Межгосударственный
клуб директоров
проектных организаций

Консультационный центр
"ЦНИОпроект-ИНВЕСТ"

СПРАВОЧНИК ПРОЕКТИРОВЩИКА

Выпуск 3

Управляющий проектом (менеджер проекта, главный инженер проекта, главный архитектор проекта)

Москва 1997

gost.e-ecolog.ru

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 6

2. НАЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 6

3. ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 8

4. ПРАВА УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 11

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 13

6. ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 14

7. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 17

8. ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 18

9. УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОЕКТОМ В СТРУКТУРЕ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ 21

10. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 23

11. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РУКОВОДСТВУ ПРОЕКТНЫМИ РАБОТАМИ 26

12. РОЛЬ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ АВТОРСКОГО НАДЗОРА ЗА СТРОИТЕЛЬСТВОМ 29

ПРИЛОЖЕНИЯ:

1. ТИПОВАЯ ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ (ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА ПРОЕКТА, ГЛАВНОГО АРХИТЕКТОРА ПРОЕКТА) 33

2. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА КОНТРАКТА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 39

3. ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ К КОНТРАКТУ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 44

4. ПРИМЕРНАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ (МЕНЕДЖЕРА ПРОЕКТА, ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА ПРОЕКТА, ГЛАВНОГО АРХИТЕКТОРА ПРОЕКТА) 46

5. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ, РЕКОМЕНДУЕМОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕМУ ПРОЕКТОМ 52

6. ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ 54

7. КОНСУЛЬТАЦИИ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ РАЗЪЯСНЕНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ТРЕБОВАНИЙ СНИП 1.06.04-85 "ПОЛОЖЕНИЕ О ГЛАВНОМ ИНЖЕНЕРЕ (ГЛАВНОМ АРХИТЕКТОРЕ) ПРОЕКТА" 66

ВВЕДЕНИЕ

Цель настоящего справочника - дать возможно полное представление о рациональной организации работы, новых задачах, целесообразных изменениях в порядке назначения, обязанностях, правах и ответственности руководителя проекта (главного инженера проекта, главного архитектора проекта), осуществляющего деятельность в рыночных условиях в качестве управляющего проектом (менеджера проекта), вытекающие из возможностей рыночного хозяйственного механизма.

Справочник предназначен для широкого круга работников проектных организаций вне зависимости от профиля проектируемых объектов и организационно-правовых форм их построения.

Впервые в настоящей работе предпринята попытка рассмотреть деятельность управляющего проектом на всех этапах жизненного цикла проекта - прединвестиционной, инвестиционной и оперативной стадиях инвестирования при воспроизводстве основных фондов в форме капитальных вложений, с момента участия проектировщиков в проведении предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведении торгов (тендеров), при заключении контракта (договора), собственно проектировании и строительстве, включая участие в приемке и вводе в действие построенного объекта.

В справочнике отражены достижения отечественной и зарубежной науки и практики в области организации управления разработкой и реализацией инвестиционных проектов на основе методов "управления по проекту" (Project Management). При использовании зарубежного опыта авторы исходили из наличия реальных условий и возможностей его применения. При этом принималось во внимание, что за рубежом прогрессивные системы управления инвестиционным процессом отлаживались десятилетиями и прошли в своем развитии большой и сложный путь, сформировавшись в особый сектор экономики с собственной инфраструктурой, многие составляющие которой в отечественной практике еще не получили соответствующего развития.

Построение справочника приближено к структуре СНиП 1.06.04-85 "Положение о главном инженере (главном архитекторе) проекта". Справочник не содержит отступлений от действующего законодательства и выпущенным на его основе нормативных документов.

В разделе 1 рассматриваются общие положения в работе управляющего проектом (менеджера проекта, главного инженера проекта, главного архитектора проекта).

Раздел 2 содержит правила, которые необходимо соблюдать при назначении работника на должность управляющего проектом, в том

числе на контрактной основе, а также критерии, которыми при этом следует руководствоваться.

В разделах 3, 4 и 5 приведены главные задачи, обязанности и права, а также ответственность управляющего проектом с учетом изменения его роли в проектной организации при переходе к рынку.

В разделе 6 собраны требования к квалификации и деловым качествам работников, назначаемых на должность управляющего проектом, а также рекомендуемые учебная программа и литература.

В разделе 7 представлены общепринятые в большинстве развитых стран этические нормы профессиональной деятельности управляющего проектом.

Раздел 8 позволяет ознакомиться с принципами, которыми целесообразно руководствоваться при выборе формы оплаты труда управляющего проектом.

В разделе 9 рассматриваются вопросы определения места управляющего проектом в структуре проектной организации.

Раздел 10 посвящен новым вопросам в деятельности управляющего проектом - принципами и методам маркетинга, без использования которых эффективная работа управляющего проектом на рынке проектных работ невозможна.

В разделе 11 собраны важнейшие проблемы, с которым сталкивается управляющий проектом в процессе технического руководства проектными работами.

В разделе 12 дается современное представление о роли и основных функциях управляющего проектом при осуществлении авторского надзора за строительством.

В Приложения вынесены справочные материалы для разработки должностной инструкции управляющего проектом (Приложение 1), примерные формы контракта для управляющего проекта и дополнительного соглашения к контракту (Приложение 2 и 3), примерная учебная программа для повышения квалификации управляющего проектом (Приложение 4) со списком рекомендуемой для изучения литературы (Приложение 5), эффективные методы маркетинга для управляющего проектом (Приложение 6), а также консультации и официальные разъяснения авторов по применению требований СНиП 1.06.04-85 "Положение о главном инженере (главном архитекторе) проекта" (Приложение 7).

Возможные направления использования справочника:

- подготовка внутриорганизационных документов, регламентирующих деятельность управляющего проектом и взаимоотношения участников разработки проекта;

- повышение квалификации руководства и ведущих специалистов проектной организации;

- разрешение конфликтных ситуаций между руководством проектной организации и управляющим проектом.

Справочник будет полезен при разработке положений и должностных инструкций управляющим проектами (менеджерам проектов, главным инженерам проектов, главным архитекторам проектов), других организационно-распорядительных документов с учетом специфики конкретной проектной организации и проектируемых объектов. Для этих целей целесообразно воспользоваться версией методических рекомендаций, записанной на дискете для персонального компьютера типа IBM PC.

Самостоятельную ценность представляет использование справочника для повышения квалификации руководителей и ведущих специалистов проектной организации, в особенности зачисленных в резерв на выдвижение.

Для заказа версии методических рекомендаций, записанных на дискете для персонального компьютера, а также при необходимости получения дополнительной консультационной помощи по вопросам организации работы управляющего проектом следует обращаться в консультационный центр "ЦНИОпроект-ИНВЕСТ". Генеральный директор - Подольский Марк Семенович (телефон/факс/модем (095) 942-2269).

Справочник подготовлен авторским коллективом в составе: Барченков С.А. (ответственный исполнитель), канд.экон.наук Подольский М.С. (научный руководитель).

В работе принимали участие: канд. экон. наук Жилкина А.Н., Нагайко И.В., канд.экон.наук Ромашко О.Н., Ромашко С.В., Руденко Л.В., Садофьева М.Ф., Стекольщиков И.А., Ярцев Д.И.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий справочник предназначены для проектных организаций вне зависимости от профиля проектируемых объектов и организационно-правовых форм их построения.

1.2. Цель справочника - дать представление о главных задачах, порядке назначения, обязанностях, правах и ответственности руководителя проекта (главного инженера проекта, главного архитектора проекта) вновь создаваемых и модернизируемых основных фондов (предприятий, зданий и сооружений) для отраслей и сфер народного хозяйства России и за ее пределами в качестве менеджера (управляющего) проекта, вытекающие из возможностей рыночного хозяйственного механизма (в дальнейшем - управляющего проектом).

Целесообразно, чтобы рассматриваемые в настоящем справочнике положения нашли свое отражение в должностных инструкциях управляющих проектами, разрабатываемых в проектных организациях. При этом, проектные организации вправе, руководствуясь действующим законодательством, возлагать дополнительные к настоящим рекомендациям обязанности на управляющего проектом с учетом особенностей проектирования и строительства объектов. Примерная должностная инструкция управляющего проектом приведена в приложении 1.

2. НАЗНАЧЕНИЕ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

2.1. Управляющий проектом назначается для организации разработки проектно-сметной, контрактной, тендерной и другой документации для строительства и руководства проектно-изыскательскими работами, а также работами по оказанию инженерно-консультационных услуг заказчику на протяжении всего периода инвестиционной деятельности (проведения предварительных технико-экономических оценок, расчетов и обоснований инвестиций, проведения подрядных торгов, заключения договора (контракта) с заказчиком, проектирования, строительства, приемки и ввода в действие объекта).

2.2. В проектных организациях гражданского профиля при назначении на должность управляющего проектом предпочтение следует отдавать специалистам, имеющим высшее образование по специальности (или прошедшим соответствующую подготовку на курсах повышения квалификации) архитектор и экономист - первый приоритет; экономист - второй приоритет; архитектор - третий приоритет и инженер - четвертый приоритет.

2.3. В проектных организациях промышленного профиля при назначении на должность управляющего проектом предпочтение следует отдавать специалистам, имеющим высшее образование по специальности (или прошедшим соответствующую подготовку на курсах повышения квалификации) инженер-технолог и экономист - первый приоритет; экономист - второй приоритет; инженер - третий приоритет.

2.4. Управляющий проектом должен назначаться из числа наиболее квалифицированных специалистов, как правило, на конкурсной основе с заключением индивидуального соглашения (контракта) об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда. Следует иметь ввиду, что управляющий проектом может назначаться как из числа штатных работников, так и работников, не входящих в штаты проектной организации.

Контракт является временным соглашением между работодателем, в лице директора проектной организации, и управляющим проектом, в соответствии с которым последний обязуется выполнить работы определенного объема и качества в требуемые сроки за вознаграждение.

В контракте целесообразно предусмотреть следующие разделы: наименование сторон; предмет контракта; сроки выполнения работ; условия организации работ; стоимость работ и порядок расчетов; порядок сдачи и приемки работ; ответственность сторон; условия соблюдения конфиденциальности; права сторон по использованию и распоряжению результатами выполненных работ по контракту; порядок урегулирования разногласий; порядок изменения и расторжения контракта; срок действия и дату вступления контракта в силу.

Кроме того, в контракте могут быть предусмотрены другие условия по усмотрению сторон. В состав контрактной документации могут входить задание на выполнение работ или документ, его заменяющий, календарный план работы и т.п. Контракт следует считать заключенным с момента подписания сторонами, если условиями контракта не установлено иное.

Для сокращения объема контрактной документации условия контракта с управляющим проектом по конкретным объектам проектирования рекомендуется оформлять дополнительными соглашениями к контракту. Примерная форма контракта и дополнительного соглашения к контракту для управляющего проектом приведены в приложениях 2 и 3.

2.5. Решение о назначении управляющего проектом принимается директором института при достижении соглашения (подписания контракта) с управляющим проектом об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда.

2.6. Критериями для назначения управляющего проектом на основе конкурса могут быть: достижение более высоких технико-экономических показателей проектируемого объекта, сокращение сроков проектирования и строительства, сокращение трудоемкости проектных работ, более выгодные для проектной организации условия расчетов с участниками работ.

Особое значение при назначении управляющего проектом следует придавать оценке его репутации Для этого целесообразно проанализировать его характер, оценить такие качества, как коммуникабельность, исполнительность, обязательность, деловитость, пунктуальность, порядочность, умение договариваться, внимательность, вежливость, отзывчивость, работоспособность и т.п.

2.7. Управляющего проектом следует считать назначенным с даты подписания директором института контракта или приказа о назначении, если контракт не заключается.

2.8. Управляющий проектом в своей деятельности должен руководствоваться действующим законодательством, государственными стандартами, каталогами проектной документации массового применения, строительными нормами и правилами, связанными с проектированием, инженерными изысканиями и строительством нормативными документами органов государственного надзора и другими указаниями уполномоченных государственных органов.

3. ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

3.1. Главными задачами управляющего проектом являются:

- обеспечение требуемой динамики инвестиций и поступления заказчику доходов от реализации проекта, достаточных для компенсации инвесторам вложенных ими ресурсов и взятого на себя риска;

- соблюдение норм и стандартов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов, других индивидуальных требований заказчика к техническому уровню и качеству, архитектурной выразительности и социальной значимости объектов;

- применение при проектировании передовых научно-технических достижений и прогрессивных технологий, позволяющих составить конкуренцию на мировом рынке.

3.2. В соответствии с главными задачами на управляющего проектом целесообразно возложить следующие обязанности:

3.2.1. Участие в формировании портфеля заказов проектной организации, проводимых заказчиком подрядных торгах при размещении заказа на проектирование и строительство объектов.

3.2.2. Проведение маркетинговых исследований, участие в разработке и реализации маркетинговой стратегии проектной организации, в том числе:

- анализ рыночной ситуации с подготовкой предложений о предпочтительных направлениях в разработке и реализации продукции и услуг проектной организации;

- участие в подготовке рекламных материалов, представлении продукции и услуг проектной организации на выставках, ярмарках, семинарах и пресс-конференциях (презентациях);

- участие в выработке фирменного стиля, закреплении положительного образа "марки фирмы" проектной организации.

Принципы и методы маркетинга, рекомендуемые для использования управляющему проектом, приведены в разделе 10.

3.2.3. Подготовка данных для заключения договора (контракта) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг, в том числе:

- о стадийности разработки, составе и объеме документации для строительства, договорной цене работ и распределении ее между организациями и подразделениями - участниками разработки проекта, условия страхования рисков, связанных с разработкой проекта и его реализацией, об имущественной ответственности сторон за неисполнение контрактных обязательств, о защите авторских прав и интеллектуальной собственности, об условиях конфиденциальности, а также составление календарного плана.

3.2.4. Проведение переговоров с заказчиком и урегулирование разногласий при заключении договора (контракта) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг.

3.2.5. Определение состава участников разработки проекта, в том числе субподрядных проектных и изыскательских организаций, распределение между ними заданий и заключение соглашений об объемах работ, условиях их оплаты и сроках выполнения.

3.2.6. Участие в выборе и согласовании места размещения объекта строительства, в подготовке задания на проектирование или документа, его заменяющего, и, при необходимости, в организации инженерных обследований.

3.2.7. Контроль соответствия технического и экономического уровня принимаемых проектных решений и сроков выполнения работ установленным требованиям, обеспечение разработки необходимых вариантов для выявления наиболее целесообразных и экономичных проектных решений.

3.2.8. Координация проектно-изыскательских работ по всему комплексу проекта, своевременное внесение изменений в условия договора (контракта) с заказчиком и соглашения с участниками разработки проекта, предъявление претензий и разрешение споров.

3.2.9. Обеспечение соответствия проектов заданию на проектирование и рабочей документации - утвержденному проекту, рассмотрение и подписание документации, требующей подписи управляющего проектом.

3.2.10. Организация работы по проверке на патентную чистоту впервые примененных или разработанных в проекте технологических процессов, оборудования, конструкций, материалов и изделий.

3.2.11. Подтверждение в проектной документации соответствующей записью, что проектная документация на строительство предприятий, зданий и сооружений разработана в соответствии с нормами, правилами и государственными стандартами.

3.2.12. Согласование проектной документации в соответствии с установленными законодательством требованиями и условиями договора (контракта) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг, а также в случаях обоснованных отступлений от действующих норм, правил и стандартов, в части этих отступлений с органами государственного надзора и заинтересованными организациями, утвердившими их.

3.2.13. Защита проектных решений в органах экспертизы и при утверждении документации заказчиком.

3.2.14. Оказание помощи заказчику в выборе строительного подрядчика, в том числе на основе конкурса (торгов), подготовке и заключении договора (контракта) строительного подряда.

3.2.15. Участие в размещении заказов на поставку оборудования и материалов, контроль за сроками их получения, организация приемки, а также предъявление по поручению заказчика претензий к изготовителям и поставщикам и участие в арбитражном обсуждении.

3.2.16. Оказание помощи заказчику в получении документации для подготовки строительного производства (документов на право пользования землей, разрешений на выполнение строительно-

монтажных работ, технической документации на геодезическую разбивочную основу для строительства, решений об отводе мест для складирования излишнего грунта и плодородного слоя почвы, необходимых для рекультивации земель и т.п.).

3.2.17. Авторский надзор и мониторинг хода работ при строительстве, своевременное решение вопросов, связанных с проектированием и возникающих в процессе строительства, приемки и ввода в действие объекта и его эксплуатации.

3.2.18. Подготовка предложений заказчику о внесении изменений в рабочую документацию, связанных с введением в действие новых нормативных документов, с учетом фактического состояния строительства.

3.2.19. Своевременное внесение в рабочую документацию, в том числе в архивный экземпляр проектной организации, согласованных с заказчиком изменений ранее выданных проектных решений.

3.2.20. Анализ и подтверждение заказчику целесообразности оплаты выполненных строительно-монтажных работ.

3.2.21. Оказание помощи заказчику в урегулировании спорных вопросов по выполнению условий договора (контракта) строительного подряда с генеральной подрядной строительной организацией.

3.2.22. Участие в приемке объекта в эксплуатацию, а также в согласовании порядка и сроков устранения строительных дефектов, обнаруженных в период гарантийного срока.

3.2.23. Оказание помощи заказчику в подготовке кадров, необходимых для эксплуатации объекта.

3.2.24. Ведение учета и представление руководству проектной организации данных о по объектных трудозатратах для расчета себестоимости выполняемых работ.

3.3. Решения, принятые управляющим проектом при исполнении обязанностей в пределах своей компетенции, следует считать окончательными и не подлежащими отмене или изменению другими должностными лицами проектной организации без согласия управляющего проектом.

4. ПРАВА УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

4.1. Управляющему проектом рекомендуется предоставить следующие права:

4.1.1. Представлять проектную организацию в учреждениях, организациях и на предприятиях по вопросам разработки, согласования и рассмотрения проектной и другой документации для строительства, изготовления и поставок оборудования и материалов, осуществления строительства и освоения проектных мощностей.

4.1.2. Принимать решения и вести переписку за своей подписью по вопросам технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведения торгов (тендера), заключения договора (контракта) с заказчиком, проектирования, строительства, приемки и ввода в действие объекта.

4.1.3. Вести переговоры и заключать предварительные соглашения с заказчиком при получении заказа на проектирование и строительство объекта, в том числе о договорной цене и других условиях выполнения работ.

4.1.4. Формировать состав участников разработки проекта, в том числе из специалистов, не входящих в штаты проектной организации, определять их полномочия, формы организации и оплаты труда, меры поощрения и взысканий.

4.1.5. Проверять состояние разработки проекта, в том числе с привлечением компетентных специалистов и организаций в качестве экспертов и консультантов, соблюдение установленных сроков проектирования и качество проектных решений в процессе разработки проектной документации.

4.1.6. Вносить руководству проектной организации предложения о разработке новых и корректировке действующих нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов.

4.2. Управляющему проектом рекомендуется согласовать с заказчиком и предусмотреть в договорной (контрактной) документации на проектирование и строительство объекта следующие права:

4.2.1. Включать изображение объекта или отдельных его частей, в том числе фасадов и интерьеров, в свои профессиональные материалы, повышающие репутацию проектной организации и управляющего проектом.

4.2.2. Участвовать в качестве эксперта в процедурах арбитража или судебного разбирательства, связанных с проектированием и строительством объекта, за исключением случаев, в которых управляющий проектом является истцом или ответчиком.

4.2.3. Беспрепятственно наблюдать за ходом строительно-монтажных работ в течение их подготовки и выполнения.

4.2.4. Проводить дополнительный осмотр или испытание конструкций независимо от того, выполняется, монтируется или уже закончена данная деталь, в том числе потребовать от подрядчика произвести вскрытие, замер любой части работ и восстановить ее с требуемым качеством.

4.2.5. Принимать окончательные решения при возникновении споров между заказчиком и подрядчиком по вопросам, относящимся к архитектурной выразительности и эстетическому восприятию объекта.

4.2.6. Приостанавливать производство отдельных видов строительно-монтажных работ при осуществлении их с отступлениями от проекта, при нарушении технических условий и правил производства работ, а также неудовлетворительном их качестве на такой срок и в таком порядке, как это будет им предложено.

4.2.7. Запрещать применение и давать указания о замене и вывозе с площадки строительства любых материалов и оборудования, которые, по мнению управляющего проектом, не соответствуют установленным требованиям.

4.2.8. Вносить изменения в форму, качество или объем предусмотренных в проектной документации работ при условии, что технико-экономические показатели и сроки строительства останутся неизменными.

4.2.9. Назначать своих представителей из числа участников разработки проекта, о полномочиях которых ставить в известность заказчика и подрядчика по строительству.

4.2.10. Приостанавливать выполнение договорных (контрактных) обязательств в случаях согласования заказчиком осуществления или приемки строительно-монтажных работ с отступлениями от проекта.

5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

5.1. Управляющий проектом должен нести установленную законом и предусмотренную контрактом ответственность за технико-экономический уровень и архитектурные решения строящихся объектов, за качество и своевременную разработку документации для строительства, достижение требуемой динамики инвестиций и своевременное поступление заказчику доходов от реализации проекта, выполнение всех контрактных обязательств, возложенных на него обязанностей и использование предоставленных прав.

6. ТРЕБОВАНИЯ К КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

6.1. Для выполнения обязанностей управляющего проектом требуются специалисты, которые обладают широкой квалификацией, разбираются в широком круге вопросов организации проектирования, ценообразования, финансов, умеющие устанавливать хорошие взаимоотношения с людьми.

6.2. Управляющий проектом должен владеть комплексом знаний и уметь системно их использовать практически по всем аспектам создания и реализации проекта - от замысла до воплощения.

Он должен знать:

- технические особенности и социально-экономические условия осуществления проекта;
- перспективы развития промышленности, науки и техники;
- передовой отечественный и зарубежный опыт проектирования и строительства;
- особенности инвестиционной политики;
- рынок инвестиций, проектов и подрядных работ; финансово-кредитную систему;
- ценообразование;
- условия приобретения материально-технических ресурсов для строительства;
- рынок ценных бумаг, товаров и услуг;
- законодательство и нормативную базу по проектированию, строительству и эксплуатации объектов;
- технические, экономические, экологические и социальные требования, предъявляемые к проектируемым объектам;
- требования научной организации труда;
- правила и нормы техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;
- авторское право;
- порядок и условия страхования;
- договорную (контрактную) систему;
- организацию и экономику строительства, проектирования и инженерных изысканий;
- средства коммуникации и автоматизированной обработки информации для управления проектом.

6.3. Управляющий проектом должен владеть практическими навыками разработки маркетинговой, плановой, проектной, договорной (контрактной), тендерной и других видов документации, методами контроля и оценки качества работ при проектировании и строительст-

ве, учета затрат ресурсов и определения себестоимости работ, техникой ведения эффективных переговоров и заключения соглашений, выхода из конфликтных ситуаций и достижения согласия, распределения времени и др.

Особое значение для управляющего проектом имеет знание договорной (контрактной) системы. Заключение договоров (контрактов) - искусство, которым управляющий проектом должен владеть в совершенстве. Для этого он должен знать виды договоров (контрактов), их состав, специфику и детали содержания. В центре его внимания должны находиться вопросы контроля исполнения взаимных обязательств, виды имущественной ответственности, права и обязанности сторон, формы протестов в процессе выполнения работ и методы разрешения споров и конфликтов.

6.4. Эффективность деятельности управляющего проектом в значительной степени зависит от его личностных качеств и высокого профессионализма. Важнейшими качествами управляющего проектом являются:

- решительность, нацеленность на действия;
- гибкость и адаптивность;
- приверженность к высокому качеству продукции и нацеленность на удовлетворение потребителя;
- хорошие навыки формальных и неформальных межличностных коммуникаций, умение договариваться;
- умение заинтересовать, завоевать уважение и приобрести расположение заказчика;
- способность выполнять комплекс различных функций и приспосабливаться к различным обстоятельствам;
- способность увязывать технические решения со сроками, материальными затратами и человеческими ресурсами;
- умение эффективно использовать ограниченные ресурсы;
- умение определить цель проекта, разбить ее на задачи и установить приоритеты при их решении;
- умение разложить сложную ситуацию или явление на простые составные части;
- хорошая осведомленность в технических деталях проекта;
- способность направлять деятельность участников разработки проекта, опираясь на собственные знания и знания других специалистов;
- знание реальности в технической и хозяйственной областях, необходимое для принятия правильных решений;
- уверенное владение современными методами управления;

- умение использовать различные средства и методы управления там, где это требуется;
- умение устанавливать хорошие взаимоотношения с людьми и способность убеждать;
- обладание чутьем в отношении оценки рыночной ситуации при ведении переговоров;
- хорошее знание возможностей, сильных и слабых мест участников разработки проекта;
- умение создать "сильную команду", желание и умение делегировать права и ответственность;
- надежность, честность и фанатическая приверженность работе; отличное здоровье.

6.5. Управляющий проектом, обладающий способностями решать сложные технические и коммерческие проблемы, не может считать себя профессионалом, если он при общении с заказчиком:
- не склонен к поискам компромисса;
- слишком самоуверен и считает, что он лично, его подчиненные и его организация не могут ошибаться,
- упорно настаивает на своих предложениях, исключая все альтернативные подходы;
- не может скрыть раздражение в разговоре;
- самостоятельно определяет, что лучше всего для заказчика, забывая о том, что это проект заказчика, а не его собственный.

6.6. Оценку деятельности управляющего проектом рекомендуется проводить экспертными методами. Результаты деятельности управляющего проектом следует оценивать с учетом:
- своевременного и качественного выполнения порученных работ;
- соответствия проектируемых и построенных объектов установленным требованиям;
- личного вклада в достижение высокого технико-экономического уровня объектов;
- участия в работах по повышению квалификации и обмену опытом работы и научно-техническими достижениями.

6.7. Учитывая темпы изменений на современном этапе целесообразно проводить повышение квалификации управляющего проектом по специальности и смежным дисциплинам не реже 1 раза в 2 года (предпочтительно с отрывом от производства). Основные направления повышения квалификации управляющего проектом представлены в примерной учебной программе, приведенной в приложении 4. Список литературы, рекомендуемой для изучения управляющему проектом, приведен в приложении 5.

7. ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

7.1. Управляющий проектом, занимаясь своей профессиональной деятельностью, оказывает влияние на качество жизни всех членов общества. Следовательно, исключительно важно, чтобы управляющий проектом выполнял свою работу в соответствии с этическими нормами, завоевывая и сохраняя доверие членов рабочей группы, коллег, персонала, работодателей, заказчиков и общественности.

7.2. Управляющий проектом должен соблюдать высокие нормы личного и профессионального поведения, а также:

а) Нести ответственность за свои действия.

б) Осуществлять проекты и брать на себя ответственность только при наличии достаточной квалификации и опыта.

в) Повышать свою квалификацию в соответствии с требованиями дня и понимать важность непрерывного повышения квалификации и образовательного уровня персонала.

г) Утверждать целостность и авторитет своей профессии благодаря выполнению своих обязанностей достойным образом.

д) Соблюдать этические нормы и поощрять своих коллег и сотрудников действовать в соответствии с этими нормами.

е) Укреплять профессиональное сообщество путем активного участия в его деятельности и побуждения коллег и сотрудников к такому участию.

ж) Соблюдать законы страны, в которой выполняется работа.

7.3. Управляющий проектом в ходе своей работы должен:

а) Осуществлять необходимое руководство проектом, обеспечивая максимальную производительность и стремясь свести к минимуму затраты.

б) Применять современные средства управления и методы руководства проектом для обеспечения достижения целей, заданных в проекте, в отношении качества, затрат и сроков.

в) Беспристрастно относится ко всем членам рабочей группы, коллегам и сотрудникам, независимо от их национальности, религиозной принадлежности, политических пристрастий, пола или возраста.

г) Защищать членов рабочей группы от физического и морального ущерба.

д) Обеспечивать надлежащие условия работы и возможности для членов рабочей группы.

е) Искать, принимать и предлагать честную критику работы и относится с должным доверием к вкладу других лиц.

ж) Оказывать помощь членам рабочей группы, коллегам и сотрудникам в повышении их профессионального мастерства.

7.4. Управляющий проектом в своих взаимоотношениях с работодателями и заказчиками должен:

а) Действовать в качестве посредника или доверенного лица по профессиональным и деловым вопросам в отношении своих работодателей и заказчиков.

б) Вести документацию по вопросам деловой активности или техническим процессам у работодателя или заказчика на доверительной основе в период занятости и впоследствии до тех пор, пока такая документация не будет выпущена надлежащим образом.

в) Информировать своих работодателей, заказчиков, профессиональные общества или общественные организации, членами которых он является или в которых имеет какое-либо представительство, о любых обстоятельствах, способных привести к столкновению интересов.

г) Не давать и не принимать прямо или косвенно каких-либо подарков, платежей и услуг выше номинальной цены от тех, кто имеет деловые отношения с работодателями и заказчиками.

д) Проявлять честность и сообщать правильные данные о качестве, затратах и сроках.

7.5. Управляющий проектом, проявляя свою ответственность перед обществом, должен:

а) Обеспечивать безопасность, охрану здоровья и благополучия граждан и выступать против злоупотреблений в этих областях, затрагивающих интересы общества.

б) Стремиться к расширению общественного признания и оценки общественностью такой профессии, как управляющий проектом.

8. ПРИНЦИПЫ ОПЛАТЫ ТРУДА УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

8.1. Оплата труда управляющего проектом традиционно осуществляется на основе должностного оклада. В новых условиях хозяйствования могут быть использованы и другие подходы к оплате труда работников, поскольку проектная организация самостоятельно решает эти вопросы.

8.2. При выборе системы оплаты труда работников проектной организации могут быть использованы регламентный и саморегулирующий подходы.

8.2.1. Регламентный подход основан на строгой и корректной регламентации количественной оценки труда со стороны внешней системы. При этом предполагается разработка системы нормирования и количественной оценки трудозатрат работника. Такого рода системы, как правило, построены на оценке производительности труда, технического уровня и качества проектных решений, уровня трудовой и производственной дисциплины работника.

Применение регламентного подхода, который является традиционным для отраслей материального производства, в проектной организации имеет ряд сложностей:

- условность количественных оценок производительности и качества труда работника. Система формальных количественных оценок, как правило, начинает "обрастать" разного рода субъективными коэффициентами, которые подчас аннулируют исходный принцип - объективную количественную оценку труда;

- психологическая неподготовленность большинства работников к формальной оценке их труда, что вызывает многочисленные конфликты между участниками разработки проекта;

- неокупаемость затрат на формирование и поддержание системы оценки труда работника с использованием регламентного подхода: затраты выше получаемого эффекта (отвлечение наиболее квалифицированных работников - руководителей и ведущих специалистов производственных подразделений на деятельность по количественной оценке труда подчиненных специалистов, постоянная корректировка используемой шкалы оценки проектных решений).

8.2.2. Альтернативный "саморегулирующий" подход к определению размеров индивидуального вознаграждения работника проектной организации основывается на следующих основных принципах:

- распределение фонда оплаты труда осуществляется лицом, наиболее заинтересованным в справедливом распределении с учетом всего комплекса формальных и неформальных факторов. Управляющий проектом, неся персональную ответственность за результаты проектирования, должен иметь право определять количественный и квалификационный состав участников разработки проекта и определять размеры оплаты работников;

- оценка индивидуальной деятельности работника рассматривается как специфический творческий процесс, который заведомо не может быть регламентирован;

- переориентация руководителей подразделений на решение вопросов формирования благоприятного психологического климата в подразделении. Руководитель подразделения, который допускает возникновение конфликтных отношений между работниками при распределении фонда оплаты труда, должен рассматриваться как лицо, не соответствующее занимаемой должности.

Саморегулирующий подход следует рассматривать как в наибольшей степени отвечающий специфике творческого труда проектировщика.

8.3. Для управляющего проектом могут быть приняты следующие варианты оплаты труда:

1) выплата заработной платы в соответствии с должностным окладом с премированием по результатам проектирования и строительства объекта;

2) выплата заработной платы и надбавок в течение всего периода проектирования и строительства объекта;

3) выплата заработной платы в соответствии со взаимно согласованными минимальными размерами и последующими доплатами по условиям договора (контракта);

4) выплата вознаграждения после завершения разработки проекта;

5) авансовые выплаты до начала разработки проекта.

8.4. При выборе варианта оплаты труда должны соблюдаться следующие правила:

а) порядок, предусмотренный п.8.3. 1), предпочтителен при гарантированном уровне квалификации работника, назначенного управляющим проектом, при среднем уровне неопределенности результатов разработки проекта;

б) порядок, предусмотренный п.8.3. 2), предпочтителен при проектировании не сложных объектов;

в) порядок, предусмотренный п.8.3. 3) и 8.3. 4), предпочтителен при высокой степени неопределенности результатов разработки проекта и неизвестном уровне квалификации работника, назначенного управляющим проектом;

г) порядок, предусмотренный п.8.3. 5), предпочтителен при крайней актуальности выполнения работ конкретным работником гарантированно высокой квалификации.

9. УПРАВЛЯЮЩИЙ ПРОЕКТОМ В СТРУКТУРЕ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Преобладающим типом организационных структур управления являются линейно-функциональные структуры. Наряду с ними распространение получили программно-целевые структуры, разновидностью которых является проектное управление.

9.2. Проектное управление - это система работы над сложным проектом, который разрабатывается группой специалистов, возглавляемой управляющим проектом. При этом уровень централизации управления может быть различным - от осуществления управляющим проектом лишь методического руководства по этому проекту до полного подчинения ему всех работников группы.

9.3 В проектных организациях применение организационных структур проектного управления имеет давние традиции. Особенность данной формы в том, что в отличие от традиционной "вертикальной" структуры проектной организации, в которой задания и управленческие команды передаются сверху вниз, а выполненная работа и отчетность передаются по уровням управления снизу вверх, деятельность управляющих проектами осуществляется в "горизонтальной" структуре.

В "горизонтальной" структуре управляющий проектом, как правило, не имеет работников в административном подчинении, но он должен так организовать работу над проектом, чтобы обеспечить высокое качество проектных решений. Это означает, что управляющие проектами вступают в многочисленные организационно-управленческие контакты практически со всеми работниками, пересекая по существу основные информационные каналы в системе управления проектной организации.

В такой ситуации для придания производственно-хозяйственной системе устойчивости и стабильности необходимо четко и однозначно регламентировать деятельность управляющего проектом. При этом основное внимание должно быть уделено регламентации взаимоотношений управляющего проектом с руководством проектной организации, архитектурно-техническим (техническим) советом, техническим отделом, определены правила заключения договоров (контрактов) в заказчиками и участниками разработки проекта, осуществления авторского надзора за строительством объектов и др.

9.4. Существуют следующие варианты определения места управляющего проектом в структуре проектной организации:

1) в составе специализированного или комплексного производственного отдела (мастерской) с подчинением начальнику отдела (мастерской);

2) в составе бюро управляющих проектами (бюро главных инженеров проектов) с подчинением главному инженеру (техническому директору) проектной организации;

3) самостоятельная структурная единица с подчинением главному инженеру (техническому директору) проектной организации.

9.5. Выбор варианта должен осуществляться с учетом специфики работы проектной организации. Так, например, для институтов жилищно-гражданского проектирования со значительным количеством объектов в тематическом плане института (600-800 объектов), большим удельным весом работ по привязке типовых и повторного применения проектов (до 80%); достаточно стабильными требованиями к архитектурной выразительности застройки наиболее целесообразным является включение управляющего проектом в состав комплексных производственных отделов или комплексных проектных мастерских. При этом административно[1] управляющий проектом подчиняется начальнику комплексного отдела (мастерской), а технически - главному инженеру (техническому директору) института.

Административное подчинение управляющего проектом начальнику производственного отдела (мастерской) имеет и недостатки. Так, начальник отдела получает возможность оказывать влияние на ход работы над проектом в интересах собственного отдела, в то время, как интересы проекта в целом могут быть учтены только с уровня руководителя, стоящего над всеми участниками проектирования. С другой стороны, объективно необходимое участие управляющего проектом в работе других подразделений по данному проекту ограничивает возможность планировать деятельность управляющего проектом со стороны начальника отдела, в составе которого находится управляющий проектом.

Для случая, если управляющий проектом не входит в состав производственного отдела, к достоинствам следует относить отсутствие двойного подчинения по линии административной подчиненности, лучшие условия для осознания ответственности управляющего проектом (исключается возможность переложить ее на начальника отдела), и, соответственно, для повышения его квалификации.

9.6. На положение управляющего проектом в структуре проектной организации оказывает правильное установление отношений под-

---

[1] Административное подчинение - по вопросам установления времени выполнения работ и техническое - по вопросам методов выполнения работ и качества проектных решений

чинения по вопросам формирования качества проекта (техническое подчинение).

Поскольку за качество проекта персональную ответственность несет управляющий проектом, следовательно, все участники процесса проектирования по данному проекту должны технически ему подчиняться. В свою очередь управляющий проектом, являясь высшим должностным лицом, технически не подчиняется другим должностным лицам, а лишь учитывает установленные в проектной организации требования и ограничения к качеству проектных решений и проекта в целом. Таким образом, складывается структура управления по линии технической подчиненности: управляющий проектом - главные специалисты производственных отделов - архитекторы, инженеры-проектировщики и т.д.

9.7. Управляющий проектом нередко испытывает давление по линии технического подчинения со стороны административного руководства. В таких случаях ответственность за качество проекта должна перераспределяться между управляющим проектом и его административными руководителями. Предпочтительным следуют считать ситуацию, когда управляющему проектом предоставляется право самостоятельно определять собственное положение в структуре проектной организации, что может найти отражение в контракте с управляющим проектом (см. п.2.4.).

9.8. Основными причинами, которые оказывают негативное влияние на положение управляющего проектом в структуре проектной организации являются:

- недостаточно высокий профессиональный уровень подготовки управляющих проектами в сравнении с начальниками производственных отделов (мастерских);
- отсутствие у руководства института надежного организационного механизма, позволяющего контролировать деятельность управляющих проектами в условиях большого количества проектов и участников проектирования.

10. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

10.1. Проектный институт может успешно осуществлять свою деятельность на рынке, если умеет привлекать и сохранять заказчиков продукции и услуг. Умение привлечь и создать условия для долговременного сотрудничества с заказчиками лежит в основе маркетинга: определить продукт и рынок, найти заказчиков, выяснить, а зачастую

и сформировать их потребности, заключить соглашение на разработку проектной продукции и оказание инженерно-консультационных услуг, обеспечить качественное и своевременное выполнение соглашения и постараться не терять связи с выгодными заказчиками.

10.2. Участвуя в формировании портфеля заказов управляющий проектом должен заниматься маркетингом своих услуг по трем основным причинам:

- если не заниматься маркетингом в условиях конкуренции, вряд ли удастся получить стоящую работу;
- на рынке, независимо от конкуренции, маркетинг нужен для того, чтобы свести управляющего проектом с заказчиком, который нуждается именно в его услугах;
- заказчик может не подозревать о тех преимуществах, которые он получит, поэтому профессиональный подход к маркетингу со стороны управляющего проектом позволяет преодолеть эти препятствия и установить требуемые отношения сотрудничества.

10.3. Усилия управляющего проектом, затрачиваемые на маркетинг, могут быть направлены на то, чтобы предлагаемая продукция и услуги стали известны потенциальным заказчикам, и на то, чтобы вызвать у них интерес путем разъяснения тех преимуществ, которые они могут получить от этой продукции и услуг. Однако, поскольку заказчика в конечном итоге интересует не проект, а построенный объект, или, точнее, реальная прибыль от его эксплуатации или реализации на инвестиционном рынке, его возможности убедиться в достоверности предложений управляющего проектом есть и будут ограниченными.

Таким образом, у заказчика должна быть веская причина, чтобы воспользоваться услугами именно этого проектного института и именно этого управляющего проектом, а не других. Когда заказчик принимает решение о вложении средств в продукт, который в момент оформления заказа очень трудно, а порой и невозможно достоверно оценить или сравнить с тем, что предлагают другие желающие получить заказ на его разработку, он начинает искать основания, по которым как-то можно снизить риск неудачного решения. В таком случае управляющий проектом вынужден делать то же самое - искать нечто, что поможет убедить заказчика в том, что если он будет иметь дело с ним, то заказ попадет в надежные руки.

10.4. Наиболее важным основанием для принятия решения о заказе работы является профессиональная репутация управляющего проектом и "марка фирмы", которую он представляет. Опыт показывает, что даже у самого наиопытнейшего управляющего проектом с высокой репутацией могут по самым разным причинам быть срывы. Полной гарантии не может дать никто. Однако вероятнее получить

желаемое от проектной фирмы, имеющей хорошую репутацию, опытных специалистов, известной высоким качеством продукции и надежностью, оправданным соотношением затрат и результатов и других положительных характеристик.

10.5. Создание профессиональной репутации - ядро маркетинга. На рынке недостаточно быть компетентным и предлагать интересную продукцию. Потенциальные заказчики должны знать об этом. Управляющему проектом и проектному институту необходима репутация, соответствующая достигнутой компетентности и выпускаемой продукции, полностью отражающая то, что они могут сделать для заказчиков. Вопрос не только в том, какие научно-технические достижения определяют репутацию и могут заинтересовать потенциальных заказчиков, но и в том, какие принципы и методы будут применены управляющим проектом в осуществлении маркетинга.

10.6. Успешному маркетингу содействует соблюдение следующих общих принципов:

1) Управляющему проектом не следует обещать больше, чем можно сделать. Маркетинг порождает ожидания и связывает обязательствами. Если здесь перестараться, можно породить ожидания, превышающие возможности. Это может привести к обратным результатам: заказчику может срочно понадобиться помощь, управляющий проектом пообещал, но не может сделать. Пострадает не только репутация управляющего проектом, но и репутация фирмы.

2) Управляющему проектом следует объективно оценивать свои возможности. Искушение предложить услуги, в которых управляющий проектом недостаточно компетентен, бывает очень велико. Поддавшись ему можно поставить под угрозу интересы заказчика.

3) Не следует плохо отзываться о конкурентах. Вопросы о действиях, а также о достижениях конкурентов часто всплывают во время разговоров с заказчиками. Управляющий проектом может иметь свое мнение на этот счет. Однако, считается недобросовестным приемом бросать пренебрежительные реплики и искажать действительность, чтобы повлиять на заказчика в свою пользу.

4) Управляющий проектом должен помнить, что занимается маркетингом собственных профессиональных услуг. Многому можно научиться из опыта маркетинга в других областях и использовать все прогрессивное. И все-таки профессиональные особенности услуг управляющего проектом, восприятия заказчиков, традиции и ценности ни в коем случае нельзя упускать из виду, принимая решение о выборе методов маркетинга.

5) Управляющему проектом следует быть одинаково эффективным в маркетинге и в работе. Маркетинг не заканчивается с получе-

нием заказа и подписанием контракта. Исполнение заказа - не менее важная его сторона. Безупречное выполнение взятых обязательств - лучший маркетинг для повторных обращений заказчиков и получения рекомендаций, необходимых для создания профессиональной репутации.

6) Нужды и желания заказчика определяют смысл маркетинга. Не следует предлагать заказчику что-то ему не нужное или то, что его не заинтересует. Может быть, кому-то из заказчиков и будет приятно услышать, что управляющий проектом - блестящий профессионал. Однако, управляющему проектом бесконечно важнее убедить заказчика в полезности сотрудничества, что управляющему проектом понятны проблемы заказчика, а также известны выгодные для его ситуации решения. Это - золотое правило маркетинга профессиональных услуг. Центр всех маркетинговых усилий - заказчик, а не управляющий проектом.

10.7. В распоряжении управляющего проектом имеется широкий ассортимент методов создания профессиональной репутации и выхода на определенное место в умах руководителей и специалистов организаций-заказчиков проектной продукции.

При выборе методов маркетинга управляющему проектом следует в первую очередь знать и применять те из них, которые предназначены как для маркетинга отдельных заказов (прямой маркетинг), так и пробуждения интереса к работе проектного института и его продукции у потенциальных заказчиков (косвенный маркетинг), а также создания новых возможностей для контакта с ними. Особую ценность представляют методы маркетинга, которые одновременно повышают репутацию проектной фирмы как высокопрофессиональной организации и репутацию управляющего проектом, являющегося представителем практикуемого там подхода, стиля работы и технической квалификации. Рекомендуемые методы для управляющего проектом приведены в приложении 6.

11. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РУКОВОДСТВУ ПРОЕКТНЫМИ РАБОТАМИ

11.1 Основные проблемы в деятельности управляющего проектом по техническому руководству проектными работами можно разделить на следующие группы:

1) объективные - проблемы, наличие которых непосредственно связано со спецификой структуры проектной организации и негатив-

ные последствия которых должны учитываться и компенсироваться соответствующими организационными мероприятиями;

2) субъективные - проблемы, наличие которых связано с недостатками в организации работы конкретного управляющего проектом.

11.2. Управляющий проектом должен быть только техническим, но не административным руководителем проектирования, т.е. нести ответственность только за формирование качества проекта. Однако на управляющего проектом зачастую возлагают ответственность за выполнение обязанностей, осуществление которых практически невозможно из-за отсутствия у него соответствующих прав и условий, а иногда и ограничиваются возможности для технического руководства процессом формирования качества проектов. Таким образом управляющий проектом практически не в состоянии реально регулировать ход проектирования во времени, так как фактически у него отсутствуют административные полномочия по отношению к проектировщикам в производственных отделах.

Как правило, объективные проблемы связаны с предъявлением к управляющему проектом требований со стороны руководства проектного института, участников разработки проекта, заказчиков, строительных подрядчиков и т.д., которые не соответствуют правильно поставленным целям его работы, месту и роли в технологии проектирования. Решение указанных проблем путем удовлетворения этих требований является недостаточно правомерным. Необходима переоценка справедливости требований к управляющему проектом и соответствующее перераспределение обязанностей в проектном институте, при которой традиционно возлагаемые на управляющего проектом обязанности, связанные, например, с управлением сроками проектирования, осуществляются специалистами и подразделениями, обладающими соответствующими административными возможностями (например, планирование проектных работ - плановой группой планово-производственного отдела, контроль сроков проектирования - диспетчерской группой, регулирование сроков - начальниками производственных отделов, заместителем директора по производству и т.д.).

11.3. Управляющий проектом руководит работой соответствующих специалистов с целью достижения требуемого качества проекта. Но возникает противоречие - для управления процессами формирования качества по всем разделам проекта, необходимо, казалось бы, иметь более высокую квалификацию, чем у привлекаемых специалистов (архитекторов, конструкторов, сантехников, электротехников и т.д.) по разделам проекта. Рассчитывать на наличие такой разнообразной и высокой квалификации у одного работника можно лишь в исключительных случаях. С другой стороны, заказчик предъявляет к

продукции проектного института в основном требования экономического характера (стоимость строительства, себестоимость основных видов продукции, срок окупаемости капитальных вложений и т.д.), в том числе экономической эффективности инвестиций.

11.4. Важнейшей задачей управляющего проектом является управление процессами формирования качества проекта путем его планирования, контроля, учета и регулирования с точки зрения достижения требуемой экономической эффективности инвестиций. Для реализации этой задачи необходимо:

а) осуществлять выбор исходных данных для проектирования из тех альтернативных вариантов, которые представляет заказчик. Указанный этап крайне важен для всего дальнейшего хода проектирования и должен осуществляться именно управляющим проектом, так как только он обязан оценить исходные данные с точки зрения их влияния на экономическую эффективность инвестиций. При этом не исключено привлечение любых специалистов для консультаций;

б) планировать уровень качества конкретного объекта проектирования. Традиционно главный инженер (технический директор) института, специалисты технического отдела, разрабатывают плановый уровень качества объектов, проектируемых в данном институте (учитывающий специализацию института, объем проектных работ, уровень развития отрасли, для которой выполняется проект, требования научно-технического прогресса и т.д.). Данный общий плановый уровень качества может характеризоваться экономическими параметрами (себестоимость продукции, срок окупаемости капитальных вложений, удельные затраты на основные строительные материалы и т.п.) и чисто техническими (применение прогрессивного оборудования, строительных материалов, объемно-планировочных и конструктивных решений, использование научно-технических достижений и передового опыта и т.д.). Управляющий проектом анализирует и "привязывает" общий плановый уровень качества, установленный в проектной организации, к конкретным условиям проектирования объекта с точки зрения экономической эффективности применения тех или иных проектных решений, достижения тех или иных показателей;

в) контролировать качество проекта на промежуточных этапах проектирования (принятие основных проектных решений, разработка принципиальных чертежей, компоновка комплексного проекта и т.д.). Следует подчеркнуть, что контролировать именно достижение соответствующего качества в установленный срок, а не просто соблюдение сроков проектирования (этот акцент важен, так как зачастую эта работа понимается как чисто диспетчерский контроль). В случае, если установлено, что необходимое качество проекта в установленный

срок не достигнуто, необходимо поставить в известность об отсутствии требуемого качества руководителя, принимающего решения, связанные со сроками проектирования (начальника отдела, заместителя директора по производству и т.п.);

г) принимать решения при возникновении конфликтных ситуаций между проектировщиками различных специальностей. Указанные ситуации в практике проектирования возникают часто при согласовании разделов проекта, при стремлении проектировщиков каждой специальности принять с их точки зрения наилучшее, наиболее прогрессивное проектное решение, при недостаточности информации и необходимости принимать решение в условиях повышенной неопределенности и т.п. В этом случае необходимо оценить ситуацию с точки зрения результата - наивысшей эффективности объекта проектирования и привести проектирование отдельных разделов проекта во взаимное соответствие.

12. РОЛЬ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ АВТОРСКОГО НАДЗОРА ЗА СТРОИТЕЛЬСТВОМ

12.1. Авторский надзор за строительством - специфический вид деятельности проектировщиков. Несмотря на то, что имеются нормативные документы, содержащие требования по организации осуществления авторского надзора, проектные институты испытывают зачастую трудности при определении роли и функций работников, выполняющих работы по авторскому надзору.

Практика свидетельствует, что построенные объекты во многих случаях не отвечают установленным проектом и нормативными документами требованиям, нередко затягиваются сроки их строительства, технико-экономические показатели введенных в эксплуатацию объектов ниже проектных, в процессе строительства превышается сметная стоимость строительства. Как правило, возникновение перечисленных недостатков является результатом неудовлетворительного авторского надзора.

12.2. Для уточнения роли и функций управляющего проектом при осуществлении авторского надзора за строительством в первую очередь необходимо установить цели авторского надзора.

В соответствии со СНиП 1.06.05-85 авторский надзор проектных организаций осуществляется на протяжении всего периода строительства и приемки в эксплуатацию законченных строительством объектов в целях обеспечения соответствия технологических, архитектурно-строительных и других технических решений и технико-

экономических показателей введенных в эксплуатацию объектов строительства решениям и показателям, предусмотренным в утвержденных проектах (рабочих проектах), а также повышения ответственности проектных организаций за обеспечение высокого качества возводимых зданий и сооружений и соблюдения их сметной стоимости. Проектным организациям предоставлено также право при осуществлении авторского надзора представлять предложения о снижении стоимости, улучшении качества и сокращении продолжительности строительства и совершенствовании технологии производства строительных работ.

Роль управляющего проектом заключается в обеспечении достижения всех поставленных перед авторским надзором целей.

12.3 Авторский надзор за строительством следует рассматривать как продолжение процесса проектирования. Если весь период воздействия проектировщиков на проект считать процессом проектирования, то начало процесса проектирования следует установить с момента участия в сборе исходных данных для проектирования, а окончание - ввод законченного строительством объекта в эксплуатацию. Другими словами, процесс проектирования не заканчивается передачей утвержденной проектной документации заказчику, а продолжается вплоть до достижения проектных показателей объекта. Следовательно, в процессе осуществления авторского надзора не только контролируется выполнение работ по возведению объекта, но и принимаются соответствующие проектные решения.

В идеале возможна такая ситуация, при которой проектный институт передал заказчикам проектную документацию по всем объектам проектирования. В таком случае, вся основная деятельность проектного института будет связана с осуществлением авторского надзора. Такое упрощение позволяет выяснить особенности деятельности проектного института в период реализации проекта в строительстве и определить функции управляющего проектом в этой работе.

12.4. В период реализации проекта в строительстве происходит резкое увеличение количества организаций, с которыми проектный институт должен взаимодействовать для достижения своих целей. В этот период изменяются условия работы проектировщиков.

Рабочее место проектировщика, как правило, перемещается на площадку строительства. И если учесть, что до 90% работников проектных институтов составляют женщины, то возникают проблемы, связанные с их командированием для осуществления комплекса работ по авторскому надзору на площадке строительства. На стройке проектировщик испытывает ограничения как по времени решения во-

просов, так и в возможности обращения в сложных вопросах к более квалифицированным специалистам.

12.5. Работы по авторскому надзору выполняются проектным институтом в двух режимах: на площадке строительства и в здании проектной организации. По имеющимся данным до 30% работ по авторскому надзору выполняется проектным институтом без выезда проектировщиков на площадку строительства.

12.6. Анализ деятельности проектного института в период реализации проекта в строительстве позволяет выделить следующие результаты работ по авторскому надзору:

1) результаты проверки соответствия выполненных в процессе строительства работ по возведению объекта проектным решениям, предусмотренным в рабочей документации, и утвержденной сметной стоимости этих работ, соблюдения технологии (в том числе проектов организации строительства), качества производства строительно-монтажных работ и работ по монтажу технологического и других видов оборудования, пожаро- и взрывобезопасности помещений строящихся предприятий, зданий и сооружений;

2) результаты устранения недоработок в проектной документации, связанных с ошибками проектного института;

3) результаты работ, вызванных научно-техническим прогрессом - согласование рационализаторских предложений заказчика и строительного подрядчика, замены материалов, конструкций, изделий, оборудования, совершенствование ранее принятых проектных решений в целях снижения стоимости и сокращения сроков строительства, которые не связаны с ошибками проектного института.

Результаты работ, вызванные научно-техническим прогрессом имеют принципиальное значение для организации эффективного авторского надзора за строительством. Темпы научно-технического прогресса таковы, что если проектный институт не будет вносить в процессе строительства необходимые улучшения в проектную документацию, то к моменту ввода в эксплуатацию построенный объект не будет удовлетворять современным требованиям.

12.7. К работам по авторскому надзору следует относить работы по внесению изменений и дополнений в архивный экземпляр проектной документации в проектном институте. В настоящее время из-за низкого уровня организации этих работ с площадки строительства в проектный институт поступает не более 10% согласованных изменений и лишь 1% изменений и дополнений вносится в архивный экземпляр.

12.8. Откорректированные по результатам авторского надзора проектные решения представляют ценность для аналогичных объектов:

- которые строятся на других площадках строительства;
- документация на строительство которых передана заказчику, но строительство еще не начато;
- находящихся в процессе проектирования.

12.9. При осуществлении авторского надзора проектный институт должен обеспечить выполнение всех названных работ и получение всех результатов, а также предусмотреть необходимые ресурсы для выполнения этих работ (время, деньги, кадры), определить объемы и конкретные задания участникам авторского надзора, формы организации и проведения работ.

Рассмотренные особенности деятельности авторского надзора проектного института за строительством позволяют выделить следующие основные функции управляющего проектом как организатора разработки проектной документации и технического руководителя проектно-изыскательскими работами:

- согласование с заказчиком объемов работ по авторскому надзору и определение условий для заключения договора на осуществление авторского надзора;
- подготовка решений по организации и осуществлению авторского надзора по конкретным объектам (порядок выезда проектировщиков на площадку строительства по графику или осуществление авторского надзора постоянными представителями проектного института на площадке строительства), о месте хранения информации по авторскому надзору (в институте, в институте и на площадке строительства и т.п.);
- согласование кандидатур проектировщиков (как правило, принимавших участие в разработке проектной документации), выезжающих на площадку строительства для осуществления авторского надзора;
- руководство решением технических и экономических вопросов проектировщиками при осуществлении авторского надзора;
- организация решения вопросов по авторскому надзору, поступивших в институт по почте (с нарочным);
- регламентация взаимоотношений представителей авторского надзора с заказчиком и строительным подрядчиком;
- организация анализа и устранения ошибок в проектной документации, выявленных в результате осуществления авторского надзора, включая внесение изменений в архивный экземпляр проектной документации в проектном институте.

Приложение 1.

ТИПОВАЯ ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ (ГЛАВНОГО ИНЖЕНЕРА ПРОЕКТА, ГЛАВНОГО АРХИТЕКТОРА ПРОЕКТА)

(см. Справочник проектировщика. Выпуск 1. Типовые должностные инструкции работников проектной организации. - Консультационный центр "ЦНИОпроект-ИНВЕСТ", Межгосударственный Клуб директоров проектных организаций, - М., 1996, С.41-47.)

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Задачи

Обеспечение требуемой динамики инвестиций и поступления заказчику доходов от реализации проекта, достаточных для компенсации инвесторам вложенных ими ресурсов и взятого на себя риска, соблюдение норм и стандартов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов, других индивидуальных требований заказчика к техническому уровню и качеству, архитектурной выразительности и социальной значимости объектов, применение при проектировании передовых научно-технических достижений и прогрессивных технологий, позволяющих составить конкуренцию на мировом рынке.

1.2. Должен знать

1) Технические особенности и социально-экономические условия осуществления проекта.

2) Передовой отечественный и зарубежный опыт проектирования и строительства.

3) Ценообразование в проектировании и строительстве.

4) Условия приобретения материально-технических ресурсов для строительства объектов.

5) Законодательство и нормативную базу по проектированию, строительству и эксплуатации объектов.

6) Технические, экономические, экологические и социальные требования, предъявляемые к проектируемым объектам.

7) Требования научной организации труда.

8) Правила и нормы техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

9) Авторское право.

10) Порядок и условия страхования проектных и строительных рисков.

11) Контрактную систему (в гражданском законодательстве).

12) Организацию и экономику строительства, проектирования и инженерных изысканий.

13) Методы управления коллективом.

14) Средства коммуникации и автоматизированной обработки информации для управления проектом.

1.3. Подчиненность работника

Административно подчиняется заместителю директора по экономике, функционально подчиняется главному инженеру (техническому директору) института.

1.4. Порядок назначения работника и освобождения его от должности

Назначается и освобождается от занимаемой должности приказом заместителя директора по кадрам и социальным вопросам или директора или, как правило, на конкурсной основе. [2] При назначении на должность заключается трудовой контракт.

1.5. Порядок замещения работника в случае его отсутствия

Во время длительного отсутствия управляющего проектом на рабочем месте, директор выполняет те из его обязанностей, которые не терпят отлагательства в силу производственной необходимости.

1.6. Квалификационные требования

Высшее техническое образование, стаж работы по проектированию объектов или научно-педагогической работы в соответствующей области знаний не менее 5 лет.

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

1) Участие в формировании портфеля заказов проектной организации, проводимых заказчиком тендерах (торгах) при размещении заказа на проектирование и строительство объектов.

2) Проведение маркетинговых исследований, участие в разработке и реализации маркетинговой стратегии проектной организации, в том числе:

---

[2] Управляющий проектом (ГИП, ГАП) назначается и освобождается от должности директором проектной организации, если в проектном институте работы организованы на основе гибких организационных структур (ВТК)

- анализ данных о рыночной ситуации с подготовкой предложений о предпочтительных направлениях в разработке и реализации продукции и услуг проектной организации;

- участие в подготовке рекламных материалов, представлении новых продукции и услуг проектной организации на выставках, ярмарках, семинарах и пресс-конференциях (презентациях);

3) Подготовка данных для заключения договора (контракта) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг, в том числе о стадийности разработки, по составу и объему документации для строительства, договорной цене работ и распределении ее между организациями и подразделениями - участниками разработки проекта, условия страхования рисков, связанных с разработкой проекта и его реализацией, об имущественной ответственности сторон за неисполнение контрактных обязательств, о защите авторских прав и интеллектуальной собственности, об условиях конфиденциальности, а также составление календарного плана разработки проектной и другой документации для строительства и оказания инженерно-консультационных услуг.

4) Проведение переговоров с заказчиком и урегулирование разногласий при заключении договора (контракта) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг.

5) Определение состава участников разработки проекта, в том числе субподрядных проектных и изыскательских организаций, распределение между ними заданий и заключение соглашений об объемах работ, условиях их оплаты и сроках выполнения.

6) Участие в выборе и согласовании места размещения объекта строительства, в подготовке задания на проектирование или документа, его заменяющего, и, при необходимости, в организации инженерных обследований.

7) Определение плановых и фактических затрат на проектно-изыскательские работы; определение стоимости разработки разделов и частей проекта; ведение учета и контроля расходования разработчиками денежных средств в соответствии с заданием на проектирование.

8) Контроль соответствия технического и экономического уровня принимаемых проектных решений и сроков выполнения работ установленным требованиям, обеспечение разработки необходимых вариантов для выявления наиболее целесообразных и экономичных проектных решений.

9) Координация проектно-изыскательских работ по всему комплексу проекта, своевременное внесение изменений в условия дого-

вора (контракта) с заказчиком и соглашения с участниками разработки проекта, предъявление претензий и разрешение споров.

10) Обеспечение соответствия проектов заданию на проектирование и рабочей документации - утвержденному проекту, рассмотрение и подписание документации, требующей подписи управляющего проектом.

11) Организация работы по проверке на патентную чистоту впервые примененных или разработанных в проекте технологических процессов, оборудования, конструкций, материалов и изделий.

12) Подтверждение в проектной документации соответствующей записью, что проектная документация на строительство предприятий, зданий и сооружений разработана в соответствии с нормами, правилами и государственными стандартами.

13) Согласование документации в соответствии с установленными законодательством требованиями и условиями договора (контракта) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг, а также в случаях обоснованных отступлений от действующих норм, правил и стандартов, в части этих отступлений с органами государственного надзора и заинтересованными организациями, утвердившими их.

14) Защита проектных решений в органах экспертизы и при утверждении проектной документации заказчиком.

15) Оказание помощи заказчику в выборе подрядной строительной организации, в том числе на основе конкурса (торгов), подготовке и заключении договора (контракта) подряда на строительство.

16) Участие в размещении заказов на поставки оборудования и материалов, контроль за сроками их получения, а также предъявление по поручению заказчика претензий к изготовителям и поставщикам, участие в арбитражном обсуждении.

17) Оказание помощи заказчику в получении документации для подготовки строительного производства (документов о разрешении выполнения строительно-монтажных работ, технической документации на геодезическую разбивочную основу для строительства, на право пользования землей, решений об отводе мест для складирования излишнего грунта и плодородного слоя почвы, необходимых для рекультивации земель и т.п.).

18) Осуществление авторского надзора и мониторинга хода работ при строительстве; своевременное решение вопросов, связанных с проектированием и возникающих в процессе строительства, ввода в действие объекта, освоения проектных мощностей и эксплуатации объекта.

19) Подготовка предложений заказчику о внесении изменений в рабочую документацию, связанных с введением в действие новых

нормативных документов, с учетом фактического состояния строительства.

20) Своевременное внесение в рабочую документацию, в том числе в архивный экземпляр проектной организации, согласованных с заказчиком изменений ранее выданных проектных решений.

21) Анализ и подтверждение заказчику целесообразности оплаты выполненных строительно-монтажных работ.

22) Оказание помощи заказчику в урегулировании спорных вопросов по выполнению условий договора (контракта) подряда на строительство с подрядной строительной организацией.

23) Участие в приемке объекта в эксплуатацию, а также в согласовании порядка и сроков устранения дефектов, обнаруженных в период гарантийного срока.

24) Оказание помощи заказчику в подготовке кадров, необходимых для эксплуатации объекта.

25) Ведение учета и представление руководству проектной организации данных о по объектных трудозатратах для расчета себестоимости выполняемых работ.

26) Принятие решения о системе планирования и контроля исполнения работы подчиненными работниками.

27) Во время длительного отсутствия подчиненных работников выполнение их отдельных обязанностей (по вопросам связанным с организацией управления в отделе).

3. ПРАВА

1) Принимать решения и вести переписку по вопросам технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведения торгов (тендера), заключения договора (контракта) с заказчиком, проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей.

2) Формировать состав участников разработки проекта, в том числе из специалистов, не входящих в штаты проектной организации, определять их полномочия, формы организации и оплаты труда, меры поощрения и взысканий.

3) Проверять состояние разработки проекта, в том числе с привлечением компетентных специалистов и организаций в качестве экспертов и консультантов, соблюдение установленных сроков проектирования и качество проектных решений в процессе разработки проектно-сметной документации.

4) Вносить руководству проектной организации предложения о разработке новых и корректировке действующих нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов.

5) Принимать решения об образовании и использовании резерва средств от объемов выполняемых работ.

6) Давать устные и письменные распоряжения, обязательные для исполнения подчиненными ему работниками и привлекаемыми специалистами.

7) Использовать меры материального и других видов поощрений подчиненных работников, а также привлекаемых специалистов, внешних экспертов и консультантов.

8) Налагать взыскания на подчиненных работников.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

В случае невыполнения обязанностей или не использования своих прав, нарушения правил трудового распорядка несет ответственность в виде потери льгот, гарантий, компенсаций, доплат, премий, надбавок и других преимуществ действующих в проектной организации, либо несет ответственность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

5. СВЯЗИ С РАБОТНИКАМИ ПРОЕКТНОЙ И СТОРОННИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

1) Вертикальные связи: административно подчинены специалисты производственных отделов.

2) Горизонтальные связи: обращается к заместителям директора и начальникам производственных и функциональных отделов.

Приложение 2.

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА КОНТРАКТА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

КОНТРАКТ N _____

г._____ "____" _____19_____г.

Проектный институт _____

именуемый далее "Работодатель" в лице директора института

_____

фамилия, имя, отчество

действующего на основании _____

с одной стороны, и управляющий проектом

_____

фамилия, имя, отчество

именуемый в дальнейшем "Исполнитель" с другой стороны, заключили настоящий контракт о нижеследующем:

1. ПРЕДМЕТ КОНТРАКТА

1.1. Работодатель поручает, а Исполнитель принимает на себя выполнение работ по организации разработки проектной, договорной (контрактной), тендерной и другой технической документации и руководству проектно-изыскательскими работами, а также работами по оказанию инженерно-консультационных услуг на протяжении всего периода предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведения торгов (тендеров), подготовки, заключения и выполнения генеральных контрактов (договоров) на выполнение проектно-изыскательских работ и возведение объекта, проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей.

1.2. Состав работ, технические, экономические и другие требования к результатам работ определяются в дополнительных соглашениях к настоящему контракту.

1.3. Работодатель обязуется принять выполненную работу и своевременно оплатить согласно настоящему контракту.

2. СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ

2.1. Сроки выполнения работ определяются календарными планами, составляющими неотъемлемую часть дополнительных соглашений к настоящему контракту.

2.2. Задержка сроков выполнения работ, произошедшая не по вине Исполнителя, дает Исполнителю право на возмещение убытков и на продление срока выполнения работ.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ

3.1. Порядок организации работ по выполнению контракта, а также распределение средств по статьям расходов устанавливаются Исполнителем самостоятельно в пределах средств, определенных в дополнительных соглашениях к настоящему контракту.

3.2. Исполнитель вправе для выполнения работ сформировать временный трудовой коллектив (ВТК), который может состоять из подразделений (отделов, групп) института и отдельных специалистов. Условия выполнения работ, организации и оплаты труда определяются письменными соглашениями между Исполнителем и членами ВТК.

3.3. Исполнитель самостоятельно определяет структуру, численный, профессиональный и квалификационный состав ВТК.

3.4. Исполнитель вправе по согласованию с Работодателем на договорной (контрактной) основе привлекать для выполнения работ других участников: субподрядные организации, а также специалистов, не являющихся штатными работниками института.

3.5. Работодатель обязуется урегулировать разногласия между Исполнителем и членами ВТК, Исполнителем и другими участниками выполнения работ.

4. ЦЕНА РАБОТ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

4.1. Цена работ, порядок расчетов и распределение объемов работ между их участниками устанавливается дополнительными соглашениями к настоящему контракту и соглашениями Исполнителя с членами ВТК и договорами (контрактами) с другими участниками работ. По требованию Работодателя Исполнитель должен представить обоснование предлагаемой им цены работ по дополнительному соглашению.

4.2. Средства, сэкономленные Исполнителем при выполнении работ по настоящему контракту, используются по его усмотрению.

4.3. Работа считается выполненной и подлежит оплате после подписания Работодателем и Исполнителем акта сдачи-приемки готовой продукции по отдельным этапам и по окончании работ в целом, предусмотренным в дополнительных соглашениях к настоящему контракту.

4.4. Осуществление Работодателем окончательного платежа означает его отказ от всех претензий к Исполнителю. Принятие окончательного платежа Исполнителем означает его отказ от всех претензий к Работодателю.

5. ПОРЯДОК СДАЧИ И ПРИЕМКИ РАБОТ

5.1. Работодатель оставляет за собой право контроля в процессе выполнения работ за соблюдением установленных в институте требований к научно-технической продукции.

5.2. При завершении работы, в том числе и по этапу работы, Исполнитель представляет работодателю акт сдачи-приемки и необходимую продукцию (документацию), предусмотренную в дополнительных соглашениях к настоящему контракту. Сроки рассмотрения и приемки работы Работодателем устанавливаются в календарных планах, составляющих неотъемлемую часть дополнительных соглашений к настоящему контракту. В случае отказа Работодателя от приемки работы и подписания акта сдачи-приемки сторонами составляется акт с перечнем необходимых доработок и сроков их выполнения.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СТОРОН И РАЗРЕШЕНИЕ СПОРОВ

6.1. При неисполнении или ненадлежащем исполнении обязательств по настоящему контракту Работодатель и Исполнитель несут ответственность на условиях и в порядке, установленных действующим законодательством.

6.2. Исполнитель полностью компенсирует Работодателю ущерб, понесенный Работодателем из-за некачественного и несвоевременного выполнения работ по настоящему контракту.

6.3. Работодатель полностью компенсирует Исполнителю ущерб, понесенный из-за несвоевременной оплаты или необоснованного отказа от оплаты выполненных работ, а также в случае задержки сроков выполнения работ по вине Работодателя.

6.4. Исполнитель несет ответственность перед Работодателем за действия и упущения других участников, привлекаемых исполнителем для выполнения работ по настоящему контракту.

6.5. Претензии, споры и другие спорные вопросы между Работодателем и Исполнителем по настоящему контракту решаются комиссией по трудовым спорам. Исполнитель обязан продолжать выполнение контрактных обязательств в период разрешения спора, а Работодатель продолжает оплачивать выполненные работы, если иное не предусмотрено соглашением в письменной форме.

6.6. Исполнитель не несет ответственности за невыполнение своих контрактных обязательств, если это вызвано неисполнением Работодателем своих обязательств.

6.7. Работодатель не несет ответственности за невыполнение своих контрактных обязательств, если это вызвано неисполнением Исполнителем своих обязательств.

6.8. Работодатель обеспечивает и несет ответственность за соблюдение авторских прав Исполнителя в соответствии с законодательством, а Исполнитель, являясь автором продукции, выполненной по настоящему контракту, несет установленную законодательством ответственность за ее качество.

7. ПРОЧИЕ УСЛОВИЯ

7.1. Исполнитель обязуется не разглашать конфиденциальную информацию о величине договорной цены без согласия Работодателя.

7.2. Работодатель и Исполнитель имеют равные права по использованию результатов работ, выполненных по настоящему контракту, и могут использовать их по своему усмотрению, если иное не предусмотрено законодательством или генеральными контрактами (договорами) на выполнение проектно-изыскательских работ и возведение объекта.

8. ИЗМЕНЕНИЕ И РАСТОРЖЕНИЕ КОНТРАКТА

8.1. Изменения и дополнения в условия контракта вносятся только по письменному согласию Исполнителя и Работодателя и оформляются дополнительными соглашениями.

8.2. Контракт или дополнительное соглашение могут быть расторгнуты в двухстороннем порядке по письменному соглашению между Исполнителем и Работодателем.

8.3. Работодатель вправе в одностороннем порядке расторгнуть контракт или аннулировать дополнительное соглашение в случае превышения Исполнителем сроков выполнения или при необеспечении требуемого качества работ. В этом случае Работодатель в письменной форме уведомляет Исполнителя о намерении расторгнуть контракт или дополнительное соглашение. Если Исполнитель в течение недели после получения уведомления о намерении расторгнуть контракт или дополнительное соглашение не согласует с Работодателем перечень необходимых доработок и сроков их выполнения Работодатель вправе расторгнуть контракт.

8.4. Исполнитель вправе в одностороннем порядке расторгнуть контракт или дополнительное соглашение при задержке или отказе Работодателя в оплате выполненных Исполнителем работ. В этом случае Исполнитель в письменной форме уведомляет Работодателя о намерении расторгнуть контракт или дополнительное соглашение. Если Работодатель в течение недели после получения уведомления о намерении расторгнуть контракт или дополнительное соглашение не согласует с Исполнителем сроки оплаты выполненных работ, Исполнитель вправе прекратить его исполнение.

8.5. Если в процессе выполнения работ выясняется неизбежность получения отрицательного результата или нецелесообразность дальнейшего проведения работ, Исполнитель обязан приостановить работы, поставив об этом в известность Работодателя в трехдневный срок после приостановления работ. В этом случае стороны обязаны в трехдневный срок рассмотреть вопрос о целесообразности и направлениях продолжения работ.

9. ВСТУПЛЕНИЕ КОНТРАКТА В СИЛУ

9.1. Контракт вступает в силу с даты его подписания.

Настоящий контракт подписан в двух экземплярах, по одному для обеих сторон и состоит из _____ страниц.

ИСПОЛНИТЕЛЬ РАБОТОДАТЕЛЬ

Приложение 3.

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ К КОНТРАКТУ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ N _____

к контракту N_____ от "____" _____19_____г.

г._____ "____" _____19_____г.

1. Работодатель поручает, а Исполнитель принимает на себя выполнение работ _____
_____
_____

наименование работ

2. Состав работ, технические, экономические и другие требования к результатам работ, являющихся предметом настоящего соглашения, определены в _____

3. Цена работ по генеральному контракту (договору) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ N _____ от "_____" _____ 19 _____ г. на дату заключения настоящего соглашения составляет _____
_____ млн.руб.

4. Цена работ указанных в п.1 настоящего соглашения составляет _____% от цены работ по генеральному договору (контракту) или _____ млн.руб.

5. Срок сдачи работ по настоящему соглашению _____19___г.

6. Содержание и сроки выполнения основных этапов определяются календарным планом (графиком), составляющим неотъемлемую часть настоящего соглашения.

7. Порядок расчетов и распределение объемов работ между их участниками прилагается (если это было условием заключения настоящего соглашения).

8. Настоящее дополнительное соглашение является неотъемлемой частью контракта N_____ от "____" _____19___ г

9. Особые условия:

_____

_____

_____

ПРИЛОЖЕНИЯ: календарный план, распределение объемов работ и порядок расчетов.

ИСПОЛНИТЕЛЬ РАБОТОДАТЕЛЬ

Приложение 4.

ПРИМЕРНАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА
для повышения квалификации управляющего проектом (менеджера проекта, главного инженера проекта, главного архитектора проекта)

Тема 1. **Рыночные отношения и их влияние на организацию работы проектного института.**

Содержание и инструменты рыночных отношений. Важнейшие отличия централизованной административно-командной системы от рыночной. Общие проблемы, с которыми сталкиваются проектировщики, при переходе на рыночные отношения в инвестиционном комплексе. Основные изменения в проектной деятельности, ее хозяйственном и производственно-экономическом механизмах при рыночных отношениях. Изменения в технологии и организации проектных работ, которые вызваны переходом к рынку. Типичные ошибок руководства по адаптации проектной организации к новым условиям хозяйствования. Резервы сокращения себестоимости работ в проектном институте - как важнейший фактор повышения конкурентоспособности. Принципы оценки и анализ эффективности действующих организационных структур проектных институтов. Новые подходы к совершенствованию организационной структуры проектного института. Рыночная инфраструктура в инвестиционном комплексе.

Принципы взаимоотношений с заказчиком проектной продукции и другими участниками инвестиционной деятельности. Особенности формирования портфеля заказов проектной организации и возможности расширения видов продукции и услуг проектной организации. Изменения в системе технического нормирования. Новые возможности выбора стадийности, состава и содержания проектной документации. Резервы сокращения объема информации в проекте. Конкуренция в проектировании: организационные и экономические методы борьбы с конкурентами. Защита от недобросовестной конкуренции.

Тема 2. **Маркетинг проектной продукции и инженерно-консультационных услуг**

Маркетинг, как ориентация системы управления проектного института на привлечение заказчиков и завоевание рынка. Роль управляющего проектом в системе маркетинга. Методы маркетинга. Отличительные особенности продукции и услуг проектной организации для выбора методов маркетинга. Значение профессиональной репутации

управляющего проектом и престижа проектной организации для осуществления маркетинга. Психологические особенности инвесторов и заказчиков проектной продукции и услуг. Основные формы исследований и анализа рыночной ситуации. Определение тенденций, изучение и формирование потребностей в продукции и услугах проектной организации. Предпочтительные методы прямого и косвенного маркетинга. Участие в рекламных мероприятиях, представлении новых продукции и услуг на выставках, ярмарках, в проведении семинаров и презентаций. Взаимоотношения со средствами массовой информации. Выработка фирменного стиля, закрепление положительного образа "марки фирмы" проектной организации. Особенности маркетинга на различных фазах инвестиционной деятельности. Программа маркетинга и необходимые ресурсы. Темп работ по маркетингу и планирование рабочей нагрузки управляющего проектом. Информационная система маркетинга для управляющего проектом.

Тема 3. **Торги (тендеры) на проектирование и строительство объектов**

Основные понятия: тендер, цели тендера, тендерная документация, открытые и закрытые торги, участники торгов (оференты), предмет торгов. Технология проведения торгов (тендера). Особенности проведения торгов на различных фазах. Функции заказчика и участников торгов. Состав тендерной документации. Условия выкупа тендерной документации. Тендерное предложение. Обязательность лицензирования участников торгов на территории Российской Федерации. Установление величины залога для участников торгов. Получение тендерного уведомления и обязательства сторон по заключению контракта по результатам торгов. Уровень затрат проектного института на участие в торгах при получении заказа на проектные работы. Состав тендерного комитета. Роль управляющего проектом в подготовке тендерного предложения. Состав технической части тендерного предложения. Критерии выбора претендента для заключения контракта. Контрактные гарантии победителя торгов. Особенности тендера на строительство объекта.

Тема 4. **Контрактные отношения с заказчиком по разработке и управлению проектом**

Важнейшие отличия контракта от договора на создание (передачу) научно-технической продукции. Зарубежный и отечественный опыт контрактных отношений. Правовая база Российской Федерации при подготовке и заключении контракта. Контракт, как

завершающий этап участия проектного института в тендере, проводимом заказчиком.

Виды контрактов между заказчиком и проектировщиком (изыскателем) на выполнение проектных и изыскательских работ. Значение правильного определения терминов и понятий применяемых в контракте. Состав контрактной документации. Порядок подготовки, урегулирования разногласий и подписания.

Предмет контракта. Определение рамок соглашения. Целесообразный состав работ и услуг, позволяющий проектировщику (изыскателю) повысить свою конкурентоспособность. Особенности выбора состава изыскательских работ и услуг. Правила включения в контракт работ и услуг, цена которых не может быть определена на момент заключения контракта. Условия представления исходных данных.

Сроки выполнения работ по контракту. Условия компенсации ущерба из-за нарушения сроков выполнения контрактных обязательств каждой из сторон. В каких случаях сроки окончания работ по контракту совпадают со сроком окончания действия контракта.

Как избежать неожиданностей при сдаче-приемке работ. Возможные причины отказа от сдачи и от приемки работ. Виды работ, которые могут считаться принятыми на месте их производства с момента оформления соответствующих документов.

Права сторон по использованию результатов работ по контракту. Защита авторских прав и интеллектуальной собственности проектировщиков. Право исполнителя приостанавливать выполнение контрактных обязательств в случаях согласования заказчиком осуществления или приемки строительно-монтажных работ с отступлениями от проекта. Выбор ограничений и их возможное влияние на цену работ по контракту. Конфиденциальность информации, связанной с контрактом.

Ответственность сторон за нарушение контрактных условий. Требование полной компенсации ущерба как обязательная составляющая рыночных отношений. Виды санкций и условия освобождения от ответственности. Порядок разрешения споров. Кто в проектном институте вправе распоряжаться полученными неустойками, штрафами и т.п. дополнительными к цене контракта поступлениями.

Закрытие контракта. Правила одностороннего расторжения контракта. Временная приостановка работ. Условия преемственности в случае банкротства одной из сторон или переуступки прав.

Изменения в организационной структуре проектного института при внедрении контрактной системы взаимоотношений с заказчи-

ками. Роль управляющего проектом в процессе составления, при заключении и реализации контракта.

Тема 5. **Договорные цены в проектировании**

Товарно-денежные отношения в сфере проектирования. Особенности проектной продукции и условий ее реализации на рынке. Изменения в ценообразовании на проектную продукцию. Три вида цен в Российской Федерации. Нормативно-правовая база ценообразования. Механизм формирования договорной цены: общие правила, факторы, оказывающие влияние на уровень цены, особенности определения цены для объектов жилищно-гражданского и производственного назначения. Значение себестоимости работ при формировании договорной цены. Затраты, включаемые в себестоимость проектной продукции. Организация учета по объектных трудозатрат. Конфиденциальность себестоимости работ. Роль управляющего проектом в достижении соглашения с заказчиком о величине договорной цены работ.

Тема 6. **Страхование рисков, связанных с проектированием и строительством объектов**

Страхование, как условие стабилизации на рынке и гарантия защиты имущественных интересов участников инвестиционной деятельности. Страховой договор - неотъемлемая часть контракта с заказчиком на разработку проектной продукции. Подготовительная работа по заключению страхового договора. Основные понятия: страховой договор, страховое событие, страховые платежи. Виды страхования. Характеристики основных страховых событий и вероятность их наступления. Связь страховых платежей с договорной ценой работ и прибылью проектной организации. Страховые компании в России. Распределение обязанностей между управляющим проектом и другими должностными лицами и подразделениями проектной организации по страхованию имущественных интересов и рисков, связанных с проектированием и строительством объектов.

Тема 7. **Организация работы управляющего проектом в проектном институте**

Новые возможности выбора эффективных форм взаимодействия и распределения компетенции между участниками разработки проекта и оказания инженерно-консультационных услуг. Роль и место управляющего проектом в структуре проектной организации. Принципы рыночных взаимоотношений управляющего проектом с руководством проектной организации. Механизмы урегулирования разногласий без нарушения компетенции управляющего проектом. Загрузка и количе-

ственный состав управляющих проектами. Необходимые условия для выполнения работ временными трудовыми коллективами проектировщиков. Формы и условия контрактов между участниками разработки проекта. Разделение ответственности между управляющим проектом, руководством проектного института, начальниками основных проектных подразделений и другими участниками разработки проекта. Условия оплаты труда управляющего проектом. Изменения в организации выполнения работ в период реализации проекта в строительстве. Защита авторских прав и интеллектуальной собственности проектировщиков.

Тема 8. **Техника личной работы управляющего проектом**

Приоритетные направления повышения эффективности индивидуальной работы управляющего проектом. Построение информационной системы управляющего проектом. Современные методы и способы работы с информацией: сбор информации, ведение личных записей, фактографические и тематические информационно-поисковые системы, личный архив. Эффективная подготовка и проведение деловых переговоров. Искусство построения деловых отношений, повышающих престиж управляющего проектом. Рациональное распределение рабочего времени. Инструментарий календарного планирования и ведения учета использования времени. Возможности современных технических средств автоматизированной обработки информации, коммуникации и оргтехники.

Тема 9. **Обоснование эффективности инвестиций**

Основные принципы определения экономической эффективности инвестиций в строительстве. Законодательная и нормативная база. Важнейшие подходы к расчетам экономической эффективности. Методы учета фактора времени в расчетах экономической эффективности. Приведение затрат и эффекта к одному моменту времени. Обоснование экономического эффекта от сокращения продолжительности проектирования и строительства, ускорения ввода в действие объектов и освоения проектных мощностей. Экономическая оценка природоохранных мероприятий. Методы определения экономической эффективности от увеличения долговечности конструкций и улучшения качества строительства. Обоснование структуры финансирования проекта. Методы оценки возможности долгового финансирования проекта и оптимизации потоков инвестиций.

Экономическая оценка земли и ее использование в расчетах экономической эффективности проектных решений. Комплексная эко-

номическая оценка территорий, отводимых под строительство. Обоснование проектов застройки с учетом ценности застраиваемых земель. Экономическая эффективность использования подземного пространства для размещения объектов строительства. Методы сравнения экономической эффективности подземных и наземных коммуникаций с учетом экономической оценки земли.

Определение эффективности объемно-планировочных и конструктивных решений зданий и сооружений. Определение экономической эффективности применения в строительстве новых конструкций и материалов. Методика оценки эффекта от унификации и типизации проектных решений.

Приложение 5.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ, РЕКОМЕНДУЕМОЙ ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ УПРАВЛЯЮЩЕМУ ПРОЕКТОМ

Приведенные в списке материалы можно заказать в консультационном центре "ЦНИОпроект-ИНВЕСТ" по адресу: 123458, Москва а/я-117, телефон /факс .модем (095) 942-2269
E-mail: gost.e-ecolog.ru

1. Новое законодательство России по вопросам проектирования и инженерных изысканий (законы об архитектурной деятельности, об акционерных обществах, Гражданский кодекс и др.).
2. Положение о проектной (изыскательской) деятельности в строительстве.
3. Положение о заказчике-застройщике.
4. Положение о службе государственного заказчика на строительство.
5. Положение об авторском надзоре за строительством предприятий, зданий и сооружений (пособие к СНиП 1.06.05-85)
6. Сборник форм договоров (контрактов) между заказчиком-застройщиком и другими участниками инвестиционной деятельности (инвестор, тендерный комитет, строительный подрядчик, проектировщик, изыскатель, поставщик оборудования и др.). Вып. 1.
7. То же, Вып. 2 (с комментариями положений нового Гражданского Кодекса Российской Федерации, затрагивающих взаимоотношения заказчика-инвестора с другими участниками инвестиционной деятельности).
8. Типовые формы контрактов (договоров) между заказчиком и проектировщиком (изыскателем) с рекомендациями по их применению.
9. Как вести переговоры и строить деловые отношения. Практическое пособие для проектировщиков и заказчиков проектной продукции
10. Организация работ в проектном институте на основе гибких организационных структур (временных трудовых коллективов)
11. Коммерческая тайна проектной организации
12. Организация и проведение переговоров при подготовке и заключении контрактов с заказчиками проектных и изыскательских работ

13. Основные положения по сокращению избыточной информации в проектной документации. 2-е изд. (пособие к СНиП 11-01-95).

14. Регламентация подписей на проектной документации. Основные положения. 2-е изд. (пособие к СНиП 11-01-95).

15. Организация работы технического отдела по обеспечению конкурентоспособности проектного института. Методические материалы. 2-е изд.

16 Рекомендации по защите интеллектуальной собственности - проектной продукции в процессе создания и реализации инвестиционных проектов

17. Пособие к СНиП по составлению раздела проекта (рабочего проекта) "Охрана окружающей среды".

18 Техническое задание на разработку в проектной организации системы управления и контроля качества проектно-изыскательской продукции, удовлетворяющей международным стандартам качества (ИСО 9000)

19. Системы качества. Международные стандарты ISO серии 9000 (полный комплект - 19 стандартов на русском языке)

20. Страхование имущественных интересов проектной организации при создании и реализации продукции. Вып. 2.

21. Цены на проектные работы с учетом инфляции. Нормативные и методические документы с практическими рекомендациями по расчету повышающих коэффициентов и заключению договоров (контрактов). Вып. 2.

22. Особенности формирования договорных цен на научно-техническую продукцию проектных организаций в рыночных условиях хозяйствования

23. Рекомендации по снижению риска неплатежей заказчика за проектную документацию (советы заместителю директора по экономике и производству)

24. Правила оплаты труда работников проектной организации после поступления средств от заказчика за реализованную продукцию

Приложение 6.

ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

1. Получение рекомендаций.

Молва - один из старейших и несмотря на это, самый эффективный способ, с помощью которого проектная фирма становится известной новым заказчикам. Предприниматели и руководители обычно делятся сведениями о таких профессионалах, как юристы, банкиры, инженеры, архитекторы, консультанты по вопросам управления. Они обмениваются как положительной, так и отрицательной информацией, поэтому лишь та фирма, которая представила заказчику безупречную услугу, может рассчитывать на благоприятный отзыв. В поисках проектировщика заказчик часто сначала обращается к своим деловым друзьям за советом, прежде чем обратиться к любому другому источнику информации.

Может показаться, что безупречное обслуживание - это все, что необходимо для получения хороших рекомендаций. Опыт показывает, что это действительно главное, но нужно не только это.

Управляющему проектом не следует пассивно ждать, чтобы осчастливленный заказчик начал рекомендовать своим коллегам воспользоваться его услугами. Целесообразно попросить его:

- подсказать, кто еще, возможно, заинтересован в аналогичных услугах;
- разрешить ссылаться на их фирму как на рекомендацию в разговоре с другими перспективными заказчиками;
- разрешить описать и обобщить успешно выполненную работу в публикации, рекламных материалах и т.п.;
- поговорить с находящимися с ними в деловом контакте руководителями и предпринимателями, банкирами, юристами и другими лицами, которые могут спросить их о хорошем проектировщике.

Управляющему проектом следует показывать, что его забота об интересах заказчика выходит за рамки одного контракта - этого легче всего достичь, если информировать бывших заказчиков о самых последних проектах и о состоянии дел в их отрасли или проблемной области, сообщать им о своих новых услугах, приглашать их время от времени для участия в проводимых в проектном институте семинарах и вообще чаще с ними контактировать. Счастливые заказчики - ваши лучшие маркетологи, причем делают это бесплатно!

2. Профессиональные публикации.

Воздействие на заказчика зависит от природы и качества публикации. Широта, глубина и новизна подхода автора к актуальным проблемам должны произвести на читателя такое впечатление, что он придет к выводу, что и его фирма могла бы извлечь из него большую пользу. Публикации, которые просто повторяют старое новыми словами, могут привлечь нескольких заказчиков, но длительного эффекта не дадут. Написать по-настоящему хорошо очень трудно и занимает много времени, и те, кто утверждает, что каждый может попробовать это сделать - плохие советчики.

Во многих случаях высока потребность в оригинальных публикациях, которые отражали бы реальные проблемы и нужды практики. Это - привлекательная возможность для управляющего проектом.

Статьи в периодических изданиях. Чтобы вызвать интерес статьи должны быть обращены к важным и актуальным вопросам. Определенно полезны статьи об успешно выполненных проектах (одном или нескольких), подчеркивающие использованный подход, достигнутые результаты и принесенную пользу.

Существенную роль играет выбор средства массовой информации. Главная цель - не широкая общественность или коллеги. Поэтому можно порекомендовать для публикаций центральные профессиональные деловые газеты и журналы, которые обычно читают представители управленческого аппарата заказчиков ("Экономика строительства", "Экономика и жизнь", "Строительная газета" и т.п.), а также местные газеты, особенно те, которые предпочитают местные деловые круги.

И здесь также очень важна репутация издания. Статьи в ведущих газетах и журналах определенно привлекательнее.

Листки и брошюры. И существующие и потенциальные заказчики высоко оценят обращение через специальные технические и информационные листки, руководства, сводки, брошюры, контрольные списки и др. Они могут касаться относительно узкой и специализированной тематики, но должны прямо интересовать читающего.

При этом нет необходимости выплескивать все ваши "ноу-хау" (это ваше конкурентное преимущество), однако следует быть готовым сказать что-нибудь существенное, если не хотите, чтобы на материал смотрели как на тривиальную саморекламу. Особенно приветствуются работы, сообщающие руководителям и специалистам о состоянии дел в их отрасли или об имеющихся тенденциях, которые могут повлиять на их деловые успехи.

Информационные бюллетени - это издания, регулярно оповещающие о направлениях развития интересующих ваших заказчиков сфер деятельности. Управляющий проектом может выбирать между информационным бюллетенем, полностью посвященным новостям из одной отрасли промышленности, или также из его фирмы (законченные проекты, результаты изучения и обобщения опыта проектирования и строительства, новые виды услуг, опубликованные статьи, намечаемые семинары, выставки и т.п.). Если информационный бюллетень составлен профессионально, он может стать ценной справочной услугой, которую потенциальные заказчики будут рассматривать как необходимую им информацию.

Все публикации должны иметь ссылку на проектную организацию, к которой принадлежит автор, какую-то информацию о ней и ее продукции и (если на то будет получено согласие) об организациях - заказчиках, в которых был накоплен описываемый опыт.

3. Отношения со средствами массовой информации.

Такие средства массовой информации, как пресса, телевидение или радио, постоянно ищут сведения, которых от них ожидает аудитория. Ими (полностью или частично) обладают, могут помочь собрать, организовать и представить широкой аудитории специалисты-проектировщики и, в первую очередь, управляющие проектами. Информация может, например, касаться прогресса в вопросах охраны окружающей среды, новых методов энергосбережения или вероятного влияния политических изменений на инвестиционные решения.

Как правило, редакторы и другие сотрудники средств массовой информации должны соблюдать короткие предельные сроки, нуждаются в быстрой помощи и должны быть уверены, что их источник очень хорошо информирован, заслуживает доверия и надежен. Им требуется информация в формате, готовом для немедленного употребления. Управляющий проектом, который понимает эти требования и старается быть гибким, может надеяться, что его будут упоминать как технический авторитет или пригласят дать интервью. В этом намного больше пользы для упрочнения репутации и привлечения потенциальных заказчиков, чем во многих дорогих рекламных объявлениях.

Откликаться на требования средств массовой информации не значит отказываться от какой-либо инициативы. Стоит только понять суть их работы, а также какого рода информацию они ищут, как уже можно прямо предлагать темы или готовые новости и сообщения тому, с кем вы общаетесь.

Краткие сообщения в средствах массовой информации рассчитаны на широкое распространение. Выпуск новостей, в котором говорится о том, что проектная организация сделали нечто интересное в области, о которой с удовольствием говорят и пишут, может горячо приветствоваться и использоваться несколькими информационными службами, или их представители вступят в контакт, чтобы получить дальнейшую информацию.

Зачастую сотрудники средств массовой информации имеют искаженное представление о деятельности проектировщиков и ищут о них в основном сенсационные материалы (например, о больших проектах, которые завершились полной неудачей, или случаи чрезмерно высоких вознаграждений за работу и т.п.). Едкие статьи, содержащие такого рода информацию, появляются в различных изданиях. Агрессивная и высокомерная реакция на них ухудшает положение. Наилучший способ изменить отношение средств массовой информации - помогать им выполнять их работу на высоком профессиональном уровне.

4. Семинары для заказчиков.

Услуги по обучению и информированию заказчиков могут иметь выраженное стимулирующее действие и привести к получению новых заказов. Следует регулярно проводить и приглашать руководителей организаций - заказчиков принять участие в семинарах, посвященных интересным для них темам, например, по вопросам ценообразования в проектировании и строительстве, выбора целесообразного состава и объема проектных материалов, страхования имущественных интересов и т.д. На семинар можно приглашать докладчиков со стороны, но при этом очень важно, чтобы специалисты и руководители проектного института приняли участие в семинаре и представили свои доклады. В докладах необходимо показать, что проектный институт идет в ногу со временем и по-настоящему интересуется проблемами, жизненно важными для успешной жизнедеятельности на рынке. Если возможно, следует подробно описать работу института за последнее время, подчеркивая выгоды, полученные заказчиками. Однако главное, чтобы участники воспринимали семинар как помощь, а не как упражнения по навязыванию услуг.

Невозможно предложить универсальный способ организации семинара. Например, следует решить, что лучше: приглашение без оплаты, довольно высокая оплата или же оплата только печатных материалов семинара. Семинар может быть организован только проектным институтом или в сотрудничестве с учебными или научными цен-

трами, профессионально занимающимися выносимыми на семинар проблемами. Семинар должен быть коротким - не более 2-3 дней, а время и место сбора слушателей - удобными для них.

Участниками семинара должны быть потенциальные заказчики. Идеальный вариант - избирательный список рассылки, когда приглашают лиц, принимающих решения, из организаций, скорее всего имеющих проблемы или заинтересованных обсуждаемыми на семинаре вопросами. Нужно заранее оценить вероятность положительной реакции (которая может составлять от 20 до 50 процентов в зависимости от таких факторов, как тема, репутация фирмы, состав докладчиков, качество списка участников, а также склонность руководства организации-заказчика посещать подобные мероприятия). Предпочтительны персональные приглашения.

Те, кто быстро и с радостью принял приглашение, выражают тем самым интерес к обсуждаемой тематике, и к вашей квалификации и, вероятнее всего, могут стать потенциальными заказчиками. Некоторые из них могут продолжить разговор с вами после семинара или попросить назначить им встречу, остальные войдут в список лиц, с которыми возможен контакт в будущем (скажем, через месяц после семинара можно позвонить им и предложить встретиться, чтобы глубже обсудить их специфические проблемы).

Все это может послужить толчком для получения заказов.

5. Реклама.

Цель рекламы - возбудить интерес большего числа потенциальных заказчиков, убедив их, что ваша продукция или услуги для них особенно привлекательны. Методы и каналы (газеты, журналы) массовой рекламы, используемые для рекламы товаров широкого потребления, непригодны для маркетинга проектной продукции.

Реклама в прессе должна отвечать двум основным критериям: Во-первых, она должна помещаться в тех изданиях, где ее скорее всего увидят потенциальные заказчики. Для этого необходимо выяснить, что именно они читают, и специально обращать на это внимание при личных контактах с представителями заказчиков.

Во-вторых, реклама должна отвечать критериям эффективности композиции: лучше малый объем существенной информации, чем много фрагментарных детальных описаний; нужно выдвигать на первый план блага, которые ищет заказчик, а не наименование проектной организации и ее квалификацию; надо четко указать, где и как можно войти в контакт с вашей фирмой. Если возможно, наименование

предлагаемой услуги и вероятную выгоду от нее для заказчика следует включить в заголовок рекламы, при этом реклама должна быть привлекательной и напрямую затрагивать проблемы заказчика.

Реклама по радио и телевидению мало используется проектными организациями. Можно рекомендовать использовать некоторые программы для местных деловых кругов, которые посвящены таким темам, как создание предприятия, экономия энергии или повышение производительности. Реклама, следующая за такой программой, может оказаться довольно эффективной.

Прямая почтовая реклама - это метод, о котором следует задуматься каждому управляющему проектом. Очень важно при этом иметь хороший список адресов. Лучше самостоятельно вести такие списки, или же список можно приобрести у специализированной фирмы.

Посылать следует лишь хорошо отобранные и правильно составленные материалы. Сюда относятся информационные брошюры и листки о деятельности и продукции, репринты и статьи, удачные публикации с упоминанием деятельности вашей фирмы и т.п. Крайне нежелательно топить руководство организаций-заказчиков в бумагах. Они и так получают их слишком много. Посланные по почте материалы должны быть сжатыми и краткими, содержать значимую техническую информацию, показать подход, знание дела и ссылки на работы, которые уже закончены управляющим проектом. Все это может сопровождаться кратким описанием проектной организации и ее руководящего состава.

Выставки профессиональных материалов и услуг таюке дают возможности для рекламы. Если на них может присутствовать управляющий проектом или его представитель, отдельные заказчики могут войти с ним в контакт непосредственно на выставке.

6. Ответы на запросы.

Использование любого из обсужденных выше методов маркетинга может в какой-то момент привести к запросу от перспективного заказчика. В некоторых случаях им прямо следует предложить сделать запрос (например, сразу же после семинара или выставки, на которых они присутствовали).

Любой такой запрос может быть эффективным шагом к подготовке нового дела или, наоборот, испортить зарождающиеся отношения и "спугнуть" заказчика. Риск особенно высок в больших проектных организациях, если работник, с которым вступил в контакт потенци-

альный заказчик (это может быть секретарь директора, но с таким же успехом и руководитель, который оказался на месте), не способен свести заказчика с наиболее подходящим для его проблемы коллегой или правильно отреагировать на его запрос. Наиболее опасный ответ: "Вы обратились не по адресу".

Рекомендуется запомнить следующие правила:

- чтобы справиться с запросами заказчиков, нужно иметь наготове соответствующие резервы ресурсов;
- каждый запрос следует встречать с отменной учтивостью и терпением, на высоком техническом уровне (хорошо информированного заказчика может разочаровать неудачный ответ секретаря),
- на вопросы, на которые невозможно ответить сразу, следует дать ответ в максимально короткий срок;
- ответы на запросы предполагают знание тактики маркетинга, т.е. отвечающий должен точно знать, как далеко он может зайти в своем ответе: должен ли он просто ответить на вопрос, высказать свой интерес к заказчику, предложить встречу и т.п.;
- в определенных случаях управляющему проектом надо будет решить, насколько полно проявить себя и свои знания (вполне может оказаться, что заказчик попытается превратить свой запрос в бесплатную консультацию).

7. Место встреч и демонстрация престижа проектной организации.

Золотую середину следует искать где-то между престижным имиджем профессиональных услуг и их экономным исполнением. Деловой вид интерьеров помещений проектного института, мест приема заказчиков, а также специальных комнат для ведения переговоров не менее важен. Существует соблазн продемонстрировать заказчику уровень преуспевания - современное компьютерное оборудование, средства связи и тиражирования документации, добротную мебель и дорогую отделку помещений. Выставленная напоказ чрезмерная роскошь может произвести впечатление на некоторых заказчиков, но большинство будет обескуражено. Они могут прийти к выводу, что им придется платить за красоту и комфорт на вашем рабочем месте, а также почувствовать себя неловко, если их собственная рабочая обстановка отличается от вашей.

8. Методы маркетинга конкретного заказа.

Как правило, управляющие проектом предпочитают, чтобы заказчики сами к ним приходили. Однако, можно не получить достаточ-

ного количества работы, если просто ждать, когда кто-то придет. Для поиска конкретного заказа можно воспользоваться следующими основными методами

"Холодные" контакты. Так называются визиты, письма или телефонные разговоры, когда управляющий проектом обращается к потенциальному заказчику и пытается предложить ему выполнить работу. Это наименее эффективный метод маркетинга. Но "свежесозданные" проектные фирмы часто не могут без него обойтись.

"Холодные" визиты без предварительной договоренности хуже всего. Руководители не любят, когда их беспокоят незнакомцы без предупреждения. Однако в критических ситуациях такие контакты приемлемы.

"Холодные" письменные контакты - более удачный метод. Их цель - не получить заказ, а представить себя перспективному заказчику, чтобы подготовить почву для будущего контакта через непродолжительное время.

"Холодные" телефонные разговоры преследуют единственную цель - получить свидание с заказчиком. При этом нужно отвечать на любые вопросы, которые заказчик может задать, прежде чем решит назначить встречу.

Эффективность "холодных" контактов можно повысить, если соблюдать определенные правила. Во-первых, надо правильно выбрать объект. Это должны быть целевые организации, выявленные при исследовании потенциального рынка, а управляющий проектом должен быть уверен, что может предложить для них что-нибудь полезное. Для этого желательно иметь свой собственный список адресов.

Во-вторых, такие контакты требуют технической подготовки. Нужно узнать как можно больше о целевой организации. Худшее, что может случиться, - проявить полное незнание основных фактов о делах потенциального заказчика во время первой беседы. Недопустимо составлять письма из общих фраз или давать слишком подробную информацию, не представляющую непосредственного интереса для заказчика. Нужны индивидуализированные письма, которые предлагают заказчику нечто специфическое и относящееся к делу. Чтобы достичь желаемого эффекта, надо тщательно подготовить и телефонный разговор. Иногда полезно составить перечень вопросов для подготовки и построения такого разговора.

В-третьих, управляющий проектом должен постараться войти в контакт с нужным человеком. Во многих (но не во всех) организациях это первое лицо. Письма нужно адресовать непосредственно ему.

При телефонных переговорах управляющий проектом должен постараться говорить с ним же, причем желательно в самый свободный отрезок рабочего дня. Занятые руководители не беспокоят себя ответными звонками, если не имеют на то веских причин. Поэтому, если управляющий проектом не сумеет "поймать" по телефону намеченное лицо, бесполезно оставлять свое имя и номер телефона в надежде, что ему позвонят. Вместо этого лучше попробовать еще раз в то время, которое укажет секретарь.

Обычная последовательность действий при "холодном" контакте: 1) письмо, 2) телефонный звонок, который следует за письмом и сопровождается просьбой о встрече, и 3) встреча с заказчиком. Дойти до третьего этапа - не означает обязательно получить заказ, хотя вероятность этого и возрастает.

Контакты, основанные на рекомендациях и примерах. Если управляющего проектом каким-то способом рекомендовали, это скорее всего повлияет на отношение перспективного заказчика и создаст благоприятную атмосферу для переговоров. То, что уже известно от деловых знакомых, очень быстро переведет обсуждение общей тематики к специфической. Нужно выяснить, насколько хорошо информирован заказчик, чтобы не повторять очевидное и не забыть сообщить ему именно то, что требуются.

Если заказчик хочет только информации, не стоит настаивать на немедленных переговорах о заказе. Опыт подскажет, как далеко заходить в каждой ситуации. Например, можно предложить встретиться еще раз и продолжить обсуждение, до которого управляющий проектом сможет поискать, причем бесплатно, некоторые данные, касающиеся дела потенциального заказчика. Или можно ознакомить его с некоторыми подробностями проектов, выполненных для людей, которых будущий заказчик хорошо знает и ценит. После такого контакта можно через 2-4 недели напомнить о разговоре по телефону. Если интерес пропал, не надо настаивать.

Аналогично могут быть организованы последующие контакты с участниками проводимых проектным институтом семинаров, чтобы выявить заинтересованы ли они в заказе работы.

9. Ответ на приглашение принять участие в подрядных торгах.

Войти в контакт с потенциальным заказчиком можно в ответ на опубликованное объявление о проведении подрядных торгов на разработку проекта. Как правило, такой заказчик - государственная организация или предприятие или же крупная коммерческая структура.

В такой ситуации заказчик не только появляется по собственной инициативе, но уже скорее всего имеет довольно точное представление о том, что надо сделать. Его собственные или привлеченные технические службы уже провели предварительные проработки и разработали детальную тендерную документацию, которую можно получить на определенных заказчиком условиях. Заявленные таким образом проекты часто велики, привлекательны с финансовой точки зрения и могут представлять интерес для ваших конкурентов. Однако, прежде чем принимать приглашение заказчика, следует тщательно проанализировать ситуацию:

- иногда объявления о торгах носят чисто формальный характер, а их публикация делается с большим опозданием. Это происходит в тех случаях, когда все условия данных подрядных торгов заранее переданы одной или двум фирмам, с которыми заказчик и предполагает иметь дело, официально оформив его через подрядные торги;
- круг проектных организаций, заинтересованных в получении работы, может быть достаточно широким, поэтому конкуренция будет очень жесткой;
- подготовка необходимых материалов для участия в подрядных торгах требует серьезных затрат времени и дорого обходится, причем это будут чистые убытки для тех, кого отвергнут, а иногда по условиям торгов стоимость работ по подготовке и участию в торгах не возмещается даже выигравшей подрядные торги фирме;
- процедура отбора заказчиком лучшего предложения может быть длительной, претендента могут попросить предоставить дополнительную информацию, пересмотреть некоторые из предложенных решений и совершить несколько визитов к заказчику, следовательно, претендент не должен находиться в положении, когда ему срочно требуется гарантированная работа.

Если все же решено бороться за получение такого заказа, нужно разработать подробный план действий, чтобы выиграть подрядные торги. Например, управляющий проектом может считать, что полностью соответствует данной работе, но в то же время его и фирму, которую он представляет, может не знать заказчик. Возникает вопрос: что он может сделать за короткий промежуток времени, чтобы стать известным новому потенциальному заказчику? Могут ли ему помочь старые заказчики? Не стоит ли посетить уже построенные объекты с представителями нового заказчика? Что еще можно сделать?

10. Программа маркетинга управляющего проектом.

Набор методов, который будет использоваться управляющим проектом, должен соответствовать его существующему и желаемому

профессиональному имиджу с одной стороны, и имеющимся ресурсам для маркетинга - с другой.

Идеальный набор методов определяется таким количеством факторов, что можно дать только самые общие рекомендации:

- предпочтительно комбинировать несколько методов маркетинга (которые, если возможно, должны взаимно усиливать друг друга); однако лучше избегать тех, которые лично неприятны и требуют больших затрат;

- хотя "холодные" контакты и считаются наименее эффективными, ими не следует пренебрегать, особенно начинающим управляющим проектами;

Затраты 20-30 процентов рабочего времени на маркетинг следует считать приемлемыми для управляющего проектом. За рубежом проектные фирмы выделяют от 5 до 25 процентов своего дохода на проведение маркетинга. На эти цифры оказывает влияние выбор метода маркетинга: например, рекламная компания в периодических изданиях обходится дорого.

При составлении программы маркетинга следует стремиться к тому, чтобы всегда на очереди были несколько первичных встреч с перспективными заказчиками или другие мероприятия. Интенсивность маркетинга должна определяться продолжительностью выполнения текущих работ и размером и протяженностью будущих. Чем меньше средняя продолжительность, тем больше нужно времени, чтобы найти и договориться о работе того же общего объема.

11. Информационная система маркетинга.

Информация, которая образуется у управляющего проектом при осуществлении маркетинга, может быть настолько объемной и разносторонней, что ее трудно будет использовать, если она не будет как-то систематизирована. Следовательно, полезно просматривать и обрабатывать ее как систему, которая должна обеспечить и общей, и детальной информацией о потенциальных и существующих рынках и о деятельности и возможностях проектного института в сфере маркетинга.

Этот подход включает: определение типа собираемой, хранимой и анализируемой информации; определение периодичности ее обновления; определение ответственных за сбор, обновление и анализ информации; выбор удобной формы отображения и оборудования для хранения, обработки и получения информации.

Основными видами информации могут быть:

- сведения о рынках проектной продукции и услуг. Главное здесь - изменения, которые создают новый спрос на традиционные продукцию и услуги проектировщиков или меняют сферу приложения их усилий. Сюда включаются и данные о конкурентах.

- данные о представителях организаций-заказчиков позволяют получить более подробную картину рынка. Они могут храниться в телефонно-адресных картотеках (компьютерных файлах), которые ведутся на всех представителей организаций-заказчиков - прошлых, текущих и будущих - и в которых, как правило, содержатся: полное и сокращенные наименования и адреса заказчика; имена и фамилии ключевых руководителей, лиц для контактов, их телефоны; основная информация о заказчиках (или указание, где хранится эта информация); информация о прошлых и текущих заказах, включая оценку их управляющим проектом (а также ссылки на другие документы, содержащие более подробную информацию); информация о прошлых контактах с заказчиками (какого рода, с кем и каков результат); информация о других управляющих проектами, которые работали или пытались работать с заказчиками; предложения и информация, необходимые для будущих контактов.

- информация о новых специальных профессиональных возможностях должны добываться путем систематического изучения сведений о рынках и заказчиках. Например, если для проектного института особый интерес имеют заказы государственных органов власти и управления, государственных предприятий, информационная система должна позволять выявлять все публикуемые в периодических изданиях сведения о подрядных торгах или намерениях.

- данные о деятельности проектного института в сфере маркетинга и его возможностях.

Приложение 7.

КОНСУЛЬТАЦИИ И ОФИЦИАЛЬНЫЕ РАЗЪЯСНЕНИЯ ПО ПРИМЕНЕНИЮ ТРЕБОВАНИЙ СНиП 1.06.04-85 "ПОЛОЖЕНИЕ О ГЛАВНОМ ИНЖЕНЕРЕ (ГЛАВНОМ АРХИТЕКТОРЕ) ПРОЕКТА"

СНиП 1.06.04-85 "Положение о главном инженере (главном архитекторе) проекта" утвержден и введен в действие с 15 июля 1985 г. постановлением Госстроя СССР от 23 июня 1985 г. № 103 взамен ранее действовавшего "Положения о главном инженере, главном архитекторе проекта".

В положении определены главные задачи и обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта строительства новых, расширения, реконструкции и технического перевооружения действующих предприятий, зданий и сооружений отраслей народного хозяйства и отраслей промышленности, планировки и застройки городов, поселков городского типа и сельских населенных пунктов, его права и ответственность, а также установлен общий порядок назначения работников на эту должность.

В практической деятельности проектных организаций возникают ситуации, которые требуют дополнительных разъяснений по применению требований СНиП 1.06.04-85. Такие официальные консультации и разъяснения, опубликованные разработчиком нормативного документа и не утратившие актуальности включены в справочник.[3]

1. Консультации и разъяснения по общим вопросам организации работы главного инженера (главного архитектора) проекта

1.1. Вопрос. *Могут ли главному инженеру проекта вменяться в обязанности, с соответствующей ответственностью, работы, не предусмотренные квалификационной характеристикой, а являющиеся функциями заказчика или планового отдела института?*

Ответ. Согласно п.7 и 8 общих положений действующего квалификационного справочника должностей служащих (часть III) допускается исключение тех работ, которые несвойственны соответствующей должности в данной организации, а также расширение круга обязанностей по должности.

Что касается включения в обязанности главного инженера проекта работ, относящихся, например, к компетенции заказчика, то сте-

[3] См. Организация работы главных инженеров проекта и главных архитекторов проекта Консультации и разъяснения по применению требований СНиП 1.06.04-85 "Положение о главном инженере (главном архитекторе) проекта" - М., ЦНИИпроект, Вып. 1. - 1988, Вып.2. - 1990.

пень участия должностных лиц проектной организации в выполнении этих работ, в том числе и главного инженера проекта, должна определяться проектной организацией по согласованию с заказчиком.

1.2. Вопрос. *К какой группе работников проектных институтов относится главный инженер проекта (к группе производственного персонала, участвующего непосредственно в разработке проектно-сметной документации, или к другой группе вспомогательного персонала, не участвующего в разработке проектно-сметной документации)?*

Ответ. Действующими нормативными актами не предусматривается разделение работников на группы по признаку участия в разработке проектно-сметной документации.

1.3. Вопрос. *Почему в СНиП 1.06.04-85 не определены место и подчиненность главного инженера (главного архитектора) проекта?*

Ответ. Определение места и подчиненности главного инженера (главного архитектора) проекта в структуре проектной организации входит в компетенцию проектной организации. В связи с многообразием действующих организационных структур управления в проектных организациях СНиП 1.06.04-85 не устанавливает требований к подчиненности главного инженера (главного архитектора) проекта.

1.4. Вопрос. *Устанавливая главные задачи и обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта, его права и ответственность, СНиП 1.06.04-85 не вносит ясность: кому должен в административном порядке быть подчинен главный инженер (главный архитектор) проекта. Исходя из ответственности, установленной законом, эта подчиненность должна быть не ниже главного инженера института. Так ли это?*

Ответ. Учитывая многообразие действующих организационных структур управления в проектных организациях, не представляется возможным установить единую подчиненность главного инженера (главного архитектора) проекта.

При разработке структуры проектной организации целесообразно по вопросам технического руководства проектно-изыскательскими работами подчинять главного инженера (главного архитектора) проекта непосредственно главному инженеру (главному архитектору) проектной организации, а по вопросам организации разработки проектно-сметной документации - соответствующему руководителю структурно-

го подразделения, в состав которого входит главный инженер (главный архитектор) проекта.

1.5. Вопрос. *Следует ли из СНиП 1.06.04-85, что в конфликтной ситуации главного инженера проекта с администрацией, последняя имеет право отклонить его мотивированное инженерное решение и заставить выполнить иное решение?*

Ответ. Отменить или изменить решение главного инженера проекта может один из компетентных руководящих работников проектной организации. Компетенция главного инженера института, заместителей директора и других руководящих работников проектной организации устанавливается директором проектной организации.

В случае, если главный инженер проекта не согласен с решением компетентного должностного лица проектной организации об отмене или изменении принятых им решений по техническим вопросам, главный инженер проекта может потребовать рассмотрения разногласий на техническом совете проектной организации с утверждением решения должностным лицом (органом), назначившим главного инженера (главного архитектора) проекта.

1.6. Вопрос. *Должен ли главный инженер проекта "находить" работы для проектной организации и следует ли оценивать его деятельность по сумме "найденных" работ?*

Ответ. Должностные обязанности, права и ответственность главного инженера (главного архитектора) проекта, как правило, устанавливаются проектной организаций в должностной инструкции. Кроме этого, права и обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта могут возникать из приказов, положений и инструкций, издаваемых директором проектной организации, из распорядительных актов, изданных заместителями директора и иными должностными лицами в пределах их компетенции, а также из других актов, например, приемных, переводных, увольнительных записок и т.п. документов.

В СНиП 1.06.04-85 и квалификационной характеристике главного инженера (главного архитектора) проекта приведены перечни основных, наиболее часто встречающихся работ исходя из установленного в отраслях народного хозяйства разделения и кооперации труда. В процессе постоянного совершенствования организации труда, проведения мероприятий по повышению эффективности труда работников (за счет увеличения объема выполняемых работ, сокращения численности персонала) возможно экономически целесообразное расшире-

ние круга обязанностей работников по сравнению с установленными действующими общесоюзными нормативными актами.

В соответствии с п.1.2 СНиП 1.06.04- 85 министерства и ведомства вправе, руководствуясь действующим законодательством, возлагать дополнительные обязанности на главного инженера (главного архитектора) проекта с учетом особенностей проектирования и строительства объектов различных отраслей народного хозяйства и отраслей промышленности.

В случае включения в должностную инструкцию главного инженера (главного архитектора) проекта или другой нормативный акт обязанностей, связанных с заключением предварительных соглашений с заказчиками на выполнение проектно-изыскательских работ, руководство проектной организации вправе требовать их выполнения и оценивать результаты выполнения.

1.7. Вопрос. *Какой годовой объем проектно-изыскательских работ должен планироваться главному инженеру проекта промышленного предприятия (проектирование машиностроительных заводов)? Должен ли изменяться годовой объем работ при условии работы главного инженера проекта с заместителем? Как учитывать при определении годового объема работ количество проектируемых объектов, закрепленных за главным инженером проекта? Как при расчете годового объема работ главного инженера проекта учитывать работы, выполняемые субподрядными организациями (полный объем или 2% от стоимости документации, выполняемой субподрядной организацией)?*

Ответ. Обоснованные нормы труда для наиболее полного использования трудового потенциала и создания условий для высокопроизводительной работы каждого работника в соответствии с действующим законодательством проектная организация устанавливает самостоятельно. На их основе проектная организация может определять и плановые объемы проектно-изыскательских работ, техническое руководство которыми осуществляет главный инженер (главный архитектор) проекта. Вопросы изменения годового объема работ при условии назначения заместителя главного инженера проекта, учета при определении годового объема работ количества проектируемых объектов, а также объемов работ, выполняемых субподрядными организациями, также входят в компетенцию проектной организации.

1.8. Вопрос. *Как определить количественный состав бюро главных инженеров проектов, а также оптимальный годовой объем проектно-изыскательских работ, выполняемый под руководством главного инженера проекта?*

Ответ. Количественный состав бюро главных инженеров проектов определяется проектной организацией самостоятельно в зависимости от трудоемкости работ. Объем работ, как сумма договоров с заказчиками на создание (передачу) научно-технической продукции, не должен иметь отношения к расчету численности работников бюро главных инженеров проектов.

Для повышения заинтересованности высококвалифицированных специалистов в выполнении большего объема работ целесообразно применять конкурсную систему при назначении главных инженеров (главных архитекторов) проектов с заключением контрактов между администрацией проектной организации и главным инженером (главным архитектором) проекта на проведение работ по созданию научно-технической продукции.

1.9. Вопрос. *Обязан ли главный инженер проекта лично оформлять у заказчика акт приемки-сдачи готовой продукции и участвовать в получении оплаты за выполненную работу?*

Ответ. Степень личного участия в оформлении у заказчика акта приемки-сдачи готовой продукции, получении оплаты за выполненную работу может быть определена главным инженером (главным архитектором) проекта при распределении объемов работ между участниками разработки проекта.

1.10. Вопрос. *В статье, посвященной нормам инженерным изысканий (СНиП 1.02.07-87) для строительства (Бюллетень строительной техники, 1988, № 10, с. 30), говориться, что функции заказчика для изыскательских подразделений в проектно-изыскательских и проектных организациях возложены на главного инженера проекта. Обязан ли в этом случае главный инженер проекта осуществлять экспертизу изыскательских материалов, выполненных по его заданию, и давать им оценку качества, учитывая то обстоятельство, что главный инженер проекта не может быть высококвалифицированным специалистом одновременно в нескольких видах инженерных изысканий?*

Ответ. СНиП 1.02.07-87 не содержит требований, в которых функции заказчика инженерных изысканий, выполняемых в изыскательских подразделениях проектно-изыскательских и проектных организаций, возложены на главного инженера (главного архитектора) проекта.

При необходимости главный инженер (главный архитектор) проекта может предусмотреть при распределении объемов работ между участниками разработки проекта осуществление экспертизы изыска-

тельских материалов, выполненных по его заданию, а также степень личного участия в этой работе. Кроме этого, следует использовать результаты контроля соблюдения требований нормативных документов и государственных стандартов при инженерных изысканиях, осуществляемого в соответствии со СНиП 1.02.07-87 органами Государственного контроля и надзора, органами, выдавшими разрешение на изыскания и осуществившими их регистрацию, Госстроем СССР и госстроями союзных республик, а также головными и территориальными изыскательскими организациями.

1.11. Вопрос. *Может ли главный инженер проекта подавать рационализаторские предложения на свои же проекты?*

Ответ. Решения главного инженера (главного архитектора) проекта по техническим вопросам, принимаемые в процессе проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей, не могут рассматриваться как рационализаторские предложения.

1.12. Вопрос. *Кто имеет право подписывать проекты и другую техническую документацию кроме главного инженера проекта?*

Ответ. СНиП 1.06.04-85 не устанавливает порядок подписи проектной и другой технической документации. Требования к подписям на документации устанавливаются соответствующими нормативными документами.

1.13. Вопрос. *Почему в СНиП 1.06.04-85 соотношение обязанностей, ответственности и прав главного инженера проекта не уравновешено: одни обязанности и ответственность и никаких реальных прав?*

Ответ. В СНиП 1.06.04-85 обязанности и права главного инженера (главного архитектора) проекта определены исходя из объективно необходимых функций по организации разработки проектно-сметной документации и технического руководства проектно-изыскательскими работами на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей, которые должны быть осуществлены для решения главных задач проектирования - обеспечения высокого технико-экономического уровня проектируемых объектов и качества проектно-сметной документации, повышения производительности труда и сокращения расхода материальных ресурсов при их строительстве и эксплуатации, снижения доли строительно-монтажных работ и стоимости объектов,

улучшения градостроительных и архитектурно-планировочных решений.

Учитывая многообразие особенностей проектирования и строительства объектов различных отраслей народного хозяйства и отраслей промышленности, а также возможных форм организации разработки проектно-сметной документации и технического руководства проектно-изыскательскими работами в СНиП 1.06.04-85 нормированы лишь те права, которые определяют нижний уровень компетенции главного инженера проекта и не могут быть отменены руководством проектной организации. Проектная организация вправе предоставить главному инженеру проекта дополнительные права.

Например, предоставить главному инженеру (главному архитектору) проекта право:

- принимать решения и вести переписку по техническим вопросам проектирования и строительства закрепленных объектов за своей подписью;
- при осуществлении авторского надзора давать от имени проектной организации указания, обязательные для организаций заказчика и подрядчика о прекращении производства работ, выполняемых с нарушением требований проекта и нормативных документов;
- заключать соглашение о договорной цене работ по созданию (передаче) научно-технической продукции;
- подписывать от имени проектной организации задание на проектирование.

1.14. Вопрос. *На главного инженера (главного архитектора) проекта возложено: обеспечение состава разработчиков, распределение объемов работ и фонда заработной платы, представление руководству организации предложений о поощрении работников и их наказании, участие в распределении премий. Не являются ли эти функции административными?*

Ответ. При такой трактовке требований СНиП 1.06.04-85 может создаться впечатление, что на главного инженера (главного архитектора) проекта возложены несвойственные ему обязанности. Однако, если внимательно и точно прочитать требования СНиП 1.06.04-85, отмеченных недоразумений не возникнет. Так, следует уточнить, что на главного инженера (главного архитектора) проекта возложены обязанности: обеспечение формирования состава разработчиков проекта, распределение между ними заданий по разделам и частям проекта и объемов работ с соответствующим фондом заработной платы. Таким образом, СНиП 1.06.04-85 не возлагает на главного инженера (главного архитектора) проекта функций других работников проектной

организации по обеспечению состава разработчиков проекта, распределению фонда заработной платы.

К действиям главного инженера (главного архитектора) проекта в отношении работников проектной организации в СНиП 1.06.04-85 никаких требований не содержится. Главный инженер (главный архитектор) проекта не принимает решений о действиях, предпринимаемых в отношении работников проектной организации. Например, решения о поощрении работников принимаются руководством проектной организации, а главный инженер (главный архитектор) проекта имеет право дать свои предложения, которые могут быть учтены руководством при определении размеров поощрения; распределение премий между организациями и подразделениями-исполнителями осуществляется в установленном порядке, а главный инженер (главный архитектор) проекта может быть привлечен руководством проектной организации, либо по своей инициативе принять участие в распределении премий; наложение взысканий на виновных в несвоевременной и некачественной разработке проектно-сметной документации есть функция администрации, а главный инженер (главный архитектор) проекта вправе при необходимости лишь внести предложения о наказании.

1.16. Вопрос. *Вправе ли руководство института привлекать главного инженера проекта к проверке состояния охраны труда и техники безопасности в изыскательских подразделениях при приемке полевых материалов? Как должен поступить главный инженер проекта, находясь в командировке по приемке полевых материалов, в присутствии которого наблюдаются явные нарушения техники безопасности?*

Ответ. СНиП 1.06.04-85 не содержит требований, предусматривающих привлечение главного инженера проекта к проверке состояния охраны труда и техники безопасности при проведении проектных и изыскательских работ, в том числе в изыскательских подразделениях при приемке полевых материалов, и привлечение главного инженера проекта к их выполнению на этом основании неправомерно.

Если при приемке полевых материалов в присутствии главного инженера проекта нарушаются правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, то главный инженер проекта вправе поставить в известность должностных лиц, ответственных за соблюдение этих правил и норм, а также не участвовать в приемке полевых материалов до устранения нарушений.

2. Консультации и разъяснения по отдельным пунктам СНиП 1.06.04-85

пункт 1.2.

2.1. Вопрос. *Имеет ли право министерство, ведомство в развитие СНиП 1.06.04-85 разрабатывать отраслевое Положение о главном инженере проекта?*

Ответ. Министерства и ведомства вправе при необходимости разрабатывать ведомственные (отраслевые) строительные нормы с учетом особенностей проектирования и строительства объектов различных отраслей народного хозяйства и отраслей промышленности.

пункт 1.3.

2.2. Вопрос. *Насколько строго должно выполняться требование п. 1.3 СНиП 1.06.04-85, следуя которому при проектировании объектов гражданского строительства должен назначаться главный архитектор проекта, в то время как в практике назначается в основном главный инженер проекта?*

Ответ. Главный инженер (главный архитектор) проекта должен назначаться в строгом соответствии с требованиями п.1.3. СНиП 1.06.04-85.

2.3. Вопрос. *При назначении на должность, как правильно писать в приказе: "... назначить главным инженером проекта ..." или "... назначить главным инженером проектов ...", в связи с тем, что у главного инженера проекта бывает несколько проектов одновременно?*

Ответ. При назначении главного инженера проекта в приказе следует писать: "... назначить главным инженером проекта ..." вне зависимости от количества объектов проектирования.

2.4. Вопрос. *Может ли работник в должности главного инженера проекта при проектировании объектов гражданского строительства быть назначен главным архитектором проекта?*

Ответ. При проектировании объектов гражданского строительства возможно назначение главного архитектора проекта из числа наиболее квалифицированных специалистов, в том числе и в должности главного инженера проекта.

2.5. Вопрос. *Каким практическим критерием должен руководствоваться руководитель проектной организации при решении вопроса о введении должности заместителя главного инженера проекта? Каким нормативным документом следует руководство-*

ваться при определении прав и обязанностей заместителя главного инженера проекта?

Ответ. Руководителям организаций - генеральных проектировщиков разрешается вводить в штаты в случае необходимости при проектировании важнейших объектов должность заместителя главного инженера проекта. Критерии важнейших объектов устанавливаются руководством проектной организации.

При определении прав и обязанностей заместителя главного инженера проекта следует руководствоваться требованиями СНиП 1.06.04-85. Распределение обязанностей и прав между главным инженером проекта и его заместителем следует устанавливать по предложению главного инженера (главного архитектора) проекта руководителю проектной организации, а по крупным и сложным объектам - по согласованию с органом, назначившим главного инженера (главного архитектора) проекта.

пункт 2.2.4.

2.8. Вопрос. *Означает ли обязанность главного инженера (главного архитектора) проекта при формировании состава разработчиков определять персональный состав (авторский коллектив) или только привлечение к разработке проектной документации необходимых структурных подразделений своего института и для разработки специальных разделов проектов - субподрядных проектно-изыскательских организаций?*

Ответ. СНиП 1.06.04-85 не устанавливает определение понятия "разработчики проекта".

К разработчикам проекта следует относить как отдельных специалистов, которые включаются в авторский коллектив при формировании состава разработчиков проекта, так и самостоятельные структурные подразделения проектной организации и субподрядные проектные организации.

Для обеспечения формирования состава разработчиков проекта главный инженер (главный архитектор) проекта может предусматривать привлечение в установленном порядке как отдельных специалистов, так и структурных подразделений проектной организации и субподрядных проектных организаций.

2.9. Вопрос. *В каких случаях главный инженер проекта несет ответственность за соблюдение сроков выдачи проектной документации заказчику?*

Ответ. В обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта входят обеспечение выдачи заказчику комплектной проектно-сметной документации в сроки, предусмотренные графиком к договору на выполнение проектно-изыскательских работ, а также возложение ответственности за выполнение указанной обязанности.

Главный инженер (главный архитектор) проекта несет ответственность при несоблюдении сроков выдачи заказчику комплектной проектно-сметной документации в случаях, вызванных следующими причинами:

- не использованы предоставленные главному инженеру (главному архитектору) проекта права, в частности: принимать решения по техническим вопросам в процессе проектирования, проверять состояние разработки проекта, соблюдение установленных сроков проектирования в процессе разработки проектно-сметной документации; вносить предложения о наложении взысканий на виновных в несвоевременной разработке проектно-сметной документации;
- несвоевременно обеспечены субподрядные проектные и изыскательские организации необходимыми исходными данными для проектирования и несвоевременно подготовлены задания на выполнение поручаемых им работ;
- несвоевременно решены вопросы, возникающие у субподрядных организаций в процессе разработки проектно-сметной документации;
- не осуществлено распределение между разработчиками проекта заданий по разделам и частям проекта.

2.10. Вопрос. *Логично ли требовать с главного инженера (главного архитектора) проекта, не имеющего в подчинении производственного персонала, соблюдения договорных сроков работ?*

Ответ. В СНиП 1.06.04-85 такое требование отсутствует. Требовать с главного инженера (главного архитектора) проекта соблюдения договорных сроков работ возможно в случаях, если в договоре оговариваются работы, которые выполняются главным инженером (главным архитектором) проекта лично.

пункт 2.2.5.

2.11. Вопрос. *Можно ли "расшифровать" работу главного инженера проекта по вопросу контроля за сроками разработки проектно-сметной документации?*

Ответ. В обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта входит контроль технического и экономического уровня при-

нимаемых проектных решений и сроков разработки проектно-сметной документации. Контроль сроков разработки проектно-сметной документации осуществляется главным инженером (главным архитектором) проекта в целях обеспечения выдачи заказчику комплектной проектно-сметной документации в сроки, предусмотренные графиком к договору на выполнение проектно-изыскательских работ, а также своевременного решения вопросов, связанных с проектированием и возникающих в процессе строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей. Главному инженеру (главному архитектору) проекта предоставлено право (п.3.1.5. СНиП 1.06.04-85) проверять соблюдение установленных сроков проектирования в процессе разработки проектно-сметной документации.

Реализация возложенных обязанностей и предоставленных прав при контроле сроков разработки проектно-сметной документации может осуществляться в различных формах в зависимости от принятой в проектной организации технологической схемы проектирования, организации оперативного управления производством, наличия в структуре проектной организации подразделений и должностей работников, в функции и обязанности которых входит подготовка информации о состоянии разработки проектно-сметной документации (производственно-диспетчерское подразделение, диспетчер и т.п.) путем, например, изучения данных о ходе разработки проектно-сметной документации, фиксируемых в протоколах диспетчерских совещаний.

пункт 2.2.8.

2.12. Вопрос. *В части контроля главным инженером проекта за правильным расходованием средств на проектно-изыскательские работы просьба разъяснить, как увязывается этот пункт с планированием главному инженеру проекта объема работ на квартал и год в денежном выражении?*

Ответ. В обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта входит координация проектно-изыскательских работ по всему комплексу проекта, обеспечение выдачи заказчику комплектной проектно-сметной документации в сроки, предусмотренные графиком к договору на выполнение этих работ, и систематический контроль за правильным расходованием средства на проектно-изыскательские работы. При правильном расходовании средства на проектно-изыскательские работы оплате подлежат работы, выполненные в соответствии с требованиями задания, что не связано с установленным порядком планирования объема работ главному инженеру проекта в конкретной проектной организации.

пункт 2.2.13.

2.13. Вопрос. *Что подразумевается пунктами 2.2.13 и 3.1.4: количество экземпляров документации, выдаваемой заказчику или же объем разработки по частям проекта? Какими нормативными документами регламентируется минимально возможный объем документации дифференцировано по видам строительства и стадийности проектирования; как указанные требования увязываются с ГОСТами СПДС?*

Ответ. На главного инженера (главного архитектора) проекта возложено сокращение объемов проектно-сметной и другой технической документации, а также предоставлено право устанавливать по согласованию с подрядными строительно-монтажными организациями сокращенный объем рабочей документации.

Под сокращением объемов проектно-сметной и другой технической документации следует понимать сокращение состава и излишней детализации в соответствии с требованиями действующих нормативных документов. Не следует относить к объему проектно-сметной и другой технической документации количество экземпляров документации, выдаваемой заказчику.

Состав проектно-сметной документации на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, зданий и сооружений отраслей народного хозяйства, отраслей промышленности и видов строительства установлен СНиП 1.02.01-85.[4]

В соответствии со СНиП 1.02.01-85 министерства и ведомства, органы государственного надзора и общественные организации в соответствии с предоставленными им правами в необходимых случаях могут разрабатывать нормативные документы по проектированию, включая нормативные документы, устанавливающие минимально возможный объем документации дифференцировано к видам строительства и стадийности проектирования, отражающие специфику отдельных отраслей народного хозяйства, отраслей промышленности и видов строительства.

пункт 2.2.15

---

[4] **Примечание разработчиков справочника.** В настоящее время взамен указанного действует СНиП 11-01-95

2.14. Вопрос. *Пункт 2.2.15 требует соответствующей записи в материалах проекта. Следует ли это требование понимать как ненужное в материалах рабочего проекта?*

Ответ. Требование подтверждать записью в материалах проекта соответствие нормам, правилам, инструкциям и государственным стандартам относится также и к материалам рабочего проекта.

2.15. Вопрос. *В п. 2.2.15 СНиП 1.06.04-85 и в п. 12 ГОСТ 21.102-79 имеется разночтение в тексте записи, удостоверяющей соответствие проекта действующим нормам и правилам. Какими требованиями следует руководствоваться к тексту записи главному инженеру проекта, которую необходимо сделать в материалах проекта?*

Ответ. При выполнении главным инженером проекта обязанности по п. 2.2.15 СНиП 1.06.04-85 следует руководствоваться требованиями п. 12 ГОСТ 21.102-79.

2.16. Вопрос. *Следует ли требовать от специалистов (главных специалистов) соответствующего раздела проекта подписи на листе общих данных о соблюдении в этой части действующих норм и правил или по каждой части проекта должна быть только подпись главного инженера проекта?*

Ответ. В обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта входит подтверждение в материалах проекта соответствующей записью, что проектно-сметная документация на строительство предприятий, зданий и сооружений разработана в соответствии с нормами, правилами, инструкциями и государственными стандартами. Действующие нормативные документы не устанавливают дополнительных требований о необходимости подписи специалиста (главного специалиста) - разработчика соответствующих проектных решений в составе раздела проекта на листе общих данных о соблюдении действующих норм и правил. Наличие такой подписи не освобождает главного инженера (главного архитектора) проекта от ответственности.

пункт 3.1.2.

2.17. Вопрос. *Входит ли в обязанности главного инженера проекта выполнение в качестве исполнителя следующих разделов проекта: общей пояснительной записки проекта (рабочего проекта), составление карты технического уровня, составление паспорта проекта, а также может ли главный инженер проекта за вы-*

полнение этих работ получать зарплату как исполнитель-проектировщик, с включением этих работ в распределение стоимости проектирования между исполнителями и в договор на создание (передачу) научно-технической продукции?

Ответ. СНиП 1.06.04-85 устанавливает обязанности главного инженера (главного архитектора) проекта как организатора разработки проектно-сметной документации и технического руководителя проектно-изыскательскими работами на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей и не регламентирует выполнение им обязанностей в качестве исполнителя отдельных разделов проекта (работ), которые могут быть включены в договор с заказчиком.

Согласно п.3.1.2. СНиП 1.06.04-85 главному инженеру (главному архитектору) проекта предоставлено право принимать решения по техническим вопросам в процессе проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей, что позволяет главному инженеру (главному архитектору) проекта, как наиболее квалифицированному специалисту, при распределении между разработчиками проекта заданий по разделам и частям проекта и объемов работ с соответствующим фондом заработной платы предусматривать выполнение отдельных работ собственными силами в качестве исполнителя с оплатой в установленном проектной организацией порядке.

пункт 3.1.8.

2.18. Вопрос. *Главный инженер (главный архитектор) проекта имеет право "представлять руководству проектной организации предложения о поощрении работников, отличившихся при разработке проекта ...". Необходимо ли эти предложения согласовывать с начальником отдела, работники которого представляются к поощрению?*

Ответ. При подготовке главным инженером (главным архитектором) проекта предложений руководству проектной организации о поощрении работников, отличившихся при разработке проекта, согласование этих предложений с начальниками отделов проектной организации, работники которых представляются к поощрению, не является обязательным.

пункт 4.1.

2.19. Вопрос. *На основании п.4.1. СНиП 1.06.04-85 главный инженер проекта несет ответственность за правильное определение сметной стоимости строительства, и тем самым снимается ответственность с разработчиков сметной документации. В этой связи, кто несет ответственность за правильное определение сметной стоимости: главный инженер проекта или начальник сметного отдела, так как согласно СНиП 1.02.01-85 (Приложение 12, форма 4) главный инженер проекта локальные сметы не подписывает?*

Ответ. СНиП 1.06.04-85 возлагает ответственность за правильное определение сметной стоимости на главного инженера (главного архитектора) проекта, что нашло отражение в соответствующих формах сметной документации, предусмотренных СНиП 1.02.01-85. Ответственность разработчиков сметной документации устанавливается руководством проектной организации по представлению главного инженера (главного архитектора) проекта.

2.20. Вопрос. *Достижение предприятиями проектных показателей в установленные сроки зависит от решения многих вопросов, на которые главный инженер проекта не может оказать необходимого влияния. К числу таких вопросов следует отнести:*

- устанавливаемый министерствами и ведомствами производственный план предприятию;

- четко налаженное снабжение предприятия необходимым сырьем, материалами и др. в период достижения проектных показателей; квалификацию и текучесть рабочих кадров;

- бесперебойную подачу энергетических ресурсов (электроэнергии, тепла, топлива и т.п.);

- обеспечение своевременного ремонта техники и оборудования; снабжение предприятия запчастями и смазочными материалами; решение ряда социальных вопросов.

Что, учитывая эти обстоятельства, практически должен делать главный инженер проекта для четкого решения выше указанных вопросов, непосредственно влияющих на достижение предприятиями проектных показателей в установленные сроки?

Ответ. Достижение предприятиями проектных показателей в установленные сроки зависит от различных факторов. Действительно, влиять на те факторы, которые приведены в вопросе, не входит в обязанности главного инженера проекта. При этом следует назвать и другие факторы, на которые главный инженер проекта влиять в состоянии и от которых зависит достижение предприятиями проектных

показателей в установленные сроки. К таким факторам следует отнести:

- снижение в процессе строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей технико-экономического уровня проектируемых объектов и качества проектно-сметной документации из-за несвоевременной и некачественной разработки проектно-сметной документации по решениям, принятым в процессе осуществления авторского надзора;

- несвоевременное решение вопросов, связанных с проектированием, а также с повышением производительности труда и сокращением расхода материальных ресурсов при строительстве и эксплуатации, снижением доли строительно-монтажных работ и стоимости объектов, в процессе строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей;

- применение в строительстве конструкций, деталей, изделий, строительных материалов и оборудования, не соответствующих государственным стандартам, техническим условиям и проектно-сметной документации из-за несоответствия сертификатов (паспортов) и другой технической документации на конструкции, детали, строительные материалы и оборудование государственным стандартам, техническим условиям и проектно-сметной документации;

- наличие отступлений от проекта, нарушений технических условий и правил производства строительно-монтажных работ, а также неудовлетворительного качества этих работ;

- несоответствие технологических, архитектурно-строительных и других технических решений и технико-экономических показателей введенных в эксплуатацию объектов строительства решениям и показателям, предусмотренным в утвержденных проектах (рабочих проектах);

- низкое качество работ по монтажу технологического и других видов оборудования;

- необеспеченность пожаро- и взрывобезопасности помещений строящихся предприятий, зданий и сооружений;

- несвоевременное решение возникающих в процессе строительства вопросов по проектно-сметной документации;

- несоблюдение утвержденных технико-экономических показателей строящихся предприятий, зданий и сооружений, неправильное определение сметной стоимости и очередности строительства.

Поскольку главный инженер проекта назначается для организации разработки проектно-сметной документации и технического руководства проектно-изыскательскими работами на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей, то в случаях несвоевременного дос-

тижения предприятиями проектных показателей по причинам, вызванным приведенными факторами, ответственность несет главный инженер проекта.

Для предотвращения возникновения рассмотренных факторов главному инженеру проекта следует обратить внимание, особенно в процессе строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей, на выполнение таких обязанностей, как:

- контроль технического и экономического уровней принимаемых проектных решений и сроков разработки проектно-сметной документации;

- своевременное решение всех вопросов, возникающих у субподрядных проектных и изыскательских организаций в процессе разработки проектно-сметной документации;

- координация проектно-изыскательских работ по всему комплексу проекта;

- своевременное решение вопросов, связанных с проектированием и возникающих в процессе строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей;

- обеспечение соответствия проектов заданию на проектирование и рабочей документации - утвержденному проекту;

- согласование документации, выполненной с обоснованными отступлениями от действующих норм, правил и инструкций в части этих отступлений, с органами государственного надзора и заинтересованными организациями, утвердившими их;

- осуществление авторского надзора за строительством (в соответствии с требованиями СНиП 1.06.05-85 "Положение об авторском надзоре проектных организаций за строительством предприятий, зданий и сооружений");

- подготовка предложений руководству проектной организация и заказчику проектно-сметной документации о внесении в рабочую документацию изменений, связанных с введением в действие новых нормативных документов с учетом фактического состояния строительства; использование предоставленных прав, таких как: представлять проектную организацию в учреждениях, организациях и на предприятиях по вопросам разработки, согласования и рассмотрения проектно-сметной документации, осуществления строительства по утвержденному проекту и вести переписку по этим вопросам в установленном проектной организацией порядке;

- принимать решения по техническим вопросам в процессе проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей;

- приостанавливать производство отдельных видов строительно-монтажных работ при осуществлении их с отступлениями от проекта,

при нарушении технических условий и правил производства этих работ, а таюке неудовлетворительном их качестве;

- вносить руководству проектной организации предложения о разработке новых и корректировке действующих нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов.

2.21. Вопрос. *Какие меры взыскания могут быть применены к главному инженеру (главному архитектору) проекта за ненадлежащее выполнение им установленных п.4.1 СНиП 1.06.04-85 должностных обязанностей?*

Ответ. В действующем законодательстве не содержится специальных мер воздействия (мер наказания) за неправомерное действие (бездействие) главного инженера (главного архитектора) проекта в рамках его служебных обязанностей, перечисленных в СНиП 1.06.04-85. В п.4.1 закреплена позитивная юридическая ответственность главного инженера (главного архитектора) проекта за надлежащее осуществление им конкретных трудовых функций. Она выступает как требование добросовестно относиться к своему служебному долгу, должностным обязанностям, установленным законодательством, исходя из понимания их важности в общественном разделении труда в процессе создания проектно-сметной документации и ее реализации в ходе строительства (реконструкции) объектов. Явное указание на ответственность за выделенную трудовую функцию преследует цель побудить должностное лицо надлежащим образом использовать предоставленные ему права в этой сфере деятельности для получения положительного конечного результата. Формула "главный инженер (главный архитектор) проекта несет установленную законом ответственность за ..." имеет общеюридическое свойство урегулирования правового положения этой категории должностных лиц в рамках их трудовых отношений.

Согласно трудовому праву на должностных лиц распространяется два вида юридической ретроспективной ответственности, т.е. ответственности за совершенное ранее умышленное или халатное противоправное действие или бездействие, - дисциплинарная и материальная. В установленном законом порядке к главным инженерам (главным архитекторам) проекта могут быть применены меры уголовного наказания в зависимости от состава преступления, вины и других обстоятельств.

Мера (вид) наказания главного инженера (главного архитектора) проекта определяется в порядке подчиненности руководством проектной организации или министерством (ведомством) в каждом конкретном случае по выявленным отклонениям с учетом нанесенного ущерба и вины главного инженера (главного архитектора) проекта. Следует

различать ответственность главного инженера (главного архитектора) проекта от ответственности конкретной проектной организации по своим хозяйственным (договорным) обязательствам. Меры воздействия к проектной организации определены в основном гражданским и хозяйственным законодательством и базируются, как правило, на применении экономических (штрафных) санкций. За противоправное действие (бездействие) главного инженера (главного архитектора) проекта в отношении обязательств по договору ответственность несет прежде всего проектная организация. Поэтому ответственность главного инженера (главного архитектора) проекта как бы вторична и мера наказания (ущерба, который претерпевает главный инженер (главный архитектор) проекта как должностное лицо) устанавливается после рассмотрения всех обстоятельств проступка.

gost.e-ecolog.ru