы любые инструменты превращаются в набор советов.

Глава 1. Как управленцу увидеть строительный объект правильно

Что критично, что вторично и где скрыты риски

В этой главе вы научитесь

отличать внешнюю готовность объекта от системной;

расставлять приоритеты между конструктивом, контуром, инженерией, отделкой и наружными сетями;

проводить первый обход так, чтобы он заканчивался списком решений, а не впечатлением.

Зачем начинать именно с объекта

Первый навык управленца в строительстве — правильно видеть объект. Не по внешнему виду, не по общему докладу и не по проценту готовности, а как систему, где одни элементы критичны, другие управляемы, третьи вторичны.

С ошибки восприятия начинается большинство управленческих ошибок. Руководитель видит движение, людей, технику и делает вывод о состоянии проекта. Но самые опасные риски обычно не там, где грязь и шум, а там, где всё выглядит благополучно: в неувязанной инженерии, отставшей исполнительной документации, невыданной РД, скрытых работах и неслеланных испытаниях.

Опытный строитель спрашивает не «сколько сделано?», а «что сделанное позволяет делать дальше?». Работа двигает проект, только если она соответствует проекту, принята контролем, подтверждена документально и открывает следующий фронт.

Поэтому объект нужно видеть как набор зон разной критичности: одна влияет на безопасность, другая на сроки, третья на ввод, четвёртая только на внешний вид. Если их смешать, руководитель начинает одинаково реагировать на косметический дефект и на проблему, способную остановить пусконаладку.

Строительный объект с точки зрения закона и практики

Юридически объект капитального строительства определён Градостроительным кодексом. Управленчески это инженерно-организационная система: она возникает из проектных решений, реализуется через последовательность работ, подтверждается исполнительной документацией и должна быть безопасной. Уберите любой элемент — и стройка теряет основу, порядок, доказательства или безопасность.

Отсюда два принципа. Первый: строят по проектной и рабочей документации (ст. 52 ГрК РФ). Фраза «так получилось» не является основанием — любое отступление должно быть согласовано и отражено в документах. Второй: строительный контроль сопровождает процесс, а не завершает его (ст. 53 ГрК РФ), потому что большая часть работ после выполнения становится скрытой.

Что в объекте критично, а что вторично

Не все проблемы одинаковы. Управленец, который не различает критичность, может жёстко требовать устранения второстепенного и пропустить то, что через месяц остановит участок. Удобно различать четыре уровня.

Конструктив— фундаменты, колонны, плиты, несущие стены, покрытия. Он определяет безопасность и само существование объекта, его требования закреплены техническим регламентом (384-ФЗ). Вопросы конструкций — не частная дискуссия инженеров, а зона высокой управленческой ответственности.

Инженерные системы— отопление, вентиляция, электроснабжение, водоснабжение, канализация, слаботочные системы, пожарная автоматика. Они делают объект функциональным. Здание без завершённых и испытанных сетей не готово, как бы оно ни выглядело.

Ограждающий контур— кровля, фасады, окна, изоляция. Это не внешний вид, а условие перехода объекта в следующее состояние: без закрытого контура рискованно вести отделку и монтировать инженериию.

Отделка и благоустройство заметнее всего, но реже всего определяют системный риск. Красивый коридор ниче-

го не говорит о готовности, если над потолком не завершены сети, не проведены испытания и не оформлены скрытые работы.

Как это работает на стройке

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.