ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП « ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ (ГИПа, ГАПа) В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Методические рекомендации

(МРС 11-11.2000)

gost.e-ecolog.ru

МОСКВА 2000

ГОССТРОЙ РОССИИ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
ЦЕНТР НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ИНЖЕНЕРНОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ (ГИПа, ГАПа) В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Методические рекомендации

МОСКВА 2000

УДК 721.021:334.012.23

Организация работы управляющего проектом (ГИПа, ГАПа) в условиях рынка: Методические рекомендации / Госстрой России, ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект». — М.: ГУП ЦПП, 2000. — 52 с.

Рассматриваются вопросы организации работы управляющего проектом в период участия проектировщиков в проведении предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведении торгов (тендеров), при заключении контракта (договора), проектировании, строительстве, вводе в действие объекта и освоении проектных мощностей.

Для инженерно-технических работников проектных институтов.

ISBN 5-88111-096-x

© Госстрой России,
ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»,
ГУП ЦПП, 1995

ВВЕДЕНИЕ

Цель настоящих методических рекомендаций — дать представление о новых задачах, возможных изменениях в порядке назначения, обязанностях, правах и ответственности руководителя проекта (главного инженера проекта, главного архитектора проекта), осуществляющего деятельность в рыночных условиях в качестве менеджера (управляющего) проектом.

Методические рекомендации предназначены для работников проектных организаций вне зависимости от профиля проектируемых объектов и организационно-правовых форм их построения. В них освещены важнейшие вопросы организации работы управляющего проектом на предынвестиционной, инвестиционной и оперативной стадиях инвестирования при воспроизводстве основных фондов в форме капитальных вложений (в период участия проектировщиков в проведении предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведении торгов (тендеров), при заключении контракта (договора), проектировании, строительстве, вводе в действие объекта и освоении проектных мощностей).

В рекомендациях учтены 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, поскольку за рубежом прогрессивные системы управления инвестиционным процессом отлаживались десятилетиями и прошли в своем развитии большой и сложный путь, сформировавшись в особый сектор экономики со своей инфраструктурой, многие составляющие которой в отечественной практике еще не получили соответствующего развития.

Структура методических рекомендаций максимально приближена к структуре СНиП 1.06.04-85 «Положение о главном инженере (главном архитекторе) проекта». В рекомендациях нашло отражение лучшее из опыта применения этого нормативного документа в практической деятельности.

Рекомендации удовлетворяют требованиям действующего законодательства и выпущенным на его основе нормативным документам. Содержащиеся в них положения ориентированы на повышение роли контракта (договора) между участниками инвестиционной деятельности, активизацию и развитие взаимодействия про-

ектных и изыскательских организаций с рыночной инфраструктурой (банками, страховыми, инжиниринговыми, маркетинговыми и посредническими компаниями и фирмами), расширение прав инвесторов и разработчиков проектов при определении требований к результатам работ и распределении ролей в получении этих результатов исходя из своих интересов, оценки степени предпринимательского риска, конъюнктуры рынка и др.

Методические рекомендации могут быть использованы при разработке положений и должностных инструкций главным инженерам проектов, главным архитекторам проектов, других организационно-распорядительных документов с учетом специфики проектируемых объектов.

Рекомендации незаменимы для повышения квалификации ведущих специалистов проектной организации, в особенности специалистов, зачисленных в резерв на выдвижение.

При необходимости получения дополнительной консультационной помощи по вопросам организации работы управляющего проектом можно обращаться в ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект» Минстроя России к заведующему отделом организации и управления проектированием *М. С. Подольскому* (тел. 157-3316).

Методические рекомендации подготовлены авторским коллективом в составе: *С.А. Барченков* (ответственный исполнитель), канд. экон. наук *М.С. Подольский* (научный руководитель), *В.Л. Гаврилова.*

В работе принимали участие: канд. экон. наук *Р.Г. Андреев, Н.Н. Бизюкова, А.Н. Жилкина, И.В. Нагайко*, канд. техн. наук *Н.Н. Павлов*, канд. экон. наук *О.Н. Ромашко*, инж. *С.В. Ромашко.*

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящие методические рекомендации предназначены для проектных организаций вне зависимости от профиля проектируемых объектов и организационно-правовых форм их построения.

1.2. Цель рекомендаций — определить главные задачи, порядок назначения, обязанности, права и ответственность 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).

1.3. Целесообразно, чтобы рассматриваемые в настоящих рекомендациях 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.

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 предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций, проведения торгов (тендера), заключения договора (контракта) с заказчиком, проектирования, строительства, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей.

2.2. Управляющий проектом назначается из числа наиболее квалифицированных специалистов, как правило, на конкурсной основе с заключением индивидуального соглашения (контракта) об условиях выполнения работ, организации и оплаты труда. Управляющий проектом может назначаться как из числа штатных работ-

ников, так и работников, не входящих в штаты проектной организации.

2.3. 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. Контракт должен содержать:

наименование сторон;

предмет контракта;

сроки выполнения работ;

условия организации работ;

стоимость работ и порядок расчетов;

порядок сдачи и приемки работ;

ответственность сторон;

условие соблюдения конфиденциальности;

права сторон по использованию результатов 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, которые стороны признают необходимым отразить в контракте. В состав контракта могут входить задание на выполнение работ или документ, его заменяющий, календарный план работы и т.п. Контракт считается заключенным с момента подписания сторонами, если условиями контракта не установлено иное.

2.4. Условия контракта с управляющим проектом по конкретным объектам проектирования для сокращения объема контрактной документации рекомендуется оформлять дополнительными соглашениями к контракту. Примерная форма контракта и дополнительного соглашения к контракту для управляющего проектом приведены в прил. 1 и 2.

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: более высокие технико-экономические показатели проектируемого объекта, сокращение сроков проектирования и строительства, сокращение трудоемкости проект-

ных работ, более выгодные для проектной организации условия расчетов с участниками работ. Особое значение при отборе специалистов для назначения управляющим проектом должна иметь оценка его репутации: характер, коммуникабельность, исполнительность, обязательность, деловитость, пунктуальность, порядочность, умение договариваться, внимательность, вежливость, отзывчивость, работоспособность и т.п.

2.7. Управляющий проектом считается 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 технологическому 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 тендерах (торгах) при размещении заказа на проектирование и строительство объектов. Примерный перечень продукции и услуг проектного института для управляющего проектом приведен в прил. 3.

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

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);

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

Принципы и методы маркетинга, рекомендуемые для использования управляющему проектом, приведены в прил. 4.

3.2.3. Подготовка данных для заключения генерального контракта (договора) с заказчиком на выполнение проектно-изыскательских работ и оказание инженерно-консультационных услуг, в том числе о стадийности разработки, о составе и объеме документации для строительства, договорной цене работ и распределении ее между организациями и подразделениями — участниками разработки проекта, условиях страхования рисков, связанных с разработкой проекта и его реализацией, об имущественной ответственности сторон за невыполнение 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.

3.2.4. Проведение переговоров с заказчиком и урегулирование с ним разногласий при заключении генерального контракта (договора) 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 генерального контракта (договора) 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 документации в соответствии с установленными законодательством требованиями и условиями генерального контракта (договора) 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 генеральной подрядной строительной организации, в том числе на основе конкурса (торгов), подготовке и заключении контракта (договора) подряда на строительство.

3.2.15. Участие в размещении заказов на поставки 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 о разре-

шении 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.).

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

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 контракта (договора) подряда на строительство с генеральной подрядной строительной организацией.

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

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

3.2.24. Введение учета и представление руководству проектной организации данных о пообъектных 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 его согласия.

4. ПРАВА УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

4.1. Управляющему проектом рекомендуется предоставлять 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, ввода в действие объекта и освоения проектных мощностей.

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 штат 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.

4.1.7. Принимать решения об образовании и использовании резерва средств от объема выполняемых работ.

4.2. Управляющему проектом рекомендуется согласовывать с заказчиком и предусматривать в контрактной документации на проектирование и строительство пользование следующими правами:

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 сама деталь, в том числе требовать от подрядчика (и последний обязан по первому указанию управляющего проектом) провести проверку качества любой детали конструкции.

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 этих 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 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 проектом ответственность за технико-экономический уровень и архитектурные решения строящихся объектов, за качество и своевременную разработку документации для строительства, достижение требуемой динамики инвестиций и сво-

евременное 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. 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;

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;

контрактную систему;

организацию и экономику строительства, проектирования и инженерных изысканий;

средства коммуникации и автоматизированной обработки информации для управления проектом и многие другие вопросы.

6.2. Управляющий проектом должен владеть практическими навыками разработки маркетинговой, плановой, проектной, 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.

6.3. Особое значение для управляющего проектом имеет знание контрактной системы. Заключение контрактов — искусство, которым управляющий проектом должен владеть в совершенстве. Для этого он должен знать типы и виды контрактов (договоров), их состав, специфику и детали содержания. В центре его внимания должны находиться вопросы контроля исполнения контрактных 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 личных 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;

глубокое 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 умение 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 способностью 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.

Рекомендуемые этические нормы профессиональной деятельности управляющего проектом приведены в прил. 5.

6.6. Для повышения квалификации управляющего проектом предлагаются примерная учебная программа (прил. 6) и список рекомендуемой для изучения литературы.

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА КОНТРАКТА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

К О Н Т Р А К Т №_____

г._____ «_____» _____ 199___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 в комплексе или в отдельности работ по организации разработки проектно-сметной, 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. СТОИМОСТЬ РАБОТ И ПОРЯДОК РАСЧЕТОВ

4.1. Стоимость работ, порядок расчетов и распределение объ-

емов работ между их участниками устанавливаются 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 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 контрак-

тами (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 сторо-

ны 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

ПРИМЕРНАЯ ФОРМА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО СОГЛАШЕНИЯ К КОНТРАКТУ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ СОГЛАШЕНИЕ №_____

к контракту №_____ от «____» _____199____г.

1. Работодатель поручает, а Исполнитель принимает на себя выполнение следующих 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 №_____ от «____» _____ 199____г. на дату заключения настоящего соглашения составляет _____

_____ тыс. руб.

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

тыс. руб., в том числе на оплату труда Исполнителя _____% цены работ по генеральному договору (контракту) или _____

_____ тыс. руб.

5. Срок сдачи работ по настоящему соглашению _____ 199___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 прилагаются (если это было условием заключения настоящего соглашения).

8. Настоящее дополнительное соглашение является неотъемлемой частью контракта №_____ от «_____» _____199___г.

9. Особые условия:

_____

_____

_____

ПРИЛОЖЕНИЯ: техническое задание или документ, его заменяющий; календарный план.

ИСПОЛНИТЕЛЬ РАБОТОДАТЕЛЬ

Примечание. По соглашению сторон к дополнительному соглашению могут прилагаться распределение объемов работ и порядок расчетов.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ ПРОЕКТНОГО ИНСТИТУТА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

1. Разработка предварительных технико-экономических оценок и расчетов инвестиций.

2. Проведение анализа показателей технико-экономического уровня развития отрасли, территории, разработка научно-технических прогнозов, технико-экономических обоснований развития отраслей, регионов и пр., маркетинговые исследования объектов капитального строительства.

3. Сбор исходных данных для проектирования.

4. Оказание помощи заказчику в выборе и получении согласований места размещения объекта.

5. Оказание помощи заказчику при подготовке документации и выполнении работ по сносу или переносу с площадки строительства существующих зданий, сооружений и коммуникаций, при выполнении работ, связанных с рекультивацией земель.

6. Оценка, консультации по приобретению, продаже и аренде земельных участков.

7. Оказание помощи заказчику в подборе исполнителей для выполнения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

8. То же, для выполнения пусконаладочных работ.

9. Согласование с населением по месту предполагаемого для проектирования и строительства объекта его основных технико-экономических характеристик.

10. Консультирование заказчика при получении разрешения на выброс и сброс вредных веществ — отходов производства.

11. Проведение обследования действующего предприятия с целью поиска резервов улучшения технико-экономических показателей производства.

12. Консультирование заказчика при формировании договорных цен на строительство объекта.

13. Выполнение комплекса работ по проектированию и строительству объекта под «ключ» с последующей реализацией готового объекта на торгах.

14. Выполнение посреднических функций между заказчиком и постоянно действующими тендерными комитетами и биржами при размещении заказов на строительство (реконструкцию) объектов.

15. Оказание консультационной помощи другим проектным организациям при получении ими лицензии на право заниматься определенными видами проектной деятельности.

16. Оказание посреднических услуг заказчику при реализации объектов незавершенного строительства.

17. Оказание помощи заказчику при организации и проведении тендеров (конкурсов) на разработку проектно-сметной документации, включая подготовку предложений по составу тендерного комитета, разработку тендерного задания, участие в рассмотрении и экспертной оценке тендерных предложений.

18. Консультирование заказчиков при принятии ими решений о целесообразности страхования, составе страховых событий, величине страховых платежей и т.п. в процессе проектирования, строительства и эксплуатации объекта.

19. Оказание помощи заказчику при подготовке материалов для заключения контракта на проектирование и строительство.

20. Производство инженерных изысканий, включая топографо-геодезические и инженерно-геологические работы, а также разработка проектно-сметной документации, включая проекты и схемы районной планировки, генеральные планы городов, ТЭО, проекты, рабочую документацию и т.п.

21. Подготовка детальных данных для заводского изготовления строительных конструкций (стадия КМД).

22. Оказание помощи заказчику при организации и проведении тендеров (конкурсов) на строительство объектов (см. п. 17).

23. Размещение заказов на оборудование, поставляемое заказчиком, и контроль за сроками его получения, включая позиции, которые относятся к специальным поставкам заказчика, приемка оборудования по количеству, качеству и комплектности. Предъявление по поручению заказчика претензий к изготовителям оборудования и работникам железной дороги, участие в арбитражном обсуждении.

24. Техническая помощь по выносу в натуру осей зданий и сооружений.

25. Разработка проектов производства работ для подрядчиков.

26. Разработка сметных норм на строительство для подрядчиков с учетом имеющейся строительной базы, транспортных схем и т.п.

27. Выполнение функций технического надзора заказчика.

28. Обмер выполненных строительно-монтажных работ и подтверждение заказчику факта правильности представленных подрядчиком документов для оплаты выполненных работ.

29. Координация деятельности генерального подрядчика и субподрядчиков на площадке строительства.

30. Наблюдение за осадкой зданий и сооружений в процессе их строительства и эксплуатации.

31. Составление исполнительной документации на строительство, включая сметы по фактическим затратам.

32. Разработка мероприятий по охране окружающей среды.

33. Оказание технической помощи при выполнении пуско-наладочных работ, а также при выходе объекта на проектные показатели.

34. Услуги по найму и подготовке персонала для работы на построенном объекте.

35. Разработка нормативно-инструктивной документации по организации проектирования и строительства: технических условий, норм проектирования, технико-экономических показателей зданий, сооружений, сметных норм, эталонов проектов, перечней паспортов проектов и т.п.

36. Регистрация, рассмотрение, оформление рацпредложений и изобретений в процессе строительства.

37. Методическая помощь авторам рацпредложений и изобретений.

38. Составление лицензионных паспортов на материалы.

39. Консультационная помощь при выходе на внешний рынок.

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

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.

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, а можно только отказаться от нее в пользу конкурентов;

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.

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.

Таким наиболее важным основанием 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. И все-таки вероятнее получить желаемое от проектной фирмы, имеющей хорошую репутацию, опытных специалистов, известной высоким качеством продукции и надежностью, оправданным соотношением затрат и результатов и другими положительными характеристиками. Создание профессиональной репутации — ядро маркетинга. На рынке недостаточно быть компетентным и предлагать интересную продукцию. Потенциальные заказчики должны з н а т ь 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.

Успешному маркетингу содействует соблюдение следующих общих принципов:

1) не обещайте больше, чем можете 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, вы это обещали, но не можете сделать. Пострадает не только ваша репутация, но и репутация фирмы;

2) изображайте себя в соответствии с действительностью! Иску-

шение предложить услуги, в которых вы недостаточно компетентны, бывает очень велико. Поддавшись ему, можно поставить под угрозу интересы заказчика. Компетентность в вопросах маркетинга подразумевает также способность реалистически оценить собственную компетентность!

3) не отзывайтесь плохо о конкурентах! Вопросы о действиях, а также о достижениях ваших конкурентов часто всплывают во время разговоров с заказчиками. У вас может быть свое мнение на этот счет. Однако считается недобросовестным приемом бросать пренебрежительные реплики и искажать действительность, чтобы повлиять на заказчика в свою пользу. Умный человек вряд ли сочтет это выражением вашего превосходства;

4) всегда помните, что занимаетесь 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) старайтесь быть одинаково эффективным в маркетинге и в работе! Полезно рассматривать маркетинг как процесс, который не заканчивается с получением 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) считайте нужды и желания заказчика центральной точкой маркетинга! Не имеет смысла предлагать заказчику то, что ему не нужно, или то, что его не заинтересует. Может быть, кому-то из заказчиков и будет приятно услышать, что вы — блестящий профессионал, но гораздо важнее убедить его, что вы хотите принести ему пользу, понимаете его проблемы, готовы выслушать его и можете помочь найти и претворить в жизнь выгодное для его ситуации решение. Это — золотое правило маркетинга профессиональных услуг. Центр всех маркетинговых усилий — заказчик, а не управляющий проектом.

Для этого в распоряжении управляющего проектом имеется большой ассортимент методов создания профессиональной репутации и выхода на определенное место в умах руководителей и специалистов организаций — заказчиков проектной продукции.

Рассматриваемые далее методы имеют целью как маркетинг отдельных заказов (прямой маркетинг), так и пробуждение интереса к работе проектного института и его продукции у потенциальных заказчиков (косвенный маркетинг), а также создание новых возможностей для контакта с ними. Многие методы одновременно повышают репутацию проектной фирмы как высокопрофессиональной организации и, в первую очередь, репутацию управляющих проектами, являющихся представителями практикуемого там подхода, стиля работы и технической квалификации.

ПОЛУЧЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ

Молва — один из старейших и, несмотря на это, самый эффективный способ, с помощью которого профессиональная 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 представитель заказчика 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.

Не следует пассивно ждать, чтобы осчастливленный заказчик начал рекомендовать воспользоваться вашими услугами своим коллегам. Попросите его:

подсказать, кто еще, возможно, заинтересован в аналогичных услугах;

разрешить ссылаться на их фирму как на рекомендацию в разговоре с 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 об имени хорошего проектировщика.

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 бесплатные!

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, то 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 это занимает много времени. Те, кто утверждает, что каждый может попробовать это сделать — плохие советчики. Но если вы чувствуете, что вам есть что сказать, отбросьте всякие колебания!

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 посвящены 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 одной отрасли промышленности или также его фирмы (законченные проекты, результаты изучения и обобщения опыта проектирования и строительства, новые виды услуг, опубликованные статьи, намечаемые семинары и т.п.). Если вы удачно выбрали сферу, которую хотите охватить, а информационный бюллетень составлен профессионально, он может стать ценной справочной услугой, которую читатели 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.

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 опубликования. 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 вы сделали нечто интересное в области, о которой с удовольствием говорят и пишут, может 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 о случаях чрезмерно высоких вознаграждений за работу и т.п.). Едкие статьи, содержащие такого рода информацию, появляются во многих 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.

СЕМИНАРЫ ДЛЯ ЗАКАЗЧИКОВ

Услуги по обучению и информированию представителей заказчиков могут иметь выраженное стимулирующее действие и при-

вести к получению новых заказов. Следует регулярно проводить и приглашать руководителей организаций — заказчиков принять участие в семинарах, посвященных несомненно интересным для них темам, например, по вопросам ценообразования в проектировании и строительстве, выбора целесообразного состава и объема проектных материалов, страхования взаимных имущественных интересов и других рисков и т.д. На семинар можно приглашать докладчиков со стороны, но при этом очень важно, чтобы специалисты и руководители проектного института представили свои доклады, чтобы показать, что ваша фирма идет в ногу со временем и по-настоящему интересуется проблемами, жизненно важными для успешной деятельности на рынке. Если возможно, следует подробно описать работу фирмы за последнее время, подчеркивая выгоды, полученные заказчиками. Однако главное, чтобы участники воспринимали семинар как помощь, а не как упражнение 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 центрами, 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 должны быть потенциальные заказчики. Идеальный вариант — избирательный список рассылки, когда приглашают лиц, принимающих решения, из организаций, имеющих проблемы или заинтересованных в обсуждении на семинаре данных вопросов. Нужно заранее оценить вероятность положительной реакции (которая может составлять от 20 до 50% 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.

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 фрагментированных 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. Однако не стоит вовсе ее игнорировать. Например, некоторые программы для местных деловых кругов 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 брошю-

ры и листки о деятельности и продукции, репринты и статьи, удачные публикации с упоминанием деятельности вашей фирмы и т.п. Крайне нежелательно перегружать 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 также 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.

ОТВЕТЫ НА ЗАПРОСЫ

Использование любого из указанных 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 потенциальный 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 или менее информированного младшего персонала института);

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).

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 на показ 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.

МЕТОДЫ МАРКЕТИНГА КОНКРЕТНОГО ЗАКАЗА

Как правило, управляющие проектом предпочитают, чтобы заказчики приходили к ним сами. Однако можно не получить достаточного 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 по неизвестным заранее причинам. 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 позвонить еще раз в то время, которое ему укажет секретарь.

Обычная последовательность действий при «холодном» контакте:

письмо, телефонный звонок, который следует за письмом и сопровождается просьбой о встрече, и 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 от общей тематики к специфической. Нужно выяснить, насколько хорошо информирован заказчик, чтобы не повторять очевидное и не забыть сообщить ему именно то, что требуется.

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.

ОТВЕТ НА ПРИГЛАШЕНИЕ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В ТОРГАХ

Войти в контакт с потенциальным заказчиком можно в ответ на опубликованное объявление о проведении торгов (тендеров) на разработку проекта. Как правило, такой заказчик — государственная организация или предприятие или же (но реже) 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 детальное тендерное задание, которое 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 торгов заранее переданы одной или двум фирмам, с которыми заказчик и предполагает иметь дело, официально оформив его через торги;

круг проектных организаций, заинтересованных в получении работы, может быть достаточно широким, поэтому конкуренция будет очень жесткой;

подготовка необходимых материалов для участия в 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 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 принято решение бороться за получение такого заказа, нужно разработать подробный план действий, чтобы выиграть торги. Например, управляющий проектом может считать, что его квалификация 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?

ПРОГРАММА МАРКЕТИНГА УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

Набор методов, которые будет использовать управляющий 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 затрат отсутствующих ресурсов;

хотя «холодные» контакты и считаются наименее эффективными (будь это личные контакты, переписка или разговоры по телефону), ими не следует пренебрегать, особенно начинающим управляющим проектами;

следует отдавать предпочтение методам, которые быстро и напрямую свяжут управляющего проектом с потенциальными заказчиками.

Затраты 20—30% рабочего времени на маркетинг следует считать приемлемыми для управляющего проектом. За рубежом проектные фирмы выделяют от 5 до 25 % 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, а также размером и протяженностью будущих. Чем меньше средняя продолжительность, тем больше нужно времени, чтобы найти и договориться о работе того же общего объема.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА МАРКЕТИНГА

Информация, которая появляется 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 обору-

дования для хранения, обработки и получения информации.

Основные виды информации

Информация о рынках проектной продукции и услуг описывает их основные тенденции и существенные изменения. 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.

Информация о представителях организаций заказчиков позволяет получить более подробную картину рынка. Она может 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 сокращенное наименования и адреса заказчика; имя 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 года, с кем и каков результат); информацию о других управляющих проектами, которые работали или пытались работать с заказчиками; предложения и информация, необходимые для будущих контактов.

Информация о новых специальных профессиональных возможностях должна 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 торгах (тендерах) или намерениях.

Информация о деятельности проектного института в сфере маркетинга и его возможностях включает факты и цифры, позволяющие оценить работу проектного института как количественно, так и качественно, разработать соответствующий комплекс мер и включить в их осуществление специалистов, которые проявили способности к маркетингу. Способные к маркетингу коллеги встречаются среди проектировщиков самого различного ранга и с разным стажем работы. Помимо опыта, на успех в маркетинге влияют такие факторы, как личность и талант конкретного человека, которые также могут быть отражены в информационной системе управляющего проектом.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ

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.

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

нести ответственность за свои действия;

осуществлять проекты и брать на себя ответственность только при наличии достаточной квалификации и опыта либо после полного прохождения у своих работодателей или заказчиков необходимой аттестации;

повышать свою квалификацию в соответствии с требованиями дня и понимать важность непрерывного повышения квалификации и образовательного уровня персонала;

утверждать целостность и авторитет своей профессии благодаря выполнению своих обязанностей достойным образом;

соблюдать этические нормы и рекомендовать своим коллегам и сотрудникам действовать в соответствии с этими нормами;

укреплять профессиональное сообщество путем активного участия в его деятельности и побуждения коллег и сотрудников к такому участию;

соблюдать законы страны, в которой выполняется работа.

2. Управляющий проектом в ходе своей работы обязан:

осуществлять необходимое руководство проектом, обеспечивая максимальную производительность и стремясь свести к минимуму затраты;

применять современные средства управления и методы руководства проектом для обеспечения достижения целей, заданных в проекте, в отношении качества, затрат и сроков;

беспристрастно относиться ко всем членам рабочей группы, кол-

легам и сотрудникам, независимо от их национальности, религиозной принадлежности, политических пристрастий, пола или возраста;

защищать членов рабочей группы от физического и морального ущерба;

обеспечивать надлежащие условия работы и возможности для членов рабочей группы;

искать, принимать и предлагать честную критику работы и относиться с должным доверием к вкладу других лиц;

оказывать помощь членам рабочей группы, коллегам и сотрудникам в повышении их профессионального мастерства.

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

действовать в качестве посредника или доверенного лица по профессиональным и деловым вопросам в отношении своих работодателей и заказчиков;

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;

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;

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;

проявлять честность и сообщать правильные данные о качестве, затратах и сроках.

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

обеспечивать безопасность, охрану здоровья и благополучия граждан и выступать против злоупотреблений в областях, затрагивающих интересы общества;

стремиться к расширению общественного признания и оценки общественностью такой профессии, как управляющий проектом.

ПРИМЕРНАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

для повышения квалификации управляющих проектами (главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов)

Т е м а 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. Анализ типичных 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.

Т е м а 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.

Т е м а 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 выбо-

ра 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 традиционного 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. Контракт и договорные цены. Контракт и страхование имущественных интересов заказчика и проектировщиков. Необходимость в условиях рынка оговаривать в контракте полную компенсацию заказчику ущерба по вине проектного института, а также детально определять отношения сторон на всех фазах реализации контракта. Ответственность сторон за нарушение контрактных условий. Контракт и защита авторских прав и интеллектуальной собственности проектировщиков. Правила одностороннего расторжения контракта. Состав и содержание контрактов, порядок подготовки, урегулирования разногласий и подписания. Виды контрактов. Изменения в организационной структуре проектного института при внедрении контрактной системы. Роль управляющего проектом в 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. Договорные цены и рыночный противозатратный хозяйственный механизм. Три вида цен в народном хозяйстве России. 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 пообъектных 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 количественный 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 инфор-

мационной 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 экономическая 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.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Абарыков В.П. Организация проектно-изыскательской деятельности в новых условиях// Проектирование и инженерные изыскания.— 1992.— № 4.— С. 4—5; № 5. — С. 3—5.

Зверлов С.С., Павлов Н.Н. Тендеры на выполнение проектных работ// Проектирование и инженерные изыскания.— 1992. — № 5. — С. 5—6.

Как вести переговоры и строить деловые отношения: Практическое пособие для проектировщиков и заказчиков проектной продукции.— М., 1992.—134 с.

Контрактная система найма и оплаты труда в проектных организациях (формы, положения и процедуры оформления контрактных отношений). Вып. 1. — М., 1992. — 45 с.

Лукманова И. Управляющий проектом — ключевая фигура//Строительная газета. — 1993.- № 13. — 31 марта. — С. 4.

Основные положения по сокращению избыточной информации в проектной документации: Методическое пособие. — М., 1993. — 20 с.

Организация работы главного инженера (главного архитектора) проекта в новых условиях хозяйствования: Методическое пособие. — М., 1990. — 60 с.

Организация работы проектного института в рыночных условиях хозяйствования: Материалы межреспубликанского семинара. — М., 1991. — 44 с.

Организация работы технического отдела по обеспечению конкурентоспособности проектного института (методические материалы). — М., 1992. — 42 с.

Особенности формирования договорных цен на научно-техническую продукцию проектных организаций в рыночных условиях хозяйствования: Нормативно-методическое пособие. — М., 1991. — 75 с.

Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований/ Пер. с англ. — Международный центр промышленных исследований ООН по промышленному развитию (ЮНИДО). — 1990. — 293 с.

Рабочая документация для строительства. Общие требования. Вып. 1. — М., 1992. — 241 с.

Регламентация подписей на проектной документации. Основные положения. — М., 1993. — 23 с.

Рекитар Я.А. Инвестиционный цикл и сфера проектирования в развитых странах// Проектирование и инженерные изыскания. — 1992. — № 2. —С. 29—31.

Рекомендации по обеспечению конфиденциальности величины заработной платы работников проектной организации. — М., 1992. — 22 с.

Рекомендации по организации маркетинговой службы в проектных организациях. — М., 1992. — 17 с.

Рекомендации по подготовке и заключению контракта на разработку проектно-сметной документации. — М., 1992. — 24 с.

Рекомендации по расширению видов продукции и услуг проектной организации. — Вып. 2. — М., 1992. — 37 с.

Рекомендации по совершенствованию структур проектных организаций с различными формами собственности. — М., 1992. — 44 с.

Рекомендации по составлению договоров подряда на строительство/Центр экономических и социальных исследований Государственного концерна «Нефтегазстрой»// Бюллетень строительной техники. — 1992. — № 10. — С. 2—11; № 11. — С. 2—16.

Руководство по организационным и экономическим методам борьбы с конкурентами на рынке проектной продукции. — М., 1992. — 72 с.

Руководство проектами в условиях рынка (зарубежный опыт с комментариями советских специалистов). — М.: СП «Сети». — 1991. —Вып. 1. — 93 с.; Вып. 2. — 162 с.; Вып. 3. — 104 с.; Вып. 4. — 45 с.; Вып. 5. — 127 с.; Вып. 6. — 60 с.

Сборник консультаций по применению договорных цен на проектные работы (услуги). — М., 1992. — 47 с.

Страхование имущественных интересов проектно-изыскательской организации, связанных с созданием и реализацией научно-технической продукции. — М., 1993. — 40 с.

Цены на проектные работы с учетом инфляции: Справочное пособие. — М., 1993. — 25 с.

Четыркин Д.Л. Новые требования банков к проектам в условиях рынка// Проектирование и инженерные изыскания. — 1991. — № 5. — С. 21—23.

Приведенные в списке литературы материалы могут быть заказаны в ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект» (125057, Москва, а/я 1).

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3

1. Общие положения 5
2. Назначение управляющего проектом 5
3. Главные задачи и обязанности управляющего проектом 7
4. Права управляющего проектом 10
5. Ответственность управляющего проектом 12
6. Требования к квалификации управляющего проектом 13

Приложения: 1. Примерная форма контракта для управляющего проектом 16
2. Примерная форма дополнительного соглашения к контракту для управляющего проектом 22
3. Примерный перечень продукции и услуг проектного института для управляющего проектом 24
4. Принципы и методы маркетинга для управляющего проектом 27
5. Этические нормы профессиональной деятельности управляющего проектом 43
6. Примерная учебная программа для повышения квалификации управляющих проектами (главных инженеров проектов, главных архитекторов проектов) 45

Список рекомендуемой литературы 50

ГОССТРОЙ РОССИИ

ГП «ЦЕНТРИНВЕСТпроект»

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПРОЕКТОМ (ГИПа, ГАПа) В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Методические рекомендации

Зав. издательским отделом *Л.Ф. Завидонская*
Редактор *Л.Н. Кузьмина*
Технический редактор *Т.М. Борисова*
Корректор *М.Е. Шабалина*
Компьютерный набор *Ю.В. Малькова*
Компьютерная верстка *М.Н. Карондеев*

Подписано в печать 3.08.95. Формат 60x84 $^1/_{16}$.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 3,25.
Тираж 200 Заказ № 182

Государственное унитарное предприятие —
Центр проектной продукции в строительстве (ГУП ЦПП).
127238, Москва, Дмитровское ш., д. 46, корп. 2.

Тел/факс (095) 482-42-65 — приемная;
Тел. (095) 482-41-94 — отдел заказов;
(095) 482-41-12 — проектный отдел;
(095) 482-42-97 — проектный кабинет.

gost.e-ecolog.ru