ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОЕКТНОГО ИНСТИТУТА

Методические материалы

Москва 1992

gost.e-ecolog.ru

Методические материалы содержат результаты анализа влияния рыночных отношений на работу проектного института, важнейших изменений во взаимоотношениях проектной организации с заказчиками проектной продукции, а также рекомендации по организации работы технического отдела по обеспечению конкурентоспособности проектного института в новых условиях хозяйствования.

Материалы предназначены для главных инженеров проектных организаций, начальников и главных специалистов технических отделов.

Методические материалы подготовили: инж. Барченков С.А., инж. Гаврилова В.Д., канд.экон.наук Подольский М.С. (научный руководитель).

Ответы на вопросы, консультации и другую практическую помощь при использовании настоящих методических материалов можно получить по адресу:

117393, Москва, ул.Архитектора Власова, 51
ЦНИИпроект Минстроя России, Отдел 39.
Заведующий отделом организационных структур управления ПОДОЛЬСКИЙ Марк Семенович.
Телефоны: 128-96-20, 128-95-73.

ВВЕДЕНИЕ

Экономическая и политическая нестабильность переходного периода на новые условия хозяйствования вынуждает проектные организации предпринимать усилия по защите от неблагоприятных воздействий. Неукомплектованность "портфеля заказов" приводит к сокращению штатов в проектных организациях. Наметилась тенденция первоочередного сокращения работников функциональных и вспомогательных подразделений, что в перспективе может нанести непоправимый вред жизнедеятельности проектной организации. В первую очередь это касается технического отдела, специалисты которого определяют "марку фирмы" и конкурентоспособность проектной организации на рынке. В большинстве случаев это результат отсутствия у руководства и в коллективе проектировщиков достаточных знаний о новых задачах, которые ставит рынок перед проектной организацией и другими участниками инвестиционной деятельности.

Традиционно, технический отдел проектной организации являлся органом, главной задачей которого было установление планового уровня качества проектных решений по отдельным разделам и частям проектов, обеспечивающего реализацию технической политики. Единая техническая политика формировалась за пределами проектной организации в государственных органах управления народным хозяйством и доводилась в форме постановлений и директив до проектной организации.

Рынок заставляет проектную организацию формировать и реализовывать собственную техническую политику, отвечающую требованиям непосредственных заказчиков продукции и услуг. Качество продукции и услуг становится залогом успешной конкурентной бо-

рьбы. Возникает потребность в целом ряде видов деятельности, которые отсутствовали прежде в проектном институте - маркетинг, реклама, страхование, защита коммерческой тайны, участие в тендерах /конкурсах/ при получении заказов, осуществление которых требует глубокого и всестороннего знания конкурентных преимуществ продукции и услуг проектной организации, тщательной оценки последствий от реализации в проектах достижений научно-технического прогресса, в том числе коммерческих. И важнейшая роль в решении новых задач проектной организации, связанных с переходом на рыночные отношения принадлежит техническому отделу, в котором сосредоточены наиболее квалифицированные специалисты, обладающие необходимыми знаниями для их решения.

В данной работе дается анализ влияния рыночных отношений в инвестиционном комплексе на работу проектного института в целом, а также важнейшие изменения во взаимоотношениях проектировщиков с заказчиком проектной продукции и услуг для выделения круга новых задач, решение которых может быть достигнуто только при наличии в проектной организации работоспособного технического отдела. Приводятся рекомендации по организации работы технического отдела, включая подробные перечни новых задач и функций технического отдела, должностных обязанностей начальника и главных специалистов технического отдела в рыночных условиях хозяйствования.

Методические материалы предназначены для использования при разработке положения о техническом отделе и должностных инструкций работникам. Кроме этого, материалы будут полезны для повышения квалификации руководителей и специалистов проектных организаций независимо от их профиля и специализации.

I. ОСОБЕННОСТИ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАБОТУ ПРОЕКТНОГО ИНСТИТУТА

Рыночные отношения между участниками инвестиционной деятельности, входящими в состав инвестиционного комплекса, достаточно специфичны, поскольку "товар" по своему существенному содержанию отличается от общепринятых представлений экономики промышленности или сельского хозяйства.

Инвестиционный комплекс - система предприятий и организаций, выполняющая в общественном производстве функцию создания недвижимых основных фондов, необходимых и достаточных для деятельности предприятий, организаций и учреждений всех отраслей народного хозяйства.

В состав инвестиционного комплекса входят:

инвесторы - вкладчики капитала, необходимого для создания новых и реконструкции действующих основных фондов ;

подрядные предприятия и фирмы, выполняющие строительство "под ключ", или на других условиях ; субподрядные специализированные предприятия ;

проектные предприятия, архитектурные организации, продукция которых - вещественные модели основных фондов, а также динамические модели создания этих фондов и производственного функционирования предприятий и учреждений социальной сферы ;

промышленность строительных материалов, конструкций, изделий ;

металлургия, химия, лесная и деревообрабатывающая промышленность в части, поставляющей предметы труда для инвестиционного комплекса ;

машиностроительные предприятия, продукция которых предназначена для создания недвижимых основных фондов и для строите-

льного производства - машиностроение энергетическое, нефтехимическое, для легкой и пищевой промышленности, дорожно-строительное и др. ;

инвестиционные банки ;

агрегированные производственно-управленческие структуры ;

некоммерческие ассоциации инвестиционных предприятий ;

рыночная инфраструктура инвестиционного комплекса ;

органы государственного регулирования рыночных отношений в инвестиционном комплексе.

Товар инвестиционного комплекса - полностью законченные и подготовленные к производственному функционированию и оказанию услуг предприятия, здания, сооружения, объекты и комплексы социального назначения, в отличие от промышленности, не выступает на рынке в поиске обезличенного покупателя, а создается по заказу для конкретного заказчика. Инвестор, как правило, первым выходит на рынок, заявляя о своем намерении вложения собственных или заемных имущественных, финансовых или интеллектуальных ценностей, и первый субъект, к которому он обращается, - это проектная организация. И от того, насколько квалифицировано будут себя вести заказчик и проектировщик, используя новые возможности и соблюдая правила действия рыночных механизмов, на столько плодотворными окажутся и результаты их усилий. Причем, проектировщикам должна принадлежать роль инициатора в определении наивыгоднейших путей удовлетворения ожиданий заказчика от использования инвестиций.

Важнейшими условиями полноценных рыночных отношений является экономическая самостоятельность и независимость сторон; это предполагает самостоятельное формирование портфеля заказов и определение показателей собственной производственно-хозяйственной деятельности, свободный выбор партнеров и заключение

соглашений, предусматривающих полную компенсацию ущерба при нарушении взаимных обязательств, определение договорных цен по соглашению сторон без применения каких-либо ведомственных нормативов с учетом широкого спектра факторов, как производственных, так и рыночных. И законодательно эти условия созданы.

Механизм рыночных отношений базируется на принципе хозяйственного суверенитета предприятия в рамках государственного регулирования, обеспечивая предприятию экономическую самостоятельность, а также правовую защиту его интересов.

Государственное регулирование рыночных отношений в инвестиционном комплексе охватывает следующие контрольные функции и виды воздействия:

экологическая экспертиза проектов и инвестиционных программ;

экологический контроль производственной деятельности предприятий;

технический контроль надежности сооружений в процессе их функционирования и в экстремальных ситуациях, контроль безопасности технологий строительного производства;

лицензирование некоторых видов проектной и строительной деятельности;

рассмотрение, согласование и утверждение градостроительных и архитектурных проектов;

земельное право, нормы отвода и использования земли, оценка земли в стоимости недвижимых основных фондов;

организация выполнения крупных инвестиционных программ.

Наряду с перечисленными регулирующими функциями, специфичными для инвестиционного комплекса, в этом комплексе действуют общегосударственные нормы и правила контроля, регулирования и управления, в том числе:

система налогообложения и контроль за правильным исчислением налогооблагаемых сумм ;

контроль цен на природные ресурсы и предметы первой необходимости ;

социальная защита трудящихся - обеспечение занятости, справедливой оплаты, надлежащих условий труда и т.п. ;

контроль деятельности банков и выпуска ценных бумаг ;

государственный арбитраж и правовая защита предприятий ;

антимонопольные мероприятия, стимулирование малых предприятий ;

стимулирование фундаментальной науки и научно-технического прогресса и др.

Органами регулирования рыночных отношений инвестиционного комплекса в регионах и крупных городах могут быть :

строительные комиссии советов народных депутатов ;

отделы /комитеты/ по инвестиционной деятельности, градостроительству и архитектуре исполкомов советов народных депутатов ;

некоммерческие /добровольные/ ассоциации инвестиционных предприятий, охватывающие инвесторов, генеральных подрядчиков и субподрядные предприятия, проектные, архитектурные и научно-исследовательские институты, банки, рыночную инфраструктуру в инвестиционной сфере и др.

Для проектных организаций вхождение в рынок осложняется целым рядом неблагоприятных факторов:

резко сокращаются централизованные капитальные вложения и, соответственно, платежеспособность традиционных заказчиков ;

существенно повышаются требования к качеству предлагаемой на рынок проектной продукции и ответственность проектировщиков ;

на рынок выходят высвобождающиеся по конверсии проектные организации военно-промышленного комплекса, а также разнообразные новые предпринимательские структуры кооперативы, малые предприятия, предприятия с иностранными участниками и т.п./, что обостряет конкуренцию при получении заказа.

В складывающейся ситуации выживание и эффективная жизнедеятельность проектной организации на рынке будет в значительной степени зависеть от того, насколько быстро работники, и в первую очередь, органов управления проектной организации приобретут знания и умение использования новых правил хозяйствования.

2. ВАЖНЕЙШИЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВЗАИМООТНОШЕНИЯХ ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ЗАКАЗЧИКОМ ПРОЕКТНОЙ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ

Переход на рыночные отношения создает для проектных организаций принципиально новую ситуацию во взаимоотношениях с заказчиками проектной продукции и услуг.

Из-за резкого сокращения объемов централизованных капитальных вложений проектные институты оказываются недогруженными и заказчик может выбирать себе лучшего партнера на основе конкурса /тендера/.

Введение договорных цен на проектную продукцию позволяет заказчику диктовать свои условия и сбивать цены.

Использование контракта позволяет заказчику требовать полной компенсации ущерба по вине проектного института.

Рыночная инфраструктура предоставляет новые возможности как для привлечения заемных средств, так и для защиты имущественных интересов участников инвестиционной деятельности через страхование и т.п.

Привлечение проектных организаций для разработки научно-технической продукции и оказания разнообразных инженерно-консультационных услуг на конкурсной основе с организацией торгов - широко распространенный в зарубежной практике метод конкурсного размещения заказов на так называемый консультационный инжиниринг, при котором заказчик путем одновременного привлечения нескольких конкурирующих участников /оферентов/, гарантирующих материально надлежащее исполнение своих обязательств, стремится достичь оптимальной цены и других наилучших показателей проекта.

По способу проведения торги могут быть открытыми /публичными/ и закрытыми. В открытых торгах могут участвовать изъяви-

вшие желание организации, а в закрытых - получившие приглашение организаторов торгов.

Организатором торгов может быть заказчик, либо тендерная комиссия /комитет/, создаваемая на договорных условиях с привлечением высококвалифицированных специалистов, в том числе проектировщиков.

Сообщение о проведении торгов осуществляется при наличии одобренной заказчиком тендерной документации, которая выкупается участниками торгов по цене, устанавливаемой заказчиком. Если оференты, ознакомившись с условиями, подтверждают согласие на участие в торгах, то их предложения выставляются на торги. Окончательный выбор проектировщика для выполнения заказа производится тендерной комиссией и утверждается заказчиком. Проектная организация, выигравшая заказ, официально приглашается для дальнейшего участия в обсуждении и уточнении технических и коммерческих условий дальнейшей работы.

Для проектных организаций может представлять интерес оказывать помощь заказчикам проектов в организации и проведении торгов как новый вид услуг.

Коренным образом меняются договорные отношения. Прежде, при командно-административной системе экономические взаимоотношения заказчиков и проектировщиков основывались на плановых решениях вышестоящих директивных органов. Планы формировались под директивные контрольные цифры и задания. Важнейшие вопросы централизовано и единообразно регламентировались нормативными документами, что само по себе исключало необходимость их рассмотрения при заключении договора. При этом сам договор воспринимался не более чем некоторая формальность.

На рынке директивой во взаимоотношениях заказчика и проек-

тировщиков становится договор /в международной практике - контракт/, приобретающий после подписания сторонами силу закона. В новых условиях заказчик и проектировщики кровно заинтересованы оговаривать в контракте цены и сроки выполнения работ, взаимные обязательства, ответственность сторон на протяжении всего периода проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей, а не только на разработку проектно-сметной документации, как то традиционно предусматривалось в договоре.

В контракте определяется порядок возмещающей компенсации ущерба, который может понести каждая сторона из-за некачественного выполнения работ, срыва сроков, неплатежеспособности, нарушения взаимных обязательств. Прежде, например, проектные организации компенсировали причиненный ущерб заказчику в размере до 4 процентов, но не более стоимости разработки проектно-сметной документации.

Контракт предполагает взаимное страхование возможного ущерба из-за невыполнения обязательств сторон и ответственности перед третьими лицами, а также устанавливает порядок урегулирования взаимоотношений для случаев, когда выполнению работы мешают препятствия, возникшие не по вине сторон / стихийные бедствия, изменения законодательства или нормативных актов, инфляция, банкротство и т.п./.

В контракте должны найти отражение и условия соблюдения конфиденциальности и охраны коммерческих тайн заказчика и проектировщиков, а также использования авторских прав и интеллектуальной собственности проектировщиков.

Произошли серьезные изменения в содержании и методах ценообразования на основную продукцию проектных организаций.

В прежнем хозяйственном механизме, основанном на затратном подходе, цены на проектные работы определялись по сборникам цен, которые были обязательными и для заказчика и для проектировщиков. При этом затраты составляли до 90 процентов цены проекта. Отрицательными последствиями затратного ценообразования является удорожание строительства, падение фондоотдачи, рост удельных капитальных вложений и рост стоимости единицы мощности, убыточность проектов реконструкции предприятий, осваивающих производство неэффективной продукции. Цена при таком подходе не выступает инструментом, ограничивающим реализацию неэффективных проектов.

В рыночной экономике уровень цен не регламентируется государством, а вытекает из экономических отношений товаропроизводителей, заключаемых соглашений, которые включают широкий спектр вопросов как ценового, так и внеценового характера. При этом затраты проектировщика не являются критерием установления цены проекта для заказчика. Наиболее обоснованной базой формирования цены становится экономический эффект от использования проектно-сметной документации. Заказчик оценивает проект по эффекту, который принесет его реализация. Цена проекта не должна превышать экономического эффекта, составлять его долю. Только в этом случае заказчик будет заинтересован в приобретении проекта. Цена проекта рассчитывается с учетом эффективности, научно-технического уровня, конкурентоспособности, периода эффективного использования, требуемых сроков его разработки, а также финансово-экономического положения заказчика и проектировщика, загрузки проектировщика и его монопольности на рынке, возможности наращивания производственной мощности в период разработки проекта, гарантированности своевременной оплаты заказчиком выполненных работ, желаемых условий финансирования, пер-

спективности заказа для исполнителя и других условий конкретного договора / контракта/. Проектировщики должны научиться оценивать влияние каждого из перечисленных факторов для достижения выгодного соглашения о цене работ.

Договорная цена по сути не допускает регламентации какими-либо инструкциями, поскольку устанавливается по соглашению сторон и фактически отражает реальную ценность проекта для данного заказчика. Достижение соглашения о цене проекта является сложнейшим интеллектуальным процессом, во многом не формализуемым традиционными методами регламентации. Решения об уровне договорной цены принимаются в условиях конфликтности, неполноты и неопределенности исходной информации, что требует наличия специальных знаний и умений у договаривающихся сторон. Применение договорных цен принципиально меняет отношения между участниками инвестиционной деятельности, требует пересмотра распределения функций между заказчиками и проектировщиками, а также существенных изменений в организации работ в проектном институте.

Особого внимания заслуживает проблема защиты имущественных интересов, связанных с созданием научно-технической продукции. Предотвратить возможные потери не только от чрезвычайных, но в большей степени от неблагоприятных повседневных хозяйственных событий призвано страхование - обязательная составляющая рыночной инфраструктуры, до совершенства отработанная в странах с развитыми рыночными отношениями. Компенсировать потери возможно как путем создания резервных фондов, так и заключая договоры со страховыми обществами. Объектами страхования может являться любой вид деятельности, осуществление которого сопряжено с коммерческим риском, т.е. с вероятностью потери доходов /экономическая ответственность за выполнение догобор-

ных обязательств, риск невозврата аванса/, так и сама проектная продукция и услуги /страхование качества проектов ; убытки, связанные с изменением технических условий или финансового положения заказчика и др./. Страхованию может подлежать ответственность заказчика и проектировщика перед третьими лицами при разработке и реализации проекта / проектная продукция, приведшая к загрязнению окружающей среды, ухудшению экологической обстановки, разрушение или создание аварийных ситуаций объектов строительства по вине проектировщиков и др./.

В новых экономических условиях расширяются возможности в выборе рациональных стадийности, состава и содержания проектно-сметной документации, упрощается порядок ее разработки, согласования, экспертизы и утверждения.

Основным правовым документом, регулирующим взаимоотношения заказчика и проектировщика становится договор /контракт/, в котором заказчик /инвестор/ совместно с проектировщиками определяет стадийность, состав и содержание проектно-сметной документации, сроки ее разработки исходя из интересов заказчика, оценки степени предпринимательского риска, с учетом технической сложности объекта и природных условий строительства.

Стадийность /сочетание стадий, выбор утверждаемой стадии/ разработки жестко не регламентируется и может приниматься в виде эскизного проекта, технико-экономического обоснования проекта, рабочей документации.

Заказчик /инвестор/ принимает решения о проектировании и строительстве объектов на основании предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций. При этом заказчика в первую очередь интересует анализ потребности рынка в продукции с учетом ее потребительских свойств, конкурентоспособности, периодичности обновления и необходимых для этого затрат с уче-

том инфляционных процессов, взятых кредитов банков и других факторов, а также будет ли он иметь реальную прибыль, способную покрыть издержки, и не приведет ли строительство объекта к банкротству.

Основным документом для заключения договора /контракта/ подряда и открытия финансирования строительства остается технико-экономическое обоснование, причем только для объектов, строительство которых осуществляется за счет капитальных вложений, финансируемых из республиканских и местных бюджетов и внебюджетных фондов Российской Федерации.

Впервые на автора проекта возлагается полная ответственность за качество /реализацию/ проектной документации в соответствии с требованиями государственных норм и стандартов, принятыми договорными обязательствами. Согласование документации осуществляется только в связи с отступлением от действующих нормативных документов или согласованных в технико-экономическом обосновании решений.

Меняется разграничение компетенции экспертных органов и утверждающих инстанций. По объектам, строительство которых осуществляется за счет капитальных вложений, финансируемых из бюджетов и внебюджетных фондов Российской Федерации, экспертизе подлежат в обязательном порядке технико-экономические обоснования, базовые и экспериментальные проекты, проекты на строительство объектов управления народным хозяйством в чрезвычайных ситуациях. Необходимость и порядок проведения экспертизы других проектов устанавливает заказчик. Технико-экономические обоснования утверждаются заказчиком /инвестором/ при наличии положительного заключения соответствующей территориальной организации государственной вневедомственной экспертизы в части оценки эксплуатационной и экологической безопасности строительства,

рациональности размещения объекта, использования природных и трудовых ресурсов, а также других вопросов, относящихся к компетенции местных органов власти. Кроме этого, по технически сложным предприятиям, зданиям и сооружениям, а также при сложных природных условиях строительства органами экспертизы подтверждается соблюдение нормативных требований по надежности, экологической и эксплуатационной безопасности объекта с учетом долговременных последствий по намечаемому строительству.

Повышаются требования не только к проектной продукции, но и к процессам ее изготовления. При проведении тендера /конкурса/ или заключении договора /контракта/ заказчик вправе потребовать доказательства способности разработчика проекта обеспечить требуемое качество. В этих целях с 1987 г. в международной практике широко используются стандарты серии ИСО 9000 как стандарты системы качества. Например, в Европе после 1992 г. для ведения бизнеса потребуется обязательная регистрация по этим стандартам.

Переход от командно-административных к экономическим методам управления потребует от проектных организаций поиска путей снижения трудоемкости выпускаемой продукции. Одним из них является сокращение избыточного объема информации в проектно-сметной и другой технической документации. По имеющимся данным до 40 процентов проектной информации не используются, при этом на ее создание затрачиваются ресурсы проектной организации.

Рассмотренные изменения во взаимоотношениях заказчика и проектировщиков требуют осуществления в проектном институте адекватных организационных и технологических изменений. Важнейшая роль в осуществлении этих изменений должна принадлежать техническому отделу.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАДАЧ И ФУНКЦИЙ ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Проектная организация на рынке оказывается в условиях жесткой конкуренции. И от способности проектной организации обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурентами зависит и укомплектованность "портфеля заказов" и финансовое благополучие. Высокая конкурентоспособность может быть достигнута за счет более высокого качества продукции и услуг. Если продукция и услуги проектной организации не пользуются повышенным спросом, то возможна ценовая конкуренция. В этом случае большее внимание должно уделяться снижению издержек и, в первую очередь, трудоемкости проектных работ.

Выявление и формирование конкурентных преимуществ проектной организации следует считать главной задачей технического отдела в новых условиях хозяйствования.

Традиционно для обеспечения качества проектных решений в проектном институте должны быть работники, которые:

а/ устанавливают требования /задают плановый уровень качества/ для принимаемых проектных решений ;

б/ принимают и документально оформляют проектные решения ;

в/ проверяют соответствие принятых проектных решений установленным требованиям ;

г/ оценивают отступления от установленных требований и принимают решения о корректировке проектных решений или установленных требований и внесении изменений в документацию.

При сложившемся в проектных организациях разделении труда в основных проектных отделах /комплексных мастерских/ специалисты принимают и документально оформляют проектные решения. Должности этих специалистов устанавливаются в зависимости от сло-

жности принимаемых решений. При этом принято выделять следующие группы сложности проектных решений: сложные, средней сложности, несложные и простые. [x/]

Сложные /общие, принципиальные/ проектные решения по отдельному разделу /части/ проекта должны принимать главные специалисты в основных проектных отделах. Например, решения по объемно-пространственной композиции объекта; общему архитектурно-художественному образу объекта ; общей планировочной структуре зданий ; принципиальной транспортно-технологической схеме комплекса ; композиционной схеме генерального плана и функционального зонирования территории ; резервным территориям для развития объекта ; принципиальной схеме организации рельефа площадки ; размещению основных объектов на генеральном плане, транспортных и инженерных коммуникаций ; фасадам, этажности зданий /сооружений/, материалам для отделки ; конструктивной схеме зданий /сооружений/ ; схемам отопления, вентилляции, кондиционирования воздуха, схемам водоподготовки и очистки сточных вод, типам и количеству систем водоснабжения, возможности использования избыточного тепла, экономии тепловой энергии ; параметрам теплоносителя, способам прокладки тепловых сетей ; месторасположению центрального теплового пункта, охране окружающей среды ; продолжительности возведения объекта, распределению объемов строительно-монтажных работ по годам строительства, составу работ подготовительного периода, методам производства основных строительных работ и т.п.

[x/] См. Рекомендации по применению квалификационных характеристик отдельных категорий работников проектных организаций // ЦНИИпроект, - М.: 1988, с.5-7.

Архитекторы и инженеры-проектировщики I категории принимают проектные решения средней сложности. Например, решения по структуре функциональных зон генерального плана объекта проектирования ; грузопотокам на объекте ; фасадам, конструкциям перекрытий, покрытий зданий, ограждающим конструкциям ; фрагментам схем отопления, водоснабжения, канализации и т.п.

Архитекторы и инженеры-проектировщики П, Ш, а также некатегорированные принимают несложные и простые решения. Например, решения по планировке отдельных помещений, их отделке ; отдельно стоящим фундаментам, балкам, ригелям, плитам перекрытий, покрытий зданий, перемычкам ; выбор арматуры на трубопроводах и т.п. относят к несложным. К простым решениям можно отнести решения по деталям малых архитектурных форм ; закладным деталям в конструкциях ; узлам сопряжения в строительных конструкциях ; выбор марки стали, бетона ; составлению спецификаций , ведомостей потребности в материалах и т.п.

Техническим отделом формируется плановый уровень качества проектируемых в проектном институте объектов для каждой группы сложности проектных решений, а также требования по их документальному оформлению. Эта функция реализуется главными специалистами технического отдела по отдельным разделам /частям/ проекта. В отличие от главных специалистов-проектировщиков, главные специалисты технического отдела не оптимизируют принимаемые ими решения о плановом уровне требований к качеству проектных решений по определенному разделу проекта и не обеспечивают согласованность /увязку/ этих решений, а выдают лучшее из возможного. Так, если главный специалист технического отдела - электрик формирует плановый уровень требований к качеству проектных решений по электроснабжению и электрооборудова-

нию, он выдает проектировщикам лучшие из известных и возможных для применения в проектах решения. При этом, его не должно беспокоить, что предлагаемые им решения могут создавать неудобства конструкторам, сантехникам или технологам. Обязанность же главного специалиста-проектировщика в основном проектном отделе - согласовать /увязать/ принимаемые им решения с решениями, принятыми по другим разделам проекта. В этом принципиальное различие деятельности главного специалиста технического отдела и главного специалиста-проектировщика в основном отделе.

В свою очередь, требования к результатам работы главного специалиста технического отдела задает главный инженер института. Эти требования, собственно, и определяют то, что принято называть технической политикой. Например, на уровне технической политики у главного инженера института может быть требование ориентироваться на использование только отечественных достижений и передового опыта проектирования и строительства. К уровню технической политики могут быть отенесены требования главного инженера института принимать или не принимать во внимание при формировании планового уровня качества проектных решений, например, вопросы экологии. Формирование технической политики - обязанность главного инженера института. Целесообразно, чтобы техническая политика была зафиксирована в каких либо документах - основных направлениях проектирования объектов, заявлении о технической политике проектного института и т.п. Техническая политика должна быть в явном виде известна главным специалистам технического отдела.

Контроль за плановым уровнем качества проектных решений осуществляет главный инженер института путем подтверждения соответствия решений, подготавливаемых главными специалистами технического отдела, технической политике института.

Для решения задачи сокращения избыточного объема информации в проектно-сметной и другой технической документации в проектной организации целесообразно осуществить изменения, которые затронут деятельность главного инженера института, главного инженера /главного архитектора/ проекта, главных специалистов технического и основных проектных отделов.

В новых условиях хозяйствования в обязанности главного инженера института должно входить определение требований к объему информации в проектно-сметной и другой технической документации, выпускаемой в составе научно-технической продукции, критериев для оценки необходимости и достаточности информации для пользователей научно-технической продукции, а также контроль за соблюдением указанных требований в процессе ее разработки.

В техническом отделе целесообразно специализировать одного-двух специалистов на разработке и реализации комплекса мер по сокращению избыточного объема информации. Эти меры должны включать разработку эталонов по объему информации для различных видов научно-технической продукции, правил и примеров оформления разделов проектно-сметной документации, отдельных проектных решений /информационных сообщений/, контроль за их соблюдением.

На главного инженера /главного архитектора/ проекта следует возложить согласование с заказчиком ограничений по составу, содержанию, оформлению и комплектованию проектно-сметной и другой технической документации, установление требований по составу, содержанию и комплектованию по разделам /частям/ проекта при распределении заданий между участниками разработки проекта, контроль за соблюдением установленных требований.

Главные специалисты в основных проектных отделах обязаны обеспечить наблюдение за использованием проектной документации в процессе строительства, ввода в действие объекта и освоения

проектных мощностей, а также подготовку предложений по сокращению избыточного объема информации в проектно-сметной и другой технической документации.

Как уже отмечалось, при рыночных отношениях проектному институту приходится решать целый ряд новых задач, а именно:

комплектовать "портфель заказов", участвуя в проводимых заказчиками тендерах /конкурсах/ ;

отстаивать свои интересы на рынке проектной продукции при заключении договора /контракта/ с заказчиками ;

предотвращать ущерб, который может быть нанесен заказчику или проектной организации, путем заключения договоров страхования ;

обеспечивать "выживание" проектной организации на рынке проектной продукции, путем разработки и реализации специальных программ борьбы с конкурентами, а также путем расширения видов продукции /услуг/ и организации предпринимательской деятельности.

Процесс совершенствования организации управления проектированием для возможности решения этих задач целесообразно разделить на два этапа. Первый этап продолжительностью 1,5 - 2 года ориентирован, в основном, на использование существующих в проектном институте работников и подразделений. Второй этап, на котором возникнут новые, нетрадиционные, присущие именно рынку структурные подразделения, такие как рекламные группы, подразделения по изучению и формированию спроса на продукцию и услуги, защите коммерческой тайны и авторских прав проектировщиков, изучения конъюнктуры договорных цен и др.

На первом этапе значительная роль в решении новых задач отводится техническому отделу, в состав которого входят наиболее квалифицированные главные специалисты проектной организации.

Под этим углом зрения и рассмотрим новые функции технического отдела для решения задач, поставленных рынком.

а/ Участие в тендерах /конкурсах/ проводимых заказчиком.

Для участников тендера заказчиком, либо по его поручению тендерным комитетом, подготавливается тендерное задание, в котором устанавливаются требования к тендерному предложению.

Анализ указанных требований и подготовку соответствующих рекомендаций по составу и содержанию тендерного предложения целесообразно включить в круг обязанностей главных специалистов технического отдела. Другими словами, речь идет о разработке планового уровня качества тендерного предложения, что, по сути, является традиционной функцией технического отдела. Новым здесь является конкретный вид проектной продукции - тендерное предложение.

В составе тендерного предложения одним из важнейших является раздел, содержащий сведения о проектной организации /объем работ, квалификационный состав специалистов, основные объекты проектирования, основные заказчики, субпроектировщики, финансовое положение, наименования и характеристики построенных по проектам данного института объектов, система управления качеством, гарантирующая качество продукции, история создания организации и т.п./. В перспективе эти сведения будут готовиться рекламными службами проектного института. В настоящее время эту работу целесообразно поручить техническому отделу с привлечением отдела кадров, планово-экономического и отдела научно-технической информации, а также руководства института.

б/ Подготовка и заключение контракта с заказчиком проектной продукции.

В рыночных условиях хозяйствования заказчик и проектная организация заинтересованы оговаривать в контракте:

цену и сроки выполнения работ, обязательства, ответственность сторон на протяжении всего периода проектирования, строительства и эксплуатации объекта ;

исчерпывающую компенсацию ущерба, который может нанести одна из сторон из-за некачественного выполнения работ, срыва сроков, неплатежеспособности и т.п. ;

порядок урегулирования разногласий с тем, что, если возникнет необходимость в арбитражном разбирательстве, быть уверенным в своих преимуществах.

Для разработки контракта проектировщики могут воспользоваться имеющимися рекомендациями.[x/] В рекомендациях приведена примерная форма контракта, разработанная на основании материалов Американского института архитекторов, образцов контрактов Великобритании, Франции и Германии, которая содержит всю необходимую информацию для урегулирования взаимоотношений между заказчиком и проектировщиками для самого сложного случая. В конкретном проектном институте целесообразно "привязать" примерную форму и разработать эталон контракта, который будут использовать главные инженеры /главные архитекторы/ проектов в переговорах с заказчиками. В перспективе эта работа может быть поручена маркетинговой службе с привлечением практически всех подразделений института. В настоящее время рекомендуется поручить выполнение этой функции техническому отделу.

Следует иметь в виду, что неотъемлемой частью контракта является эталон по составу и оформлению проектной продукции,

---

x/ См. №6 стр. 29.

который должен быть согласован с заказчиком на стадии подписания контракта. Разработка указанного эталона также входит в круг обязанностей главных специалистов технического отдела.

в/ Заключение договоров страхования.

Договор страхования в рыночной практике является по сути неотъемлемой частью контракта. Заказчик не подпишет контракт до тех пор, пока проектная организация не представит оформленный страховой договор. В основе страхового договора лежит страховое событие, от вероятности наступления которого зависит величина страхового платежа. Последний либо включается в договорную цену на разработку проектной продукции, либо является частью прибыли проектного института. Наступление того или иного страхового события может нанести ущерб и заказчику, и проектному институту. В этой связи особенно важно правильно определить вероятность наступления страхового события и предполагаемого ущерба. Для страховых событий, связанных с качеством исходных данных для проектирования, качеством проектных решений, с изменением системы нормативно-технической документации и т.д., следует включить в обязанности главных специалистов технического отдела выполнение специальных расчетов по определению вероятности наступления указанных событий. Эта функция технического отдела сохранится и в перспективе.

г/ "Выживание" проектной организации на рынке проектной продукции.

Проблема "выживания" стала перед проектными организациями только в связи с переходом к рыночным отношениям. При командно-административной системе органы управления проектированием гарантировали существование проектного института, утверждая тематический план, выделяя лимиты финансирования, фонд заработной платы и ресурсы материально-технического обес-

печения. Поскольку в условиях рынка проектный институт самостоятельно комплектует "портфель заказов", возникает необходимость, во-первых, в организации и проведении маркетинговой работы и, во-вторых, в обеспечении монопольного положения института на рынке проектной продукции, или, другими словами, в разработке и реализации специальных программ борьбы с конкурентами. В перспективе все виды маркетинговой деятельности /изучение спроса, формирование спроса, реклама и т.п./ могут быть сконцентрированы в специальной службе маркетинга под руководством коммерческого директора, разработкой и реализацией программ борьбы с конкурентами сможет заниматься подразделение по совершенствованию деятельности под руководством директора проектной организации.

В настоящее время рекомендуется поручить техническому отделу выполнение ряда работ, связанных с маркетинговыми исследованиями, формированием и развитием маркетинговой стратегии, а также разработкой и реализацией программ борьбы с конкурентами.

Таким образом, если к традиционным функциям, необходимость которых вытекает из механизма формирования качества проектной продукции, добавить новые функции технического отдела, выполнение которые предполагается в ближайшие 1,5-2 года, это и будет та база, на основе которой следует организовывать деятельность технического отдела в рыночных условиях хозяйствования проектной организации. Рекомендуемые задачи и функции технического отдела проектной организации при рыночных отношениях приведены в Приложении I, задачи и обязанности начальника технического отдела в Приложении 2, должностные обязанности и отношения подчиненности главного специалиста технического отдела в Приложении 3.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

I. Рекомендации по обеспечению интересов заказчиков проектной продукции во взаимоотношениях с проектным институтом. - М.: 1992.

2. Рекомендации по расширению видов продукции и услуг проектной организации. - М.: 1991.

3. Определение компетенции главного инженера и заместителей директора проектной организации. Подборка материалов. - М.: 1991.

4. Рекомендации по совершенствованию структур проектных организаций с различными формами собственности. - М.: 1992.

5. Рекомендации по организации маркетинговой службы в проектных организациях. - М.: ЦНИИпроект, 1992.

6. Рекомендации по подготовке и заключению контракта на разработку проектно-сметной документации. - М.: 1992.

7. Рекомендации по организации и проведению тендера (конкурса) на проектную продукцию. - М.: 1992.

8. Рекомендации по созданию, организации функционирования и совершенствования справочно-информационного фонда в проектном институте. - М.: ЦНИИпроект, 1986.

9. Особенности формирования договорных цен на научно-техническую продукцию проектных организаций в рыночных условиях хозяйствования. Нормативно-методическое пособие. - М.: 1991.

Заказы для приобретения указанных материалов направлять по адресу: 117393 Москва ул.Архитектора Власова 51
ЦНИИпроект Отдел 39.

Цены договорные. Условия приобретения можно уточнить по телефонам 128 96 20 и 128 95 73.

Приложение I

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Задачи технического отдела:

I. Определение конкурентных преимуществ и последствий от использования научно-технической продукции и услуг проектной организации.

2. Формирование и совершенствование требований к качеству технических решений по отдельным разделам /частям/ проектной документации в целях реализации технической политики института при проектировании объектов.

3. Контроль за реализацией установленных требований к качеству проектной продукции.

4. Организация патентно-лицензионной, изобретательской и рационализаторской работы в институте.[x/]

Функции технического отдела и его структурных подразделений и служб:

а/ Основные функции службы главных специалистов:

I. Участие в проведении маркетинговых исследований, разработке и реализации маркетинговой стратегии проектной организации, в том числе:

разработка перечней информационных источников, видов исходных данных, методов их сбора и анализа для целей исследования рынка ;

анализ данных о рыночной ситуации с подготовкой предложений о предпочтительных направлениях в разработке и реализа-

---

x/ Для отраслевых проектных организаций.

ции продукции и услуг проектной организации ;

определение конкурентных преимуществ проектной организации для постановки целей и формирования стратегии развития института ;

оценка квалификационного и творческого потенциала для достижения намечаемых целей развития института ;

формирование требований к продукции и услугам проектной организации ;

проведение технико-экономических расчетов для использования при формировании цен на продукцию и услуги проектной организации ;

определение отличительных достоинств продукции и услуг проектной организации, определяющих потребительские предпочтения, для организации и проведения рекламных мероприятий ;

представление новых продукции и услуг на выставках, ярмарках, участие в семинарах и пресс-конференциях /презентациях/ ;

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

2. Подготовка материалов для участия в тендерах /торгах/ при получении заказа на разработку научно-технической продукции и на строительство объектов .

3. Участие в определении объектов и событий страхования ответственности за качество проектной продукции, в том числе оценка вероятности потери доходов проектной организации из-за наступления следующих страховых событий:

некачественное проведение изысканий, несвоевременное получение технико-экономического обоснования и других необходимых исходных данных для проектирования, а также их неполнота и недостоверность ;

причинение ущерба третьим лицам в связи с загрязнением окружающей среды вследствие реализации проектов в строительстве ;

убытки в связи с авариями и разрушением объектов в процессе строительства и эксплуатации ;

убытки из-за ошибок проектировщиков при определении сметной стоимости строительства ;

убытки из-за ошибок проектировщиков, выявленных в процессе согласований и проведения экспертизы проектных решений ;

убытки из-за ошибок и просчетов проектировщиков, обусловленные новизной и сложностью принимаемых решений ;

изменения нормативно-технической базы и технических условий ;

изменения, связанные с развитием научно-технического прогресса / появлением нового высокопроизводительного оборудования и технологий, материалов, конструкций и изделий, способов производства работ и т.п./ ;

изменения в природной среде, вызывающие отклонения от ее нормального состояния.

4. Участие в определении условий контрактов /договоров/ на создание /передачу/ научно-технической продукции в части технических и экономических требований к проектной продукции, расчете и обосновании договорной цены работ.

5. Участие в определении конфиденциальности информации о проектных решениях, отличающихся оригинальностью и нетрадиционностью, позволяющих достигать высоких качественных показателей проектируемых объектов при наименьших капитальных и эксплуатационных затратах, других разработках и результатах аналитической обработки информационных потоков.

6. Определение требований к техническому и экономическо-

му уровню проектных решений по отдельным разделам /частям/ проекта.

7. Разработка и корректировка по мере необходимости эталонов состава и оформления проектно-сметной и другой технической документации, разрабатываемой институтом.

8. Согласование основных технических решений по конкретным объектам проектирования в части соответствия принятым в институте основным направлениям проектирования объектов и установленным требованиям к техническому и экономическому уровню проектных решений, качеству проектно-сметной и другой технической документации.

9. Подготовка предложений по пересмотру действующих нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов.

10. Подготовка отчетности по качеству проектно-сметной документации.

11. Подготовка требований по обеспечению информацией для принятия проектных решений.

12. Подготовка заданий на разработку прогрессивных видов оборудования, на проведение научно-исследовательских работ, связанных с новыми технологическими регламентами на проектируемых объектах.[x/]

13. Проведение экспертизы проектно-сметной документации.

б/ Основные функции группы патентно-лицензионной, изобретательской и рационализаторской работы.[x/]

---

x/ Для отраслевых проектных организаций.

Деятельность указанного подразделения целесообразно сосредоточить на решении следующих основных задач :

I. Организация, координация и участие в патентных исследованиях, проводимых в институте, с целью повышения технического уровня проектных решений, объектов техники и технологии, применяемых в проектах, обеспечения их патент оспособности, патентной чистоты и конкурентоспособности на рынке.

2. Осуществление работ по правовой охране изобретений, промышленных образцов и товарных знаков, выявлению в проектной документации возможных изобретений ; регистрация и рассмотрение рационализаторских предложений ; оказание авторам помощи в оформлении и защите их прав.

3. Подготовка предложений по зарубежному патентованию изобретений и целесообразности внешнеторговых операций/продаже и закупке на них лицензий/.

4. Участие в методическом обеспечении патентно-лицензионной, изобретательской и рационализаторской работы в институте и повышении квалификации проектировщиков в этой области.

Для выполнения указанных основных задач на группу целесообразно возложить выполнение следующих функций:

I. Участие в определении охраноспособных объектов, проектных решений и работ.

2. Участие в патентных исследованиях в целях обеспечения патентоспособности и патентной чистоты проектных решений, а также объектов лицензий, экспонатов выставок и ярмарок, в том числе:

составление заданий на проведение патентных исследований, разработка регламента поиска, поиск и отбор информационных ма-

териалов, оформление отчетных данных, работа с заявочными материалами, распределение и контроль за осуществлением патентных исследований специалистами института и привлекаемых организаций.

4. Проверка полноты отчетных материалов о патентных исследованиях по проектной и другой технической документации, поступающей от научно-исследовательских, конструкторских и других организаций ; подготовка запросов на недостающие материалы.

5. Оформление с участием авторов материалов заявок на предполагаемые изобретения, ведение по ним переписки, учета и отчетности.

6. Участие в экспертизе материалов, предлагаемых для публикаций.

7. Подготовка предложений по использованию при проектировании изобретений и рационализаторских предложений.

8. Участие в установлении фактов использования созданных или заимствованных изобретений.

9. Ведение учета и подготовка отчетности по использованию созданных в институте и заимствованных изобретений и рационализаторских предложений.

IO. Участие в отборе и подготовке предложений и необходимых материалов для патентования за рубежом изобретений, созданных в институте, и осуществление контроля за их прохождением в компетентных органах.

II. Организация и участие в анализе патентно-лицензионной деятельности ведущих фирм мира по профилю деятельности института.

I2. Осуществление надзора за соблюдением зарубежными фирмами приобретенных институтом за рубежом прав по охранным документам.

I3. Подготовка предложений и необходимых документов для продажи лицензий на изобретения и другие научно-технические достижения, а также предложений по их рекламе.

I4. Участие в подготовке предложений о закупке лицензий.

I5. Участие в рассмотрении заявлений на рационализаторские предложения, оказание помощи авторам в их доработке и оформлении, ведение их регистрации.

I6. Разработка методических материалов, наглядных пособий в помощь специалистам, участвующим в патентно-лицензионной, изобретательской и рационализаторской работе.

I7. Подготовка учебных программ и проведение занятий по повышению квалификации работников института в области патентно-лицензионной, изобретательской и рационализаторской работы.

в/ Прочие функции технического отдела:

I. Организация и проведение заседаний технического совета.

2. Подготовка отчетности о результатах технической деятельности.

Приложение 2

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ЗАДАЧИ И ОБЯЗАННОСТИ НАЧАЛЬНИКА ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА

В задачи, решаемые начальником технического отдела, следует включать:

1. Обеспечение выполнения в полном объеме функций, возложенных на технический отдел.

2. Совершенствование организации и условий труда, обеспечение роста производительности труда в отделе за счет применения прогрессивных способов и методов выполнения работ.

3. Обеспечение деятельности отдела информационными и другими видами ресурсов.

4. Обеспечение соблюдения законодательства о труде, правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии, правил трудового распорядка.

На начальника технического отдела следует возложить обязанности:

1. Определение трудоемкости, распределение заданий и объемов работ между подразделениями и специалистами отдела.

2. Установление сроков выполнения заданий и контроль за их соблюдением.

3. Контроль за соответствием поручаемых отделу работ профилю отдела и подготовка предложений по устранению несоответствия между поручаемыми отделу работами и профилем отдела.

4. Решение вопросов, связанных с изменением объемов и сроков выполнения порученных отделу работ.

5. Решение вопросов совершенствования структуры и организации труда работников отдела, организация разработки и применения прогрессивных способов и методов выполнения работ в отделе.

6. Подготовка предложений о приеме и освобождении от должности работников отдела, об условиях оплаты труда и других условиях трудовых взаимоотношений в отделе.

7. Подготовка предложений о применении мер морального и материального поощрения за успехи в труде, а также мер дисциплинарного взыскания к работникам отдела.

8. Проведение мероприятий по повышению квалификации работников отдела, обучению и подготовке резерва на выдвижение.

9. Подготовка материалов для аттестации работников отдела.

10. Доведение до сведения работников отдела и организация контроля за соблюдением организационно-распорядительных документов.

11. Организация ведения установленных форм учета и отчетности, делопроизводства и табелей выхода на работу работников отдела.

12. Осуществление мер по укреплению трудовой и производственной дисциплины, соблюдению правил внутреннего трудового распорядка.

13. Составление заявок и расчетов потребности отдела в информационных, материально-технических и других ресурсах.

Приложение 3

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ И ОТНОШЕНИЯ ПОДЧИНЕННОСТИ ГЛАВНОГО СПЕЦИАЛИСТА ТЕХНИЧЕСКОГО ОТДЕЛА

Главный специалист технического отдела административно подчиняется начальнику технического отдела, технически подчиняется главному инженеру института.[x/]

В обязанности главного специалиста технического отдела следует включать:

1. Участие в проведении маркетинговых исследований, разработке и реализации маркетинговой стратегии проектной организации.

2. Подготовка материалов для участия в тендерах /торгах/ при получении заказа на разработку научно-технической продукции и на строительство объектов.

3. Участие в определении объектов и событий страхования ответственности проектной организации и заказчика за качество проектной продукции.

4. Участие в определении условий контрактов /договоров/ на разработку проектно-сметной документации и оказание инженерно-консультационных услуг в части определения технических и экономических требований к проектной продукции, расчете и обосновании договорной цены работ.

5. Участие в определении конфиденциальности информации о проектных решениях, отличающихся оригинальностью и нетрадиционностью, позволяющих достигать высоких качественных показателей

[x/] Административное подчинение - по вопросам установления загрузки и сроков выполнения работ; техническое подчинение - по вопросам установления требований к результатам и методам выполнения работ.

проектируемых объектов при наименьших капитальных и эксплуатационных затратах, других разработках и результатах аналитической обработки информационных потоков.

6. Изучение отечественного и зарубежного опыта проектирования, строительства и эксплуатации объектов и подготовка предложений о применении передового опыта при проектировании.

7. Оказание консультационной помощи главным инженерам проектов и специалистам производственных подразделений в решении вопросов, связанных с применением нормативных документов по проектированию, строительству и эксплуатации объектов, а также в решении сложных технических вопросов, возникающих в процессе проектирования и строительства объектов.

8. Определение основных направлений в проектировании объектов по своему профилю.

9. Разработка и контроль за применением перечней прогрессивных решений и научно-технических достижений при проектировании.

10. Разработка методических указаний, эталонов, инструкций, справочных и других вспомогательных проектных материалов, контроль за их применением при проектировании и подготовка предложений по их пересмотру.

11. Рассмотрение и согласование проектов заданий, основных технических решений по конкретным объектам проектирования в части их соответствия принятым в институте основным направлениям в проектировании объектов и установленным требованиям к техническому и экономическому уровню проектных решений, качеству проектно-сметной и другой технической документации.

12. Участие в рассмотрении рекламаций, замечаний и претензий по проектно-сметной документации. Обобщение заключений по

рекламациям и замечаниям, разработка предложений по ликвидации вызвавших их причин.

13. Участие в определении базовых значений технико-экономических показателей и качественных характеристик объектов для оценки их качества.

14. Разработка перечней прогрессивных типовых проектов и проектных решений, выявление экономичных индивидуальных проектных решений для повторного применения, используемых при проектировании объектов.

15. Подготовка отзывов и экспертных заключений на изобретения и рационализаторские предложения, законченные научно-исследовательские работы, связанные с проектированием, строительством и эксплуатацией объектов, проектные материалы других организаций.

16. Подготовка предложений о сокращении избыточного объема проектно-сметной и другой технической документации.

17. Выполнение комплекса работ по унификации проектных решений.

18. Подготовка предложений по пересмотру действующих нормативных документов, проектов стандартов и технических условий, связанных с проектированием, строительством и эксплуатацией объектов.

19. Участие в составлении отчетности по технической деятельности института.

20. Участие в организации и проведении заседаний технического совета.

21. Участие в подготовке учебных программ и проведении занятий по повышению квалификации специалистов института по своему профилю.

СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Введение I

I. Особенности рыночных отношений и их влияние на работу проектного института 3

2. Важнейшие изменения во взаимоотношениях проектной организации с заказчиком проектной продукции и услуг 3

3. Определение задач и функций технического отдела в рыночных условиях хозяйствования I6

Список рекомендуемых методических материалов .. 26

Приложения:

I. Рекомендуемые задачи и функции технического отдела проектной организации при рыночных отношениях 27

2. Рекомендуемые задачи и обязанности начальника технического отдела 34

3. Рекомендуемые должностные обязанности и отношения подчиненности главного специалиста технического отдела 36

Подписано в печать 26.05.92 г. Формат 60x84/16
Объем 2,5 печ.л. Зак.292 Тир.500

Отпечатано в фирме "Прогресс"
117393, ГСП-7, Москва, ул.Архитектора Власова, 51

Директору проектной организации

ГОССТРОЙ СССР
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НАУЧНО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
И ПРОЕКТНО ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
ПО МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ,ЭКОНОМИКЕ
И АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЕКТИРОВАНИЯ
И ИНЖЕНЕРНЫХ ИЗЫСКАНИЙ

ЦНИИпроект

117393, ГСП-7, Москва, В-393, ул Архитектора Власова, 51
Телеграммы 117393, Москва, В-393, ЦНИИпроект
Телетайп 111850, КУЛАН, Телефон: 1284763

Получить знания о неизвестных Вам и ведущим специалистам Вашего института возможностях не остаться без работы поможет двухдневный семинар на Вашей базе

ФОРМИРОВАНИЕ "ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ" -
ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
В УСЛОВИЯХ РЫНКА

(Особенности, опыт, рекомендации)

Основное содержание семинара приведено на обороте.

Условия:
Предлагаемая договорная цена - 8.5 тыс.р., + налог на добавленную стоимость.
(Если семинар организуется для работников двух или трех институтов, то договорная цена для каждого соответственно уменьшается).

Внимание!

Согласованная договорная цена выплачивается Заказчиком только в том случае, если по его мнению содержание и подача материала семинара представляли для него ценность и Заказчик принял решение о дальнейшем сотрудничестве с ЦНИИпроектом. В противном случае Заказчик либо ничего не платит, либо величину оплаты определяет по своему усмотрению. Исполнитель в этом случае никаких претензий иметь не будет.

Время проведения семинара и дополнительные условия желательно согласовать с заведующим отделом организационных структур ЦНИИпроекта, канд.экон.наук ПОДОЛЬСКИМ Марком Семеновичем (тел. 128-96-20).

Заместитель директора по науке,
канд.техн.наук *В.И.Пулико*

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ СЕМИНАРА

ФОРМИРОВАНИЕ "ПОРТФЕЛЯ ЗАКАЗОВ" – ЦЕНТРАЛЬНАЯ ПРОБЛЕМА ПРОЕКТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

(Особенности, опыт, рекомендации)

"Портфель заказов" проектной организации в условиях рынка (содержание, особенности и основные требования).

Организация работы директора, главного инженера (главного архитектора), заместителей директора по экономике и производству при формировании "портфеля заказов". Участие ГИПов (ГАПов) в этой работе.

Правила поведения на переговорах руководства проектной организации с заказчиками.

Качество и конкурентоспособность проектно-сметной документации на рынке проектной продукции.

Расширение видов продукции (услуг) и организация предпринимательской деятельности проектного института. Ведущая роль технического отдела в этой работе.

Договорные цены на разработку проектной продукции. Принципы взаимодействия проектного института с Заказчиками, конторами банков, субпроектировщиками, страховыми компаниями при договорных ценах. Организация работы проектного института при договорных ценах (изменение технологии проектирования, организационной структуры, компетенции и численности работников).

Снижение трудозатрат при разработке проектной продукции, включая сокращение избыточного объема информации в проектах.

Требования к организационной структуре проектного института при уменьшении численности проектировщиков (основные ошибки и возможные последствия).

Организационные и экономические методы борьбы с конкурентами (отечественный и зарубежный опыт).

Участие проектных организаций в проводимых заказчиками конкурсах (тендерах), как одно из основных направлений формирования "портфеля заказов" в условиях рынка.

Контрактные отношения между заказчиком и проектной организацией. Контракт – это полная юридическая и страховая защищенность проектного института.

Страхование имущественных интересов проектной организации, связанных с созданием проектной продукции.

Оценка перспективы формирования "портфеля заказов" проектных институтов.

gost.e-ecolog.ru